

ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΑΡΧΕΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ Δ.Ε.Υ.Α.

(ΙΟΥΝΙΟΣ 2000)

Συντάκτης :
Κ. Γιωτάκης
Πολ. Μηχανικός
Δ/ντής ΔΕΥΑ Ιωαννίνων

ΕΝΩΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ

ΑΡΧΕΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΓΕΝΙΚΑ

Τα επιχειρησιακά σχέδια δράσης τα τελευταία χρόνια, απασχολούν όλο και περισσότερο τις Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης Αποχέτευσης της χώρας μας και όχι μόνο, γιατί έχει γίνει πιά συνείδηση, ότι για οποιαδήποτε σοβαρή παρέμβαση, θα πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός που θα καθορίζει και θα προδιαγράφει τον στόχο της παρέμβασης, καθώς και την καλύτερη οργάνωση του μηχανισμού δράσης. Τα επιχειρησιακά σχέδια, πρέπει να απαντούν, όσο αναλυτικότερα γίνεται στο ερώτημα τι κάνει, καθώς και στο ποιος το κάνει. Παρακάτω γίνεται σε όσο το συντομώτερο δυνατό μια πρώτη ανάλυση, για τα περιεχόμενα ενός επιχειρησιακού σχεδίου δράσης μίας Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης. Θεωρούμε ότι τόσο στο “τι”, όσο και στο “ποιος”, απαντάμε με το επιχειρησιακό και το διαχειριστικό σχέδιο δράσης αντίστοιχα. Για τα μεγέθη των Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης, αυτά θεωρούνται, αναπόσπαστα αντικείμενα, μιάς και της αυτής εργασίας και έτσι θα αντιμετωπισθούν με τον κοινό τίτλο επιχειρησιακό σχέδιο δράσης.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Πριν προχωρήσουμε στην παραπέρα ανάλυση των αρχών των περιεχομένων των επιχειρησιακών σχεδίων, θα πρέπει να ορίσουμε τις έννοιες των σχεδίων. Τα επιχειρησιακά και τα διαχειριστικά σχέδια, είναι πιο γνωστά στον κόσμο των επιχειρήσεων σαν *business plan* και *master plan*. Δύο έννοιες αρκετά διαδεδομένες, αλλά το αντικείμενό τους, ευρύτερα άγνωστο. Με την έννοια του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης νοούμε ένα σχέδιο, στόχος του οποίου, είναι η καλύτερη οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της, με

έρευνα αγοράς, επενδυτικό πρόγραμμα, οργάνωση κλπ. Ως διαχειριστικό σχέδιο δράσης, ορίζεται το σχέδιο με στόχο την οργάνωση των έργων υποδομής και την οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Εδώ θα πρέπει να απαντήσουμε στο ερώτημα, μέχρι τώρα, δεν γνωρίζαμε τους στόχους μας; δεν είχαμε κανένα σχέδιο δράσης; δεν είχαμε οργανωτικά σχήματα κατάλληλα να το πετύχουμε αυτό; Τα επιχειρησιακά και διαχειριστικά σχέδια δράσης, υπάρχουν σε πρωταρχική κατάσταση σε όλες τις Δ.Ε.Υ.Α., από την ίδρυσή τους. Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι οι μελέτες σκοπιμότητας, οι Ο.Ε.Υ. και οι κανονισμοί λειτουργίας και διαχείρισης, είναι τα πρωτόλεια και το πρώτο υλικό, μαζί με την υφιστάμενη κατάσταση, για την εκπόνηση των σχεδίων δράσης. Η αναγκαιότητα για την εκπόνησή τους συζητιέται αρκετά τα τελευταία χρόνια, αλλά η μεγαλύτερη ώθηση, δόθηκε με τις ιδιωτικοποιήσεις αρκετών επιχειρήσεων του Δημοσίου τομέα και ιδιαίτερη με την πορεία της ΕΥΔΑΠ. Σήμερα απλώς φθάσαμε στο σημείο που θα πρέπει να γίνει ένα ποιοτικό άλμα στον σχεδιασμό των στόχων και στις οργανωτικές δομές. Μέχρι σήμερα αυτό το κενό κάλυπτε κατά κάποιο τρόπο ένα συντονιστικό συνδικαλιστικό κίνημα θα μπορούσαμε να πούμε, ενώ σήμερα η διαμορφωθείσα κατάσταση απαιτεί πιο υψηλές μορφές οργάνωσης.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

Σήμερα με την ήδη διαμορφωθείσα κατάσταση, τόσο στο νομικό πλαίσιο με τις κατευθυντήριες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ιδιαίτερα αυτή των «εκχωρήσεων», αλλά και μια σειρά άλλων, όπως επίσης και της πραγματικότητας, όπως έχει διαμορφωθεί. Απ' την πλευρά μας θεωρούμε, ότι θα πρέπει να οργανωθούμε καλύτερα για να αντιμετωπίσουμε την εξέλιξη της αγοράς, αξιοποιώντας την εμπειρία μας και τον δυναμισμό που έχουν οι επιχειρήσεις μας. Για το σκοπό αυτό νομίζουμε ότι τα επιχειρησιακά και διαχειριστικά σχέδια δράσης, δεν είναι πολυτέλεια του ιδιωτικού τομέα, αλλά επιτακτική ανάγκη οποιασδήποτε επιχείρησης, θέλει να επιβιώσει στον

σύγχρονο ανταγωνισμό, προσφέροντας τα αγαθά της σε υψηλή επάρκεια, ποιότητα και οικονομία στο καταναλωτικό της κοινό. Στόχος επιβεβαίωση για τις επιχειρήσεις μας το ISO 9000.

Σε γενικές γραμμές το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης, μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

1. Εξέταση περιγραφή και αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης.

Εδώ θα πρέπει να γίνει ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, στην οποία καλείται να δράσει η Δημοτική Επιχείρηση Υδρευσης Αποχέτευσης, τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή η αυτού καθ'αυτού δομή και οργάνωση της Δημοτικής Επιχείρησης Υδρευσης Αποχέτευσης, όσο και του εξωτερικού, το περιβάλλον, μέσα στο οποίο αυτή δρά.

A. Εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Εσωτερικό περιβάλλον, νοείται η ίδια η επιχείρηση. Η περιγραφή αυτή προτάσσεται, δεδομένου, ότι έχουμε ήδη κάποιους μηχανισμούς που δρούν, με κάποιους προκαθορισμένους στόχους και δεν βρισκόμαστε σε μια κατάσταση από μηδενική βάση. Την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος, μπορούμε να την δούμε σύμφωνα με τους ακόλουθους τομείς:

- Νομικό πλαίσιο
- Δομή και οργάνωση
- Οικονομική κατάσταση
- Λογιστική παρακολούθηση
- Προσωπικό και συνεργάτες
- Διαθέσιμος εξοπλισμός κλπ.

• Νομικό πλαίσιο

Στον τομέα του νομικού πλαισίου αναλύεται και καταγράφεται, όλη η υπάρχουσα νομοθεσία, σχετικά με την ίδρυση και την οργάνωση της

επιχείρησης, νόμοι και προεδρικά διατάγματα που διέπουν την ίδρυσή της και το οργανωτικό της. Για παράδειγμα Ν. 1069 κλπ.

- **Δομή και οργάνωση**

Περιγραφή της μορφής οργάνωσης της Δ.Ε.Υ.Α.. Ανάλυση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας,(Ο.Ε.Υ.), του Οργανογράμματος καθώς και τυχόν άλλων κανονισμών λειτουργίας κλπ.

- **Οικονομική κατάσταση**

Ανάλυση της οικονομικής κατάστασης της Δ.Ε.Υ.Α., με παρουσίαση της πορείας της επιχείρησης, ισολογισμοί, απολογισμοί, υπόλοιπα ταμείου, υποχρεώσεις κλπ.

- **Λογιστική παρακολούθηση**

Περιγραφή και ανάλυση του τρόπου λογιστικής παρακολούθησης της λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α., ανάλυση επιμέρους σημείων του εννιαίου λογιστικού σχεδίου.

- **Προσωπικό και συνεργάτες**

Λεπτομερής καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού και τυχόν συνεργατών της Δ.Ε.Υ.Α. με όλα τα στοιχεία αυτού, γνώσεις, πορεία στην επιχείρηση, πραγματοποιηθείσα και υπολοιπούμενη υπηρεσία, πραγματικές δυνατότητες αξιοποίησης κλπ.

- **Διαθέσιμος εξοπλισμός κλπ.**

Στον υπάρχοντα εξοπλισμό, περιλαμβάνονται και οι υπάρχοντες εγκαταστάσεις και γήπεδα. Αναλυτικότερα, θα πρέπει εδώ να γίνει καταγραφή όλων των μηχανικών μέσων της επιχείρησης, (μεταφορικά μέσα, μηχανήματα έργων, αποφρακτικά, κάμερες, κλπ) τυχόν συστημάτων παρακολούθησης και ελέγχου των δικτύων, τα ίδια τα δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης, τις τυχόν

εγκαταστάσεις επεξεργασίας νερού και λυμάτων, τυχόν αντλιοστάσια, κτίρια, γραφεία, εξοπλισμός γραφείων, (αναλυτικός computers, έπιπλα, τηλέφωνα, κλπ) κλπ.

Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε, ότι θα πρέπει για τα παραπάνω οι αναφορές να είναι πλήρεις με μητρώο κάθε εγκατάστασης ή μέσου όπου εκτός των άλλων θα περιγράφεται και η λειτουργία του, η κατάσταση που βρίσκεται, η απόδοσή του και το ιδιοκτησιακό καθεστώς.

B. Εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Σαν εξωτερικό περιβάλλον εννοούμε το πεδίο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο, αναλυτικότερα, θα πρέπει να δούμε τα θέματα στους παρακάτω τομείς:

- Κατάσταση του τομέα ύδρευσης αποχέτευσης στη χώρα.
- Ευρωπαϊκές και Εθνικές πολιτικές για την ύδρευση και αποχέτευση.
- Θεσμικό περιβάλλον.
- **Κατάσταση του τομέα ύδρευσης αποχέτευσης στη χώρα.**

Αναλυτική περιγραφή σχετικά με τον τρόπο που γίνεται η ύδρευση στην Ελλάδα, κατάταξη κατά κατηγορία των διαφόρων τρόπων ύδρευσης και αποχέτευσης, καθώς και επεξεργασίας του νερού και των αποβλήτων, επεξεργασία και ανάλυση των συστημάτων και των υπολοίπων χρηστών νερού.

Στις παραπάνω περιγραφές θα υπάρχει ανάλυση και κατά μέγεθος του χρήστη και της κατανάλωσής του.

- **Ευρωπαϊκές και Εθνικές πολιτικές για την ύδρευση και αποχέτευση.**

Καταγραφή, περιγραφή και ανάλυση του τρόπου διαχείρισης του νερού, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Περιγραφή τυχόν εθνικών ή διεθνών οργανισμών, τρόπος παρέμβασης, ελέγχου κλπ.

- **Θεσμικό περιβάλλον.**

Καταγραφή και ανάλυση όλων των νόμων διαχείρισης νερού (π.χ. 1739) και περιβάλλοντος, καθώς και αυτών λειτουργίας και εκτέλεσης των έργων της Δ.Ε.Υ.Α. σε εθνικό επίπεδο και των σχετικών οδηγιών για τα παραπάνω θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στα παραπάνω περιλαμβάνεται και το θεσμικό πλαίσιο για τον ποιοτικό έλεγχο του νερού που καταναλώνεται καθώς και των εκκροών της αποχέτευσης.

Γ. Η προσφορά και η ζήτηση υπηρεσιών ύδρευσης αποχέτευσης.

Ανάλυση της κατάστασης της αγοράς στους τομείς ύδρευσης και αποχέτευσης, προκειμένου να διερευνηθούν ακολούθως οι προοπτικές εξέλιξης και επέκτασης των επιχειρήσεων, καθώς και τυχόν μετατροπής τους, σύμφωνα με τα περιγραφόμενα δεδομένα. Στόχος να καλυφθούν τυχόν κενά όπου δεν παρέχονται οι ζητούμενες υπηρεσίες, ή αυτές είναι ποιοτικά υποβαθμισμένες (π.χ. σε μικρές κοινότητες και δήμους).

Ειδικά οι τομείς που θα διερευνηθούν θα είναι:

- Ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα.
- Η Ευρωπαϊκή και Διεθνής αγορά.
- Η προοπτική ανάπτυξης των τομέων ύδρευσης αποχέτευσης στην Ελλάδα.
- Ανάλυση των δυνατοτήτων κατά κλάδο.
- Ανάπτυξη και διάδοση των τεχνολογιών του νερού και η εμπλοκή του ελληνικού κατασκευαστικού δυναμικού – προβλήματα και εμπόδια στην ανάπτυξη αυτών των τεχνολογιών.

- **Ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας στην Ελλάδα.**

Αναλυτική περιγραφή του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στη χώρα, τρόπος δράσης αμφοτέρων και σχέσεις μεταξύ τους, τόσο σε γενικό πλαίσιο, όσο και επικεντρωμένο στους τομείς ύδρευσης και αποχέτευσης.

- **Η Ευρωπαϊκή και Διεθνής αγορά.**

Περιγραφή της διεθνούς αγοράς, περιγράφοντας την διεθνή οικονομική κατάσταση και ιδιαίτερα αυτή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Βαλκανικών χωρών, επικεντρωμένη ιδιαίτερα στους τομείς ύδρευσης, αποχέτευσης και απορυπαντικών τεχνολογιών του νερού.

Εδώ θα πρέπει να μελετηθεί η αγορά και οι επιχειρήσεις νερού των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι τάσεις που υπάρχουν.

- **Η προοπτική ανάπτυξης των τομέων ύδρευσης αποχέτευσης στην Ελλάδα.**

Συνδυάζοντας την υπάρχουσα κατάσταση, σύμφωνα με τα 1Α και 1Β όπως αναλύθηκαν παραπάνω και την Ευρωπαϊκή και διεθνή εμπειρία που αναπτύσσεται στο 1Β και 1Γ, θα μπορέσουμε να σχεδιάσουμε τις πιθανές προοπτικές ανάπτυξης του τομέα νερού στην χώρα και να δούμε μοντέλα μελλοντικής εξέλιξης των επιχειρήσεων ύδρευσης αποχέτευσης.

- **Ανάλυση των δυνατοτήτων κατά κλάδο.**

Σχεδιάζοντας την ανάπτυξη των επιχειρήσεων ύδρευσης αποχέτευσης, σύμφωνα με την προηγούμενη παράγραφο, προχωρούμε σε παραπέρα ανάπτυξη των δυνατοτήτων κατά κλάδο, τόσο διαχωρίζοντας τους τομείς ύδρευσης, αποχέτευσης και επεξεργασίας νερού και αποβλήτων, όσο και σε επιμέρους παροχή υπηρεσιών σ' αυτούς τους κλάδους.

Έτσι θα μπορέσουμε να εκμεταλευθούμε τις πραγματικές δυνατότητες της αγοράς, αυξάνοντας ή συγκρύνοντας κάποιους τομείς, σύμφωνα και με την κάθε φορά ζήτηση ή προσφορά του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και την υφιστάμενη νομοθεσία.

Επίσης τον εντοπισμό και προτάσεις για την τυχόν τροποποίηση του νομοθετικού πλαισίου των Δ.Ε.Υ.Α..

- Ανάπτυξη και διάδοση των τεχνολογιών του νερού και η εμπλοκή του ελληνικού κατασκευαστικού δυναμικού – προβλήματα και εμπόδια στην ανάπτυξη αυτών των τεχνολογιών.

Παρόλο που οι τεχνολογίες νερού δεν είναι κάτι καινούργιο στην Ελλάδα, δεν έχουν ακόμη γίνει κοινό κτήμα όλων όσων ασχολούνται με την διαχείριση νερού σε όλη την κλίμακα, με αποτέλεσμα να θεωρείται ως εισαγόμενη τεχνολογία σε μεγάλη κλίμακα.

Προτάσεις για την διάδοση της αναγκαιότητας των τεχνολογιών αυτών, προτάσεις για την ανάπτυξη αυτών των τεχνολογιών από τις Δ.Ε.Υ.Α. και το ελληνικό κατασκευαστικό δυναμικό.

Ανάπτυξη των θετικών και αρνητικών των παραπάνω δράσεων, τυχόν νέες προοπτικές που ανοίγονται στην Ελλάδα και σε τρίτες χώρες.

2. Λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α. στα πλαίσια της αγοράς του τομέα ύδρευσης αποχέτευσης.

Σχεδιασμός της μελλοντικής λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α. στα νέα δεδομένα και προοπτικές που αναπτύσσονται και αναλυτικότερα:

Α. Ο ρόλος της Δ.Ε.Υ.Α.

Καθορισμός του ρόλου της Δ.Ε.Υ.Α. στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των νέων οικονομικών δεδομένων και δυνατοτήτων στην Ελλάδα, ώστε η παρέμβασή τους να είναι καταλυτική και τα επόμενα χρόνια. Συγκεκριμένα τα παραπάνω, θα αναλυθούν στα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορισμός του ρόλου.
- Καθορισμός στόχων.

- Καθορισμός στρατηγικής
- Καθορισμός μέσων για την πραγμάτωση του σκοπού της.
- Προσδιορισμός του ρόλου.

Προσδιορισμός και ανάλυση των μελλοντικών δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων των Δ.Ε.Υ.Α. σε σχέση και με τους άλλους φορείς διαχείρισης νερού και τις λοιπές σχετικές δραστηριότητες.

- Καθορισμός στόχων.

Καθορισμός των στόχων, σε βάση και σε συνδυασμό με τον ρόλο που θα σχεδιασθεί να παίξουν στο μέλλον.

Καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων και επεξεργασία τους σε βραχυπρόθεσμους (πενταετές).

- Καθορισμός στρατηγικής

Καθορισμός της στρατηγικής και σχεδιασμός της τακτικής επίτευξης των στόχων, σύμφωνα με τις νέες αρχές διαχείρισης.

- Καθορισμός μέσων για την πραγμάτωση του σκοπού της.

Καθορισμός του τρόπου επίτευξης των στόχων της Δ.Ε.Υ.Α. και των μέσων προς τούτο, όπως και χρονοδιάγραμμα επίτευξης επιμέρους και τελικών στόχων ανάπτυξης.

Β. Χρηματοδότηση δραστηριοτήτων – Πόροι της Δ.Ε.Υ.Α.

Πλήρης οικονομική ανάλυση της Δ.Ε.Υ.Α. με σκοπό τον σχεδιασμό της οικονομικής της πολιτικής, ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στον παραπάνω σχεδιασμένο και καθορισμένο ρόλο της και την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν παραπάνω.

Αναλυτικότερα θα προχωρήσουμε στις παρακάτω ενέργειες:

- Καταγραφή των πόρων της Δ.Ε.Υ.Α.
 - Διαμόρφωση προτάσεων για την εξεύρεση νέων πόρων.
 - Αξιοποίηση Ευρωπαϊκών και άλλων προγραμμάτων.
 - Πρόβλεψη και ανάλυση μελλοντικών ταμιακών ροών της Δ.Ε.Υ.Α. από όλες τις δραστηριότητές της.
- **Καταγραφή των πόρων της Δ.Ε.Υ.Α.**

Καταγραφή και ανάλυση των υπάρχοντων πόρων στην Δ.Ε.Υ.Α. σύμφωνα με το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο.

Ανάλυση κάθε πόρου, και της βαρύτητάς του για την επιχείρηση και διαμόρφωση προτάσεων για την καλύτερη είσπραξή του.

- **Διαμόρφωση προτάσεων για την εξεύρεση νέων πόρων.**

Σύμφωνα με τον σχεδιασμό του νέου ρόλου της Δ.Ε.Υ.Α. και των τυχόν νέων δυνατοτήτων και υπηρεσιών που μπορεί αυτή να παρέχει, τόσο στον τομέα του νερού, όσο και σ' αυτόν του περιβάλλοντος, αλλά και γενικότερα στην υπηρεσιών, προτάσεις για νέους πόρους σύμφωνα με τις νέες υπηρεσίες, ή της τροποποίησης βελτίωσης και αναβάθμισης των παλαιών.

- **Αξιοποίηση Ευρωπαϊκών και άλλων προγραμμάτων.**

Προτάσεις για αξιοποίηση συγκεκριμένων Ευρωπαϊκών και άλλων Προγραμμάτων, τόσο των κατασκευαστικών στα πλαίσια του νέου κοινοτικού πλαισίου στήριξης, σχεδιάζοντας το πενταετές πρόγραμμα έργων, όσο και τυχόν άλλων προγραμμάτων συνεργασίας κλπ.

- **Πρόβλεψη και ανάλυση μελλοντικών ταμιακών ροών της Δ.Ε.Υ.Α. από όλες τις δραστηριότητές της.**

Σύμφωνα με τις προτάσεις που θα διαμορφωθούν στις προηγούμενες ενότητες για την εξεύρεση νέων πόρων και την ανάπτυξη των παλαιών, σχεδιασμός των μελλοντικών ροών.

Εδώ θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, γιατί ο σχεδιασμός και η πραγματοποίηση των εισροών όπως σχεδιάστηκαν, είναι καθοριστικός για την πορεία, ανάπτυξη και επιβίωση της Δ.Ε.Υ.Α..

Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος αισιόδοξος σχεδιασμός να τορπιλίσει την όλη ανάπτυξη, όπως και απαισιόδοξος να την υποβαθμίσει και την καθυστερήσει.

Καταλήγοντας, θα πρέπει να αναπτυχθούν διάφορα σενάρια σε συνδυασμό με την στοχοθεσία και την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων, καθώς και την ανάλυση του κατάλληλου σερβομηχανισμού για την πορεία και την διόρθωση της τακτικής σύμφωνα με τους οικονομικούς στόχους που επιτυγχάνονται κάθε φορά.

Γ. Αναδιοργάνωση Δ.Ε.Υ.Α.

- Λειτουργική και οργανωτική ολοκλήρωση των εσωτερικών δραστηριοτήτων των διαδικασιών και των δομών της Δ.Ε.Υ.Α.

Για να αντεπεξέλθει η Δ.Ε.Υ.Α. καλύτερα στον νέο ρόλο της, όπως θα σχεδιασθεί στις προηγούμενες ενότητες και να πετύχει τους στόχους της, θα πρέπει, αξιοποιώντας το υπάρχον δυναμικό και τις δυνατότητες να προχωρήσει και σε τυχόν απαιτούμενες τροποποιήσεις της οργανωτικής της δομής και σε απλούστευση των διαδικασιών και ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικών ελέγχων.

Για να γίνουν τα παραπάνω, θα πρέπει να προχωρήσει, εκτός των παραπάνω γενικών και στην ανάπτυξη των παρακάτω υποσυστημάτων:

Δ. Σχεδιασμός υποσυστημάτων.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των υποσυστημάτων, όπως αναλύεται παρακάτω, στόχο έχει να εξοπλίσει την Δ.Ε.Υ.Α. με μηχανισμούς που θα κάνουν την λειτουργία της αποδοτικότερη.

Έτσι μπορούμε να δούμε σαν άμεση την ανάπτυξη των παρακάτω υποσυστημάτων:

- Πληροφοριακό σύστημα διοίκησης (Μ.Ι.Σ.)

- Σύστημα διαχείρισης και πληροφορικής.
- Σύστημα λογιστικής.
- Σύστημα αξιοποίησης ανθρωπίνων πόρων.
- Μισθολογικά – Εργασιακά.
- Προβολής και δημοσίων σχέσεων.
- Προμηθειών.
- Πληροφοριακό σύστημα διοίκησης (M.I.S.)

Ανάπτυξη και λειτουργία πληροφοριακού συστήματος διοίκησης, σε ηλεκτρονική βάση, ώστε όλες οι ενέργειες τις Δ.Ε.Υ.Α. να καταγράφονται και να διαβιβάζεται η πληροφορία στα αρμόδια όργανα για ενημέρωση έλεγχο και λήψη των απαιτούμενων αποφάσεων.

Ο σχεδιασμός ενός μοντέρνου και λειτουργικού συστήματος είναι ζωτικής σημασίας για την σωστή διοίκηση και διαχείριση της Δ.Ε.Υ.Α.

- Σύστημα διαχείρισης και πληροφορικής.

Ανάπτυξη σε όλη την επιχείρηση μηχανογραφικού συστήματος για την διαχείριση όλων των τομέων της επιχείρησης, τόσο του οικονομικού, όσο και των έργων κλπ.

- Σύστημα λογιστικής.

Ανάπτυξη του λογιστικού συστήματος (εννοαίου λογιστικού) σε συνεργασία με όλη την λειτουργία και τις ενέργειες της επιχείρησης για καλύτερη απεικόνιση των στοιχείων, κοστολόγηση και έλεγχο.

Το σύστημα θα πρέπει να είναι λειτουργικό και να κάνει αυτόματα όλους τους συνδυαστικούς ελέγχους.

- Σύστημα αξιοποίησης ανθρωπίνων πόρων.

Πρόταση για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και δημιουργία συστήματος δυναμικής και συνεχούς αξιολόγησης

του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και τρόπος ελέγχου για την καλύτερη αξιοποίησή του σύμφωνα με τις δυνατότητες που έχει.

- **Μισθολογικά – Εργασιακά.**

Ανάλυση των εργασιακών σχέσεων και πρόταση μακροπρόθεσμης και μεσοπρόθεσμης εισοδηματικής πολιτικής, ταυτόχρονα με τυχόν διορθωτικές δομικές αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις.

- **Προβολής και δημοσίων σχέσεων.**

Σύστημα συνεχούς προβολής των ενεργειών της Δ.Ε.Υ.Α. και των δημοσίων σχέσεων, ώστε με τον κατάλληλο μηχανισμό το αίτημα του πολίτη να φθάνει στην αρμόδια υπηρεσία και ο πολίτης να ενημερώνεται γι' αυτό και για όλη την κατάσταση και προγραμματισμό της Δ.Ε.Υ.Α..

- **Προμηθειών.**

Κανονισμός προμηθειών με στόχο την οικονομία, την σωστή και με διαφάνεια διαχείριση και την σωστή διακίνηση των υλικών.

3. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης – συμπεράσματα

Ακολούθως ο σχεδιασμός των σχετικών χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των παραπάνω και αναλυτικότερα:

- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.
- Καθορισμός χρονικού ορίζοντα προγραμματισμού γιάτην επίτευξη των στόχων.
- Πρόβλεψη μηχανισμών ελέγχου και επανεκτίμησης του προγράμματος σε τακτές χρονικές περιόδους.
- Βασικά συμπεράσματα.

Αντίστοιχα θα μπορούσαμε να δούμε τα περιεχόμενα ενός διαχειριστικού σχεδίου ως ακολούθως:

1. Σύλλογή και Επεξεργασία Στοιχείων.

Α. Ιστορική και τρέχουσα ζήτηση της υπηρεσίας ύδρευσης και αποχέτευσης, κατά τύπο χρήσης.

Β. Ιστορική και τρέχουσα τιμολογιακή πολιτική.

Γ. Υπάρχον δυναμικό απόληψης, επεξεργασίας και διανομής ύδατος.

Δ. Ποιότητα νερού και επεξεργασμένων λυμάτων.

Ε. Κόστος λειτουργίας και συντήρησης.

Στ. Υπάρχον νομικό πλαίσιο.

2. Ορισμός αναγκών Ύδρευσης, αποχέτευσης και Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων αντιμετώπισής τους.

Εδώ θα πρέπει να γίνει εκτίμηση σύμφωνα με την υφισταμένη, αλλά και την μελλοντική ανάπτυξη σε περίπτωση επέκτασης της Δ.Ε.Υ.Α., καθώς και πρόβλεψη για τυχόν αύξηση της ζήτησης από πληθυσμιακή αύξηση ή άλλη αιτία, όπως εμφάνιση νέων δραστηριοτήτων.

Αναλυτικότερα τα παραπάνω θα τα δούμε κατά τομείς ως ακολούθως:

Α. Εκτίμηση μελλοντικής ζήτησης ύδρευσης και αποχέτευσης.

Β. Εκτίμηση αναγκών για νέους υδατικούς πόρους και αποδέκτες.

Γ. Εκτίμηση των αναγκών μεταφοράς νερού και αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων.

Δ. Ορισμός μελλοντικών αναγκών επεξεργασίας και διανομής.

Ε. Ορισμός αναγκών λειτουργίας και συντήρησης και εξέταση των δυνατοτήτων για βελτίωση αποδοτικότητας των έργων.

3. Ανάπτυξη σεναρίων για έργα υποδομής και λειτουργίας και συντήρησης.

Α. Πρόγραμμα για την κατασκευή έργων υποδομής.

Β. Προϋπολογισμός για τα έργα υποδομής.

Γ. Πρόγραμμα για τα έργα βελτίωσης της λειτουργίας και συντήρησης.

Δ. Προϋπολογισμός για τα έργα βελτίωσης της λειτουργίας και συντήρησης.

Ε. Ανάλυση των ετησίων χρηματο-οικονομικών αναγκών για λειτουργία και συντήρηση.

Τα παραπάνω με ανάπτυξη εναλλακτικών σεναρίων και συνυπολογίζοντας το οικονομικό όφελος από τα έργα.

4. *Εκτίμηση χρηματοδοτικών αναγκών*
 - A. *Δομή τιμολογίων και τιμολογιακή πολιτική.*
 - B. *Συμπεριφορά χρηματο-οικονομικών δεικτών.*
 - Γ. *Πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης, με προβλέψεις για διαθέσιμους πόρους χρηματοδότησης και αξιολόγησή τους.*
5. *Εξέταση θεσμικού και Νομικού Πλαισίου.*
 - A. *Νομοθεσία Υδρευσης και αποχέτευσης και διάθεσης λυμάτων και ανάγκες ανθεώρησης.*
 - B. *Επιχειρηματική δομή της Δ.Ε.Υ.Α. και αξιολόγηση εναλλακτικών δομών.*
 - Γ. *Οργάνωση και μέγεθος προσωπικού σε σχέση με τις μελλοντικές ανάγκες ανάπτυξης.*

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Από την παραπάνω ενδεικτική ανάλυση των περιεχομένων, προκύπτει η αλληλοεμπλοκή του επιχειρησιακού και διαχειριστικού σχεδίου δράσης, όπως και ανάγκη προσοχής κατά την εκπόνησή τους, ώστε να προχωρήσουν σε βάθος.

Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει τα δύο σχέδια να εκπονούνται από κοινού, το αντικείμενο των σχεδίων να περιγράφεται λεπτομερώς και αυτοί που θα τα εκπονήσουν να έχουν ανάλογη εμπειρία.

Η ανάλυση του διαχειριστικού σχεδίου, καλύφθηκε εν πολλοίς από την ανάλυση του επιχειρησιακού σχεδίου, εκτός κάποιων παραγράφων, για τις οποίες έγινε ιδιαίτερη μνεία.

Καταλήγοντας θα μπορούσαμε να δούμε ένα επιχειρησιακό σχέδιο να αναπτύσσεται με δύο τρόπους:

1. *Περιγραφή της κατάστασης*

Περιγραφή των στόχων

Συσχετισμός των στόχων σύμφωνα με τις δυνατότητες επιτυχίας, σχετικά με τον βαθμό οργάνωσης που έχουμε και συνεχή αναβάθμιση και επαναπροσδιορισμό και των δύο.

2. *Αφετηρία η μηδενική βάση,*

Εντοπισμός και περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων,

Σχεδιασμός της ιδανικής οργάνωσης και μεθόδων,

*Σχεδιασμός και χρονοδιάγραμμα μετεξέλιξης από την
υπάρχουσα κατάσταση στην επιδιωκόμενη.*