



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ ΧΑΝΙΩΝ**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΣΤΡΙΛΙΓΚΑ ΔΗΜΗΤΡΑ

Η ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

***ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ,
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ***

***Α΄ ΜΕΛΟΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ: ΖΟΥΠΟΥΝΙΔΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ,
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ***

***Β΄ ΜΕΛΟΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ: ΤΣΑΦΑΡΑΚΗΣ ΣΤΕΛΙΟΣ,
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ***

**ΧΑΝΙΑ
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2023**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έχει ως αντικείμενο την αξιολόγηση του μοντέλου Διοίκησης της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων (Δ.Ε.Υ.Α.Χ.). Αρχικά, γίνεται μια έρευνα για την αναζήτηση έντυπης (Ελληνικής και Ξενόγλωσσας) αλλά και ηλεκτρονικής μορφής (Ηλεκτρονικό διαδίκτυο) υλικού που διέπει την Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων, τις οργανωτικές δομές του 20^{ου} αιώνα και τις αρχές της αποτελεσματικής οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Επίσης καταγράφονται τα μοντέλα διοίκησης που διέπουν τις επιχειρήσεις αλλά και τα στιλ ηγεσίας. Στην συνέχεια, καταγράφεται το Νομικό καθεστώς ίδρυσης της Ένωση Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης (Ε.Δ.Ε.Υ.Α.) των Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.) και γενικότερα της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων. Θα παρουσιαστεί το οργανόγραμμα, ο αριθμός και οι ειδικότητες του προσωπικού της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. με βάση τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) και το μοντέλο Διοίκησης που εφαρμόζεται στην Δ.Ε.Υ.Α.Χ.. Ακολούθως, γίνεται καταγραφή των οικονομικών στοιχείων (προϋπολογισμοί και ισολογισμοί) και σύγκριση των χρηματοοικονομικών δεικτών των Ισολογισμών της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων, της Δ.Ε.Υ.Α. Ρεθύμνου και της Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου. Θα καταγραφούν τα έργα που έχουν κατασκευασθεί, εκείνα που είναι υπό κατασκευή και όσα είναι υπό δημοπράτηση, τα οποία χρηματοδοτούνται από διάφορα Προγράμματα ή κατασκευάζονται από ιδίους πόρους της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.. Έπειτα θα αναγραφούν τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά ύδρευσης, αποχέτευσης και βιολογικού καθαρισμού της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.. Η επίτευξη του στόχου της αξιολόγησης του Μοντέλου Διοίκησης της παραπάνω επιχείρησης θα υλοποιηθεί μέσω ποσοτικής έρευνας με την μορφή ερωτηματολογίου, το οποίο θα συμπληρωθεί από τα στελέχη και τους εργαζομένους της επιχείρησης. Εν συνεχεία, τα ερευνητικά δεδομένα θα συγκεντρωθούν και θα αναλυθούν στατιστικά μέσω του στατιστικού λογισμικού προγράμματος SPSS. Τα αποτελέσματα θα δείξουν ό,τι οι προσδοκίες του ερευνητικού δείγματος για την αξιολόγηση των Δημοτικών Επιχειρήσεων δεν ανταποκρίνονται στην επικρατούσα πραγματικότητα. Επίσης, καλύπτεται σε μέτριο βαθμό από το ερευνητικό δείγμα η αξιολόγηση του μοντέλου διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. Τέλος θα καταγραφούν τα σημαντικότερα συμπεράσματα που θα διεξαχθούν από την αξιολόγηση του Μοντέλου Διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.

Λέξεις Κλειδιά: Αξιολόγηση, Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση Επιχειρήσεων, Δ.Ε.Υ.Α.Χ., Ηγέτες, Μοντέλα Διοίκησης, Στελέχη.

ABSTRACT

The subject of this master's thesis is the evaluation of the Management model of the Municipal Water Supply and Sewerage Company of Chania (D.E.Y.A.X.). Initially, a research is carried out for the search for printed (Greek and foreign language) but also in electronic form (Electronic internet) the material that governs the Organization and Management of Businesses, the organizational structures of the 20th century and the principles of the effective organization, management and operation of businesses. The management models that govern the businesses and the leadership styles are also recorded. In the following, the legal status of the establishment of the Association of Municipal Water and Sewerage Enterprises (E.D.E.Y.A.) of the Municipal Water and Sewerage Enterprises (D.E.Y.A.) and in general the Municipal Water and Sewerage Enterprise of Chania is recorded. The organizational chart, the number and the specialties of the staff of D.E.Y.A.X. will be presented. Based on the Internal Service Organization (O.E.Y.) and the Management model you apply at D.E.Y.A.X.. Then the financial data (budgets and balance sheets) are recorded and a comparison of the financial indicators Balance Sheets of D.E.Y.A. Chania, of D.E.Y.A. Rethimnon and D.E.Y.A. Heraklion. The projects that have been constructed, others are under construction and which are under auction or ready to begin, which are financed by various Programs or constructed from the own resources of D.E.Y.A.H., will be recorded. Then quantitative and qualitative characteristics of water supply will be recorded, sewage and biological cleaning of D.E.Y.A.X.. In order to achieve the goal of evaluating the Management Model of the above company, a quantitative research tool will be used by completing a questionnaire which will be completed by the managers and employees of the company. Research data will be collected and statistically analyzed through SPSS statistical software program. The results will show that the expectations of the research samples for the evaluation of Municipal Enterprises do not correspond to the prevailing reality. The evaluation of the management model of D.E.Y.A.X. is also moderately covered by the research samples. Finally, the most important conclusions that will be drawn from the evaluation of the Management Model of D.E.Y.A.X. will be recorded.

Keywords: *Evaluation, Public Administration, Business Administration, D.E.Y.A.X., Leaders, Management Models, Executives.*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Ημερομηνίες – Σταθμοί της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα από το 1821 έως σήμερα.....	24
Πίνακας 2 : Προϋπολογισμός Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων 2023.....	55
Πίνακας 3 : Ισολογισμός ετών 2019 και 2020 της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων.....	71
Πίνακας 4 : Κατάσταση αποτελεσμάτων και Λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων.....	73
Πίνακας 5 : Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες.....	73
Πίνακας 6 : Ισολογισμός ετών 2019 και 2020 της Δ.Ε.Υ.Α. Ρεθύμνου.....	79
Πίνακας 7 : Κατάσταση αποτελεσμάτων και Λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α. Ρεθύμνου.....	82
Πίνακας 8 : Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες.....	84
Πίνακας 9 : Ισολογισμός ετών 2019 και 2020 της Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου.....	87
Πίνακας 10 : Κατάσταση αποτελεσμάτων και Λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου.....	89
Πίνακας 11 : Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες.....	91
Πίνακας 12 : Έργα / Μελέτες / Προμήθειες Ύδρευσης - Αποχέτευσης και Επεξεργασία Λυμάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. των ετών 2019 έως 2023.....	95
Πίνακας 13: Έλεγχος Ποιότητας νερού στο Δήμο Χανίων.....	101
Πίνακας 14: Έλεγχος Ποιότητας τελικής εκροής (μέσος όρος) μετά την διύλιση και απολύμανση της Ε.Ε.Λ. Χανίων.....	102
Πίνακας 15: Φύλο.....	108
Πίνακας 16: Ηλικία.....	109
Πίνακας 17: Εκπαίδευση	110
Πίνακας 18: Έτη προϋπηρεσίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Χ.....	111
Πίνακας 19: Θέση εργασία.....	112
Πίνακας 20: Είδος Σύμβασης.....	113
Πίνακας 21: Ερωτήματος 7, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύει την αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία της.....	114
Πίνακας 22: Ερωτήματος 8, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	116
Πίνακας 23: Ερωτήματος 9, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσκοπεί στην αναβάθμιση τους αλλά και στην άνοδο και την πρόοδο των εργαζομένων.....	117

Πίνακας 24: Ερωτήματος 10, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ως σκοπό την επίπληξη και την απόδοση ευθυνών, αν πραγματικά ευθύνεται κάποιος.....	118
Πίνακας 25: Ερωτήματος 11, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και στην βελτίωση καλών πρακτικών και εξυπηρέτηση καταναλωτών.....	119
Πίνακας 26: Ερωτήματος 12, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών.....	120
Πίνακας 27: Ερωτήματος 13, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην υπόδειξη πεδίου για αυτομόρφωση και επιμόρφωση.....	121
Πίνακας 28: Απόψεις για την αξιολόγηση σε δημοτικές επιχειρήσεις (N= 88).....	122
Πίνακας 29: Ερωτήματος 14, Οι πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε κατά την αξιολόγηση είναι απόλυτα σαφής.....	124
Πίνακας 30: Ερωτήματος 15, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην πρόοδο των εργαζομένων.....	126
Πίνακας 31: Ερωτήματος 16, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρακτικών και καινοτόμων δράσεων.....	127
Πίνακας 32: Ερωτήματος 17, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	128
Πίνακας 33: Ερωτήματος 18, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων.....	129
Πίνακας 34: Ερωτήματος 19, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και την βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών.....	130
Πίνακας 35: Πρακτική εφαρμογή για την αξιολόγηση της Δημοτικής Επιχείρησης (N=88).....	131
Πίνακας 36: Διαφορές των Απόψεων για την αξιολόγηση σε Δημοτικές Επιχειρήσεις και της επικρατούσας κατάστασης στις Δημοτικές Επιχειρήσεις.....	132
Πίνακας 37: Ερωτήματος 20, Είσατε ικανοποιημένος/η από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζετε στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.....	135

Πίνακας 38: Ερωτήματος 21, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.....	137
Πίνακας 39: Ερωτήματος 22, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των εργασιακών πρακτικών.....	138
Πίνακας 40: Ερωτήματος 23, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ποιοτική και αποτελεσματική εργασία των εργαζομένων.....	139
Πίνακας 41: Ερωτήματος 24, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων.....	140
Πίνακας 42: Ερωτήματος 25, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην γενικότερη πρόοδο των εργαζομένων.....	141
Πίνακας 43: Ερωτήματος 26, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε έχει στρατηγικούς στόχους και όραμα.....	142
Πίνακας 44: Ερωτήματος 27, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση έχει αξιόπιστη οικονομική διαχείριση.....	143
Πίνακας 45: Ερωτήματος 28, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε προκαλεί ασφάλεια στους εργαζόμενους αλλά και γενικότερα στους πολίτες.....	144
Πίνακας 46: Ερωτήματος 29, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε διασφαλίζει το κλίμα συνεργασίας, αλληλοεκτίμησης και αλληλοκατανόησης της διοίκησης με τους υφισταμένους.....	145
Πίνακας 47: Ερωτήματος 30, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε επιβραβεύει τους υφισταμένους που αυτοβελτιώνονται και επιμορφώνονται συνεχώς.....	146
Πίνακας 48: Ερωτήματος 31, Θεωρείτε ότι η σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων είναι αποδοτική, συνεργάσιμη και ικανοποιητική.....	147
Πίνακας 49: Ερωτήματος 32, Θεωρείτε ότι το στιλ ηγεσίας των στελεχών της δημοτικής επιχείρησης που εργάζεστε είναι αποδοτικό και ανθρώπινο.....	148
Πίνακας 50: Ερωτήματος 33, Θεωρείτε ότι θα μπορούσε το μοντέλο διοίκησης να αλλάξει στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.....	149

Πίνακας 51: Ερωτήματος 34, Θεωρείτε ότι θα μπορούσε να εφαρμοστεί το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.....	150
Πίνακας 52: Αξιολόγηση Μοντέλου Διοίκησης Δ.Ε.Υ.Α.Χ. (N=88).....	151

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	108
Διάγραμμα 2: Ηλικία.....	109
Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση.....	110
Διάγραμμα 4: Έτη προϋπηρεσίας.....	111
Διάγραμμα 5: Θέση Εργασίας.....	112
Διάγραμμα 6: Είδος συμβάσης.....	113
Διάγραμμα 7: Αποτελέσματα ερωτήματος 7.....	115
Διάγραμμα 8: Αποτελέσματα ερωτήματος 8.....	116
Διάγραμμα 9: Αποτελέσματα ερωτήματος 9.....	117
Διάγραμμα 10: Αποτελέσματα ερωτήματος 10.....	118
Διάγραμμα 11: Αποτελέσματα ερωτήματος 11.....	119
Διάγραμμα 12: Αποτελέσματα ερωτήματος 12.....	120
Διάγραμμα 13: Αποτελέσματα ερωτήματος 13.....	121
Διάγραμμα 14: Αποτελέσματα ερωτήματος 14.....	125
Διάγραμμα 15: Αποτελέσματα ερωτήματος 15.....	126
Διάγραμμα 16: Αποτελέσματα ερωτήματος 16.....	127
Διάγραμμα 17: Αποτελέσματα ερωτήματος 17.....	128
Διάγραμμα 18: Αποτελέσματα ερωτήματος 18.....	129
Διάγραμμα 19: Αποτελέσματα ερωτήματος 19.....	130
Διάγραμμα 20: Αποτελέσματα ερωτήματος 20.....	136
Διάγραμμα 21: Αποτελέσματα ερωτήματος 21.....	137
Διάγραμμα 22: Αποτελέσματα ερωτήματος 22.....	138
Διάγραμμα 23: Αποτελέσματα ερωτήματος 23.....	139
Διάγραμμα 24: Αποτελέσματα ερωτήματος 24.....	140
Διάγραμμα 25: Αποτελέσματα ερωτήματος 25.....	141
Διάγραμμα 26: Αποτελέσματα ερωτήματος 26.....	142
Διάγραμμα 27: Αποτελέσματα ερωτήματος 27.....	143
Διάγραμμα 28: Αποτελέσματα ερωτήματος 28.....	144
Διάγραμμα 29: Αποτελέσματα ερωτήματος 29.....	145
Διάγραμμα 30: Αποτελέσματα ερωτήματος 30.....	146
Διάγραμμα 31: Αποτελέσματα ερωτήματος 31.....	147
Διάγραμμα 32: Αποτελέσματα ερωτήματος 32.....	148

Διάγραμμα 33: Αποτελέσματα ερωτήματος 33.....	149
Διάγραμμα 34: Αποτελέσματα ερωτήματος 34.....	150

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α.Χ.....	52
-----------------------------	----

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	12
1.2 Αναγκαιότητα – Συνεισφορά Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	13
1.3 Σκοπός – Στόχοι Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	14
1.4 Διάρθρωση Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ και ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	16
2.1 Η έννοια της Διοικητικής Επιστήμης.....	16
2.2 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.....	18
2.3 Ιστορική Εξέλιξη Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων.....	19
2.4 Μοντέλα Διοίκησης.....	28
2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	33
2.6 Διοίκηση μέσω Στόχων.....	37
2.7 Στιλ ηγεσίας.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ίδρυση των Ε.Δ.Ε.Υ.Α., Δ.Ε.Υ.Α., Δ.Ε.Υ.Α.Χ. στην Ελλάδα.....	45
3.1 Ίδρυση της Ε.Δ.Ε.Υ.Α στην Ελλάδα.....	45
3.2 Ίδρυση της Δ.Ε.Υ.Α στην Ελλάδα.....	47
3.3 Ίδρυση της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.....	49
3.4 Οργανόγραμμα και Μοντέλο Διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ - ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΑ – ΠΟΙΟΤΙΚΑ και ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ Δ.Ε.Υ.Α.Χ.....	55
4.1 Προϋπολογισμός έτους 2023 της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.....	55
4.2 Ισολογισμοί ετών 2019 και 2020 των Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων , Ρεθύμνου, Ηρακλείου.....	71
4.3 Έργα/Μελέτες/ Προμήθειες ετών 2019 έως 2023.....	95
4.4 Ποιοτικά και Ποσοτικά χαρακτηριστικά εγκαταστάσεων	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	104
5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	104
5.2 Ερευνητικό δείγμα και δειγματοληψία.....	105
5.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	105
5.4 Συλλογή ερευνητικών δεδομένων.....	106
5.5 Ερευνητική ηθική.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	108
6.1 Δημογραφικά αποτελέσματα.....	108
6.2 Αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις για την αξιολόγηση σε δημοτικές επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	114
6.3 Αποτελέσματα πρακτικής εφαρμογής για την αξιολόγηση της δημοτικής Επιχείρησης ύδρευσης αποχέτευσης Χανίων.....	124
6.4 Αποτελέσματα αξιολόγησης μοντέλου Διοίκησης της Δημοτικής Επιχείρησης ύδρευσης αποχέτευσης Χανίων.....	135
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	154
7.1 Συμπεράσματα.....	154
7.2 Προτάσεις.....	156
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	157
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	161

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η διαμόρφωση ενός μοντέλου διοίκησης αποτελεί ένα πολύπλοκο ζήτημα και πολυδιάστατο πρόβλημα. Όλο και λιγότεροι άνθρωποι αποδέχονται την σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου, πόσο μάλλον όταν η θέση των στελεχών διοίκησης δεν επιλέγεται πάντοτε με αξιοκρατικά κριτήρια. Κατά συνέπεια χρήζει αναγκαίο, οι ηγέτες να αντιλαμβάνονται ορισμένες πραγματικότητες, αφενός ό,τι οι επιχειρήσεις είναι ανταγωνιστικές και αφετέρου ό,τι τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις και κινδύνους. Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα στελέχη μιας επιχείρησης για να επιβιώσουν πρέπει να ανταγωνιστούν και για να ευημερήσουν επιβάλλεται να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν το προβάδισμα σε σχέση με τον εκάστοτε αντίπαλο. Λαμβάνοντας αυτό ως πλεονέκτημα τους δίδεται η δυνατότητα να είναι πόλος έλξης για περισσότερες συνεργασίες.

Τα βασικά κριτήρια λειτουργίας των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών είναι έξι: το κόστος, η ποιότητα, η ταχύτητα, η καινοτομία, η εξυπηρέτηση και η βιωσιμότητα. Όταν αυτά εφαρμόζονται, η επιχείρηση και τα στελέχη υπερτερούν έναντι των ανταγωνιστών τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω, μία ρεαλιστική προσέγγιση για την επιτυχία της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι η συνεργασία και η ηγεσία. Συνεπώς, το σωστό Μοντέλο Διοίκησης που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση. Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία θα ασχοληθεί με την αξιολόγηση του μοντέλου Διοίκησης της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων, ως μέσω ποιοτικής αναβάθμισης σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης με επίκεντρο τον εργαζόμενο.

1.2 Αναγκαιότητα – Συνεισφορά Μεταπτυχιακής Εργασίας

Το μοντέλο Διοίκησης που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση αποτελεί επιλογή μείζονος σημασίας, διότι συντελεί στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της, στην ορθολογική ανάπτυξη της και στην συνεχή ποιοτική βελτίωση της.

Η αξιολόγηση του μοντέλου Διοίκησης βοηθάει στην έγκαιρη και έγκυρη λήψη αποφάσεων, όσον αφορά την αποτίμηση, την επιλογή, την τροποποίηση και την βελτίωση του εν λόγω μοντέλου που αξιολογείται.

Σε αυτό το πλαίσιο, διενεργήθηκε θεωρητική μελέτη και εμπειρική έρευνα, μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο δόθηκε προς συμπλήρωση στα στελέχη και στους εργαζόμενους της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων. Συγκεκριμένα, στόχος του ερευνητικού ερωτηματολογίου είναι να συνεισφέρει αφενός σε ακαδημαϊκό επίπεδο, εμπλουτίζοντας περισσότερο την βιβλιογραφία περί του θέματος και αφετέρου να φέρει στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος το μοντέλο διοίκησης που πρέπει να εφαρμόζει κάθε επιχείρηση είτε είναι Δημόσια είτε Ιδιωτική. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύεται η σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς της Διοίκησης και των στελεχών της.

Αναμφίβολά, το θέμα αυτό είναι υψίστης σημασίας, διότι συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην βελτίωση της ποιότητας του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης με βάση τις δικές της δυνάμεις. Επιπροσθέτως, ενδυναμώνει τη συλλογικότητα και το κλίμα συνεργασίας, ενεργοποιεί τους παράγοντες της διοίκησης αλλά και τους εργαζόμενους. Ομοίως, ενισχύει σταδιακά τον επαγγελματισμό των στελεχών και των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ερευνητές αλλά και να ωφελήσουν τα στελέχη της διοίκησης και δυνητικά τους εργαζόμενους της Δημοτικής επιχείρησης. Επίσης, το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, με γνώμονα την όσο το δυνατόν αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Συγχρόνως, τα αποτελέσματα μπορούν να αναδείξουν τόσο τα θετικά σημεία όσο και τα αδύναμα ή ελλιπή σημεία του μοντέλου διοίκησης που εφαρμόζει η Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης Χανίων.

1.3 Σκοπός – Στόχοι Μεταπτυχιακής Εργασίας

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι η πληροφόρηση, η διδαχή και η έμπνευση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Πρωτίστως, αποσκοπεί στην πληροφόρηση περιγράφοντας έννοιες και πρακτικές του μοντέλου διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. αλλά και γενικότερα των επιχειρήσεων. Εν συνεχεία επιδιώκει την διδαχή, προβάλλοντας τρόπους αναγνώρισης εναλλακτικών και αποτελεσματικών δράσεων, καθώς και την λήψη αποφάσεων. Εν κατακλείδι, επιθυμεί την έμπνευση όχι μόνο παρουσιάζοντας ενδιαφέροντες τρόπους αλλά περιγράφοντας το ρεαλιστικό πλαίσιο των προκλήσεων και των συναρπαστικών ευκαιριών που μπορεί να προκύψουν. Όλα τα παραπάνω οφείλουν να αποτελούν διαχρονικό στόχο τόσο για τα στελέχη όσο και για τους εργαζομένους. Η γνώση των προαναφερθέντων αποτελεί διαχρονικό στόχο καθώς έχει την δύναμη να χτίσει μια ισχυρή επιχείρηση, να οδηγήσει τα μέλη της σε επιτυχία και να διαμορφώσει ένα βιώσιμο και αναπτυσσόμενο μέλλον για εκείνη. Αν και ο κόσμος των επιχειρήσεων είναι ανταγωνιστικός, μολατούτα είναι γεμάτος σημαντικές ευκαιρίες, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση των στελεχών των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετος στόχος της εργασίας αυτής είναι η βιβλιογραφική αλλά και η εμπειρική διερεύνηση της αναγκαιότητας και της σπουδαιότητας της αξιολόγησης του μοντέλου διοίκησης της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Χανίων. Ο σκοπός της αξιολόγησης του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία, για την ορθολογική ανάπτυξη και για την συνεχή ποιοτική βελτίωση της επιχείρησης. Συνεπώς, η αξιολόγηση βοηθάει στην έγκαιρη και έγκυρη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αποτίμηση, την επιλογή, την τροποποίηση και την βελτίωση του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης. Αξίζει να επισημανθεί η σπουδαιότητα του συγκεκριμένου θέματος, διότι συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην βελτίωση της ποιότητας του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης με βάση τις δικές της δυνάμεις, ενδυναμώνει τη συλλογικότητα και το κλίμα συνεργασίας, ενεργοποιεί τους παράγοντες της διοίκησης αλλά και τους εργαζόμενους και ενισχύει σταδιακά τον επαγγελματισμό των στελεχών και των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα μπορεί να ωφελήσουν τα στελέχη της διοίκησης και δυνητικά τους εργαζόμενους της Δημοτικής επιχείρησης και τέλος το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

1.4 Διάρθρωση Μεταπτυχιακής Εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αποτελείται συνολικά από επτά κεφάλαια, τα οποία έχουν δομηθεί με τρόπο, ώστε να εξυπηρετήσουν τον σκοπό και τους επί μέρους στόχους που έχουν τεθεί.

Στο παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο, ο αναγνώστης εισέρχεται στο γενικό πλαίσιο του θέματος της μεταπτυχιακής εργασίας που θα μελετηθεί. Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να μπορέσει ο αναγνώστης να αποκτήσει έναν οδηγό μελέτης της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας και παράλληλα να κατανοήσει την σημασία του ερευνητικού θέματος.

Στο 2^ο κεφάλαιο αναφέρεται στο θεωρητικό υπόβαθρο που διέπει το θέμα της μεταπτυχιακής εργασίας.

Στο 3^ο κεφάλαιο καταγράφεται το νομικό και θεσμικό υπόβαθρο της επιχείρησης που θα εξεταστεί, την Ε.Δ.Ε.Υ.Α., την Δ.Ε.Υ.Α. και την Δ.Ε.Υ.Α.Χ..

Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται, αναλύονται και συγκρίνονται τα οικονομικά μεγέθη (προϋπολογισμοί και ισολογισμοί) της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. μέσω χρηματοοικονομικών δεικτών με άλλες Δημοτικές Επιχειρήσεις, όπως του Ρεθύμνου και Ηρακλείου. Επίσης, καταγράφονται τα έργα που έχουν κατασκευασθεί, όσα είναι υπό κατασκευή ή υπό δημοπράτηση των ετών 2019-2023, τα οποία έχουν χρηματοδοτηθεί από διάφορους φορείς ή από ιδίους πόρους της Δημοτικής επιχείρησης. Επιπλέον θα καταγραφούν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά ύδρευσης, αποχέτευση και βιολογικού καθαρισμού της Δημοτικής επιχείρησης.

Στο 5^ο κεφάλαιο αναλύεται εκτενέστερα η μεθοδολογία της έρευνας.

Στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα. Διευκρινίζεται ότι η στατιστική ανάλυση θα γίνει χρησιμοποιώντας το λογισμικό πρόγραμμα SPSS. Επομένως, στο κεφάλαιο αυτό φαίνονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής που χρησιμοποιήθηκε για την κάλυψη των ερευνητικών ερωτημάτων και του ερευνητικού στόχου που παρατάθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας.

Στο 7^ο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν από την έρευνα. Επίσης παρουσιάζονται, προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Ολοκληρώνοντας την εργασία παρατίθεται η Βιβλιογραφία και τέλος το παράρτημα στο οποίο επισυνάπτεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 Η έννοια της Διοικητικής Επιστήμης

Η Διοικητική Επιστήμη (Administrative Science) έχει εξελιχθεί κατά τα μέγιστα και βρίσκεται πλέον σε πλήρη ανάπτυξη. Η ανάπτυξης ξεκίνησε από την Ευρώπη, με την Αμερική να ακολουθεί, καθιστάμενη η «μητέρα» της νέας επιστήμης. Ακόμη και στην Ελλάδα η Διοικητική Επιστήμη άρχισε να θεωρείται αυτόνομη επιστήμη. Δηλαδή, τα πορίσματα και οι αρχές της λαμβάνονται υπόψη στην πρακτική λειτουργία της διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με τις λοιπές επιστήμες. Οι κύριες επιρροές προέρχονται από την πολιτική, οικονομική, νομική επιστήμη, την κοινωνιολογία και την ψυχολογία (Πραστάκος, 2006).

Ως Διοικητική Επιστήμη εννοείται ο κλάδος των κοινωνικών επιστημών που στηρίζεται στην κοινωνιολογική μέθοδο προσέγγισης, προκειμένου να μελετήσει τη δομή και τη λειτουργία του διοικητικού φαινομένου στο σύνολο του (Παυλόπουλος, 1983). Ο όρος αυτός περιλαμβάνει δύο επιμέρους έννοιες: αφενός τη λειτουργική, από την άποψη της διενέργειας των νομικών πράξεων για την επίτευξη ενός σκοπού, αφετέρου την οργανική η οποία συνδέεται με το πρόσωπο ή τις ομάδες προσώπων που έχουν δικαίωμα ή υποχρέωση να ασκήσουν την προηγούμενη δραστηριότητα (Bernard, 2018, Κατσαρός, 2008, Τύπας, 2003, Σπηλιωτόπουλος, 1991).

Η Διοικητική Επιστήμη είναι η δομημένη προσέγγιση που στοχεύει στη λήψη αποφάσεων για τις οργανώσεις. Στηρίζεται σε συγκεκριμένες μεθόδους και συγκεκριμένους κανόνες, διαθέτει τη δική της δεοντολογία και μέσω της διεπιστημονικής προσέγγισης προσπαθεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προκύπτουν. Αποτελεί αυτόνομη επιστήμη και τα πορίσματα της λαμβάνονται υπόψη στην πρακτική λειτουργία της Διοίκησης. Η Διοικητική Επιστήμη περιλαμβάνει τη μελέτη του φαινομένου της Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Δημόσιας, της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και των μη Κρατικών Οργανισμών. Η ανάπτυξη της οφείλεται στην ερευνητική διαδικασία αλλά και στην ανάπτυξη της πληροφορικής επιστήμης και της επιστήμης της τεχνολογίας (Anderson κ.α., 2014, Μακρυδημήτρης, 2003).

Σύμφωνα με τον L. Gullick (Μακρυδημήτρης, 2004), «... Η επιστήμη της Διοίκησης είναι το σύστημα των γνώσεων μέσω των οποίων μπορούν οι άνθρωποι να κατανοούν τις σχέσεις, να προβλέπουν τα αποτελέσματα και να επηρεάζουν την έκβαση της

οργανωμένης προσπάθειας για την επίτευξη ορισμένων κοινών σκοπών. Η δε Δημόσια Διοίκηση είναι εκείνο το τμήμα της Διοικητικής Επιστήμης, το οποίο ασχολείται με τη διακυβέρνηση και ιδίως με την εκτελεστική λειτουργία, όπου εφαρμόζονται οι σκοποί του κράτους, μολονότι υπάρχουν διοικητικά προβλήματα και στη νομοθετική και στη δικαστική λειτουργία...».

Σύμφωνα με τον καθηγητή Γ. Προστάκο, η Διοικητική Επιστήμη συνεισφέρει σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και στη λήψη των αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα πεδία εφαρμογής της αφορούν την παραγωγή, το ανθρώπινο δυναμικό, τη διαχείριση των αποθεμάτων, την εφοδιαστική αλυσίδα, τα χρηματοοικονομικά, τις πωλήσεις, το marketing και την οργάνωση (Προστάκος, 2002).

Σύμφωνα με τους Anderson κ.α. (2014:24), «Η διοικητική επιστήμη αποτελεί μια δομημένη προσέγγιση που εστιάζει στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Επιπλέον, βασίζεται σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και χρησιμοποιεί, σε μεγάλο βαθμό, την ποσοτική ανάλυση. Εκτός από τον όρο "διοικητική επιστήμη", δύο ευρέως χρησιμοποιούμενοι όροι είναι η "επιχειρησιακή έρευνα" και η "επιστήμη λήψης αποφάσεων"».

Ο Chevallier υποστηρίζει ό,τι ο ερευνητής μπορεί να εντοπίσει πολλές διαφορετικές όψεις του διοικητικού φαινομένου, καθώς και οι περισσότερες αντιλήψεις γι' αυτό, οι οποίες είναι σε άμεση συνάρτηση με το κοινωνικό, πολιτικό, ιστορικό και ιδεολογικό πλαίσιο αναφοράς και της εποχής (Chevallier, 1993). Ο Γάλλος καθηγητής υποστηρίζει, όσον αφορά τη διοικητική επιστήμη: «Εμφανίζεται σαν μια κυοφορούμενη κοινωνική επιστήμη: Το αντικείμενο της δεν αποτελεί μια δεδομένη πραγματικότητα, έτοιμη να διερευνηθεί, αλλά τείνει να δομηθεί με τη βοήθεια μιας ιδιαίτερης προβληματικής, που τοποθετείται στη συμβολή περισσότερων επιστημονικών κλάδων και οφείλει να ξεπεράσει έναν αριθμό επιστημολογικών εμποδίων προκειμένου να ανταποκριθεί στην απαίτηση επιστημονικότητας» (Chevallier, 1993: 36). Συμπληρώνει ότι ο ρόλος της διοικητικής επιστήμης αφορά τόσο την κοινωνική ολότητα όσο και την κοινωνική ομάδα της οργάνωσης (Chevallier, 1993).

Η Διοικητική Επιστήμη έχει ως πεδίο έρευνας, μεταξύ άλλων, το κράτος. Συμβάλλει στην ουσιαστική βελτίωση των δομών και των λειτουργιών του και εντοπίζει τα σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης ανάλυσης. Μελετά την εκτελεστική εξουσία σε όλα τα επίπεδα, τις δομές και τις λειτουργίες της. Εξετάζει τον κρατικό μηχανισμό και όσους χειρίζονται και ασκούν τη δημόσια εξουσία. Μέσα από τη μελέτη των δομών των λειτουργιών και των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται στον κρατικό μηχανισμό, εστιάζει την

προβληματική της στις οργανώσεις του (Bernard, 2018, Μακρυδημήτρης κ.α., 2012, Ασπρίδης, 2004, Chevallier, 1993).

Τέλος, όπως αναφέρει ο καθηγητής Μακρυδημήτριος, η Διοικητική Επιστήμη είναι ο κλάδος των κοινωνικών επιστημών που έχει υποστεί τη μεγαλύτερη περιφρόνηση από τις υπόλοιπες επιστήμες. Ταυτόχρονα, ο καθένας νομίζει ότι μπορεί να ασκήσει διοίκηση χωρίς να την έχει σπουδάσει και χωρίς να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και να στηρίζεται στη λογική.

2.2 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μια από τις εκφάνσεις της Διοικητικής Επιστήμης. Έχει συντελέσει στην ουσιαστική βελτίωση των δομών και των λειτουργιών του κράτους. Μελετά την εκτελεστική εξουσία σε όλα τα επίπεδα, σε όλες τις δομές και τις λειτουργίες της. Εξετάζει τον κρατικό μηχανισμό και όσους χειρίζονται και ασκούν τη δημόσια εξουσία. Μέσα από την μελέτη των δομών, των λειτουργιών και των διαπροσωπικών σχέσεων, που αναπτύσσονται στον κρατικό μηχανισμό, στις δημόσιες υπηρεσίες, εστιάζει στις δημόσιες οργανώσεις. Δηλαδή, η διοικητική επιστήμη είναι η επιστήμη της οργάνωσης (Παυλόπουλος, 2018, Θεοδωράτος, 2008, Ράκος, 2006, Ασπρίδης, 2002, Ball κ.α., 2001, Chevallier, 1993).

Ο πλέον δημοφιλής ορισμός της οργάνωσης είναι ο εξής : «Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή/και δυνάμεων δύο ή περισσότερων προσώπων, όπου με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία στοχεύουν στην επίτευξη ενός ή/και περισσότερων κοινών στόχων» (Μουζελης, 2009: 157, όπως αναφέρεται στο Ασπρίδης κ.α., 2018).

Οι Μακρυδημήτρης – Πραβιτά (2012: 6) ορίζουν ότι η δημόσια διοίκηση «Αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους, που αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο, και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νομών και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτό καθορίζονται και οριστικοποιούνται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Έχουν ως έργο τους την κριτική ανάλυση των επιπτώσεων αυτών των ρυθμίσεων και ενεργειών της Διοίκησης στην κοινωνική ζωή, καθώς και τον σχεδιασμό μέτρων για την αναπροσαρμογή του δίκαιου και της δημόσιας πολιτικής απέναντι στα δημόσια προβλήματα και τις ανάγκες». Οι κυριότερες αρχές που ισχύουν στη δημόσια

διοίκηση είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος, η αρχή της χρηστής διοίκησης, η αρχή της συνέπειας, η αρχή δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, η αρχή της αναλογικότητας, η αρχή της αποτελεσματικότητας, η αρχή της ίσης μεταχείρισης, η αρχή της διαφάνειας και η αρχή της προσαρμογής στις ανάγκες της στιγμής (Παυλόπουλος, 2018, Μακρυδημήτρης κ.α., 2012, Παπούλιας κ.α., 2002).

Σε δημόσια διοίκηση υπό στενή έννοια, περιλαμβάνει της λειτουργίες που ασκούνται από την κεντρική κυβέρνηση στο σύνολο της. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν τις τρεις βασικές εξουσίες του κράτους, τις περιφερειακές και τις τοπικές αρχές, δηλαδή τις δημόσιες αρχές με περιορισμένη δικαιοδοσία σε τμήμα της Επικράτειας, καθώς και τις εκ του νόμου καθορισμένες δημόσιες αρχές. Υπό την ευρεία έννοια, περιλαμβάνει τις λειτουργίες που ασκούνται από τα νομικά πρόσωπα που δεν είναι δημόσιες αρχές, αλλά θεωρούνται κρατικά, διότι έχουν ιδρυθεί βάσει νόμου ή πράξεων κανονιστικού περιεχομένου. Ο πρώην πρόεδρος των Η.Π.Α., W. Wilson, ο οποίος θεωρείται ένας εκ των θεμελιωτών της Διοικητικής επιστήμης, θεωρούσε ότι η μελέτη της δημόσιας διοίκησης αποσκοπεί στην αποκομματοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών και την αποφυγή των πελατειακών σχέσεων (Μακρυδημήτρης κ.α., 2012).

Τέλος η οργάνωση της Δημόσιας Διοικήσεως, στηριζόμενη στις αρχές και τα πορίσματα της Διοικητικής Επιστήμης, η οποία περιέχει, αφενός μεν οργανωτικές αρχές κοινές για κάθε οργάνωση, δημόσιας ή ιδιωτική, αφετέρου δε αρχές οι οποίες προσιδιάζουν μόνον στις δημόσιες οργανώσεις.

2.3 Ιστορική εξέλιξη οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων

Παρακάτω, παρουσιάζεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή με τα κυριότερα θεωρητικά ρεύματα της Διοικητικής Επιστήμης, τα οποία επηρέασαν την διοίκηση των επιχειρήσεων του εικοστού αιώνα:

1.Θεωρία του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ» του Frederick Taylor (1856-1915)

Ο Frederick Taylor υπήρξε Αμερικάνος Μηχανολόγος που ως κυριότερη επιδίωξη της επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας συνιστούσε την επινοήση μεθόδων και τεχνικών παραγωγής ώστε να περιορίζει το «συστηματικό χασομέρι» του εργαζόμενου (Κοριά Μ., 1985) και να αυξήσει την εντατικοποίηση και την παραγωγικότητα της εργασίας (Mouzelis N., 1981).

Οι βασικοί άξονες της θεωρίας του Taylor :

Ελαχιστοποίηση της σπατάλης χρόνου στο εργοστάσιο μέσω :

- Της λεπτομερούς ανάλυσης και καταγραφής των κινήσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός έργου.
- Της αυστηρή εξειδίκευση
- Της χρονομέτρησης των κινήσεων των εργαζομένων
- Του καθορισμού της απόδοσης
- Της αυστηρής πειθαρχίας
- Της ανάθεσης της ευθύνης για το σχεδιασμό και την προετοιμασία της εργασίας στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας
- Την συνεργασία αντί του ατομικισμού.

Καθιέρωση της καλύτερης ή ιδανικής μεθόδου: η οποία αποτελεί το κριτήριο για τη μέτρηση της απόδοσης και τη βάση για την ανταμοιβή της. Οι εργαζόμενοι κατά το Taylor θα πρέπει να ενισχύονται και να παρακινούνται με οικονομικά κίνητρα (π.χ. υψηλότερη αμοιβή) αλλά και με αρνητικά κίνητρα (π.χ. κυρώσεις, πειθαρχικά) προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση τους στην εργασία τους.

2. Διοικητική Θεωρία του Henri Fayol (1841-1925)

Ο Henri Fayol υπήρξε Γάλλος Μηχανικός που ανέλυσε τη φύση και τις βασικές αρχές λειτουργίας της εφαρμοσμένης διοίκησης.

Οι βασικοί αρχές λειτουργίας της διοίκησης της θεωρίας του Fayol :

- Ο καταμερισμός της εργασίας
- Η εξουσία και η ευθύνη των στελεχών
- Η πειθαρχία – εξουσία από πάνω προς τα κάτω
- Η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων
- Πυραμидική ιεραρχική οργανωτική δομή
- Η ενότητα εντολής – ένας άνθρωπος ένας προϊστάμενος
- Η δίκαιοι αμοιβή εργαζομένων
- Η σταθερότητα κατοχής θέσης
- Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους
- Το ομαδικό πνεύμα της εργασίας και της συνεργασίας

Ο H. Fayol μαζί με τον F. Taylor, αλλά και τους L. Urwick, L. Gulick, H Koontz κ.α. θεωρείται ο εκπρόσωπος της κλασικής προσέγγισης της διοικητικής επιστήμης η οποία αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως «κλειστό κοινωνικό σύστημα». Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ότι μετέτρεψε την εργασία σε μονότονη επανάληψη προκαθορισμένων κινήσεων και αφαίρεσε από τον εργαζόμενο τη γνώση και τις δεξιότητες του (Κοριά Μ., 1985), ενώ του στέρησε τη χαρά της ικανοποίησης από τη δουλειά.

3. Η Γραφειοκρατική Διοίκηση Max Weber (1864-1920)

Ο Max Weber υπήρξε Γερμανός Κοινωνιολόγος, ο οποίος θεμελίωσε το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης αναλύοντας την οργάνωση ως σύνολο και δίνοντας έμφαση στην ανάγκη ορθολογιστικής λειτουργίας της. Στο γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης κυρίαρχο ρόλο παίζει η δομή της εξουσίας. Ο Weber διακρίνει τρεις τύπους εξουσίας.

Οι τύποι εξουσίας κατά τον Weber:

- Χαρισματική εξουσία, όπου η εξουσία πηγάζει από τα χαρίσματα του ατόμου, από τις ιδιαίτερες ικανότητες του ηγέτη.
- Νομική εξουσία, που στηρίζεται σε ένα σύστημα νόμων και κανονισμών που παίρνουν την μορφή των κανόνων δικαίου,

- Παραδοσιακή εξουσία, που στηρίζεται στην κοινωνική θέση αυτών που ασκούν εξουσία.

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ιδεατού τύπου της γραφειοκρατίας κατά τον Weber (όπως αναφέρονται στο Μουζέλης, 2009):

- Τα άτομα που στελεχώνουν τη γραφειοκρατία επιλέγονται και δεν εκλέγονται
- Οι εργαζόμενοι της γραφειοκρατίας υπακούουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και καθορισμένες υποχρεώσεις και οφείλουν να συμμορφώνονται με μια σειρά απρόσωπων ρυθμίσεων.
- Τα μέλη της γραφειοκρατικής οργάνωσης έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες, οι οποίες πηγάζουν από την θέση που κατέχουν στο οργανωτικό διάγραμμα.
- Όσο ανεβαίνεις ιεραρχικά, τόσο αυξάνονται οι αρμοδιότητες κάθε στελέχους.
- Η αμοιβή κάθε εργαζόμενου βασίζεται στην καταβολή ενός σταθερού μισθού και στη συνέχεια μιας σύνταξης.
- Η απασχόληση των στελεχών μιας γραφειοκρατίας έχει συνήθως τον χαρακτήρα της μονιμότητας.
- Η εξέλιξη των στελεχών της γραφειοκρατίας λαμβάνει χώρα είτε με το σύστημα της αρχαιότητας, είτε με το κατ'εκλογήν σύστημα.
- Η παρουσία της γραφειοκρατικής οργάνωσης ανήκει σε αυτήν και όχι στα μέλη που την στελεχώνουν.
- Ο κάθε εργαζόμενος οφείλει να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα του, τηρώντας μια στάση τυπική και απρόσωπη.
- Η κύρια απασχόληση των στελεχών είναι η γραφειοκρατική οργάνωση στην οποία έχουν ενταχθεί, χωρίς αυτό να απαγορεύει την ενασχόληση τους με μια άλλη θέση, η οποία δεν δημιουργεί πρόβλημα στην εύρυθμη λειτουργία της βασικής τους εργασίας.

4. Θεωρία των Ανθρώπινων σχέσεων του E. Mayo (1927-1932)

Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων προέκυψε από τις εμπειρικές έρευνες (1927-1932) που έγιναν στην βιομηχανία Western Electric στο Hawthorne υπό την διεύθυνση του E. Mayo. Τα συμπεράσματα της ερευνών (Brown J., 1954) της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων είναι τα παρακάτω:

- Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών. Πρέπει να βασίζονται στην υπευθυνότητα και στην επικοινωνία μέσω της ιεραρχίας και όχι στον έλεγχο.
- Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με αποκεντρωμένες μεθόδους και όχι μόνο από πάνω προς τα κάτω.
- Η οργάνωση πρέπει να βασίζεται στις ομάδες και όχι μόνο στα άτομα.
- Ο προϊστάμενος είναι περισσότερο παράγοντας επικοινωνίας και λιγότερο καθοδήγησης.

Η διοίκηση είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό (η διοικητική λειτουργία λήψης αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις δραστηριότητες που θα επιδιώξει ένα άτομο, μια ομάδα, μια εργασιακή μονάδα ή το σύνολο της επιχείρησης), την οργάνωση (η διοικητική λειτουργία της συγκέντρωσης και του συντονισμού των ανθρώπων, οικονομικών, φυσικών, πληροφοριακών και άλλων πόρων που χρειάζονται για την επίτευξη στόχων), τη διεύθυνση (η διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει τις προσπάθειες του διοικητικού στελέχους να παρακινήσει τους υπαλλήλους ώστε να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο) και τον έλεγχο (η διοικητική λειτουργία κατά την οποία παρακολουθείται η επίδοση και πραγματοποιούνται οι απαραίτητες αλλαγές). Στόχος της εκάστοτε διοίκησης είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα, τόσο των επί μέρους δομών όσο και συνολικά της οργάνωσης (Robbins κ.α., 2017, Χυτήρης κ.α., 2015, Schermerhorn, 2012, March κ.α. 2003).

Παρακάτω, παρουσιάζεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα:

Πίνακας 1 : Ημερομηνίες – Σταθμοί της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα από το 1821 έως σήμερα.

A/A	Χρονολογία	Γεγονός
1	Έως την επανάσταση 1821	Η Ελλάδα και οι υπόλοιπες κατακτημένες περιοχές των Βαλκανίων σχηματίζουν την ενιαία διοικητική οργάνωση, το Εγιαλέτι της Ρούμελης.
2	1821-1828	Δημιουργούνται οι πρώτες τοπικές αρχές για να καλύψουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του αγωγού.
3	20/12/1821	Ψηφίζεται το Προσωρινό Πολίτευμα της Επιδάουρου
4	1822	Με τον Ν. 12/30-4-1822 ψηφίζεται ο «Οργανισμός των Ελληνικών επαρχιών»
5	1823	Ψηφίζεται το Πολίτευμα του Άστρους, κατά τη Δεύτερη Εθνοσυνέλευση, στις 29/3/1823.
6	1827	Το πολίτευμα του Άστρους αναθεωρείται από την Τρίτη Εθνική Συνέλευση της Τροιζήνος (1827), η οποία ψήφισε το Πολίτευμα της Τροιζήνος ή αλλιώς «Πολιτικό Σύνταγμα της Τροιζήνος» ή «Σύνταγμα της Τροιζήνος».
7	1828	Άφιξη στην Ελλάδα του Ι. Καποδίστρια.
8	1833	Άφιξη στην Ελλάδα του Όθωνα και της Αντιβασιλείας.
9	1833	Με το Διάταγμα της 3 ^{ης} /15 ^{ης} Απριλίου 1833 «Περί σχηματισμού των Γραμματειών της Επικρατείας» διορίζεται το πρώτο Υπουργικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελούσαν επτά Γραμματείες.
10	1833	Με το Διάταγμα της 3 ^{ης} Αυγούστου 1833 «Περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας των δημόσιων υπηρετών» καθιερώνεται το σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση.
11	1833	Με τα Β.Δ. της 18/30-9-1833 «Οργανικόν διάταγμα περί συστάσεως του Συμβουλίου της Επικρατείας» δημιουργήθηκε το Συμβούλιο της Επικρατείας.
12	1844	Ψηφίζεται το Σύνταγμα του 1844. Ο Όθωνας το κύρωσε στις 18/3/1844.
13	1846	Με τα Ν. ΛΓ/1846 «Περί διοργανισμού των Υπουργείων» καθιερώθηκε ο όρος «Υπουργός» και δημιουργήθηκε η θέση των Γενικών Γραμματέων των Υπουργείων.
14	1864	Ψηφίζεται το νέο Σύνταγμα.

15	1864-1882	Μετά την ψήφιση του Συντάγματος και την κατάλυση της απολυταρχικής διακυβέρνησης του Όθωνα, ακολούθησε περίοδος όπου πραγματοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές στον χώρο της δημόσιας διοίκησης.
16	1877-1878	Με τη ψήφιση των Ν. ΧΝΖ'/1877 και ΧΝΣΤ'/1877 εξασφαλίζεται η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Παρόμοιες διατάξεις περιελάβανε και ο Ν. ΧΞΧΤ'/1877, περί προσόντων διορισμού και προαγωγής των δικαστικών υπαλλήλων. Ο Ν. ΧΠΗ'/1878 καθιέρωσε τη μονιμότητα των πολιτικών μηχανικών.
17	1884	Με τον νόμο της 14/5/1884 ορίστηκε ότι οι δημόσιοι λειτουργοί απολύονται μόνο με αιτιολογική έκθεση του προϊσταμένου τους και αφού είχε αποδειχθεί ότι ήταν ανίκανοι να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους.
18	1890	Ο Ν. ΑΩΠ'/ 1890 τροποποίησε προηγούμενους νόμους για τα προσόντα και τις πειθαρχικές τιμωρίες των δημοσίων υπαλλήλων.
19	1910	Ψηφίζεται ο Ν. ΓΨΒ'/ 1910, σχετικά με τα προσόντα, την πειθαρχία και τη μονιμότητα των υπαλλήλων του υπουργείου Εσωτερικών.
20	1911	Αναθεώρηση του Συντάγματος.
21	1927	Αναθεώρηση του Συντάγματος.
22	1929	Ψηφίζεται ο Ν. 4229/1929 «Περί μέτρων ασφαλείας του κοινωνικού καθεστώτος και προστασίας των ελεύθερων πολιτών», γνωστός και ως «Ιδιώνυμο».
23	1944	10/3/1944: Σχηματισμός της ΠΕΕΑ. 26/4/1944: Ο Γ. Παπανδρέου ορκίζεται Πρωθυπουργός της εξόριστης κυβέρνησης. 18/10/1944: Η Κυβέρνηση Εθνικής Ενότητας φθάνει στην Αθήνα.
24	1947	Το δόγμα Truman (22/3/1947) επέβαλε, μεταξύ άλλων, την εξυγίανση της δημόσιας διοίκησης.
25	1948	Ο Α.Ν. 516/1948 «Περί ελέγχου νομιμοφροσύνης των δημοσίων υπαλλήλων και υπηρετών» θεωρεί ως κύριο «προσόν» πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων τη νομιμοφροσύνη.
26	1948-1970	Σε διεθνές επίπεδο επικράτησε η άποψη ότι η δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί ιδιαίτερο επιστημονικό κλάδο αλλά απλά μέρος άλλων επιστημών. Από αυτή την άποψη επηρεάστηκαν τα τεκταινόμενα και στην Ελλάδα.
27	1951	Ψηφίζεται ο Ν. 1811/1951 «Περί κώδικος καταστάσεων των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων»

28	1959	Ψηφίζεται ο Ν. Δ. 3983/1959 «Περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημόσιων υπαλλήλων».
29	1967-1974	Δικτατορία των Συνταγματαρχών.
30	1975	Η πρώτη μεταπολιτευτική Αναθεώρηση του Συντάγματος.
31	1976	Εκδίδεται η εγκύκλιος Ράλλη (ΓΔΓ'/2/23/20479/8-12-1976).
32	1977	Ψηφίζεται ο Υπαλληλικός Κώδικας (Π.Δ. 611/1977).
33	1983	Ψηφίζεται ο Ν. 1320/1983 για την εγκαθίδρυση ενός μηχανολογικού συστήματος προσλήψεων προσωπικού με «μόρια». Ψηφίζεται ο Νόμος για τη δημιουργία του Εθνικού Συστήματος Υγείας.
34	1985	Αναθεώρηση του Συντάγματος.
35	1985	Ιδρύεται η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)
36	1991	Ψηφίζεται ο Ν. 1943/1991 για τις υποχρεωτικές μετατάξεις στη δημόσια διοίκησης.
37	1992	Πρώτη αναφορά της στοχοθεσίας στο ΠΔ. 318/1992 για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.
38	1994	Ψηφίζεται ο Ιδρυτικός Νόμος του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Ν. 2190/1994, πιο γνωστός ως «Νόμος Πεπονή».
39	1996	Ψηφίζεται ο Ν. 2431/1996 «Διορισμός ή πρόσληψη πολιτών της Ε.Ε. στη δημόσια διοίκηση».
40	1999	Ψηφίζεται ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας.
41	2001	Αναθεώρηση του Συντάγματος.
42	2004	Ψηφίζεται ο Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
43	2008	Αναθεώρηση του Συντάγματος.
44	2008-2010	Πρόγραμμα Πολιτεία.
45	2009	Πιλοτική εφαρμογή του ΚΠΑ.
46	2000	Εφαρμογή στην ελληνική δημόσια διοίκηση η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
	2010	Ο τότε πρωθυπουργός της Ελλάδας ζητάει επίσημα τη διεθνή οικονομική στήριξη για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.
47	2012-2013	Εισάγεται ο θεσμός της διαθεσιμότητας στον δημόσιο τομέα.
48	2004	e-trikala.
49	2017-2019	Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019.
50	2017-2018	Εφαρμογή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης.

51	2019	Εφαρμογή Προγράμματος Κλεισθένη στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.
52	2019	Διαδικασία Αναθεώρησης του Ελληνικού Συντάγματος. Αλλαγές στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, με την κατάργηση των Τ.Ε.Ι.. Ψηφίστηκε ο Ν. 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος.

Πηγή: Γεώργιος Μ. Ασπρίδης, 2020

Η διοίκηση είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό (η διοικητική λειτουργία λήψης αποφάσεων σχετικά με τους στόχους και τις δραστηριότητες που θα επιδιώξει ένα άτομο, μια ομάδα, μια εργασιακή μονάδα ή το σύνολο της επιχείρησης), την οργάνωση (η διοικητική λειτουργία της συγκέντρωσης και του συντονισμού των ανθρώπων, οικονομικών, φυσικών, πληροφοριακών και άλλων πόρων που χρειάζονται για την επίτευξη στόχων), τη διεύθυνση (η διοικητική λειτουργία που περιλαμβάνει τις προσπάθειες του διοικητικού στελέχους να παρακινήσει τους υπαλλήλους ώστε να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο) και τον έλεγχο (η διοικητική λειτουργία κατά την οποία παρακολουθείται η επίδοση και πραγματοποιούνται οι απαραίτητες αλλαγές). Στόχος της εκάστοτε διοίκησης είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα, τόσο των επί μέρους δομών όσο και συνολικά της οργάνωσης (Robbins κ.α., 2017, Χυτήρης κ.α., 2015, Schermerhorn, 2012, March κ.α. 2003).

2.4 Μοντέλα Διοίκησης

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα βασικότερα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόζονται σήμερα.

1. Συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης

Βασική θεμελιώδη αρχή του συγκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς καθοδήγηση. Συνεπώς προάγεται η ενίσχυση ενός ασφυκτικού κανονιστικού πλαισίου που αποθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών εκ μέρους του προσωπικού, δεν επιτρέπει τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και περιορίζει την δημιουργικότητα των εργαζομένων (Black S. & Porter L, 2000).

Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που καθορίζουν το συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης περιλαμβάνονται (Κονταράτος Α., 1990):

- Ύπαρξη συγκεντρωτικού κέντρου λήψης αποφάσεων
- Αυταρχική ηγεσία
- Περιορισμένη και ελεγχόμενη ροή πληροφοριών
- Διεξαγωγή προληπτικού και αρνητικού – ενισχυτικού ελέγχου
- Πυραμιδική και ανελαστική δομή
- Εφαρμογή αυστηρού και κανονιστικού πλαισίου, συμμόρφωση και στασιμότητα

Βασικά μειονεκτήματα του συγκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης είναι (Drucker P.F., 1985):

- Αδυναμία καλλιέργειας κλίματος συνεργασίας και αλληλεγγύης
- Αμοιβαία έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
- Περιορισμένη αποδοτικότητα και αδυναμία ανάληψης πρωτοβουλιών

2. Αποκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης

Βασική θεμελιώδη αρχή του αποκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να λειτουργήσουν μόνοι τους χωρίς καθοδήγηση και να μπορούν να αποτελέσουν φορείς εμπιστοσύνης όσον αφορά την λήψη αποφάσεων. Συνεπώς προάγεται η ενίσχυση ενός κανονιστικού πλαισίου που δίνει το περιθώριο για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών εκ μέρους του προσωπικού, επιτρέπει τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αναλαμβάνοντας τη σχετική ευθύνη (Sotiropoulos D., 1998).

Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που καθορίζουν το αποκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης περιλαμβάνονται (Κονταράτος Α., 1990):

- Συγκεντρωτικό κέντρο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και αποκεντρωμένο κέντρο λήψης τακτικών αποφάσεων
- Ανάπτυξη διάυλων αμφίδρομης επικοινωνίας και ενθάρρυνση του διαλόγου
- Απρόσκοπτη ροή πληροφοριών
- Συμμετοχικό και οραματικό μοντέλο ηγεσίας
- Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών και ανάπτυξη δημιουργικότητας
- Πυραμιδική οργάνωση και ελαστική διάρθρωση που επιτρέπει τη δημιουργία άτυπων εργασιακών ομάδων για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων καταστάσεων
- Διεξαγωγή απολογιστικού και θετικού - ενισχυτικού ελέγχου

Βασικά πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού μοντέλου διοίκησης είναι (Blanchard K., John C & Alan R., 1990):

- Επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις ιδέες τους αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες
- Ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και προσωπικού
- Προθυμία της ηγεσίας να λειτουργήσει ως μέντορας νέων στελεχών προκειμένου αυτά να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους

3.Γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης αναπτύχθηκε από τον Max Weber (όπως έχω προαναφέρει) και βασίζεται πάνω στις αρχές του ορθολογισμού. Συνεπώς η διοίκηση καθορίζει ένα κανονιστικό πλαίσιο το οποίο διέπει τις δραστηριότητες των ατόμων που στελεχώνουν τον οργανισμό, ενώ επισημαίνει πως ένας οργανισμός που διοικείται με βάση το γραφειοκρατικό μοντέλο φέρει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά (Δέδε Σ., 2017):

- Διέπεται από ιεραρχική δομή μέσα στα πλαίσια του οποίου τα ανώτατα στελέχη φέρουν το μέγιστο βαθμό εξουσίας, ισχύος και ευθύνης.
- Διέπεται από ένα σαφές κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία του.

- Τα άτομα που τον στελεχώνουν φέρουν την ιδιότητα του υπαλλήλου οι οποίοι υποχρεούνται να συμμορφώνονται με την φιλοσοφία και τις αρχές του οργανισμού ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους απόψεις και συναισθήματα.
- Η στελέχωση του οργανισμού γίνεται με βάση αξιοκρατικών κριτηρίων μετά από αξιολόγηση ή εξετάσεις.
- Οι εργαζόμενοι οφείλουν να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντα τους με σεβασμό στο κείμενο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.
- Ευνοείται ο καταμερισμός της εργασίας και η εξειδίκευση,
- Το ύψος της αμοιβής των στελεχών αποτελεί συνάρτηση του βαθμού της ιεραρχίας που καταλαμβάνουν στον οργανισμό.

Βασικά μειονεκτήματα του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης είναι (Μακρυδημήτρης Α., 1999, Παγκάκης Γ., 2002, Μπιτσάνης Ε., 2006):

- Διαρθρωτικός καταμερισμός
- Απουσία σαφούς καταμερισμού αρμοδιοτήτων
- Αδυναμία αποτελεσματικού συντονισμού
- Εσφαλμένη γραφειοκρατική κουλτούρα
- Αδυναμία καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης
- Χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών
- Ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων
- Διστακτικότητα απέναντι στην καινοτομία
- Απουσία διαφάνειας και αδυναμίας επαρκούς και αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

4. Συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης

Βασική θεμελιώδη αρχή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης είναι η ιδέα ότι οι εργαζόμενοι συμμερίζονται την επιδίωξη της ηγεσίας για την ανάπτυξη του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να εργαστούν προς αυτή την κατεύθυνση μέσω της συμμετοχής τους σε ποίκιλα προγράμματα που αφορούν την αξιολόγηση των εργασιακών συνθηκών, την αντιμετώπιση δυσκολιών και την λήψη αποφάσεων (Huber, 2006; Schwarz & Schratz, 2012).

Στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης οι εργαζόμενοι του οργανισμού απολαμβάνουν της πλήρους εμπιστοσύνης της διοίκησης ενώ τους δίνεται η δυνατότητα ενεργής

συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνεπώς η ευθύνη επιμερίζεται σε μεγάλο βαθμό ανάμεσα σε άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας, αλλά και η επίτευξη των τεθέντων στόχων αποτελούν αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας (Mokoena, 2012).

Βασικά πλεονεκτήματα του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης είναι (Gerowitz M.B., et al., 1996) :

- Βελτιωμένα αποτελέσματα όσον αφορά την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών ενός οργανισμού.
- Ενίσχυση εμπιστοσύνης και ικανοποίησης εργαζομένων και πελατών ενός οργανισμού.
- Επιφέρει σημαντικά οφέλη των εργαζομένων και αυτό φαίνεται από την αφοσίωση και δέσμευση προς την εργασία τους
- Αποδοτική συνεργασία και συντονισμός του προσωπικού

5. Ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης

Το ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης σύμφωνα με την ανάλυση του Christopher Hood χαρακτηρίζεται από υψηλή συλλογικότητα που υπονοεί στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης και πολιτικής ότι το συμφέρον της κοινωνικής ομάδα υπερέχει έναντι του ατόμου. Χαρακτηρίζεται επίσης από πυκνό πλαίσιο κανόνων που αναφέρονται στη σημασία που δίνεται στους νόμους. Η ιεραρχική δομή λειτουργίας με βάση σαφείς και αυστηρούς κανόνες δικαίου οι οποίοι οριοθετούν της αρμοδιότητες της γραφειοκρατίας και καθορίζουν τα ακριβή όρια των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα με στόχο την τήρηση της νομιμότητας. Διευκρινίζονται τα βήματα των διαδικασιών, οι τρόποι και οι χρόνοι εκτέλεσης των δραστηριοτήτων και διαδικασιών είναι συγκεκριμένοι. Παράλληλα η διαφάνεια κρίνεται ως αναγκαία και απαραίτητη προϋπόθεση για την εκτέλεση των διοικητικών πράξεων του δημοσίου όπου ο καθένας μπορεί να πληροφορείται οτιδήποτε τον απασχολεί και να μπορεί να καταθέτει τα παράπονα του. Έμφαση επίσης δίνεται στην επιτήρηση και στον έλεγχο των πράξεων των δημόσιων λειτουργιών έτσι ώστε όταν παρουσιάζονται προβλήματα κακοδιοίκησης η απάντηση να είναι η ακόμα μεγαλύτερη διευκρίνηση των κανόνων, των ορίων, των αρμοδιοτήτων και η διενέργεια ισχυρών ελέγχων. Οι παραπάνω διεργασίες λαμβάνουν χώρα με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον (www.ekdd.gr).

Η ιεραρχία εκφράζει μια τάξη, μια κατάταξη πραγμάτων, προσώπων ή αρχών η οποία προϋποθέτει ένα «υπέρ» και ένα «υπό». Πρόκειται για ένα ορισμένο τύπο σχέσεως που χαρακτηρίζει την δομή και την συνάρτηση των στοιχείων ενός δεδομένου συνόλου. Συνεπώς πρόκειται για μια αξιολογική σχέση ή καλύτερα μια σχέση εξουσίας.(Κοντογιώργα Δ. – Θεοχαροπούλου).

Η ιεραρχία είναι ένα σύστημα ρόλων που περιλαμβάνει ένα ανώτερο και ένα κατώτερο. Ένας ρόλος συνιστά ένα οργανωμένο σύστημα συμπεριφοράς που τελεί σε αρμονία τις προσδοκίες τρίτων. Κάθε ρόλος αντιστοιχεί σε μια οργανική θέση. Η οργανική θέση (στη διοίκηση) είναι ένα σύστημα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων σε κατάσταση αλληλεπίδρασης (Thomson V.).

Βασικά μειονεκτήματα του ιεραρχικού μοντέλου διοίκησης είναι:

- Ο ανώτερος σε μια ιεραρχική σχέση απολαμβάνει προνόμια (π.χ. σεβασμό, χρήμα, επίλυση διαφορών, δυνατότητα λήψη αποφάσεων, πρόσβαση στην πληροφορία) ενώ, ο κατώτερος οφείλει υπακοή και νομιμοφροσύνη.
- Η επίδραση που ασκεί η ιεραρχία στην ψυχολογία των κατόχων κάθε ρόλου. Ο κάτοχος θέσης συνήθως ταυτίζεται με το ρόλο, κατά συνέπεια ο ιεραρχικά ανώτερος θεωρεί ότι είναι ανώτερος και σε προσόντα. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι διαρκές και ενσωματώνεται στην προσωπικότητα του κατόχου της θέσης. Κατά συνέπεια το πρόσωπο που κατέχει θέση στην ιεραρχία θα προσπαθήσει να τη διατηρήσει ακόμα και αν δεν την αξίζει.
- Η αδυναμία να συνδεθεί η ιεραρχία με μια διαγνωσμένη ικανότητα των κατόχων. Αναφορικά με το πρόβλημα που αναφέρεται στην ικανότητα του υπαλλήλου, αυτή, ορίζεται ως αλληλεπίδραση μεταξύ των γνωστικών δομών του κατόχου της θέσης και του οργανωσιακού περιβάλλοντος.
- Τα συστήματα αξιολόγησης έχουν αποδειχθεί ανεπαρκή που απαιτείται όταν πρόκειται για κάλυψη θέση ευθύνης, η οποία είναι αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων (π.χ. πολιτικές επιρροές, προσωπικές φιλοδοξίες, διαπραγματεύσεις κ.λπ.).
- Στην Ελληνική διοίκηση η ιεραρχία έχει υποστεί καίριο πλήγμα από την αδυναμία του συστήματος να εξασφαλίζει ένα επαρκή τρόπο διάγνωσης της γνωστικής επάρκειας των υπαλλήλων.

- Έχει παραγνωρισθεί πλήρως το στοιχείο ότι η γνώση (βασικό στοιχείο της ιεραρχίας) προκύπτει ως αλληλεπίδραση των γνωστικών δομών του ατόμου με το οργανωσιακό του περιβάλλον και ότι η διάγνωση της γνωστικής επάρκειας ενός υπαλλήλου προκύπτει από την διαχείριση διοικητικών θεμάτων με βαθμό δυσκολίας (www.opencourses.ionio.gr).

2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητα (Δ.Ο.Π) – Total Quality Management (T.Q.M), αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 και εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις στην δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη, αποτελεί μια φιλοσοφία μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της βιομηχανίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα.

Ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν ο Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης Dr Edwards W. Deming με μεγάλο επιστημονικό υπόβαθρο στην ψυχολογία και στατιστική που κλήθηκε το 1950 στην Ιαπωνία από την Ιαπωνική κυβέρνηση μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο για να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της παραποιούσας ιαπωνικής βιομηχανίας η οποία κατέκλισε την υφήλιο από ποιοτικά και αξιόπιστα προϊόντα. Ο Deming έθεσε τις θεωρητικές βάσεις για την ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. και συνέβαλε στην αναμόρφωση της ιαπωνικής επιχειρηματικότητας και στην αλλαγή της Αμερικάνικης κουλτούρας για την ποιότητα. Ο Deming έγινε γνωστός στην Αμερική το 1980 μετά από μια τηλεοπτική εκπομπή του NBC με τίτλο «Αφού η Ιαπωνία μπορεί εμείς γιατί όχι;». Από την ημέρα εκείνη άρχισε ένας αμείλικτος αγώνας μεταξύ των αμερικάνικων αλλά και αργότερα των Ευρωπαϊκών στην συνέχεια επιχειρήσεων για την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 η Αμερική καθιέρωσε το «Βραβείο Baldrige» και στην Ευρώπη λίγο αργότερα το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που είναι ανάλογο με το Ιαπωνικό «Βραβείο Deming». Ο Deming τόνισε ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο το προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Στις Προτάσεις του σημαντική θέση έχουν τα 14 σημεία βελτίωσης της ποιότητας και ο κύκλος του PDCA (Plan - Do - Check – Act).

Η προσέγγιση του Juran έχει αρκετά κοινά σημεία με αυτή του Deming. Ποιότητα για τον Juran σημαίνει καταλληλότητά για χρήση και προσδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα του σχεδιασμού και στην ποιότητα συμμόρφωσης. Έγινε γνωστός για την τριλογία Σχεδίαση – Έλεγχος – Βελτίωση.

Ο Crosby όρισε την ποιότητα ως συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και προσέγγισε αποτελεσματικά την έννοια του κόστους ποιότητας.

Ο Feigenbaum ανέπτυξε την έννοια του Ολικού Ελέγχου της Ποιότητας, ενώ η προσέγγιση Ishikawa εστιάζει στη χρήση εργαλείων και τεχνικών για την βελτίωση της ποιότητας καθώς και στην υλοποίηση των κύκλων ποιότητας.

Ο Taguchi ορίζει την ποιότητα ως την απουσία της απώλειας που μπορεί να επιβαρύνει τον τελικό καταναλωτή από την στιγμή που το προϊόν οδεύει από την επιχείρηση στην αγορά (Τσιόδρας Δ., 2016).

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποίηση όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Επίσης Δ.Ο.Π. είναι το σύστημα διοίκησης με βάση τα οποία επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι ξεχωριστό πρόγραμμα, αλλά μια προσέγγιση ολικού συστήματος που συνιστά αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής του οργανισμού. Εφοδιάζεται οριζόντια σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού, εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους και συμπεριλαμβάνει την αλυσίδα των πελατών και των προμηθευτών (Τσιόδρας Δ., 2016).

Η Δ.Ο.Π. είναι μια διοικητική φιλοσοφία, η οποία εστιάζει στον πελάτη και βελτιώνει συνεχώς τις επιχειρηματικές διαδικασίες, χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία και αξιοποιώντας την ομαδική εργασία με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η Δ.Ο.Π. δίνει έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση των συστημάτων και των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Αναλύει τις σχέσεις των διάφορων υποσυστημάτων που απαρτίζουν το σύνολο και επεκτείνει τη φιλοσοφία της ποιότητας σε όλους τους εργαζόμενους της οργάνωσης. Διαμορφώνει έναν περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο και λιγότερο ελεγκτικό και τέλος θεωρεί ότι η ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών είναι το ελάχιστο που οφείλει να κάνει η επιχείρηση (Κέφης, 2014, Ασπρίδης κ.α. 2009, Μπουράντος, 2002).

Η Δ.Ο.Π. ως πρώτη προτεραιότητα της έχει την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της, εστιάζει στις απαιτήσεις του πελάτη και δίνει έμφαση στην αποφυγή των σφαλμάτων. Η

Δ.Ο.Π. εξασφαλίζει τη συνολική και τη συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων και αναφέρεται «Στο σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εμφανίζονται από μια επιχείρηση – οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχων και λοιπών μέσων) με το μικρότερο κόστος». Είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης, το οποίο στηρίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Για την επιτυχία ενός συστήματος Δ.Ο.Π. προϋποτίθενται η συνεργασία και ο συντονισμός όλων των εργαζομένων και των υποσυστημάτων του οργανισμού (Κέφης, 2014, Ασπρίδης κ.α. 2009, Μπουράντος, 2002). Η Δ.Ο.Π. επίσης διαθέτει σε πολλά σημεία από τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης, όπως στις οργανωτικές δομές, στον ρόλο των στελεχών της διοίκησης, στους στόχους και στους σκοπούς που πρέπει να επιτευχθούν, στην γνώση, στον ρόλο των manager, στους πελάτες, στην υπευθυνότητα και στον ανταγωνισμό (Κέφης, 2014).

Τα βασικά αξιώματα και προϋποθέσεις για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. είναι το τρίπτυχο Δέσμευση, Συμμετοχή, Επιστημονική Γνώση. Από τα τρία βασικά αξιώματα προκύπτουν οι παρακάτω αρχές που συμπεριλαμβάνονται στις σχετικές θεωρίες των διδασκάλων ή των «γκουρού» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

- Δέσμευση της ηγεσίας (Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και κυρίως του διευθυντή (CEO) στις αρχές της ολικής ποιότητας).
- Εφαρμογή σε έκταση (Είναι αναγκαία η υιοθέτηση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το τμήμα ελέγχου).
- Υπευθυνότητα σε βάθος (Όλοι είναι υπεύθυνη για την ποιότητα. Ο καθένας θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στη σφαίρα της δικής του ευθύνης).
- Πρόληψη όχι θεραπεία (Αυτή η αρχή εκφράζεται και ως «επιτυχία με την πρώτη» ή «μηδέν ελαττωματικά» (zero defects)
- Συνεχής εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων Βελτίωσης Ποιότητας (Η διοίκηση διευθύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην κατανόηση των διάφορων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτιών της διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων).

- Έλεγχος ανταγωνιστικότητας (Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να υιοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης εσωτερικών και εξωτερικών).
- Συνεχής βελτίωση (Η κεντρική φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας kaizen κατά τους Ιάπωνες είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής και εξυπηρέτησης, καθώς και την μείωση σπατάλης πόρων).

Βασικά οφέλη υιοθέτησης και εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τον Ishikawa :

- Μεγάλη αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα, επωνυμία και ποιότητα, η οποία είναι συνυφασμένη με την επιβίωση της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων της διοίκησης αλλά και τους προμηθευτές και τους πελάτες της επιχείρησης.
- Σημαντική βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων αλλά και την παροχή πολλών κοινωνικών ψυχολογικών οικονομικών οικογενειακών ιατρικών παροχών.
- Σταθερότητα εργασία με υψηλή απόδοση, συνεχής εκπαίδευση, κατάρτιση κατ' επέκταση δημιουργία υψηλού καταρτισμένου προσωπικού με μεγάλο πνευματικό ύψος.
- Σεβασμός στους εργαζόμενους, ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος
- Περιορισμός της μεταβλητότητας των διαδικασιών και εφαρμογή τεχνικών στατιστικού ελέγχου.
- Μείωση του αριθμού των παραπόνων και ταχύτατη ανταπόκριση και άμεση διευθέτηση των παραπόνων.
- Βελτίωση της αξιοπιστίας των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Κερδίζουν όλοι οι stakeholders ενός οργανισμού.

2.6 Διοίκηση μέσω Στόχων

Η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι ένα από τα βασικά εργαλεία του κινήματος του νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και βασική συνιστώσα της στρατηγικής διοίκησης και του προγραμματισμού. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι οι δύο από τους βασικότερους άξονες λειτουργίας της σύγχρονης Διοίκησης, η παρακολούθηση των οποίων λαμβάνουν χώρα με την εφαρμογή της «Διοίκησης μέσω Στόχων» στις οργανώσεις του δημοσίου σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις του Ν. 4369/2016 και του Ν. 3230/2004.

Ο Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» αποσκοπούσε στην καθιέρωση στόχων, τόσο των ατομικό όσο και των ομαδικών, στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ο Νόμος συντάχθηκε για να αντιμετωπίσει την ανάγκη για μια ανταγωνιστική διοίκηση που κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων». Επιχειρήθηκε η ανάπτυξη της στρατηγικής δημόσιας διοίκησης, σε απόλυτη σχέση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης επιδιώχθηκε η ανάπτυξη της συστηματικής επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών της, στη βάση μιας συγκεκριμένης δράσης. Στόχος της στρατηγικής της διοίκησης είναι να αντικαταστήσει τις προσωρινές και τις απρογραμμάτιστες λύσεις με προγραμματισμένες ενέργειες και δράσεις (Μαϊστρος, 2009).

Η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι μια συμμετοχική και συναινετική διαδικασία που συμπεριλαμβάνει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας ενός οργανισμού, που ως σκοπό έχει την βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού, μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του και μέσω των συνεχών μετρήσεων των αποτελεσμάτων και του ελέγχου. Για να καταστεί επιτυχής η Διοίκηση μέσω Στόχων επιβάλλεται ο κάθε εργαζόμενος να έχει την ικανότητα να οριοθετεί τους στόχους του. Στη συνέχεια είναι αναγκαίο να είναι αφοσιωμένος σε αυτούς, και ειδικά στους δυσκολότερους. Είναι απαραίτητη η ανατροφοδότηση, σχετικά με την πρόοδο που επιτυγχάνει. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι όταν διαπιστώσουν ότι είναι αρκετά πίσω από τους στόχους που έχουν κληθεί να υλοποιήσουν, αναγκάζονται να αυξήσουν την απόδοσή τους, προκειμένου να μην ξεφύγουν εντελώς από αυτούς.

Ο εργαζόμενος οφείλει να εκπαιδευθεί, ούτως ώστε να μπορεί να συστηματοποιήσει τη συμπεριφορά και τη στρατηγική του για να επιτύχει τους στόχους του. Τέλος η ύπαρξη ενός ικανού ηγέτη είναι εφικτό να συντελέσει στην αντιμετώπιση όλων των

προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας των υφιστάμενων του (Μιχαλόπουλος, 2007, Παπαλεξάνδρη κ.α. 2002).

Τα κυριότερα οφέλη που έχει ένας οργανισμός αν εφαρμόσει την Διοίκηση μέσω Στόχων είναι:

- Αποφυγή της αοριστίας και αίσθηση της συγκεκριμένης κατεύθυνσης προς την οποία στοχεύει το τμήμα ή ο εργαζόμενος.
- Αποφυγή ή μείωση του ποσοστού υποκειμενικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.
- Μεγάλος βαθμός υποκίνησης των εργαζομένων.
- Περισσότερη αυτοκατεύθυνση και αυτοέλεγχος από την πλευρά του εργαζομένου, αφού δε χρειάζεται να συμβουλευόμαστε , για κάθε θέμα που προκύπτει του ανωτέρους τους ή τους υφισταμένους τους.
- Καλύτερη επικοινωνία των τμημάτων και των εργαζομένων. Υπάρχει σαφής αντίληψη για τους επιμέρους στόχους των οργανωτικών μονάδων που εντάσσονται σε ένα γενικότερο σύνολο και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός τελικού στόχου.
- Η μέθοδος αποτελεί ένα πολύ καλό μέσο εκπαίδευσης των εργαζομένων και κυρίως των διευθυντικών στελεχών.

2.7 Στυλ Ηγεσίας

Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων και της συμπεριφοράς μιας τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από έναν προϊστάμενο-ηγέτη, ούτως ώστε, εθελοντικά και πρόθυμα, να υλοποιούν τους στόχους της ομάδας. Ηγέτης είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου, κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Δηλαδή, ηγέτης είναι αυτός που αναγνωρίζει αβίαστα και χωρίς καμιά άσκηση πίεσης, από τους συνεργάτες και υφισταμένους του ότι κατέχει επαξίως τη θέση του προϊσταμένου. Ηγέτης μπορεί να είναι οποιοδήποτε, ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει. Είναι αυτός που καταφέρνει να πετύχει εξαιρετικά αποτελέσματα και να καθιστά ικανοποιημένους υφισταμένους, συναδέλφους και συνεργάτες. Ηγέτης είναι αυτός που αναζητά διαρκώς καινοτομίες, ανοίγει ορίζοντες και δημιουργεί προοπτικές.

Λειτουργίες της ηγεσίας είναι η ορθή καθοδήγηση, η ανάπτυξη των ατόμων και της ομάδας, η ενδυνάμωση ανθρώπινων πόρων, δημιουργία οράματος και υποκίνηση (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2019)

Η ηγεσία δεν ταυτίζεται με την :

- Δύναμη: Διότι ο ηγέτης δεν προσπαθεί να επιβάλει τις επιθυμίες του στους άλλους.
- Εξουσία: Διότι ο ηγέτης δεν προσπαθεί να επιβληθεί μέσω της θέσης του στους άλλους.
- Επιρροή: Διότι ο ηγέτης δεν προσπαθεί να επιβληθεί στη σκέψη των άλλων.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές θεωρίες και στυλ Ηγεσίας:

1. Θεωρία του Kurt Lewin

Σύμφωνα με την θεωρία του Kurt Lewin υπάρχουν οι παρακάτω τύποι ηγετών:

➤ Ο Αναθέτων/Χαλαρός/Εξουσιοδοτών

Χαρακτηριστικά Ηγέτη: Είναι ο αόρατος ηγέτης, που επιτρέπει στους άλλους να κάνουν περισσότερα. Είναι ένα είδος διαχειριστή, η δουλειά του οποίου είναι να διανέμει τα καθήκοντα. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και εξασφαλίζει την επικοινωνία μεταξύ των υπολοίπων μελών της ομάδας.

➤ *Αυτοκρατορικός/Εξουσιαστικός*

Λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους υφιστάμενους του. Δίνει εντολές και απαιτεί να τον υπακούνε. Συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες, ελέγχει τα πάντα και δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του.

➤ *Δημοκρατικός/Συμμετοχικός*

Ο ηγέτης συνεργάζεται με τους υφιστάμενους του, ζητεί την γνώμη τους για θέματα εργασίας και επιθυμεί την συμμετοχή τους στην λείψει αποφάσεων. Λαμβάνει πάντα υπόψη τους υφιστάμενους του.

➤ *Γραφειοκρατικός*

Ο ηγέτης διοικεί βάσει οδηγιών. Δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου. Η συμπεριφορά του καθορίζεται από κανόνες, οδηγίες και εγκυκλίους. Όταν αντιμετωπίζει προβλήματα, απευθύνεται στα ανώτερα κλιμάκια.

➤ *Οραματιστής*

Χρήσιμος όταν χρειάζεται νέα κατεύθυνση. Σκοπός του είναι η στροφή σε ένα όραμα. Διατυπώνει τον σκοπό αλλά όχι το πως αυτός θα επιτευχθεί.

➤ *Ρυθμιστής*

Θέτει και επιδιώκει υψηλά πρότυπα απόδοσης. Έχει εμμονή με την καλύτερη και ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας. Μπορεί να «ρίξει» το ηθικό και οι συνεργάτες τους να αισθάνονται αποτυχημένοι.

2. *Θεωρία του Likert*

Ο Likert ανέπτυξε την θεωρία του στη βάση τεσσάρων στιλ ηγεσίας, τα οποία αναπτύσσονται παρακάτω:

➤ *Αυταρχικό*: Οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται την ανώτερη ηγεσία. Υφίστανται περιορισμένη εμπιστοσύνη προς τους υφιστάμενους από τον ηγέτη και έντονος έλεγχος. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται για υψηλότερη απόδοση κυρίως με τον φόβο της τιμωρίας.

➤ *Καλοπροαίρετο αυταρχικό*: Έχει αρκετές ομοιότητες με το αυταρχικό στιλ ηγέτη. Ωστόσο διαφέρει ως προς το ότι επιχειρεί να πείσει τους υφιστάμενους του ότι είναι καλός και ότι οι ενέργειες του λαμβάνουν χώρα για το δικό τους συμφέρον. Χρησιμοποιεί λιγότερο την τιμωρία και περισσότερο τις οικονομικές ανταμοιβές.

➤ *Συμβουλευτικό*: Χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία και ακούει τις απόψεις και τις ιδέες των υφισταμένων του.

- *Συμμετοχικό*: Βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους του. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο και καταβάλλεται προσπάθεια να εφαρμόζεται η αρχή της πλειοψηφίας. Η αμφίδρομη επικοινωνία λειτουργεί με τον προσήκοντα τρόπο.

3. Θεωρία των Hersey-Blanchard

Οι Hersey-Blanchard ανέπτυξαν την θεωρία τους βάση τεσσάρων στιλ ηγεσίας, τα οποία καθορίζονται σύμφωνα με το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων, το οποίο εξαρτάται από τις δεξιότητες και τα κίνητρά τους. Παρακάτω παρουσιάζονται τα τέσσερα στιλ ηγεσίας:

- *Ενδυναμωτικό*: Ο προϊστάμενος δίνει κυρίως εντολές και οδηγίες. Υπάρχει μικρή εισροή πληροφοριών από τους υφιστάμενους, καθώς η επικοινωνία είναι συνήθως μονόδρομη.
- *Καθοδηγητικό*: Υπάρχουν αρκετές αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στον ηγέτη και τους υφισταμένους του. Ο ηγέτης ασκεί διοίκηση και καθοδήγηση.
- *Συμμετοχικό/Υποστηρικτικό*: Ο ηγέτης δίνει σημασία στις σχέσεις, ως αποτέλεσμα εξασφαλίζει ότι η εργασία πραγματοποιείται σε ομάδες, όπου είναι εφικτή η αλληλεπίδραση. Ο ηγέτης εργάζεται μαζί με τις διάφορες ομάδες.
- *Εκχωρητικό/Χαλαρό*: Ο ηγέτης έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, τους οποίους έχει εκπαιδεύσει, μπορεί να τους αναθέσει διάφορες εργασίες και είναι σίγουρος ότι θα επιτύχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Καθώς τους εμπιστεύεται όλο και περισσότερο, τους βοηθά να αναλαμβάνουν ευθύνες και τους αναθέτει περισσότερα καθήκοντα. Αυτό συντελεί στο να γίνουν καλύτεροι.

4. Θεωρία του X και Ψ του Douglas McGregor

Ο Douglas McGregor προτείνει δύο στιλ ηγεσίας, το αυταρχικό και το δημοκρατικό, ανάλογα με την φύση των ατόμων που καλούνται να διοικήσουν. Γι' αυτό τον λόγο ανέπτυξε δύο θεωρίες, την θεωρία X και την θεωρία Ψ, στην συνέχεια προστέθηκε και η θεωρία Z.

- *Θεωρία X*: Ο άνθρωπος, είναι εκ φύσεως αδιάφορος για την εργασία, ωθείται από τις βιολογικές του παρορμήσεις και βασικός τρόπος επίδρασης του είναι ο συναγωνισμός.
- *Θεωρία Ψ*: Βασικά, ο άνθρωπος είναι ένα αυτοπραγματούμενο άτομο που εργάζεται καλύτερα αν του ασκούνται περιορισμένοι έλεγχοι, είναι από ένστικτο

καλός, ωθείται από την ανθρωπιά του και βασικός τρόπος επίδρασης του είναι η συνεργασία.

- *Θεωρία Z*: Βασικά, ο άνθρωπος είναι λογικό όν ελεγχόμενο από την λογική, είναι εκ φύσεως ούτε καλός, ούτε κακός, αλλά ανοικτός και στα δύο, ενώ βασικός τρόπος επίδρασης του είναι η αλληλεξάρτηση.

5. *Θεωρία των Goleman-Boyatzis-McKee*

Οι Goleman-Boyatzis-McKee δημιούργησαν και περιέγραψαν έξι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- *Οραματιστής*: Εμπνέει τους υφιστάμενους του. Πιστεύει στο όραμα του και το προωθεί με κάθε τρόπο. Εξηγεί πως και γιατί η προσπάθεια των ατόμων συνεισφέρει στο κοινό «όνειρο». Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο όταν χρειάζεται ένα νέο όραμα ή μια καθαρή διεύθυνση ή δραστική αλλαγή.
- *Συμβουλευτικός*: Ακούει τους υφιστάμενους του. Βοηθά τους ανθρώπους να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Λειτουργεί ως σύμβουλος και ενθαρρύνει την προσπάθεια. Αναθέτει καθήκοντα και εξελίσσει τους ανθρώπους. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο όταν επιδιώκεται αύξηση της ανταγωνιστικότητας και απόδοσης.
- *Συνεργατικός*: Προωθεί την αρμονική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι φιλικός με όλους και προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού τους. Διευθετεί διαμάχες αν και όταν αυτές προκύψουν. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο όταν χρειάζεται παρακίνηση σε περιόδους ήπιας κρίσης και όταν απαιτείται σύμφιξη των σχέσεων.
- *Δημοκρατικός*: Άριστος ακροατής και ομαδικός παίκτης. Συνεργάζεται με τους υφιστάμενους του και επηρεάζει τις αντιλήψεις τους. Εκτιμά την συνεισφορά των ατόμων και αντλεί δέσμευση μέσω της συμμετοχής τους. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο όταν χρειάζεται η δημιουργία νέων υποστηρικτικών τμημάτων και όταν χρειάζεται ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους.
- *Ειρηνοποιός*: Έχει ισχυρή θέληση για επιτεύγματα και θέτει υψηλούς προσωπικούς στόχους. Είναι αυτοπαρακινούμενος και ανυπόμονος. Έχει περιορισμένες ικανότητες συνεργασίας και τείνει στην απλή διαπεραίωση. Φέρει εις πέρας δελεαστικούς και συναρπαστικούς στόχους.

Το στιλ αυτό είναι κατάλληλο όταν χρειάζεται η επίτευξη εξαιρετικά ποιοτικών στόχων από μια ικανή ομάδα.

- *Αυταρχικός:* Δίνει διαταγές. Απειλεί. Ασκεί ασφυκτικό έλεγχο. Καταστρέφει το κλίμα. Διώχνει τα talέντα. Μειώνει τον φόβο χαράσσοντας ξεκάθαρες κατευθύνσεις σε καιρούς ανάγκης. Το στιλ αυτό είναι κατάλληλο σε περιόδους κρίσης. Ιδανικό στιλ για προβληματικούς υπαλλήλους. Ενδείκνυται σε περιόδους κατά τις οποίες επιβάλλεται άμεση αλλαγή πορείας, ή σε περιόδους μεγάλης κρίσης.

6. Σύγχρονες θεωρίες Ηγεσίας

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, που εφαρμόζονται στον κόσμο των επιχειρήσεων και εν γένει στον χώρο εργασίας είναι οι κάτωθι:

- *Χαρισματική ηγεσία:* Η χαρισματική ηγεσία στον χώρο εργασίας ορίζεται η καθοδήγηση που παρέχει σε έναν οργανισμό από ένα ή περισσότερα άτομα που θεωρούνται «ήρωες» ή εμπνευστές και που τους έχει παραχωρηθεί η οργανωτική δύναμη να προβούν σε δραματικές αλλαγές και να εξασφαλίζουν ένα εξαιρετικό επίπεδο απόδοσης από το προσωπικό τους. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι ένα άτομο του οποίου το όραμα και η ισχυρή προσωπικότητα ασκούν πολύ σημαντική επιρροή στους άλλους.
- *Μετασχηματιστική ηγεσία:* Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφιστάμενους τους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό του οργανισμού, ασκώντας τους σημαντική επιρροή. Οι ηγέτες που διευθύνουν ανυψώνουν τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων τα ωθούν πέρα από τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και στόχους για το καλό του συνόλου και του οργανισμού.
- *Συναλλακτική ηγεσία:* Οι συναλλακτικοί ηγέτες καθορίζουν τον ρόλο και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου και εκπληρώνει τις δεσμεύσεις του έναντι αυτών που πέτυχαν τους στόχους τους. Η ανταμοιβή των υφισταμένων είναι είτε υλική με αύξηση απολαβών, είτε ηθική με αναγνώριση κι προαγωγή. Αντιθέτως οι εργαζόμενοι που δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα «τιμωρούνται» με διάφορους τρόπους.

- *Ηθική ηγεσία:* Οι ηγέτες που συμπεριφέρονται δίκαια, με διαφάνεια και αξιοκρατία, παρέχοντας ειλικρινή, συχνή και ακριβή πληροφόρηση, θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί. Η ηθική ηγεσία συμβάλλει ουσιαστικά στην αξιόπιστη επιχειρηματική δραστηριότητα και είναι πιστοί στα ηθικά πρότυπα. Η μακροπρόθεσμη και βιώσιμη επιτυχία προϋποθέτει ηθική συμπεριφορά. Ακεραιότητα στην ηγεσία σημαίνει εντιμότητα, αξιοπιστία και συνέπεια στην εφαρμογή των αξιών εμπράκτως. Οι ηγέτες με ακεραιότητα κερδίζουν την εμπιστοσύνη αυτών που καθοδηγούν και έχουν την ηθική υποχρέωση να οικοδομούν ικανότητες απόδοσης, αφυπνίζοντας τις δυνατότητες των ανθρώπων.
- *Αυθεντική ηγεσία:* Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν αυτογνωσία, γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες τους και ενεργούν βάση αυτών με απόλυτη ειλικρίνεια. Μοιράζουν πληροφορίες, ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία και μένουν πιστοί στα ιδανικά τους. Η αυθεντική ηγεσία ενεργοποιεί την απόδοση μέσω θετικών ψυχολογικών καταστάσεων της εμπιστοσύνης, της ελπίδας, της αισιοδοξίας και της προσαρμοστικότητας. Επίσης συντελεί στη σαφή οριοθέτηση των ηθικών διλημμάτων και στην ανταπόκριση σε αυτά, καθώς και στη λειτουργία του ηγέτη ως ηθικό πρότυπο.
- *Ενδυναμωτική ηγεσία:* Η ηγεσία ενδυνάμωσης συνιστάται στην παροχή ελευθερίας, εξουσίας και πρωτοβουλίας στους υφισταμένους από τον προϊστάμενο. Οι ηγέτες μέσω της ενδυνάμωσης εμπνέουν τους υφισταμένους τους να συμμετέχουν στη διαδικασία μεταμόρφωσης του οργανισμού που εργάζονται. Η ενδυνάμωση επιτυγχάνεται μέσα από την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΙΔΡΥΣΗ ΤΩΝ Ε.Δ.Ε.Υ.Α., Δ.Ε.Υ.Α., Δ.Ε.Υ.Α.Χ. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 Ίδρυση της Ένωσης Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης (Ε.Δ.Ε.Υ.Α.) στην Ελλάδα

Η Ένωση Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης με διακριτικό τίτλο Ε.Δ.Ε.Υ.Α. ιδρύθηκε το έτος 1989 με έδρα την πόλη της Λάρισας. Ο εμπνευστής για την δημιουργία της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Λάρισας ήταν ο αείμνηστος Δήμαρχος Λάρισας ,κύριος Αριστείδης Λαμπρούλης, ο οποίος διετέλεσε και πρόεδρος της. Ο κύριος Λαμπρούλης αντιλήφθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80 ότι βιώσιμη λύση στα προβλήματα των Δ.Ε.Υ.Α. μπορεί να δοθεί μόνο με την ένωση δυνάμεων, συντονισμός ενεργειών και οργανωμένη διεκδίκηση από τις Δ.Ε.Υ.Α. της χώρας μας. Αντιλήφθηκε ότι οι Δ.Ε.Υ.Α είχαν την ανάγκη από ένα κοινό φορέα εκπροσώπησης που συστηματικά και οργανωμένα θα προωθεί τα αιτήματα τους στα συναρμόδια για ζητήματα ύδρευσης-αποχέτευσης Υπουργεία και κυρίως στα εποπτεύων Υπουργείο Εσωτερικών. Τις απόψεις του Δημάρχου Λάρισας ενστερνίστηκαν και άλλοι 25 Δήμαρχοι – Πρόεδροι Δ.Ε.Υ.Α.Χ.. Η Ένωση των Δ.Ε.Υ.Α. ήταν πια γεγονός. Μετά από τη δικαστική της αναγνώριση από το πρωτοδικείο Λάρισας τον Μάρτιο του 1989 η Ε.Δ.Ε.Υ.Α. πραγματοποίησε την 1^η Τακτική Γενική Συνέλευση στην Πρέβεζα τον Ιούλιο του 1989 όπου εκλέχθηκε το πρώτο Δ.Σ. της Ένωσης.

Η Ε.Δ.Ε.Υ.Α. ξεκίνησε την λειτουργία της στην Λάρισα τον Ιανουάριο 1990 έχοντας στην δύναμη της 40 μέλη Δ.Ε.Υ.Α., ενώ σήμερα αριθμοί 122 μέλη Δ.Ε.Υ.Α. σε σύνολο 126 Δ.Ε.Υ.Α. που λειτουργούν στους Δήμους της χώρας μας (πλην Αθήνας και Θεσσαλονίκης), καλύπτοντας με τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους (ύδρευση – αποχέτευση – επεξεργασίας λυμάτων – τηλεθέρμανσης) 5.222.077 κατοίκους.

Η Ε.Δ.Ε.Υ.Α. είναι μέλος της EUREAU (European Union of National Associations of Water Suppliers) (eureau.org) εκπροσωπώντας τον τομέα ύδρευσης - αποχέτευσης της χώρας μας και του Water Europe (watereurope.eu).

Με τον Νόμο 4483/2017 η Ε.Δ.Ε.Υ.Α. αναγνωρίστηκε θεσμικά από την Πολιτεία ως εκπρόσωπος της Δ.Ε.Υ.Α. ενώ η δυναμική παρουσίας της στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αλλά και στον Τομέα ύδρευσης – αποχέτευσης κατάφερε να καταξιωθεί και να αποτελεί σήμερα αξιόπιστο θεσμικό συνομιλητή της πολιτείας σε σοβαρά

περιβαλλοντικά και αναπτυξιακά ζητήματα όπως είναι η διαχείριση των υδάτινων πόρων της χώρας μας.

Οι δραστηριότητες της Ε.Δ.Ε.Υ.Α. επικεντρώνονται σε δύο τομείς:

1. Στην εκπροσώπηση των Δ.Ε.Υ.Α., στον συντονισμό των ενεργειών τους και στην προβολή των αιτημάτων τους προς την Πολιτεία για ζητήματα ύδρευσης, αποχέτευσης και περιβάλλοντος γενικότερα.
2. Στην ενημέρωση, υποβοήθηση και στήριξη των Δ.Ε.Υ.Α. ώστε να βελτιώσουν την λειτουργία τους και κατά συνέπεια τις παρεχόμενες προς τους δημότες υπηρεσίες τους.

Επιμέρους δράσεις:

1. Προώθηση των θεσμικών και οικονομικών αιτημάτων των Δ.Ε.Υ.Α.
2. Στήριξη και υποβοήθηση των Δ.Ε.Υ.Α.
3. Το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα της Ε.Δ.Ε.Υ.Α. (www.edeya.gr)

3.2 Ίδρυση των Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.) στην Ελλάδα

Οι Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.) είναι επιχειρήσεις, που συστάθηκαν σε εφαρμογή του Νόμου 1069/80 (ΦΕΚ. Α'191/3-08-1980) και είναι Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, με κοινωφελή – μη κερδοσκοπικό – χαρακτήρα, που σκοπό έχει: «τη μελέτη, κατασκευή, συντήρηση, εκμετάλλευση, διοίκηση και λειτουργία των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης, ακαθάρτων και ομβρίων υδάτων, καθώς και μονάδων επεξεργασίας υγρών αποβλήτων της περιοχής τους», όπως ορίζει ο Νόμος 1069/80.

Ήταν η εποχή που οι περισσότερες Δ.Ε.Υ.Α. και ιδιαίτερα αυτές που ιδρύθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του '80, αντιμετώπιζαν σοβαρά οικονομικά προβλήματα εξαιτίας του δυσμενούς χρηματοδοτικού πλαισίου του ν. 1069/80, του θεσμικού τους πλαισίου, με το οποίο κατασκεύασαν τα ζωτικής σημασίας για τις τοπικές κοινωνίες έργα ύδρευσης και αποχέτευσης. Το δυσμενές αυτό σχήμα χρηματοδότησης ανάγκασε τις Δ.Ε.Υ.Α. να καταφύγουν σε υψηλότερο δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων για να καλύψουν την ίδια συμμετοχή τους στο κόστος των έργων τους το οποίο ήταν πολύ υψηλό, ενώ τα έργα τους δεν ήταν άμεσης απόδοσης.

Με το νέο Νόμο 4483/2017 (ΦΕΚ Α'31-07-2017) «Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.)», τροποποιήθηκε και βελτιώθηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό ο ιδρυτικός νόμος των Δ.Ε.Υ.Α., δηλαδή ο Ν. 1069/80, ένα αξιόπιστο όπως αποδείχθηκε στην πράξη θεσμικό εργαλείο, με βάση τον οποίο ιδρύθηκαν και λειτούργησαν αποτελεσματικά επί 37 χρόνια, παρέχοντας υπηρεσίες ύδρευσης-αποχέτευσης στον μισό πληθυσμό της χώρας μας, εκτελώντας παράλληλα έργο πάνω από 12 δις ευρώ με μεγάλη περιβαλλοντική και αναπτυξιακή σημασία για τις τοπικές κοινωνίες.

Οι νέες διατάξεις αποκαθιστούν τη θεσμική ισχύ του ν. 1069/80 που αποδυναμώθηκε στη διάρκεια της οικονομικής και δημοσιονομικής κρίσης από μνημονιακές διατάξεις, δημιουργώντας ένα σύγχρονο, συνεκτικό και ολόκληρο. Το νέο θεσμικό πλαίσιο για τις Δ.Ε.Υ.Α. καλύπτει τα κενά του ιδρυτικού τους νόμου, αποσαφηνίζει την νομική τους

φύση και εκσυγχρονίζει την λειτουργία τους προσαρμόζοντάς την στις σύγχρονες συνθήκες με θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι Δ.Ε.Υ.Α.

Χαρακτηριστικά, στις παραγράφους 1 και 3 του άρθρου 1 του Ν. 4483/2017, αναφέρεται ότι:

Οι Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.) αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου της παρ. 4 του άρθρου 252 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (ΚΔΚ), όπως κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 3463/2006 (Α' 114) έχουν κοινωφελή και μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα και διέποντας από τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, εφόσον δεν ορίζεται διαφορετικά από άλλες ειδικές διατάξεις του παρόντος, του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων και του ν. 3852/2010 (Α' 87).

Οι Δ.Ε.Υ.Α., εντός της περιοχής αρμοδιότητάς τους, είναι υπεύθυνες για:

α) την παραγωγή και διανομή στους καταναλωτές του προϊόντος που καλείται «νερό ανθρώπινης κατανάλωσης», όπως αυτό ορίζεται στην ισχύουσα νομοθεσία.

β) τη συλλογή των λυμάτων από τους εγκεκριμένους καταναλωτές του οικείου ή των οικείων Δήμων και την παραγωγή του προϊόντος που καλείται «επεξεργασμένα αστικά λύματα, κατάλληλα για ασφαλή διάθεση στο περιβάλλον», όπως αυτό ορίζεται στην ισχύουσα νομοθεσία.

γ) τη μελέτη, κατασκευή, συντήρηση, εκμετάλλευση, διοίκηση και λειτουργία των έργων υδροληψίας, έργων επεξεργασίας νερού, δικτύων μεταφοράς νερού, δικτύων διανομής ύδρευσης, δικτύων αποχέτευσης ακάθαρτων και ομβρίων υδάτων, μονάδων επεξεργασίας αστικών υγρών αποβλήτων, διατάξεων διάθεσης του προϊόντος της περίπτωσης β', καθώς και μονάδων επεξεργασίας και διάθεσης του υπολείμματος των ανωτέρων διαδικασιών επεξεργασίας της περιοχής αρμοδιότητάς τους. (www.deya.gr)

3.3 Ίδρυση της Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων (Δ.Ε.Υ.Α.Χ.)

Η Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων (Δ.Ε.Υ.Α.Χ.) είναι μια από τις πρώτες επιχειρήσεις, που συστάθηκαν σε εφαρμογή του Νόμου 1069/80, με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου Χανίων στις 16-12-1980 και το Προεδρικό Διάταγμα 524 στις 14-5-1981, που δημοσιεύτηκε στο υπ' αριθ. 137 φύλλο της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως της 27^{ης} Μαΐου 1981.

Είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, με κοινωφελή – μη κερδοσκοπικό – χαρακτήρα, που σκοπό έχει: «τη μελέτη, κατασκευή, συντήρηση, εκμετάλλευση, διοίκηση και λειτουργία των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης, ακαθάρτων και ομβρίων, καθώς και μονάδων επεξεργασίας υγρών αποβλήτων της περιοχής Χανίων», όπως ορίζει ο Νόμος 1069/80.

Καλύπτει την υδροδότηση του Δήμου Χανίων, όπου μετά την εφαρμογή του προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης «Καλλικράτης» αποτελείται από επτά δημοτικές ενότητες «Ακρωτηρίου, Ελ. Βενιζέλου, Κεραμιών, Νέας Κυδωνίας, Θερίσου, Σούδας και Χανίων». Η συνολική έκταση του Δήμου Χανίων είναι 356,12 τετραγωνικά χιλιόμετρα και ο μόνιμος πληθυσμός, σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή του έτους 2021, ανέρχεται σε 111.375 κατοίκους.

Οι ανάγκες σε νερό ύδρευσης ανέρχονται περίπου στις 18.000.000 κυβικά μέτρα ετησίως που καλύπτονται περίπου κατά το ήμισυ από γεωτρήσεις και πηγές με άδεια χρήσης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και κατά το ήμισυ μέσω ετήσιας σύμβασης παροχής νερού από υδροληψίες με άδειες χρήσης του Οργανισμού Ανάπτυξης Κρήτης (Ο.Α.Κ.). Στα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης είναι η διάνοιξη νέων γεωτρήσεων αναρρύθμισης στην περιοχή της Αγυιάς αλλά και σε άλλες περιοχές προκειμένου να καλύψουν τις μελλοντικές υδρευτικές ανάγκες από δικά της υδροληπτικά έργα.

Η Δ.Ε.Υ.Α.Χ. διαθέτει ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο δίκτυο και υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις ικανές να υπερκαλύψουν τις ανάγκες του Δήμου Χανίων.

- Διαθέτει παροχές ύδρευσης 63.000
- Διαθέτει δυναμικότητα βιολογικού ισοδύναμων κατοίκων 170.000

- Διαθέτει δίκτυα ύδρευσης 725.084 μέτρα
- Διαθέτει δίκτυα αποχέτευσης 467.528 μέτρα
- Διαθέτει δεξαμενές ύδρευσης – άρδευσης 47
- Διαθέτει αντλιοστάσια αποχέτευσης 49
- Διαθέτει δίκτυα ομβρίων 58.020 μέτρα
- Διαθέτει δίκτυα άρδευσης 25.000 μέτρα

Ο οργανισμός της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. ως αποκλειστικός διαχειριστής του πολύτιμου και άκρως αναγκαίου για τη ζωή φυσικού αγαθού, το νερό, δεν θα μπορούσε να μείνει αμέτοχος. Γι' αυτό κινείται σταθερά, εδώ και χρόνια, προς την εκπλήρωση δυο στρατηγικών στόχων:

- Μέσω της δημιουργίας των απαραίτητων υποδομών, φροντίζει για την εξασφάλιση της απαιτούμενης ποιότητας και ποσότητας του πόσιμου νερού καθώς και την ορθολογική ανακύκλωσή του όταν έχει τη μορφή των λυμάτων.
- Πιστεύοντας στη δύναμη της γνώσης ως το καλύτερο όπλο αντιμετώπισης σημαντικών προβλημάτων της κοινωνίας μας, επενδύσαμε στην ενημέρωση της κοινωνίας και ιδιαίτερα στην ευαισθητοποίηση του φυτωρίου της, δηλαδή των μαθητών της Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στις Δ.Ε.Υ.Α. είναι συνήθως το ιεραρχικό μοντέλο. Από το οργανόγραμμα της κάθε Δ.Ε.Υ.Α.Χ παρατηρείται ότι στην κορυφή υπάρχει ο Πρόεδρος με το Δ.Σ. που αποφασίζει μετά από εισήγηση του Γενικού Διευθυντή των σχετικά θεμάτων που στέλνονται από κάθε τμήμα.

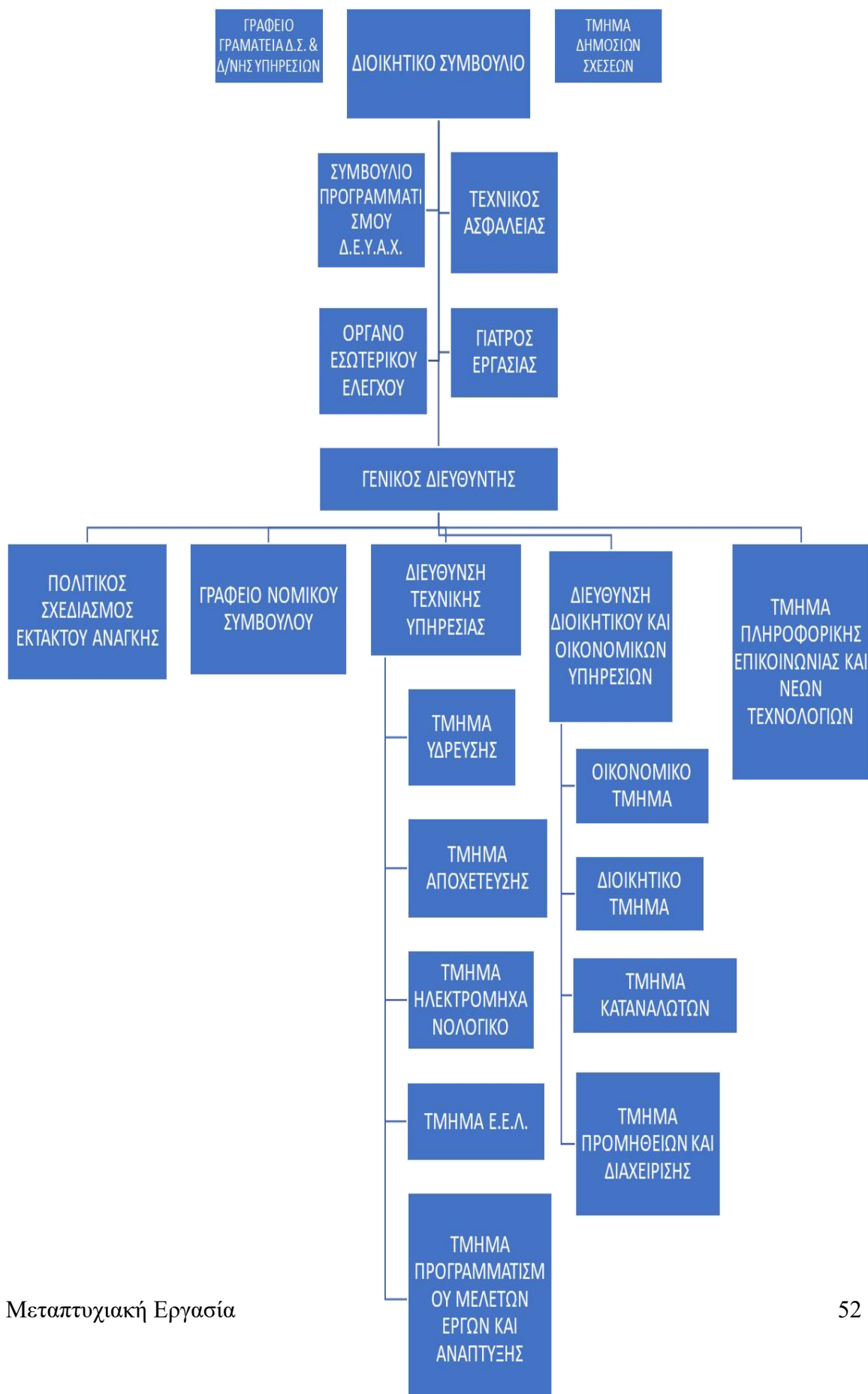
Το μόνιμο προσωπικό της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. ανάλογα με την εκπαιδευτική βαθμίδα είναι :

- Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης Π.Ε. 24 άτομα
- Τεχνολογικής Εκπαίδευσης Τ.Ε. 26 άτομα
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Δ.Ε. 127 άτομα
- Υποχρεωτική Εκπαίδευση Υ.Ε. 43 άτομα
- Επίσης κάθε χρόνο προσλαμβάνεται προσωπικό διαφορετικών εκπαιδευτικών βαθμίδων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου (www.deyach.gr)

3.4 Οργανόγραμμα και Μοντέλο Διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ

Παρακάτω παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων ώστε να μπορεί να αναλυθεί το υπάρχον μοντέλο Διοίκησης που εφαρμόζεται δια την διοίκηση της επιχείρησης.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Δ.Ε.Υ.Α.Χ.



Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων και την υπ' αριθμό 71/2023 απόφαση του Συμβουλίου Χανίων και την υπ' αριθμό 248/2023 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. αποφασίστηκε το νέο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαρτίζεται από έντεκα μέλη από τα οποία, επτά, είναι αιρετοί εκπρόσωποι του Δήμου Χανίων με Πρόεδρο της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. τον Δήμαρχο Χανίων κύριο Σημανδηράκη Παναγιώτη από δύο ιδιώτες, ένα εκπρόσωπο του Τ.Ε.Ε. και ένα εκπρόσωπο των εργαζομένων της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων. Η θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων ακολουθεί τη θητεία του Δημοτικού Συμβουλίου και λήγει μόλις εγκατασταθούν τα νέα μέλη.

Η οργάνωση της επιχείρησης είναι σύμφωνα με την διάρθρωση κατά ειδικότητες. Η λειτουργία η οποία εφαρμόζεται για κάθε κλάδο όπως η τεχνική υπηρεσία και η διοικητή - οικονομική υπηρεσία γιατί οι επιτελούμενες εργασίες απαιτούν κλαδικές γνώσεις όπως κατασκευές, έργα, μελέτες στην αντίστοιχη Τεχνική Διεύθυνση ενώ στην διοικητικοί – οικονομική προϋπολογισμός, ισολογισμοί, οικονομικά κ.α. Ο τρόπος αυτός διάρθρωσης έχει το πλεονέκτημα της εύκολης ομαδοποίησης ομοιοεκπαιδευμένων ατόμων που μιλούν την ίδια γλώσσα, σκέπτονται κατά τον ίδιο τρόπο, αλλά υποφέρει από τα μειονεκτήματα της δύσκολης αναγνώρισης διακλαδικών εξαρτήσεων.

Το μοντέλο Διοίκησης που εφαρμόζεται στην διοίκηση της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων είναι το Ιεραρχικό Μοντέλο Διοίκησης.

Από το παραπάνω οργανόγραμμα παρατηρείται ότι στην κορυφή υπάρχει το Διοικητικό Συμβούλιο με Πρόεδρο τον Δήμαρχο Χανίων. Ορίζονται κάθε εβδομάδα Διοικητικά Συμβούλια και παίρνονται αποφάσεις μετά από εισήγηση του Γενικού Διευθυντή για διάφορα θέματα που προωθούνται μέσα από τα τμήματα του κάθε τομέα της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων.

Οι υφιστάμενοι δίνουν αναφορά για τα εργασιακά τους θέματα στους Προϊσταμένους των τμημάτων της κάθε διεύθυνσης όπως η Διεύθυνση της Τεχνικής Υπηρεσίας ή η Διεύθυνση της Οικονομικής – Διοικητικής Υπηρεσίας. Οι Προϊστάμενοι του κάθε τμήματος αναφέρονται στους Διευθυντές των Διευθύνσεων και οι Διευθυντές των διευθύνσεων αναφέρονται στον Γενικό Διευθυντή που με την σειρά του εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο τα θέματα που του στέλνουν τα διάφορα τμήματα.

Ο Πρόεδρος και ο Γενικός Διευθυντής της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. αποτελούν πρόσωπα μείζονος σημασίας εξαιτίας του πολύπλευρου ρόλου του και της σημαντικής συμβολής τους στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των υφισταμένων τους.

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει στόχο να ερευνήσει μέσα από την άποψη των στελεχών και εργαζομένων το βαθμό συμβολής του μοντέλου διοίκησης στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Χ., τις στρατηγικές και τις πρακτικές που οφείλει να υιοθετεί καθώς και τις δεξιότητες – ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν για να διοικήσουν επιτυχημένα. Σημαντική παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας των Υπηρεσιών της είναι το εργασιακό κλίμα, η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και των υφισταμένων δηλαδή εργαζομένων. Καθώς και την συμπεριφορά που έχουν οι προϊστάμενοι απέναντι στους υφιστάμενους, δηλαδή τους εργαζομένους. Η διοίκηση πρέπει να έχει ενσυναίσθηση, συνδυασμό στιλ ηγεσίας και δεξιότητες, ώστε τα μέλη της να μπορούν να διοικήσουν να συνεργαστούν, να επικοινωνήσουν και να έχουν τις καλύτερες σχέσεις που μπορεί να υπάρξουν μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, μεταξύ διοίκησης και διοικούμενων.

Την διαμόρφωση του συγκεκριμένου μοντέλου διοίκησης που όλο και λιγότεροι πλέον εργαζόμενοι δέχονται την σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου, όταν μάλιστα η επιλογή των στελεχών διοίκησης δεν είναι πάντοτε αξιοκρατική, είναι ένα περίπλοκο ζήτημα και πολυδιάστατο πρόβλημα. Η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων του οργανισμού που ασχολούνται. Όσο καλύτερη είναι η σχέση τόσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Όταν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους και επιβράβευση του προϊσταμένου τότε οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι. Συνεπώς, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Επίσης πρέπει να υπάρχει οργάνωση της εργασίας που έχει ως σκοπό την αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής όπως των κεφαλαίων, της ενέργειας, των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων, την ανθρώπινη πρωτοβουλία, την ευφυΐα, την επιδεξιότητα, τις γνώσεις και με τον αποτελεσματικό συντονισμό θα βγει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα μέλη μίας επιχείρησης οφείλουν να τηρούν τα καθήκοντα τους, τις αρμοδιότητες τους, αλλά και τις ευθύνες τους. Σημαντική ακόμα είναι η ύπαρξη επίγνωσης κάθε ξεχωριστού διοικητικού αξιώματος προκειμένου να οροθετηθούν οι δικαιοδοσίες, να συγκεκριμενοποιηθούν οι υποχρεώσεις και να αποσαφηνιστούν τα κριτήρια επιλογής στελεχών για την στελέχωση των αντίστοιχων θέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ - ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΑ- ΠΟΙΟΤΙΚΑ και ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ Δ.Ε.Υ.Α.Χ

4.1 Προϋπολογισμοί έτους 2023

Πίνακας 2 : Προϋπολογισμός Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων 2023

Ε Σ Ο Δ Α			
Κωδικός	Περιγραφή	Προϋπολογισμός 2023	
380	Υπόλοιπο Ταμείου προηγούμενης χρήσης		
3800-000	Υπόλοιπο Ταμείου προηγούμενης χρήσης	6.000.000,00	6.000.000,00
410	Επιχορηγήσεις		
4101-000	Εθνικοί Πόροι-ΠΔΕ	558.000,00	
4102-000	Ε.Σ.Π.Α.	2.815.170,00	
4104-000	Πρόγραμμα ΘΗΣΕΑΣ	18.630,00	
4106-000	Επιχορήγηση πρόγραμμα "ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ"	105.000,00	
4107-000	Επιχορήγηση πρόγραμμα "ΤΡΙΤΣΗΣ"	2.339.300,00	
4108-000	Ταμείο Ανάκαμψης	3.200.000,00	9.036.100,00
500	Είσπραξη παλαιών οφειλών		
5001-000	Οφειλές καταναλωτών ΔΕΥΑΧ παλαιών χρήσεων	2.400.000,00	2.400.000,00
730	Έσοδα κλάδου Ύδρευσης		
7300-001	Ενοίκιο υδρομέτρου	200.000,00	
7300-002	Έσοδα απο εργασίες - υλικά συνδεσεων	30.000,00	
7301-000	Αξία Νερού από Καταναλωτές Δ.Ε. Χανίων	2.500.000,00	
7302-000	Αξία Νερού από Καταναλωτές Δ.Ε. Ακρωτηρίου	1.800.000,00	
7303-000	Αξία Νερού από Καταναλωτές Δ.Ε. Ν.Κυδωνίας	2.100.000,00	
7304-000	Αξία Νερού από Καταναλωτές Δ.Ε. Σούδας	600.000,00	
7305-000	Αξία Νερού από Καταναλωτές Δ.Ε. Ελ.Βενιζέλου	550.000,00	
7306-000	Αξία Νερού από Καταναλωτές Δ.Ε. Θερίσου	252.000,00	
7307-000	Αξία Νερού από Καταναλωτές Δ.Ε. Κεραμιών	150.000,00	
7308-000	Τέλη Σύνδεσης Ύδρευσης	180.000,00	
7309-000	Πάγιο Ύδρευσης	2.400.000,00	10.762.000,00
731	Έσοδα κλάδου Αποχέτευσης		
7311-000	Τέλη χρήσης Αποχέτευσης Δ.Ε. Χανίων	1.800.000,00	
7312-000	Τέλη χρήσης Αποχέτευσης Δ.Ε. Ακρωτηρίου	300.000,00	
7313-000	Τέλη χρήσης Αποχέτευσης Δ.Ε. Ν.Κυδωνίας	1.400.000,00	
7314-000	Τέλη χρήσης Αποχέτευσης Δ.Ε. Σούδας	300.000,00	
7315-000	Τέλη χρήσης Αποχέτευσης Δ.Ε. Ελ.Βενιζέλου	360.000,00	
7316-000	Τέλη χρήσης Αποχέτευσης Δ.Ε. Θερίσου	110.000,00	
7317-000	Τέλη Σύνδεσης Αποχέτευσης	350.000,00	
7318-000	Πάγιο Αποχέτευσης	1.500.000,00	
7319-000	Υλικά Αποχέτευσης	30.000,00	6.150.000,00

732	Λοιπά Έσοδα Ύδρευσης - Αποχέτευσης		
7321-000	Προσαυξήσεις - Πρόστιμα	280.000,00	334.000,00
7322-000	Τέλη χρήσης Βιολογικού (Βυτιοφόρα)	54.000,00	
760	Διάφορα Έσοδα		
7601-000	Έσοδα από τόκους	160.000,00	2.235.000,00
7602-000	Λοιπά διάφορα έσοδα (Επιστροφή φόρου εισοδήματος κ.λ.π)	2.050.000,00	
7603-000	Επιχορηγήσεις Προγραμμάτων ΟΑΕΔ	25.000,00	
765	ΦΠΑ		
7654-000	ΦΠΑ Εσόδων	3.500.000,00	3.500.000,00
		40.417.100,00	

Ε Ξ Ο Δ Α			
Κωδικός	Περιγραφή	Προϋπολογισμός 2023	
602	Αποδοχές Τακτικών Υπαλλήλων		
6021-000	Τακτικές αποδοχές	2.400.000,00	2.450.000,00
6022-000	Αποζημίωση υπερωριακής εργασίας τακτικών υπαλλήλων	50.000,00	
604	Αποδοχές προσωπικού Ορισμένου Χρόνου		
6041-000	Τακτικές αποδοχές προσωπικού με σύμβαση Ο.Χ.	590.000,00	705.000,00
6042-000	Αποζημίωση υπερωριακής εργασίας προσωπικού με σύμβαση Ο.Χ.	15.000,00	
6043-000	Τακτικές αποδοχές προσωπικού για πρακτική ΤΕΙ	45.000,00	
6044-000	Τακτικές αποδοχές προσωπικού για επιδοτούμενο πρόγραμμα ΟΑΕΔ	55.000,00	
605	Εργοδοτικές εισφορές κοινωνικής ασφάλισης		
6051-000	Εργοδοτικές εισφορές τακτικού προσωπικού	500.000,00	666.000,00
6052-000	Εργοδοτικές εισφορές προσωπικού Ο.Χ.	150.000,00	
6053-000	Εργοδοτικές εισφορές προσωπικού ΤΕΙ - ΟΑΕΔ	16.000,00	
606	Παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού		
6062-000	Λοιπές παροχές - κατασκηνώσεις παιδιών εργαζομένων	65.000,00	683.000,00
6063-000	Αποζημιώσεις συνταξιοδότησης	180.000,00	
6064-000	Παροχές σε είδος - γάλα εργαζομένων	48.000,00	
6064-001	Παροχές σε είδος - τροφείο	360.000,00	
6065-000	Μικροβιολογικές & λοιπές ιατρικές εξετάσεις των εργαζομένων	30.000,00	
607	Δαπάνες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού		
6073-000	Δαπάνες συμμετοχής σε σεμινάρια - επιμόρφωση	6.000,00	6.000,00
611	Αμοιβές και έξοδα ελεύθερων επαγγελματιών		
6111-000	Αμοιβές νομικών και συμβολαιογράφων	50.000,00	623.000,00
6112-000	Αμοιβές λογιστών (ορκωτοί ελεγκτές)	5.000,00	
6113-000	Αμοιβές δικαστικών επιμελητών	2.000,00	
6114-000	Λοιπές αμοιβές - υπηρεσίες ελεύθερων επαγγελματιών	65.000,00	
6114-001	Αμοιβές τρίτων - υπηρεσίες τακτοποίησης ακινήτων σε Κτηματολόγιο	30.000,00	
6115-000	Υπηρεσίες φοροτεχνικού συμβούλου	13.000,00	
6116-000	Υπηρεσίες υποστήριξης, μελέτες και επίβλεψη έργων	440.000,00	
6118-000	Υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας	18.000,00	
612	Δαπάνες Αιρετών		
6121-000	Αποζημίωση Συμμετοχής στο Δ.Σ.	19.000,00	65.000,00
6122-000	Λοιπές αποζημιώσεις και έξοδα αιρετών	46.000,00	
613	Αμοιβές τρίτων μη Ελεύθερων Επαγγελματιών		
6131-000	Λοιπές αμοιβές τρίτων	40.000,00	52.000,00
6132-000	Λοιπές δαπάνες τρίτων - αποζημιώσεις - απαλλοτριώσεις	12.000,00	
620	Δ.Ε.Η.		
6201-000	Ηλεκτρικό ρεύμα παραγωγής & διάθεσης ύδρευσης	1.100.000,00	

6202-000	Ηλεκτρικό ρεύμα αντλιοστασίων ύδρευσης παλαιών Δήμων	650.000,00	
6202-001	Ηλεκτρικό ρεύμα αντλιοστασίων αποχέτευσης παλαιών Δήμων	125.000,00	
6203-000	Ηλεκτρικό ρεύμα παραγωγής & διάθεσης αποχέτευσης	400.000,00	
6204-000	Ηλεκτρικό ρεύμα παραγωγής & διάθεσης βιολογικού καθαρισμού	800.000,00	
6206-000	Τέλη διασύνδεσης ΔΕΔΔΗΕ	40.000,00	3.115.000,00
621	Αγορά νερού		
6211-000	Προμήθεια νερού από Ο.Α.Κ.	1.770.000,00	1.770.000,00
622	Επικοινωνίες		
6221-000	Τηλεφωνικά Τέλη-Σταθερή	25.000,00	
6222-000	Ταχυδρομικά Τέλη	2.000,00	
6223-000	Ταχυμεταφορές	1.200,00	
6224-000	Κινητή Τηλεφωνία	18.000,00	
6225-000	Εκτύπωση - εμφακλώση & διανομή λογαριασμών ύδρευσης - αποχέτευσης	170.000,00	
6226-000	Κινητή τηλεφωνία αυτοματισμού	5.000,00	221.200,00
623	Ενοίκια - Μισθώματα		
6231-000	Μισθώματα εδαφικών εκτάσεων γαιών	40.000,00	
6232-000	Μισθώματα κτιρίων - Τεχνικών έργων ακινήτων	1.200,00	
6235-000	Λοιπά μισθώματα	1.000,00	
6236-000	Μισθώματα LEASING μεταφορικών μέσων	0,00	42.200,00
625	Ασφάλιστρα		
6251-000	Ασφάλιστρα μεταφορικών μέσων	20.000,00	
6252-000	Ασφάλιστρα Τεχνικών εγκαταστάσεων	40.000,00	
6253-000	Ασφάλεια αστικής ευθύνης ΔΕΥΑΧ και εργαζομένων καθώς και νομικής προστασίας εργαζομένων	8.000,00	
6254-000	Ασφαλιστικό πρόγραμμα υγείας προσωπικού (Ε.Σ.Σ.Ε.)	60.000,00	128.000,00
6261	Επισκευές - Συντηρήσεις Πάγιου Εξοπλισμού		
6261-001	Προμήθεια ελαστικών οχημάτων και μηχανημάτων έργου	20.000,00	
6261-002	Ανταλλακτικά, συντήρηση και επισκευή μηχανημάτων, φορτηγών, επιβατηγών & μοτοποδηλάτων	130.000,00	
6261-003	Φανοποιεία και Βαφή οχημάτων & μηχανημάτων έργου	15.000,00	
6261-004	Εργασίες (πλύσιμο, γρασάρισμα) μηχανημάτων, οχημάτων και αυτοκινήτων σε εξωτερικά πλυντήρια	5.000,00	
6261-005	Προμήθεια λιπαντικών & ορυκτέλαιων (κινητήρα-υδραυλικό-γράσο-διαφορικού) για όλα τα τμήματα (πλην ΕΕΛ)	10.000,00	
6261-006	Επισκευές -συντηρήσεις πάγιου εξοπλισμού & εργαλείων συνεργείων	5.000,00	
6261-007	Προμήθεια εξοπλισμού και υπηρεσίες για τη συντήρηση και εκσυγχρονισμό του συνεργείου οχημάτων και μηχανημάτων έργων	15.000,00	200.000,00
6262	Εργασίες-υπηρεσίες-προμήθειες ΥΔΡΕΥΣΗΣ - ΑΡΔΕΥΣΗΣ		
6262-003	Εργασίες εκσυγχρονισμού, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών, Η/Μ εξοπλισμού Αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Χανίων	30.000,00	
6262-006	Εργασίες εκσυγχρονισμού, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών, Η/Μ εξοπλισμού Αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Ν. Κυδωνίας.	15.000,00	
6262-007	Εργασίες εκσυγχρονισμού, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών, Η/Μ εξοπλισμού Αντλιοστασίων, Δεξαμενών Ύδρευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Ακρωτηρίου & Ελ. Βενιζέλου και κτιρίου γραφείων ΔΕΥΑΧ	25.000,00	
6262-012	Επισκευή ηλεκτρικών χλωρίωσης, δοσομετρικών αντλιών υποχλωριώδους νατρίου και ηλεκτρονικού εξοπλισμού	6.000,00	
6262-014	Επισκευή Controller Ηλεκτρομαγνητικών Παροχομέτρων	2.500,00	
6262-023	Προμήθεια υδρομέτρων 1/2 ", μικρή ποσότητα υδρομέτρων διαφόρων τύπων & μεγεθών & των εξαρτημάτων των τους (εξαρμωτικά και βάνες)	68.500,00	
6262-026	Προμήθεια ανταλλακτικών αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Χανίων	20.000,00	
6262-027	Προμήθεια ανταλλακτικών αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης, Άρδευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Νέας Κυδωνίας	15.000,00	

6262-029	Προμήθεια ανταλλακτικών αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Ακρωτηρίου & Ελ. Βενιζέλου	15.000,00
6262-032	Προμήθεια εξειδικευμένου εξοπλισμού και μέσων προστασίας για τα συνεργεία ηλεκτρολόγων ύδρευσης & αποχέτευσης	10.000,00
6262-045	Προμήθεια συστημάτων, ανταλλακτικών και οργάνων για την εφαρμογή της απολύμανσης του πόσιμου νερού και την αποθήκευση και διαχείριση των απαιτούμενων χημικών	17.000,00
6262-071	Προμήθεια φορητού γεωραντάρ, ανίχνευσης σωληνώσεων	16.000,00
6262-110	Ηλεκτροδότηση από ΔΕΔΔΗΕ δεξαμενών και εγκαταστάσεων ΔΕΥΑΧ	5.000,00
6262-132	Προμήθεια ή Κατασκευή θυρών, κλιμάκων, στεγαστρών, εσχάρων, καλαθιών, κουπαστών, θυρίδων επίσκεψης κλπ αντλιοστασίων & δεξαμενών Ύδρευσης-Άρδευσης-Αποχέτευσης	20.000,00
6262-169	Υπηρεσίες αντιμετώπισης εκτάκτων βλαβών δικτύων και εγκαταστάσεων ύδρευσης	35.000,00
6262-170	Εγκατάσταση απλού συστήματος τηλεέγχου σε περιφερειακά Αντλιοστάσια Ύδρευσης και διασύνδεση των με Κ.Σ.Ε. Αγ. Ιωάννη (υπηρεσία και εξοπλισμός)	30.000,00
6262-172	Προμήθεια ειδικών τεμαχίων & εξαρτημάτων παροχών για τις παροχές & την αποκατάσταση βλαβών του δικτύου ύδρευσης των Λοιπών Δ.Ε. (πλην Δ.Ε. Χανίων)	150.000,00
6262-180	Προμήθεια προκατασκευασμένων οικίσκων & στεγαστρών προστασίας εγκαταστάσεων Ύδρευσης - Αποχέτευσης κεντρικού κτιρίου ΔΕΥΑΧ & αποθήκευσης εξοπλισμού Δ.Ε. Ελευθερίου Βενιζέλου	30.000,00
6262-181	Προμήθεια υλικών για την αντιμετώπιση εκτάκτων βλαβών δικτύων & εγκαταστάσεων ύδρευσης	30.000,00
6262-204	Υπηρεσίες καθαρισμού γεωτρήσεων	20.000,00
6262-207	Προμήθεια εξειδικευμένων δικλιδών - υδραυλικών εξαρτημάτων κατάλληλων για υφάλμυρο νερό	7.000,00
6262-209	Προμήθεια ειδικών τεμαχίων & εξαρτημάτων παροχών για τις παροχές & την αποκατάσταση βλαβών του δικτύου ύδρευσης της Δ.Ε. Χανίων	30.000,00
6262-214	Εργασίες εκσυγχρονισμού, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών, Η/Μ εξοπλισμού Αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης, Άρδευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Θερίσου	15.000,00
6262-215	Εργασίες εκσυγχρονισμού, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών, Η/Μ εξοπλισμού Αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Σούδας	20.000,00
6262-216	Εργασίες εκσυγχρονισμού, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών, Η/Μ εξοπλισμού Αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης & Άρδευσης Δ.Ε. Κεραμιών	20.000,00
6262-221	Προμήθεια ανταλλακτικών αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης, Άρδευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Θερίσου	15.000,00
6262-222	Προμήθεια ανταλλακτικών αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης & Αποχέτευσης Δ.Ε. Σούδας	10.000,00
6262-223	Προμήθεια ανταλλακτικών αντλιοστασίων και Δεξαμενών Ύδρευσης - Άρδευσης Κεραμιών	20.000,00
6262-224	Προμήθεια νέων Αντλητικών Συγκροτημάτων Γεωτρήσεων ΔΕΥΑΧ & παρελκομένων	15.000,00
6262-225	Υπηρεσία εγκατάστασης, θέσης σε λειτουργία και Προμήθεια Η/Μ εξοπλισμού για τα νέα αντλιοστάσια ύδρευσης στην Αγυιά - Κυρτωμάδο προς την Υψηλή Ζώνη Σταλού	30.000,00
6262-226	Προμήθεια προκατασκευασμένων οικίσκων & στεγαστρών προστασίας εγκαταστάσεων Ύδρευσης - Αποχέτευσης & αποθήκευσης εξοπλισμού λοιπών Δ.Ε. (πλην Δ.Ε. Ελ. Βενιζέλου)	20.000,00
6262-232	Προμήθεια συστήματος επεξεργασίας νερού γεωτρήσεων Στύλου	150.000,00
6262-233	Προμήθεια εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία ηλεκτρομαγνητικών παροχόμετρων ύδρευσης στο υφιστάμενο σύστημα των τοπικών σταθμών ελέγχου και SCADA της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.	100.000,00
6262-234	Προμήθεια και τοποθέτηση νέων πλακών του ψευδοδαπέδου και της ψευδοροφής του Κεντρικού Σταθμού Ελέγχου (Κ.Σ.Ε.)	15.000,00

6262-236	Υπηρεσία συντήρησης, ελέγχου και πιστοποίησης γερανογέφυρων και παλάγκων σε όλες τις εγκαταστάσεις της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. συμπεριλαμβανομένης της προμήθειας των απαραίτητων γι' αυτό υλικών	20.000,00	
6262-237	Υπηρεσία αντικατάστασης των καλωδίων μέσης τάσης με νέα, από το στύλο της ΔΕΗ έως τον ηλεκτρολογικό πίνακα μέσης τάσης της Δεξαμενής - Αντλιοστασίου Ύδρευσης Αγ. Ιωάννη, με τα της προμήθειας των απαραίτητων υλικών και της διενέργειας των απαραίτητων εκσκαφών, εγκιβωτισμού σωλήνων διέλευσης των καλωδίων, αποκατάστασης γειώσεων κ.λ.π.	28.000,00	
6262-238	Απολάσπωση - καθαρισμός φρεατίων, υδροβολή τοιχωμάτων και δαπέδων - άντληση φερτών, θαλάμων δεξαμενών Ύδρευσης λοιπών Δ.Ε. (πλην Δ.Ε. Χανίων)	30.000,00	
6262-240	Εργασίες στεγάνωσης κεντρικής Δεξαμενής Κορακίων Δ.Ε. Ακρωτηρίου	30.000,00	
6262-241	Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου Αναρρύθμισης των Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου Αναρρύθμισης των Πηγών Αγυιάς	28.000,00	
6262-242	Προμήθεια τηλεμετρικών σταθμών μέτρησης στην Αγυιά	34.000,00	
6262- 245	Υπηρεσία κατασκευής, συντήρησης και προμήθειες σιδερένιων παραθύρων και κιγκλιδωμάτων αυτών στη Δεξαμενή - Αντλιοστάσιο ύδρευσης Αγ. Ιωάννη	30.000,00	
6262- 246	Υπηρεσία δημιουργίας διπλού webserver για σύστημα τηλεμετρίας ύδρευσης	6.000,00	
6262- 247	Υπηρεσία κατασκευής δαπέδου Δεξαμενής Ύδρευσης Στύλου	25.000,00	
6262- 248	Υπηρεσία υδρομόνωσης Αντλιοστασίου - Δεξαμενής Ύδρευσης Στύλου	30.000,00	
6262-249	Προμήθεια Η/Μ εξοπλισμού για την ενίσχυση της τροφοδοσίας με πόσιμο νερό της Δεξαμενής ύδρευσης Σαμονά συμπεριλαμβανομένων των απαραίτητων υπηρεσιών	30.000,00	
6262-250	Προμήθεια-εγκατάσταση Λογισμικού εφαρμογής Σχεδίου Ασφάλειας Νερού	25.000,00	1.343.000,00
6263	Προμήθειες και Υπηρεσίες Αποχέτευσης		
6263-017	Προμήθεια Αντλητικών Συγκροτημάτων Λυμάτων, αναδευτήρων και ειδικών Βανών για τα Αντλιοστάσια λυμάτων της Δ.Ε. Χανίων και της ΕΕΛ	30.000,00	
6263-039	Προμήθεια τυποποιημένων αποσμητών για τα αντλιοστάσια λυμάτων σε όλες τις Δ.Ε.	5.000,00	
6263-070	Προμήθεια ειδικών τεμαχίων & εξαρτημάτων παροχών για τις παροχές του δικτύου αποχέτευσης του Δήμου Χανίων	10.000,00	
6263-118	Υπηρεσίες αντιμετώπισης εκτάκτων βλαβών δικτύων και εγκαταστάσεων αποχέτευσης	30.000,00	
6263-121	Προμήθεια υλικών και ειδικών τεμαχίων για την αντιμετώπιση εκτάκτων βλαβών δικτύων & εγκαταστάσεων αποχέτευσης	10.000,00	
6263-136	Προμήθεια Αντλητικών Συγκροτημάτων Λυμάτων, αναδευτήρων και ειδικών Βανών για Αντλιοστάσια λυμάτων Δ.Ε. Νέας Κυδωνίας	15.000,00	
6263-137	Υπηρεσία απομάκρυνσης επικαθίσεων των υγρών θαλάμων των αντλιοστασίων λυμάτων Δ.Ε. Χανίων και των αντλιοστασίων της ΕΕΛ	30.000,00	
6263-140	Υπηρεσίες δομικών μικροτροποποιήσεων αντλιοστασίου λυμάτων Α3 Κουμ-Καπί Δ.Ε. Χανίων	29.000,00	
6263-144	Προμήθεια Αντλητικών Συγκροτημάτων Λυμάτων, αναδευτήρων και ειδικών Βανών για Αντλιοστάσια λυμάτων λοιπών Δ.Ε. (πλην Χανίων και Νέας Κυδωνίας)	10.000,00	
6263-146	Εγκατάσταση αλεστήρων στο αντλιοστάσιο αποχέτευσης Κούμ Καπί Δ.Ε. Χανίων συμπεριλαμβανομένης της αποξήλωσης των υφιστάμενων μηχανοκίνητων εσχάρων	25.000,00	
6263-148	Υπηρεσίες αποκατάστασης υφιστάμενων γεωτρήσεων απορροής ομβρίων στη Δ.Ε. Ακρωτηρίου	10.000,00	
6263-149	Προμήθεια εξοπλισμού και αντλιών αντλιοστασίων λυμάτων Κουμ Καπί (ΤΣΑ3)	30.000,00	
6263-150	Μίσθωση-εγκατάσταση συστήματος βιολογικής πλυντηρίδας για αντλιοστάσιο λυμάτων	20.000,00	254.000,00

6264	Προμήθειες και Υπηρεσίες ΕΕΛ, Χημικά - Αναλώσιμα ΕΕΛ & λοιπών τμημάτων	
6264-001	Πρόγραμμα παρακολούθησης θαλάσσιας περιοχής εκβολής υποθαλάσσιου αγωγού Ε.Ε.Λ. Χανίων	11.000,00
6264-003	Συντήρηση στύλων εξωτερικού φωτισμού Ε.Ε.Λ.	5.000,00
6264-006	Συντήρηση ηλεκτροκινητήρων, αεροσυμπιεστών, καυστήρων	18.000,00
6264-011	Παροχή υπηρεσιών για την αντιμετώπιση έκτακτων βλαβών Ε.Ε.Λ.	30.000,00
6264-015	Προμήθεια Φορητού μετρητικού εξοπλισμού παρακολούθησης Ε.Ε.Λ. και συστήματος υδροβολής	7.000,00
6264-016	Προμήθεια αναλώσιμων υλικών για συστήματα απομάκρυνσης υδρόθειου - (συνεχιζόμενη προμήθεια 2022)	27.850,00
6264-020	Προμήθεια οργάνων μετρήσεων on-line (αντικαταστάσεις υφιστάμενων) & ανταλλακτικά τους	20.000,00
6264-033	Προμήθεια ηλεκτρονικού υλικού για το σύστημα αυτοματοποίησης της Ε.Ε.Λ.	10.000,00
6264-035	Προμήθειες υλικών για την αντιμετώπιση έκτακτων βλαβών Ε.Ε.Λ.	15.000,00
6264-037	Υπεροξειδίο του υδρογόνου σε διάλυμα (Ανάγκες Αποχέτευσης και Ε.Ε.Λ.)	138.000,00
6264-038	Καυστική σόδα σε διάλυμα	40.000,00
6264-039	Χλωριούχος σίδηρος σε διάλυμα	132.000,00
6264-040	Υποχλωριώδες νάτριο σε διάλυμα (Ανάγκες Ύδρευσης και Ε.Ε.Λ.)	180.000,00
6264-041	Χημικά για αποχλωρίωση	12.000,00
6264-043	Σκόνη ασβέστου (χύμα ή/και σε σάκκους)	60.000,00
6264-044	Αλάτι αποσκλήρυνσης	1.000,00
6264-045	Κροκιδωτικά μέσα (πολυηλεκτρολύτης αφυδάτωσης)	75.000,00
6264-047	Εξειδικευμένα λιπαντικά και λάδια Ε.Ε.Λ.	18.000,00
6264-048	Προμήθεια μικροϋλικών συντηρήσεων Η/Μ εξοπλισμού ΕΕΛ	10.000,00
6264-049	Ειδικά στεγανωτικά σκουριάς και χρώματα βαφών ΕΕΛ	3.000,00
6264-056	Συντήρηση / αντικατάσταση μεταλλοκατασκευών-αλουμινοκατασκευών Ε.Ε.Λ. (μαζί με την προμήθεια των απαραίτητων υλικών)	30.000,00
6264-065	Προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού Ε.Ε.Λ. Χανίων	50.000,00
6264-070	Προμήθεια ανταλλακτικών υφιστάμενων, ειδικού τύπου γεφυρών - σαρωτών	10.000,00
6264-072	Διάθεση επικίνδυνων αποβλήτων	5.000,00
6264-073	Αντιαφριστικό μονάδας αφυδάτωσης	2.000,00
6264-083	Προμήθεια εργαστηριακού εξοπλισμού εργαστηρίου ελέγχου ποιότητας νερών	30.000,00
6264-084	Προμήθεια εξειδικευμένου εξοπλισμού ασφάλειας & υγιεινής Ε.Ε.Λ. Χανίων (πχ ντους σώματος οφθαλμών, αντιολισθητικά κλπ)	12.000,00
6264-090	Εργασίες εκσυγχρονισμού, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών δομικού μέρους (καθαρισμοί θαλάμων, στεγανοποιήσεις, χρωματισμοί & επισκευές) αντλιοστασίων και δεξαμενών - (συνεχιζόμενη υπηρεσία)	22.500,00
6264-091	Προμήθεια πληρωτικού υλικού για χημικά φίλτρα απόσμησης αντλιοστασίων λυμάτων & τοπικών μονάδων απόσμησης Ε.Ε.Λ. Χανίων	70.000,00
6264-092	Συντήρηση εξειδικευμένου μηχανολογικού εξοπλισμού Ε.Ε.Λ. (αντλίες λύου, μειωτήρες, άξονες, σιλό, αναμίκτες)	20.000,00
6264-093	Συντηρήσεις συστημάτων αυτοματισμού (PLC), οπτικών ινών & οργάνων on line Ε.Ε.Λ. Χανίων (ετήσια συντήρηση)	18.000,00
6264-097	Βαθμονομήσεις -πιστοποιήσεις λειτουργίας	5.000,00
6264-102	Εργασίες αποκατάστασης βλαβών περιοχής πρόσβασης και εκβολής υποθαλάσσιου αγωγού από κυματισμούς	5.000,00
6264-109	Προμήθεια ειδικού εξοπλισμού έργων εισόδου και υποδοχής βοθρολυμάτων	15.000,00
6264-111	Προμήθεια νέων & αντικατάσταση υφιστάμενων εξαεριστήρων και σωληνογραμμών βιομηχανικών κτιρίων Ε.Ε.Λ. - επισκευή αεραγωγών συστήματος κλιματισμού Διοικητηρίου	15.000,00
6264-121	Εκκένωση χωνευτών Α φάσης ΕΕΛ και συντήρηση ΗΜ εξοπλισμού	200.000,00
6264-122	Συντήρηση φυγοκεντρικών (αφυδάτωσης, πάχυνσης) από εξειδικευμένο συνεργείο του οίκου κατασκευής	15.000,00

6264-123	Υπηρεσία υποστήριξης οργάνωσης συντήρησης Ε.Ε.Λ.	20.000,00	
6264-127	Συντήρηση ειδικού εξοπλισμού δεξαμενών καθίζησης Ε.Ε.Λ.	50.000,00	
6264-128	Υπηρεσία ελέγχου ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων και εγκαταστάσεων αυτοματισμού κτηρίων Ε.Ε.Λ.	25.000,00	
6264-129	Υποστήριξη λειτουργίας και συντήρησης Ε.Ε.Λ.	130.000,00	
6264-130	Προμήθεια και τοποθέτηση καπακίων, φρεατίων και εσχαρωτών δαπέδων και κιγκλιδωμάτων Ε.Ε.Λ.	16.000,00	
6264-131	Προμήθεια ανυψωτικών με φορείο και αλυσίδα για αντλιοστάσια Ε.Ε.Λ.	7.000,00	
6264-132	Προμήθεια εξειδικευμένου εξοπλισμού (εισαγωγή από το εξωτερικό) - συνεχιζόμενη προμήθεια	23.200,00	
6264-133	Προμήθεια αναλώσιμων υλικών για συστήματα απομάκρυνσης υδρόθειου	10.000,00	
6264-134	Εργασίες εκσυγχρονισμού, συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών δομικού μέρους (καθαρισμοί θαλάμων, στεγανοποιήσεις, χρωματισμοί & επισκευές) αντλιοστασίων και δεξαμενών	30.000,00	
6264-135	Προμήθεια εξειδικευμένου εξοπλισμού (εισαγωγή από το εξωτερικό)	10.000,00	
6264-136	Υπηρεσία υποστήριξης επίβλεψης έργων ΕΕΛ	70.000,00	
6264-137	Υπηρεσία δειγματοληψιών	20.000,00	
6264-138	Προμήθεια εξοπλισμού για το έργο "Διαχείριση και Αξιοποίηση Λυματολόασης στην Κυκλική Οικονομία με χρήση Πράσινων τεχνολογιών και μεθόδων"	5.000,00	1.753.550,00
6265	Προμήθειες και Υπηρεσίες Εργαστηρίου νερών		
6265-001	Προμήθεια αναλώσιμων αναλύσεων	12.000,00	
6265-002	Υπηρεσίες διασφάλισης ποιότητας εργαστηρίου	5.000,00	
6265-003	Αναλύσεις δειγμάτων σε εξωτερικά εργαστήρια (νερά, λύματα, λάσπες, βιοαέριο)	18.000,00	
6265-004	Έξοδα διαδικασίας διαπίστευσης (αίτηση, έξοδα ΕΣΥΔ κλπ)	6.000,00	
6265-005	Συντηρήσεις - επισκευές εξοπλισμού (υπηρεσίες και προμήθειες)	9.000,00	50.000,00
6267	Υπηρεσίες τμήματος Πληροφορικής		
6267-002	Υπηρεσίες αναβάθμισης πληροφοριακών συστημάτων & ασφάλειας δικτύων - οργάνωσης αντιγράφων ασφαλείας δεδομένων	15.000,00	
6267-004	Υπηρεσίες σύνταξης ειδικών προδιαγραφών προμηθειών για τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση του πληροφοριακού συστήματος SCADA Τηλεελέγχου – Τηλεχειρισμού	5.000,00	
6267-005	Εργασίες Συντήρησης υφιστάμενου εξοπλισμού πληροφορικής (Η/Υ, εκτυπωτές, plotters, κλπ από προμηθευτές) & τεχνικής υποστήριξης Η/Υ, Δικτύων και Συστημάτων αυτοματισμού (υπηρεσίες hardware)	8.000,00	
6267-006	Συμβόλαια συντήρησης εφαρμογών Πληροφορικής & λοιπών εφαρμογών (από προμηθευτές) & υπηρεσίες υποστήριξης εφαρμογών Πληροφορικής (αποκλειστικά δικαιώματα)	29.000,00	

6267-007	Εργασίες τοποθέτησης, τερματισμού & σύνδεσης οπτικών ινών μεταξύ των εγκαταστάσεων της ΔΕΥΑ Χανίων - ευριζωνικά δίκτυα (προμήθειες-εργασίες & υπηρεσίες)	20.000,00	
6267-012	Φιλοξενία ιστοσελίδας - Φιλοξενία Business mail - Ανανέωση domain name-Υπηρεσίες Cloud, αποστολής SMS-email, απομακρυσμένης πρόσβασης	13.000,00	
6267-014	Υπηρεσία σύνδεσης με Κέντρο Λήψης Σημάτων συναγερμού και άμεσης επέμβασης (συνεχιζόμενη υπηρεσία)	9.000,00	
6267-017	Ανανέωση συνδρομής ασφαλείας δικτύου H/Y ΔΕΥΑΧ - Αναβάθμιση υφιστάμενων προγραμμάτων Antivirus	5.000,00	
6267-021	Εγκατάσταση συστήματος BARCODE στα υλικά της Αποθήκης (συνεχιζόμενη υπηρεσία)	4.000,00	
6267-024	Κατασκευή εφαρμογής καταγραφής βλαβών ύδρευσης - αποχέτευσης από καταναλωτές μέσω smartphone	10.000,00	
6267-027	Εγκατάσταση δικτύου VPN (απομακρυσμένη επικοινωνία H/Y για 40 άτομα)	10.000,00	
6267-028	Υποστήριξη εφαρμογών διακίνησης εγγράφων και προμηθειών από εξωτερικό συνεργάτη	20.000,00	
6267-029	Υπηρεσίες ανάπτυξης λογισμικού & νέες άδειες χρήσης λογισμικού	25.000,00	
6267-030	Υπηρεσία τοποθέτησης και θέσης σε λειτουργία δεύτερης (εναλλακτικής) επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου του απαιτούμενου εξοπλισμού για τα αντλιοστάσια αποχέτευσης ΤΣΑ1, ΤΣΑ3, ΤΣΑ4, ΤΣΑ5, ΤΣΑ6, ΤΣΑ7 και ΤΣΑ8	15.000,00	188.000,00
628	Προμήθειες καθαριότητας και υγιεινής		
6282-000	Προμήθεια λοιπών ειδών υγιεινής και καθαριότητας	5.000,00	
6283-000	Προμήθεια υγειονομικού και φαρμακευτικού υλικού	5.000,00	
6284-000	Προμήθειες & υπηρεσίες ατομικής υγιεινής και προστασίας (λόγω αντιμετώπισης COVID)	20.000,00	30.000,00
631	Φόροι - Τέλη		
6311-000	Τέλη κυκλοφορίας επιβατηγών αυτοκινήτων	4.000,00	
6312-000	Τέλη κυκλοφορίας φορτηγών αυτοκινήτων	35.000,00	
6313-000	Λοιπά τέλη κυκλοφορίας	2.000,00	
6315-000	Λοιποί φόροι και τέλη-πρόστιμα	30.000,00	71.000,00
641	Καύσιμα - Λιπαντικά - Μεταφορικά		
6411-000	Καύσιμα	250.000,00	
6413-000	Έξοδα μεταφοράς αγαθών φορτοεκφορτωτικά	5.000,00	255.000,00
642	Οδοιπορικά έξοδα και έξοδα ταξιδιών		
6421-000	Οδοιπορικά έξοδα και αποζημίωση μετακινούμενων αιρετών και υπαλλήλων	10.000,00	
643	Δημόσιες σχέσεις (έξοδα εκθέσεων προβολής και διαφήμισης)		
6431-000	Έξοδα ενημέρωσης και προβολής δραστηριοτήτων της επιχείρησης	20.000,00	
6432-000	Έξοδα φιλοξενίας φυσικών προσώπων και αντιπροσωπειών	5.000,00	
6433-000	Λοιπές δαπάνες δημοσίων σχέσεων	20.000,00	
6434-000	Συμμετοχές σε Συνέδρια και Ημερίδες	5.000,00	
6435-000	Συνδρομές σε εφημερίδες, περιοδικά, internet κλπ	4.000,00	
6437-000	Λοιπές συνδρομές	6.000,00	
6438-000	Δημοσίευση προκηρύξεων, ανακοινώσεων κλπ	8.000,00	68.000,00
645	Έντυπα, βιβλία, γραφική ύλη, εκδόσεις		
6451-000	Προμήθεια γραφικής ύλης και λοιπά υλικά γραφείων	16.000,00	
6452-000	Προμήθεια εντύπων πολλαπλών εκτυπώσεων & χαρτιού εκτυπώσεων	5.000,00	21.000,00
6461	Πάγιες Προμήθειες - Υπηρεσίες		
6461-001	Προμήθεια εξοπλισμού υγιεινής και ασφάλειας (ρούχα εργασίας, ΜΑΠ, όργανα κλπ) & εξειδικευμένων μέσων ατομικής προστασίας Ε.Ε.Λ. Χανίων (ρούχα, μάσκες αερίων, μετρητές αερίων κλπ)	122.000,00	

6461-002	Προμήθεια εργοταξιακού εξοπλισμού σήμανσης έργων (πινακίδες, φώτα ασφαλείας, προστατευτικές μπάρες κλπ)	22.000,00
6461-003	Υγειονομική προστασία κτιρίων, εγκαταστάσεων & δικτύων ΔΕΥΑΧ (απεντομώσεις - μυοκτονίες)	16.000,00
6461-004	Φύλαξη εγκαταστάσεων & κτιρίων ΔΕΥΑΧ	40.000,00
6461-005	Συντήρηση συστημάτων ασφάλειας και πυροπροστασίας εγκαταστάσεων ΔΕΥΑΧ	16.000,00
6461-006	Αποψίλωση περιβάλλοντα χώρου εγκαταστάσεων Ύδρευσης - Άρδευσης - Αποχέτευσης ΔΕΥΑΧ και ευρύτερης περιοχής με χορτοκοπτικά και ξυλοκοπτικά εργαλεία (καθαρισμός και ασφάλεια εγκαταστάσεων ΔΕΥΑΧ)	30.000,00
6461-007	Τέλη ΔΕΔΙΣΑ για διάθεση παραπροϊόντων Ε.Ε.Λ. σε ΟΕΔΑ Κορακιάς	300.000,00
6461-008	Τέλη ΔΕΥΑΒΑ για την επεξεργασία των λυμάτων της Ν.Κυδωνιάς στην Ε.Ε.Λ. Γερανίου	1.000.000,00
6461-009	Καθαριότητα κτιρίων ΔΕΥΑΧ (χώρων εργασίας υπαλλήλων ΔΕΥΑΧ) και καθημερινός απαιτούμενος καθαρισμός χώρων βιομηχανικών εγκαταστάσεων Ε.Ε.Λ. Χανίων (αντλιοστάσια, φυγοκεντρητές, αφυδάτωσης ύλτος, κλπ) και δεξαμενών λυμάτων και ύλτος (διετής διαγωνισμός)	80.000,00
6461-010	Υπηρεσίες μηχανημάτων έργων (υποβοήθηση συνεργείων της ΔΕΥΑΧ)	87.000,00
6461-011	Υπηρεσίες αποφράξεων δικτύων & εκκενώσεων αντλιοστασίων και δεξαμενών	62.000,00
6461-012	Μισθώσεις κινητού εξοπλισμού	10.000,00
6461-013	Υπηρεσία παρακολούθησης λειτουργίας Αντλιοστασίων λυμάτων Δ.Ε. Νέας Κυδωνιάς (ανάθεση σε εξωτερικό συνεργείο)	25.000,00
6461-014	Υπηρεσίες παρακολούθησης λειτουργίας Η/Μ εξοπλισμού εγκαταστάσεων Ύδρευσης - Άρδευσης απομακρυσμένης ορεινής Δ.Ε. Κεραμιών (ανάθεση σε εξωτερικό συνεργείο)	18.000,00
6461-018	Διάθεση προϊόντων εκσκαφών συνεργείων ΔΕΥΑΧ σε αδειοδοτημένη εγκατάσταση ανακύκλωσης	70.000,00
6461-019	Συντήρηση κλιματιστικών κτιρίων ΔΕΥΑΧ και ανελκυστήρων	7.000,00
6461-021	Ετήσια συντήρηση μηχανής συμπαραγωγής θερμικής ηλεκτρικής ενέργειας, από εξειδικευμένο συνεργείο	3.000,00
6461-024	Υπηρεσίες ενημέρωσης καταναλωτών για τις οφειλές τους και διακοπές υδροδότησης ακινήτων - επανασύνδεση	170.000,00
6461-025	Επισκευή, συντήρηση και λειτουργία των συστημάτων απολύμανσης του νερού σε Δ.Ε. του Δήμου Χανίων (ανάθεση σε εξωτερικό συνεργείο)	25.000,00
6461-026	Αποκαταστάσεις πεζοδρομίων (πλακοστρώσεις, κυβόλιθοι, τσιμεντοστρώσεις) μετά από επεμβάσεις συνεργείων Ύδρευσης - Αποχέτευσης (παροχές ύδρευσης - αποχέτευσης, μετατοπίσεις & αποκαταστάσεις βλαβών), (ανάθεση σε εξωτερικό συνεργείο)	20.000,00
6461-027	Συντήρηση φρεατίων & εσχάρων υδροσυλογής (ανάθεση δίμηνων εργασιών ενσάκισης ύλτος και εσχαρωμάτων φρεατίων & μεταφορά των σε χώρο ανακύκλωσης, πριν την έναρξη περιόδου βροχοπτώσεων σε εξωτερικό συνεργείο)	20.000,00
6461-028	Υπηρεσίες τοποθέτησης νέων μεγάλων υδρομέτρων για υδατικό ισοζύγιο ΔΕΥΑΧ (ανάθεση σε εξωτερικό συνεργείο)	30.000,00
6461-029	Υπηρεσίες συντήρησης πρασίνου κτιρίων & εγκαταστάσεων ΔΕΥΑΧ (εξωτερικό συνεργείο)	15.000,00
6461-032	Προμήθεια αναλώσιμων υλικών αποχέτευσης (σακούλες μεταφοράς εσχαρωμάτων, τσιμέντα ταχείας πήξεως, αντιθορυβικές μεμβράνες κ.α.)	12.000,00
6461-037	Προμήθεια υλικών άμεσης αποκατάστασης ασφαλικών τομών και παραγωγής ασφαλτοσκυροδέματος από την ΔΕΥΑΧ (έτοιμο ψυχρό ασφαλτόμειγμα σε συσκευασία)	2.000,00
6461-040	Μεταφορά πόσιμου νερού για ζώα στον ορεινό όγκο των Δ.Ε. Κεραμιών & Θερίσου	8.000,00
6461-041	Συλλογή, μεταφορά και τελική διάθεση παραγόμενων μη επικίνδυνων αποβλήτων Ε.Ε.Λ. (Προγραμματική Σύμβαση με Δήμο Χανίων)	10.000,00
6461-042	Υπηρεσία παρακολούθησης λειτουργίας Η/Μ εξοπλισμού, εγκαταστάσεων Ύδρευσης - Αποχέτευσης Δ.Ε. Χανίων	28.000,00

6461-052	Υπηρεσία διαχείρισης συστήματος παρακολούθησης στόλου οχημάτων, εξοπλισμού συνεργείου, επιλογής και προμήθειας νέων οχημάτων και μηχανημάτων και ειδικού εξοπλισμού των	23.000,00	
6461-055	Υπηρεσίες συντήρησης δικτύων και δεξαμενών Ύδρευσης ΔΕ Ακρωτηρίου (συνεχιζόμενη σύμβαση 2021)	30.000,00	
6461-057	Υπηρεσίες συντήρησης δικτύων και δεξαμενών Ύδρευσης ΔΕ Χανίων	30.000,00	
6461-058	Υπηρεσίες συντήρησης δικτύων και δεξαμενών Ύδρευσης ΔΕ Ακρωτηρίου	30.000,00	2.361.000,00
651	Τόκοι - Έξοδα Τραπεζών		
6511-000	Τόκοι χρήσης δανείων Τ.Π.Δ.	265.000,00	
6513-000	Τόκοι Υπερμερίας- διάφοροι εργολάβων	5.000,00	
6514-000	Συμβολαιογραφικά έξοδα και δαπάνες σύναψης δανείων	2.000,00	
6515-000	Αμοιβές και προμήθειες τραπεζών	19.000,00	
6517-000	Προμήθειες πιστωτικών καρτών	18.000,00	
6518-000	Σύστημα διαχείρισης χρηματικού Bank in office	6.000,00	315.000,00
8111	Έργα Ύδρευσης		
8111-015	Κατασκευή Η/Μ εγκαταστάσεων γεώτρησης ΠΘ2 Νοτιοανατολικά του Στρατοπέδου Αγιάς Χανίων	80.000,00	
8111-016	Κατασκευή δεξαμενών και δομικού μέρους αντλιοστασίων ύδρευσης από Αγιά- Κυρτομάδω προς υψηλή ζώνη Σταλού.	10.000,00	
8111-017	Αντικαταστάσεις δικτύων ύδρευσης Δ.Ε. Ακρωτηρίου του Δήμου Χανίων (ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ)	217.000,00	
8111-018	Αντικαταστάσεις δικτύων ύδρευσης στις Δ.Ε. Χανίων, Νέας Κυδωνίας, Σούδας, Ελ. Βενιζέλου και Θερίσου του Δήμου Χανίων (ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ)	35.000,00	
8111-019	Εκσυγχρονισμός δεξαμενών ύδρευσης Ακρωτηρίου, Νέας Κυδωνίας και Σούδας	200.000,00	
8111-025	Επέκταση δευτερευόντων μικρών δικτύων ύδρευσης - άρδευσης στο Δήμο Χανίων	600.000,00	
8111-026	Διάνοιξη νέας γεώτρησης ΠΘ2 Νοτιοανατολικά του Στρατοπέδου Αγιάς Χανίων	70.000,00	
8111-028	Κατασκευή Πιεζομετρικών Γεωτρήσεων Παρακολούθησης στην Αγιά	66.500,00	
8111-029	Αντικατάσταση δικτύων ύδρευσης επί των οδών Χατζημιχάλη Γιάνναρη και Σκαλίδη του Δήμου Χανίων (ενταγμένο στο ΕΣΠΑ/ΠΕΠ Κρήτης)	166.000,00	
8111-030	Κατασκευή νέου δικτύου υδροδότησης Απτέρων	200.000,00	
8111-031	Αντικατάσταση δικτύων ύδρευσης στην περιοχή του ΚΤΕΛ Χανίων	500.000,00	
8111-032	Κατασκευή φρεατίων τοποθέτησης υδρομέτρων SCADA	30.000,00	2.174.500,00
8112	Έργα Ύδρευσης - Αποχέτευσης με αυτεπιστασία		
8112-001	Αδρανή επιχώσεων και σκυροδεμάτων	50.000,00	
8112-002	Τσιμέντα - οικοδομικά υλικά	25.000,00	
8112-004	Σωλήνες- ειδικά τεμάχια αποχέτευσης	120.000,00	
8112-005	Σωλήνες- ειδικά τεμάχια σωλήνων ύδρευσης	65.000,00	
8112-006	Χυτοσιδηρά καλύμματα φρεατίων (υδρευσ-αποχετ) & εσχάρων υδροσυλογής.	90.000,00	
8112-007	Προμήθεια έτοιμου ασφαλτομείγματος (ψυχρού / θερμού) από συγκρότημα παραγωγής ασφαλτομείγματος για αποκατάσταση ασφαλτικών τομών από συνεργείο της ΔΕΥΑΧ	46.000,00	
8112-008	Προμήθεια έτοιμου σκυροδέματος (C16/20 κ. α.)	30.000,00	426.000,00
8113	Έργα Αποχέτευσης		
8113-002	Εκσυγχρονισμός Α1, Η/Ζ Α1 και Μετόχι Μπάρμπου	1.000,00	
8113-021	Κατασκευή τμημάτων δικτύων ομβρίων σε διάφορες περιοχές του Δήμου Χανίων	300.000,00	
8113-030	Αποχέτευση ακαθάρτων Δ.Ε. ΑΚΡΩΤΗΡΙΟΥ - Περιοχή Χωραφάκια – Σταυρός, ΥΠΟΕΡΓΟ: Δίκτυα αποχέτευσης (ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ επιδ. τμήματος κατά 100%)	2.375.000,00	
8113-031	Αποχέτευση ακαθάρτων Δ.Ε. Ακρωτηρίου - Περιοχή Χωραφάκια – Σταυρός ΥΠΟΕΡΓΟ: Αντλιοστάσια ακαθάρτων (ενταγμένο στο πρόγραμμα ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ - επιδ. τμήματος κατά 100%)	1.488.000,00	

8113-032	Δίκτυα ομβρίων ΔΕΥΑ Χανίων (ΦΙΛΟΔΗΜΟΣ)	42.000,00	
8113-033	Κατασκευή αγωγού ομβρίων Σκουφών-Ζαμπελίου-Κονδυλάκη	20.000,00	
8113-035	Δίκτυα Ακαθάρτων – Αντλιοστάσια της περιοχής «Μαράθι» Δ.Ε. Ακρωτηρίου Δήμου Χανίων (ενταγμένο στο ΕΣΠΑ/ ΠΕΠ Κρήτης)	711.000,00	
8113-045	Δίκτυα ομβρίων στο επαρχιακό δίκτυο και την ΠΕΟ Χανίων-Κισσάμου της Π.Ε. Χανίων (ΠΔΕ Περ. Κρήτης)	132.000,00	
8113-047	Επεκτάσεις μικρών δευτερευόντων δικτύων ακαθάρτων στο Δήμο Χανίων	150.000,00	
8113-048	Κατασκευή μικρών δευτερευόντων δικτύων ομβρίων στο Δήμο Χανίων	150.000,00	
8113-049	Κατασκευή έργων προστασίας της παράκτιας ζώνης στην περιοχή Χαλέπα και Χονολουλού (ενταγμένο στο ΠΔΕ Περ. Κρήτης)	300.000,00	
8113-053	Αποχέτευση ακαθάρτων Δ.Ε. Ακρωτηρίου - Περιοχή Χωραφάκια – Σταυρός, ΥΠΟΕΡΓΟ: Δίκτυα αποχέτευσης (ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ επιδ. τμήματος κατά 100%) - Αρχαιολογικές εργασίες	50.000,00	
8113-054	Εγκατάσταση Επεξεργασίας Λυμάτων της περιοχής «Μαράθι» Δ.Ε. Ακρωτηρίου Δήμου Χανίων (ενταγμένο στο ΕΣΠΑ/ ΠΕΠ Κρήτης)	970.000,00	
8113-058	Κατασκευή δικτύων ακαθάρτων και ομβρίων στην περιοχή Γαλατά	150.000,00	
8113-059	Αποχέτευση ακαθάρτων Δ.Ε. Ακρωτηρίου - Περιοχή Χωραφάκια – Σταυρός, ΥΠΟΕΡΓΟ: Συνδέσεις Με ΔΕΔΔΗΕ (ΑΝΤΩΝΗΣ ΤΡΙΤΣΗΣ επιδ. κατά 100%)	32.000,00	
8113-060	Συνδέσεις με ΔΕΔΔΗΕ έργου αποχ.καθ. & ΕΕΛ περιοχή «Μαράθι»	43.000,00	
8113-061	Αρχαιολογικές Έρευνες και Εργασίες του έργου Αποχέτευσης Ακαθάρτων και ΕΕΛ της περιοχής «Μαράθι» Δ.Ε. Ακρωτηρίου Δήμου Χανίων	25.000,00	
8113-062	Προσαρμογή εσχάρων φρεατίων υδροσυλλογής στη στάθμη του καταστρώματος της οδού σε διάφορες περιοχές του Δήμου Χανίων	70.000,00	
8113-063	Κατασκευή νέου καταθλιπτικού αγωγού αντλιοστασίου ακαθάρτων Κολυμβητηρίου	80.000,00	
8113-064	Κατασκευή δικτύων ομβρίων και συνδέσεων ακαθάρτων περιοχής Αγ. Κυριακής Χανίων	150.000,00	
8113-065	Δίκτυα Τελικής Διάθεσης της περιοχής «Μαράθι» Δ.Ε. Ακρωτηρίου Δήμου Χανίων (ενταγμένο στο ΕΣΠΑ/ ΠΕΠ Κρήτης)	75.000,00	7.314.000,00
8115	Έργα Ε.Ε.Λ.		
8115-001	Βελτίωση Διαχείρισης υλός εγκατάστασης επεξεργασίας λυμάτων (ενταγμένο στο ΘΗΣΕΑ), έκπτωση του αρχικού αναδόχου (τιμές με ΦΠΑ διεκδικούμενες με δικαστική απόφαση)	18.630,00	
8115-010	Εκσυγχρονισμός κτιρίων και δεξαμενών Ε.Ε.Λ.	100.000,00	
8115-011	Επέκταση διοικητηρίου (έργο 2000-2001, έχει πτωχεύσει το ανάδοχο σχήμα / Τίτοι Πόροι)	0,00	
8115-016	Διαμόρφωση χώρου επεξεργασίας αφυδατωμένης- ασβεστοποιημένης Ε.Ε.Λ. Χανίων στη περιοχή Κορακιά	150.000,00	
8115-017	Εκσυγχρονισμός εξοπλισμού Ε.Ε.Λ. Χανίων (για χρηματοδότηση από "Αντώνης Τρίτσης")	1.500.000,00	
8115-018	Αποκατάσταση υποθαλάσσιου αγωγού εκβολής επεξεργασμένων λυμάτων Ε.Ε.Λ. Χανίων	20.000,00	
8115-019	Ξήρανση υλός Ε.Ε.Λ. Χανίων (προέγκριση στο Ταμείο Ανάκαμψης)	1.700.000,00	3.488.630,00
8116	Διάφορα Έργα		
8116-009	Απαραίτητες συμπληρωματικές εργασίες δικτύων ύδρευσης-αποχέτευσης κατά την υλοποίηση του έργου συνδετήριας οδού πόλεως Χανίων με κόμβο Μουρνιών (ΕΣΠΑ-ΟΑΚ)	144.000,00	
8116-010	Ασφαλτοστρώσεις καταστρωμάτων οδών μετά από επεμβάσεις της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και αποκατάσταση ασφαλικών τομών οδοστρωμάτων εργασιών συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ	35.000,00	
8116-014	Αποκατάσταση ασφαλτικών τομών και οδοστρωμάτων εργασιών συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έτους 2020-2021	10.000,00	
8116-017	Αποκατάσταση ασφαλτικών τομών και οδοστρωμάτων εργασιών συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έτους 2021-2022	175.000,00	
8116-020	Αποκατάσταση ασφαλτικών τομών και οδοστρωμάτων εργασιών συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έτους 2022-2023	327.000,00	
8116-021	Επείγουσες αποκαταστάσεις οδοστρωμάτων της ΔΕΥΑΧ	50.000,00	
8116-022	Αντικατάσταση δικτύων ύδρευσης στην περιοχή Πλατείας 1866	263.000,00	

8116-023	Αποκατάσταση ασφαλτικών τομών και οδοστρωμάτων εργασιών συνεργειών Δ.Ε.Υ.Α.Χ.	300.000,00	1.304.000,00
8121	Μελέτες		
8121-003	Μελέτη Επάρκειας , εκσυγχρονισμού και διασύνδεσης των δικτύων ύδρευσης της ΔΕΥΑ Χανίων και των περιαστικών Δήμων σε ενιαίο σύστημα Ύδρευσης του νέου Δήμου Χανίων (Χρηματοδότηση από Εθνικούς Πόρους)	126.000,00	
8121-019	Υποστηρικτικές Τοπογραφικές Μελέτες της μελέτης (Επάρκειας , εκσυγχρονισμού και διασύνδεσης των δικτύων ύδρευσης της ΔΕΥΑ Χανίων και των περιαστικών Δήμων σε ενιαίο σύστημα Ύδρευσης του νέου Δήμου Χανίων -κωδικός 8121.03-) Δ.Ε. Σούδας	5.000,00	
8121-021	Υποστηρικτικές Στατικές Μελέτες της μελέτης (Επάρκειας , εκσυγχρονισμού και διασύνδεσης των δικτύων ύδρευσης της ΔΕΥΑ Χανίων και των περιαστικών Δήμων σε ενιαίο σύστημα Ύδρευσης του νέου Δήμου Χανίων -κωδικός 8121.03-) Δ.Ε. Σούδας	5.000,00	
8121-022	Υποστηρικτικές Η/Μ Μελέτες της μελέτης (Επάρκειας , εκσυγχρονισμού και διασύνδεσης των δικτύων ύδρευσης της ΔΕΥΑ Χανίων και των περιαστικών Δήμων σε ενιαίο σύστημα Ύδρευσης του νέου Δήμου Χανίων - κωδικός 8121.03-) Δ.Ε. Σούδας	5.000,00	
8121-032	Μελέτες δομικών και Η/Μ τροποποιήσεων βιομηχανικών κτιρίων και εγκαταστάσεων ΕΕΛ	2.100,00	
8121-041	Ειδική μελέτη προστασίας ΚΑΑ προς την εγκατάσταση της Ε.Ε.Λ. από τους κυματισμούς	1.400,00	
8121-042	Υπόλοιπο μελέτης "Οριστική Μελέτη Διευθέτησης Κλαδισού από Γέφυρα ως Νέα Εθνική οδό"	2.835,00	
8121-044	Σύνταξη Γενικού Σχεδίου Ύδρευσης (Masterplan) και υλοποίηση Σχεδίου Ασφάλειας Νερού ΔΕΥΑ Χανίων (σε επίπεδο προμελέτης) στα πλαίσια του εγκεκριμένου Σχεδίου διαχείρισης Υ.Δ. Κρήτης (έχει ενταχθεί στο ΠΕΠ Κρήτης)	45.000,00	
8121-052	Μελέτη βελτίωσης τμήματος εσωτερικού δικτύου ύδρευσης Δ.Ε. Χανίων (υδραυλική μελέτη)	20.000,00	
8121-055	Τοπογραφική μελέτη δικτύων ακαθάρτων και ομβρίων σε διάφορες περιοχές του Δήμου Χανίων (πλην των ΔΕ Χανίων, Νέας Κυδωνίας και Σούδας)	17.500,00	
8121-056	Υδραυλική μελέτη δικτύων ακαθάρτων και ομβρίων σε διάφορες περιοχές του Δήμου Χανίων (πλην των ΔΕ Χανίων, Νέας Κυδωνίας και Σούδας)	14.000,00	
8121-060	Μελέτη αποκατάστασης βλάβης υποθαλάσσιου αγωγού Ε.Ε.Λ. (μελέτη λιμενικών έργων)	5.000,00	
8121-061	Μελέτη υδροδότησης περιοχής Απτερών Δ.Ε. Σούδας (υδραυλική μελέτη)	29.500,00	
8121-063	Τοπογραφική μελέτη δικτύων ακαθάρτων και ομβρίων στην Δ.Ε. Νέας Κυδωνίας (Γαλατάς)	13.500,00	
8121-064	Υδραυλική μελέτη δικτύων ακαθάρτων και ομβρίων στην Δ.Ε. Νέας Κυδωνίας (Γαλατάς)	12.000,00	
8121-066	Μελέτη βελτίωσης δικτύου ύδρευσης Δ.Ε. Νέας Κυδωνίας (υδραυλική μελέτη)	25.000,00	
8121-067	Μελέτη εγκατάστασης Βιολογικής πλυντηρίδας και αντικατάστασης καταθλιπτικών αγωγών στο αντλιοστάσιο αποχέτευσης του Κουμ Καπί (Η/Μ μελέτη)	10.000,00	
8121-068	Αρχιτεκτονική μελέτη διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου και ανάδειξης του κτιρίου της Δεξαμενής Ύδρευσης Αγ. Ιωάννη	5.000,00	
8121-069	Μελέτη Πυρασφάλειας-Πυρόσβεσης για το κτίριο των Γραφείων της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. στις Μουρνιές Χανίων και των λοιπών εγκαταστάσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.	10.000,00	
8121-070	Μελέτη εγκατάστασης φωτοβολταϊκού σταθμού χαμηλού ύψους στην Αγυιά Δ.Ε. Θερίσου (μελέτη Η/Μ)	10.000,00	
8121-071	Τοπογραφική και υδραυλική μελέτη δικτύου αποχέτευσης ακαθάρτων περιοχής τμήματος Κουνουπιδιανών (Δ.Ε. Ακρωτηρίου) και Πύργου Περιβολίων (Δ.Ε. Θερίσου)	15.000,00	
8121-072	Μελέτη επικαιροποίησης περιβαλλοντικών όρων ΕΕΛ Χανίων	5.000,00	383.835,00
8200	Αγορά ακινήτων		
8200-000	Αγορά ακινήτων για την κατασκευή δεξαμενών, αντλιοστασίων & αποθηκών ΔΕΥΑ Χανίων	100.000,00	

8211	Μηχανολογικός εξοπλισμός		
8211-001	Υπηρεσίες και υλικά για τη συντήρηση - επισκευή ηλεκτροπαραγωγών ζευγών	30.000,00	
8211-005	Προμήθεια Αντικεραυνικών συστημάτων εγκαταστάσεων ΔΕΥΑ Χανίων, υλικών και υπηρεσιών ελέγχου και συντήρησης των	5.000,00	
8211-009	Προμήθεια μικρού φορητού αποφρακτικού συστήματος (επί αγροτικού οχήματος)	15.000,00	
8211-012	Προμήθεια υλικών αντισκωριακής προστασίας, βαφής, μονωτικών υλικών κ.λ.π. για τη συντήρηση Η/Μ εξοπλισμού και υλικών προστασίας και βαφής κτηρίων	5.000,00	
8211-014	Προμήθεια, εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία Η/Ζ για τα αντλιοστάσια Ύδρευσης, Αποχέτευσης και Ε.Ε.Λ.	30.000,00	85.000,00
8212	Διάφορες εργασίες - υπηρεσίες & προμήθειες		
8212-001	Προμήθεια ανταλλακτικών αυτοματοποίησης, ΚΣΕ & τοπικών σταθμών	10.000,00	
8212-004	Ετήσιο κόστος συστήματος διαχείρισης & παρακολούθησης του στόλου οχημάτων-μηχανημάτων της ΔΕΥΑ Χανίων	9.000,00	
8212-005	Προμήθεια ανταλλακτικών για αποφρακτικά & κάμερα από κατασκευαστικό οίκο Γερμανίας -προμήθεια μικρής κάμερας κατακόρυφης καθόδου	7.000,00	
8212-006	Προμήθεια παρελκομένων ασφάλειας οχημάτων-μηχανημάτων έργου	3.000,00	
8212-008	Προμήθεια ετήσιων αναλώσιμων, συστημάτων πυρασφάλειας & πυρόσβεσης (πυροσβεστήρες και υλικά πρώτης βοήθειας)	25.000,00	
8212-014	Εξοπλισμός μηχανολογικός συνεργείου μηχανημάτων και οχημάτων (διαγνωστικά, εργαλεία, εργαλειοφόροι)	7.000,00	
8212-016	Προμήθεια ηλεκτρικών και λοιπών εργαλίων συνεργείων (φορητές αντλίες νερού & λυμάτων, σέγες, τρυπάνια, κομπρεσσέρ, τροχοί κ.λ.π.), κλειδιά, λουκέτα, αλυσίδες ασφαλείας εγκαταστάσεων	15.000,00	
8212-018	Υπηρεσίες συγκόλλησης σωληνώσεων και συναρμολόγησης υδραυλικών εξαρτημάτων και ειδικών τεμαχίων για ύδρευση, άρδευση και αποχέτευση	25.000,00	
8212-019	Υπηρεσίες αδιατάρακτης κοπής για εγκαταστάσεις ύδρευσης, άρδευσης, αποχέτευσης και Ε.Ε.Λ.	5.000,00	
8212-022	Ψηφιακή αποτύπωση υφιστάμενων δικτύων ύδρευσης & αποχέτευσης ΔΕΥΑ Χανίων	50.000,00	
8212-024	Υπηρεσίες συντήρησης - επισκευής υποσταθμών και καλωδιώσεων μέσης τάσης Ύδρευσης, Άρδευσης, Αποχέτευσης και Ε.Ε.Λ.	30.000,00	
8212-025	Προμήθεια γεωδαιτικού σταθμού (τοπογραφικό ηλεκτρονικό όργανο)	6.000,00	
8212-026	Προμήθεια τοπογραφικών λογισμικών προγραμμάτων	5.000,00	
8212-028	Υπηρεσία προληπτικού ελέγχου αντλητικών συστημάτων και κινητήρων με τη μέθοδο ανάλυσης κραδασμών	25.000,00	
8212-029	Προμήθεια PLC αντλιοστασίων Ύδρευσης, Άρδευσης και Αποχέτευσης	18.000,00	
8212-031	Υπηρεσίες περιέλιξης κινητήρων	30.000,00	
8212-032	Προμήθεια εφεδρικών ομαλών εκκινητών & μικρών Inverter για όλα τα τμήματα (συνεχιζόμενη προμήθεια 2022)	30.000,00	
8212-033	Προμήθεια οργάνων μέτρησης στάθμης θαλάμων αντλιοστασίων ύδρευσης , αποχέτευσης & προμήθεια Μετρητών Πίεσης, πιλότων & ανταλλακτικών εξαρτημάτων μειωτών πίεσης για ΤΣΥ	25.000,00	
8212-046	Προμήθεια Ηλεκτρολογικού Υλικού για όλες τις Εγκαταστάσεις της ΔΕΥΑΧ και την Ε.Ε.Λ. στην Δ.Ε. Χανίων	30.000,00	
8212-048	Έλεγχος ποιότητας υλικών ύδρευσης και αποχέτευσης	5.000,00	
8212-050	Προμήθεια Ηλεκτρολογικού Υλικού για όλες τις εγκαταστάσεις της ΔΕΥΑΧ στις λοιπές Δ.Ε.	30.000,00	
8212-054	Υπηρεσίες υποστήριξης διαδικασιών ένταξης στο κοινωνικό τιμολόγιο της ΔΕΥΑΧ	15.000,00	
8212-055	Προμήθεια, εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία νέων ηλεκτρικών πινάκων εγκαταστάσεων ΔΕΥΑΧ, με αποξήλωση παλαιών όπου απαιτείται	30.000,00	
8212-056	Εγκατάσταση νέων συστημάτων Πυρασφάλειας - Πυρόσβεσης στο κτίριο των Γραφείων της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. στις Μουρνιές Χανίων και στις λοιπές εγκαταστάσεις της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.	27.000,00	

8212-057	Υπηρεσίες δομικών μικροτροποποιήσεων (βάσεις ηλεκτρικών Πινάκων, επισκευές δαπέδων, διανοίξεις οπών κ.λ.π.) εγκαταστάσεων ύδρευσης - αποχέτευσης σε όλες τις Δ.Ε. (πλην Δ.Ε. Χανίων)	25.000,00	
8212-058	Εργασίες αποξηλώσεως παλαιών Η/Ζ και πινάκων χαμηλής τάσεως	15.000,00	
8212-059	Υπηρεσίες γεωπόνου (παρακολούθηση προμηθειών πρασίνου για τις εγκαταστάσεις και τα κτίρια της ΔΕΥΑΧ, επίβλεψη συντήρησης πρασίνου, μελέτες προμηθειών και ανάπτυξης πρασίνου)	4.000,00	
8212-061	Υπηρεσία Υποστήριξης στη Μελέτη Εγκαταστάσεων Φωτοβολταϊκών Σταθμών, επί στέγης, ισχύος 300KW, που προβλέπεται να κατασκευαστούν στις Δεξαμενές Φορτίου Βαντέ της Δ.Ε.Υ.Α.Χ., στις Μουρνιές, στη Δ.Ε. Ελ. Βενιζέλου και στην Ε.Ε.Λ. της Δ.Ε.Υ.Α.Χ., στον Κουμπελή Ακρωτηρίου	30.000,00	
8212-062	Προμήθεια εφεδρικών ομαλών εκκινητών & μικρών Inverter για όλα τα τμήματα	30.000,00	566.000,00
8214	Μεταφορικά μέσα		
8214-004	Προμήθεια με χρηματοδοτική μίσθωση 5 ετών (LEASING): 1. Προμήθεια δύο καινούργιων ημικάμπινων ημιφορτηγών αγροτικού τύπου 4x4 diesel απο 2200 έως 2500 cc 2. Προμήθεια ενός καινούργιου ημιφορτηγού 4X4 μονής καμπίνας αγροτικού τύπου. 3. Προμήθεια δύο κλειστών ημιφορτηγών πετρελαιοκίνητων τύπου VAN (κλούβα) 4. Προμήθεια δύο κλειστών μικρών αυτοκινήτων πετελαιοκίνητων τύπου VAN 5. Προμήθεια δύο τριαξονικών ανατρεπόμενων φορτηγών μικτού φορτίου 26tn 6. Προμήθεια ενός διαξονικού ανατρεπόμενου φορτηγού μικτού φορτίου 12tn 7. Προμήθεια δύο ανατρεπόμενων φορτηγών μικτού φορτίου 7,5tn 8. Προμήθεια ενός ανατρεπόμενου φορτηγού μικτού φορτίου 7,5tn με γερανό 9. Προμήθεια ενός οχήματος τύπου αλυσίδα μεταφοράς απορριμματοκιβωτίων 10. Προμήθεια τριών ανοικτών απορριμματοκιβωτίων τύπου σκάφης χωρητικότητας 5m3	150.000,00	
8214-011	Προμήθεια δύο καινούργιων ερπυστριοφόρων εκσκαφών μέχρι 28hp ιπποδύναμη έκαστος για τις ανάγκες των συνεργειών της ΔΕΥΑΧ	100.000,00	
8214-015	Προμήθεια πρόσθετων εξαρτημάτων εκσκαφών, jcb και λοιπών μηχανημάτων και φορτηγών (μηχανικός αναδευτήρας σκυροδέματος, μηχανικό σάρωθρο, σφύρες, αποξέστης ασφάλτου, κάδοι 6m3 για καδοφόρο όχημα ΕΕΛ, δονητικές πλάκες κ.λ.π.)	30.000,00	280.000,00
8216	Προμήθειες τμήματος Πληροφορικής		
8216-002	Προμήθεια καρτών κινητής τηλεφωνίας για λειτουργία GSM modems αυτοματισμού - Αναλώσιμα Πληροφορικής	24.000,00	
8216-004	Προμήθεια εξοπλισμού και ανταλλακτικών Πληροφορικής	27.000,00	
8216-005	Προμήθεια Εξοπλισμού & Ανταλλακτικών για Δίκτυο Αυτοματισμού (εξοπλισμός SCADA) νέων UPS & ανταλλακτικών μπαταριών υφιστάμενων UPS	25.000,00	
8216-018	Προμήθεια συστημάτων ασφαλείας και επιτήρησης - Συστήματα συναγερμού εγκαταστάσεων - Εξοπλισμός τηλεφωνίας	25.000,00	
8216-020	Τηλεμετρία και Τηλεέλεγχος Διαρροών σε νέα δίκτυα ύδρευσης, επέκταση αυτοματοποίησης σε νέους τοπικούς σταθμούς και αναβάθμιση των τοπικών σταθμών ελέγχου αυτοματοποίησης (SCADA) του Δήμου Χανίων (συνεχιζόμενο, ενταγμένο στο ΥΜΕΠΕΡΑΑ - επιδότηση ~85%)	753.000,00	
8216-023	Αγορά νέων εφαρμογών - προγραμμάτων, λειτουργικών συστημάτων & οργάνωσης γραφείου	15.000,00	869.000,00
8218	Βελτίωση κτιρίων και εγκαταστάσεων ΔΕΥΑΧ		
8218-001	Εργασίες & προμήθειες διαμόρφωσης και φωτισμού προστατευόμενου χώρου Πάρκινγκ πελατών & προσωπικού σε παράπλευρο του κτιρίου ενοικιαζόμενο χώρο (αυτοκίνητα & μηχανάκια)	4.000,00	
8218-002	Προμήθεια εξοπλισμού αποδυτηρίων εργατοτεχνικού προσωπικού στο υπόγειο του κεντρικού κτιρίου	3.000,00	
8218-005	Συντήρηση για αποκατάσταση βατότητας ορεινών οδών πρόσβασης στις δεξαμενές & τα αντλιοστάσια της Δ.Ε. Κεραμίων	5.000,00	
8218-008	Προμήθειες πρασίνου (φυτά, λιπάσματα, συστήματα άρδευσης)	8.000,00	
8218-009	Προμήθεια εξοπλισμού γραφείων νέου κτηρίου & λοιπών κτηρίων ΔΕΥΑΧ	20.000,00	
8218-010	Περιφράξεις εγκαταστάσεων Ύδρευσης - Αποχέτευσης	30.000,00	
8218-018	Υπηρεσίες μικροεπεμβάσεων συντήρησης κτηρίου Γραφείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και λοιπών κτηρίων ΔΕΥΑ Χανίων	30.000,00	

8218-019	Προμήθεια Η/Μ εξοπλισμού και υλικών συντήρησης Η/Μ εξοπλισμού κτιρίου Γραφείων της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και λοιπών κτιρίων ΔΕΥΑ Χανίων	30.000,00	
8218-020	Προμήθεια φωτοβολταϊκών πάνελ για την στέγη του κτιρίου γραφείων της ΔΕΥΑΧ καθώς και μικρών φωτοβολταϊκών (για δεξαμενές χωρίς ρεύμα)	50.000,00	
8218-024	Εγκατάσταση φωτοβολταϊκών πάνελ στην στέγη του κτιρίου γραφείων της ΔΕΥΑΧ	28.000,00	
8218-025	Προμήθεια, εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία Φ/Β σταθμού στην Ε.Ε.Λ. (χρημ. Ταμείο Ανάκαμψης)	250.000,00	
8218-026	Προμήθεια, εγκατάσταση και θέση σε λειτουργία Φ/Β σταθμού (χρημ. Ταμείο Ανάκαμψης)	250.000,00	708.000,00
822	Χρεωλύσια		
8221-000	Χρεωλύσιο Δόσης Τ.Π.Δ.	182.000,00	
830	Εξόφληση παλαιών μας υποχρεώσεων		
8302-000	Οφειλόμενες υποχρεώσεις του 2022	1.100.000,00	
8303-000	Οφειλές σε Μισθοδοσίες του 2022	10.000,00	
8304-000	Οφειλές 2022 Δ.Ε.Υ.Α.Β.Α	80.000,00	
8305-000	Οφειλές 2022 Ο.Α.Κ.	200.000,00	
8306-000	Πάγιες προκαταβολές	6.000,00	
8307-000	Πληρωμή Φ.Π.Α.	200.000,00	
8308-000	Φόρος εισοδήματος	100.000,00	
8309-000	Υπόλοιπο ταμείου τέλους χρήσης	194.185,00	1.890.185,00
854	Φ.Π.Α. Εξόδων		
8540-000	ΦΠΑ Εξόδων	3.200.000,00	
		40.417.100,00	

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Χ.)

Ο Προϋπολογισμός της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων του έτους 2023 εγκρίθηκε σύμφωνα με την υπ' αριθμό 29/2023 απόφαση του Δ.Σ. της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.. ο οποίος βασίζεται στα ποσά εσόδων και εξόδων του 2022 για όλο τον Καλλικρατικό Δήμο Χανίων. Ο συνημμένος προϋπολογισμός είναι ισοσκελισμένος, το σύνολο του οποίου είναι 40.417.100,00 €. Όμως στην περίπτωση που η ροή των εσόδων δεν θα είναι αυτή της πρόβλεψης, τότε θα πρέπει να γίνει περικοπή στα έργα και στις προμήθειες που δεν είναι ενταγμένα σε προγράμματα επιχορηγούμενων έργων. Τα έργα και η προμήθειες που θα πραγματοποιηθούν θα είναι για την αντικατάσταση, συντήρηση, εκσυγχρονισμό δικτύων ύδρευσης αποχέτευσης ομβρίων του Δήμου Χανίων και εκσυγχρονισμού της Ε.Ε.Λ. Χανίων. Επίσης την συντήρηση και ανακαίνιση των κτιρίων, αντλιοστασίων και δεξαμενών που ανήκουν στην περιφέρεια του Δήμου Χανίων. Η προμήθειες και τα έργα θα εξυπηρετήσουν τις λειτουργικές ανάγκες των πολιτών του δήμου Χανίων. Τα περισσότερα έργα είναι χρηματοδοτούμενα από διάφορους Πόρους όπως ΕΣΠΑ, Φιλόδημος Ι, Τρίτη, Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Ταμείο Ανάκαμψης και Αποτελεσματικότητας κ.α.

Παρατηρείται ότι ο προϋπολογισμός που έχει παρουσιάσει η επιχείρηση για το 2023 εστιάζεται περισσότερο στην συντήρηση και βελτίωση των υπαρχόντων υποδομών παρά στην επέκταση με την δημιουργία νέων επενδύσεων. Αυτό δείχνει πιθανότατα πως η επιχείρηση επιθυμεί να βελτιώσει τις υπηρεσίες προς τους ήδη εξυπηρετούμενους και να τους διατηρήσει, αλλά παράλληλα δεν προβλέπει αύξηση της ζήτησης σε τέτοια κλίμακα που θα αιτιολογούσε την δημιουργία νέων υποδομών. Εναλλακτικά, μπορεί να προβλέπει δημιουργία νέων υποδομών σε μελλοντικούς προϋπολογισμούς, αφού πρώτα όμως έχει εκσυγχρονίσει το υπάρχον δίκτυό της αυτή την περίοδο.

4.2 Ισολογισμοί ετών 2019 και 2020 της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων

Ο ισολογισμός που θα παρουσιαστεί παρακάτω θα είναι προηγούμενων ετών 2019,2020 διότι δεν έχουν δημοσιευθεί νεότεροι από την Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων. Για τον λόγο αυτό θα αναλυθούν ισολογισμοί των προηγούμενων χρόνων όπως αναγράφονται παρακάτω:

Πίνακας 3 : Ισολογισμός ετών 2019 και 2020 της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ					
	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019	Μέση ποσοστιαία μεταβολή %	Μέση τιμή διετίας
<u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>					
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία					
Ενσώματα πάγια					
Ακίνητα		46.535.446,45	48.612.564,88	-4,27%	47.574.005,67 €
Μηχανολογικός εξοπλισμός		668.813,49	621.286,71	7,65%	645.050,10 €
Λοιπός εξοπλισμός		553.936,63	525.852,60	5,34%	539.894,62 €
Σύνολο		47.758.196,57	49.759.704,19	-4,02%	48.758.950,38 €
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή					
		5.357.059,01	1.744.258,79	207,13%	3.550.658,90 €
Σύνολο μη κυκλοφορούντων		53.115.255,58	51.503.962,98	3,13%	52.309.609,28 €
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία αποθέματα					
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά		449.491,12	346.062,91	29,89%	397.777,02 €
Προκαταβολές για αποθέματα		15.563,93	18.596,12	-16,31%	17.080,03 €
Λοιπά αποθέματα		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Σύνολο		465.055,05	364.659,03	27,53%	414.857,04 €
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές					
Εμπορικές απαιτήσεις		10.722.210,01	10.897.129,32	-1,61%	10.809.669,67 €
Λοιπές απαιτήσεις		1.065.126,98	1.041.539,68	2,26%	1.053.333,33 €
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία		219,65	219,65	0,00%	219,65 €
Προπληρωμένα έξοδα		19.378,30	26.777,69	-27,63%	23.078,00 €
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα		11.741.646,59	13.572.423,61	-13,49%	12.657.035,10 €
Σύνολο		23.548.581,53	25.538.089,95	-7,79%	24.543.335,74 €
Σύνολο κυκλοφορούντων		24.013.636,58	25.902.748,98	-7,29%	24.958.192,78 €
<u>Σύνολο Ενεργητικού</u>		77.128.892,16	77.406.711,96	-0,36%	77.267.802,06 €

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019	Μέση ποσοστιαία μεταβολή %	Μέση τιμή διετίας
Καθαρή θέση					
Καταβλημένα κεφάλαια					
Κεφάλαιο		21.909.964,39	21.909.964,39	0,00%	21.909.964,39 €
Διαφορές εύλογης αξίας					
Διαφορές αξίας ενσώματων παγίων		21.177,33	21.177,33	0,00%	21.177,33 €
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο					
Αποτελέσματα εις νέο		10.187.559,38	13.525.879,24	-24,68%	11.856.719,31 €
Σύνολο καθαρής θέσης		32.118.701,10	35.457.020,96	-9,42%	33.787.861,03 €
Προβλέψεις					
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους		1.168.232,34	1.116.822,44	4,60%	1.142.527,39 €
Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμα Δάνεια		4.558.478,45	4.710.608,95	-3,23%	4.634.543,70 €
Κρατικές επιχορηγήσεις		36.224.139,56	34.409.353,76	5,27%	35.316.746,66 €
Σύνολο		40.782.618,01	39.119.962,71	4,25%	39.951.290,36 €
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Εμπορικές υποχρεώσεις		936.828,44	1.004.274,75	-6,72%	970.551,60 €
Φόρος εισοδήματος		33.749,06	0,00		16.874,53 €
Λοιποί φόροι και τέλη		85.783,27	377.299,58	-77,26%	231.541,43 €
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης		91.057,17	122.077,73	-25,41%	106.567,45 €
Λοιπές υποχρεώσεις		1.322.540,40	209.253,79	532,03%	765.897,10 €
Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα		589.382,37	0,00		294.691,19 €
Σύνολο		3.059.340,71	1.712.905,85	78,61%	2.386.123,28 €
Σύνολο Υποχρεώσεων		43.841.958,72	40.832.868,56	7,37%	42.337.413,64 €
Σύνολο Παθητικού		77.128.892,16	77.406.711,96	-0,36%	77.267.802,06 €

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Χ)

Πίνακας 4 : Κατάσταση αποτελεσμάτων και Λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ κατά ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ			
	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019
Κύκλος εργασιών (καθαρός)		13.356.781,88	13.008.158,47
Κόστος πωλήσεων		12.598.713,66	12.246.774,52
Μικτό Αποτέλεσμα		758.068,22	761.383,95
Λοιπά συνήθη έσοδα		40.616,95	6.682,29
Σύνολο		798.685,17	768.066,24
Έξοδα διοίκησης		-244.566,66	-366.697,10
Έξοδα διάθεσης		-715.628,30	-1.025.366,95
Λοιπά έξοδα και ζημίες		-1.039.864,10	-3.020,77
Κέρδη & ζημίες από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων		-0,05	0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη		762.271,82	1.295.729,50
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων		-439.102,12	668.710,92
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα		137.761,27	190.639,33
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		-317.356,36	-323.376,13
Αποτέλεσμα προ φόρων		-618.697,21	535.974,12
Φόροι εισοδήματος		33.062,70	45.753,44
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους		-651.759,91	490.220,68

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Χ)

Πίνακας 5 : Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

		31/12/2020	31/12/2019
Δείκτες αποδοτικότητας	μικτό περιθώριο κέρδους = $\frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωλ.}}{\text{Πωλήσεις}}$	5,68%	5,85%
	καθαρό περιθ. κέρδους = $\frac{\text{κέρδη Μ.Φ.}}{\text{Πωλήσεις}}$	-4,88%	3,77%
	χρηματ/κή αποδοτικότητα = $\frac{\text{Καθαρά Κέρδη Μ.Φ.}}{\text{ΙΚ}}$	-2,03%	1,38%
	βιομηχ. αποδοτικότητα = $\frac{\text{Κέρδη Π.Φ. \& τόκων}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$	-0,57%	0,86%
	δείκτης κυκλοφ. Ενεργ/κού = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$	0,1732	0,1680
	δείκτης κυκλοφ. ΙΚ = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{ΙΚ}}$	0,4159	0,3669
	δείκτης κυκλοφ. Υποχρ/ων = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Υποχρεώσεις}}$	0,3047	0,3186
	μέση περίοδος απαιτήσεων * 360	317,6994	330,4019

	είσπραξης απαιτήσεων =	ετήσιες πιστωτικές πωλήσεις		
	δείκτης κυκλοφορίας αποθεμάτων =	κόστος πωλήσεων μέσο επίπεδο αποθεμάτων	-	-
	δείκτης σημασίας χρημ/κών εξόδων =	χρημ/κά έξοδα πωλήσεις	-2,376%	-2,486%
	μέση περίοδος εξόφλησης πληρωτέων λογ/μών =	πληρωτέοι λογ/μοί * 360 αγορές πρώτων & βοηθητικών υλών	-	-
	βασικό διάστημα βιωσιμότητας =	Συνολικά Στοιχεία Εξασφ. Βιωσιμ. (προβλεπόμενα ημερήσια έξοδα λειτουργίας / 360)	728,3993	846,9791
	δείκτης σημασίας γενικών & διοικητικών εξόδων =	γενικά & διοικητικά έξοδα πωλήσεις	-1,831%	-2,819%
	δείκτης σημασίας εξόδων λειτουργίας διάθεσης =	έξοδα λειτουργίας διάθεσης πωλήσεις	-5,358%	-7,882%
Δείκτες Φερεγγυότητας	δείκτης συνολικής ικανότητας δανεισμού =	Σύνολο Υποχρώσεων Σύνολο Ενεργητικού	56,842%	52,751%
	δείκτης μακροπροθ. Ικανότητας δανεισμού =	IK IK + Μακρ. Υπ.	0,4406	0,4754
	δείκτης γενικής ρευστότητας =	Κυκλοφορούν Ενεργητικό Βραχ. Υποχρ.	7,8493	15,1221
	δείκτης άμεσης ρευστότητας =	Κυκλ.Ενεργ. - Αποθέματα Βραχ. Υποχρ.	7,6973	14,9092
	δείκτης κάλυψης ΑΚΚ από διαρκή Κεφάλαια =	ΚΚ ΑΚΚ	-10,9488	-19,7280
	δείκτης ικανότητας αποπλ. Υποχρ. =	Σύνολο Υποχρεώσεων Περιθ. Αυτοχρημ/σης	-67,2670	83,2949
	δείκτης ΚΚ =	Διαρκή Κεφάλαια Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό	1,5265	1,4987

(Πηγή: Προσωπική επεξεργασία Δεικτών)

Δείκτες Αποδοτικότητας: Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί έσοδα και να ικανοποιεί τους διάφορους συμμετέχοντες στη δραστηριότητα της.

1. Περιθώριο κέρδους

Μεικτό περιθώριο κέρδος :Η Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έχει κέρδος το 2019 κατά 5,85 % και για το έτος 2020 κατά 5,68 %. Τα λειτουργικά έξοδα πιθανόν να καλύπτονται όπως επίσης και τα έξοδα της επιχείρησης. Έχει μια μικρή πτώση το έτος 2020.

Καθαρό περιθώριο κέρδους

Η Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έχει καθαρό κέρδος το 2019 κατά 3,77 % και για το έτος 2020 έχει πτώση κατά -4,88 %. Εδώ έχουμε πρόβλημα διότι η επιχείρηση παρουσιάζει πτωτική εικόνα για το έτος 2020, ενώ το έτος 2019 είναι σχετικά καλό ποσοστό.

2. *Απόδοση επενδύσεων*

Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα

Ο δείκτης δείχνει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση μετατρέπει την επένδυση σε αποφέρουν κέρδος. Το 2019 ο βαθμός είναι 1,38% κάτω των 10 % σύμφωνα με διεθνείς νόρμες που σημαίνει ότι είναι μικρός, ενώ το 2020 η επιχείρηση έχει αρνητικό βαθμό -2,03 % ο οποίος είναι μη ικανοποιητικός.

Βιομηχανική αποδοτικότητα

Η επιχείρηση δείχνει ότι το 2019 έχει βιώσιμη δραστηριότητα μικρή και ο βαθμός ανέρχεται στο 0,86% κάτω από το 5%, σύμφωνα με τις διεθνείς νόρμες. Ενώ το 2020 είναι αρνητικός κατά -0,57% που σημαίνει ότι είναι μη ικανοποιητική.

3. *Ανακύκλωση κεφαλαίων*

Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού

Η Δ.Ε.Υ.Α.Χ. εδώ δείχνει πόσο εντατικά χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία για τη δημιουργία εσόδων. Το 2019 και 2020 δείχνει ότι ο δείκτης αυτός μεν είναι θετικός αλλά μικρός 0,168 και 0,1732 αντίστοιχα. Έχουμε πρόβλημα διότι δεν είναι μεγαλύτερη της μονάδας.

Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων

Εδώ η επιχείρηση δείχνει πόσο εντατικά χρησιμοποιεί τις δυνάμεις της επιχείρησης για την δημιουργία εσόδων. Το 2019 είναι $0,3669 < 1$ και το 2020 είναι $0,4159 < 1$. Και εδώ η επιχείρηση έχει πρόβλημα.

Δείκτης κυκλοφορίας υποχρεώσεων

Εδώ η Δ.Ε.Υ.Α.Χ. δείχνει πόσο εντατικά χρησιμοποιεί τα ξένα κεφάλαια για την δημιουργία εσόδων. Το 2019 και το 2020 είναι 0,3186 και 0,3047 αντίστοιχα, μικρότερο και εδώ τις μονάδας. Παρουσιάζεται και εδώ πρόβλημα διότι είναι χαμηλός ο δείκτης και στα δύο χρόνια.

Δείκτες επίδοσης διαχείρισης: Προσδιορίζουν τόσο τη διαχείριση όσο και την δομή των περιουσιακών στοιχείων, ενεργητικού και παθητικού, την πολιτική των πιστώσεων, την διαχείριση των αποθεμάτων και των εξόδων της επιχείρησης.

1. *Μέση περίοδος είσπραξης των απαιτήσεων*

Η επιχείρηση απεικονίζει σε μέρες το μέσο όρο είσπραξης των απαιτήσεων της επιχείρησης από τους πελάτες. Το 2019 έχει μέση περίοδος 330,4019 και το 2020 έχει μέση περίοδος 317,6994. Ο μέσος όρος είναι σχετικά καλός.

2. *Μέση περίοδος εξόφλησης πληρωτέων λογαριασμών*

Η επιχείρηση απεικονίζει σε μέρες το μέσο όρο εξόφλησης πληρωτέων λογαριασμών προς τους πελάτες. Είναι μηδενικός.

3. *Δείκτης κυκλοφορίας αποθεμάτων*

Δείχνει την συχνότητα με την οποία τα αποθέματα ανανεώνονται μέσα στην χρήση. Είναι μηδενικός διότι δεν έχουμε αποθέματα.

4. *Δείκτης σημασίας χρηματοοικονομικών εξόδων*
Εδώ η επιχείρηση δείχνει το ποσοστό των πωλήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την πληρωμή των χρηματοοικονομικών εξόδων. Τα 2019 και το 2020 είναι -2,486% και -2,376% αντίστοιχα. Αρνητικό, δεν καλύπτει τα χρηματοοικονομικά έξοδα.
5. *Δείκτης σημασίας διοικητικών εξόδων*
Εδώ η επιχείρηση δείχνει την ικανότητα της να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις δαπάνες του διοικητικού της προσωπικού και των εργαζομένων της. Και εδώ αρνητικό είναι, το 2019 και 2020 είναι -2,819% και -1,831%.
6. *Δείκτης σημασίας εξόδων διάθεσης*
Η επιχείρηση το 2019 και 2020 έχει -7,882% και -5,358%. Και εδώ αρνητικό πρόσημο, πρόβλημα. Δεν καλύπτει της ανάγκες διαφήμισης μάρκετινγκ κ.α.

Δείκτες Φερεγγυότητας: Ο δείκτης αυτοί δείχνουν τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.

1. *Δείκτης συνολικής πιθανότητας δανεισμού*
Η Δ.Ε.Υ.Α.Χ. δείχνει το βαθμό κάλυψης των περιουσιακών της στοιχείων (σύνολο ενεργητικού) από τα δανικά κεφάλαια. Εδώ η επιχείρηση έχει για το 2019 και το 2020 το ποσοστό 52,751% και 56,842% αντίστοιχα. Σύμφωνα με της διεθνής νόρμες είναι πολύ καλή διότι είναι κάτω των 67% . Άρα μπορεί να ρισκάρουν την χρηματοδότηση.
2. *Δείκτης μακροπρόθεσμης ικανότητας δανεισμού*
Η επιχείρηση το 2019 είχε δείκτη 0,4754 και το 2020 είχε δείκτη 0,4406 . Με αυτά τα νούμερα δείχνει ότι τα ίδια κεφάλαια καλύπτουν τους μακροχρόνιους δανεισμού της. Εάν η τιμή του δείκτη είναι μεγαλύτερη του $\frac{1}{2}$ τότε η μεγαλύτερη χρηματοδότηση είναι από τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης αλλά στην περίπτωση μας δεν είναι.
3. *Δείκτης γενικής ρευστότητας*
Η επιχείρηση έχει ικανοποιητικό δείκτη μέτρησης της ρευστότητας, το έτος 2019 και το έτος 2020 έχουν δείκτες 15,1221 και 7,8493 αντίστοιχα. Το έτος 2019 έχει μεγαλύτερη ικανότητα ρευστότητας ενώ το 2020 μειώνεται αισθητά. παρόλο αυτά είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα αφού είναι μεγαλύτερη του δύο όπως ορίζει η διεθνής νόρμα.
4. *Δείκτης άμεσης ρευστότητας*
Η επιχείρηση έχει ικανοποιητικό δείκτη μέτρησης της άμεσης ρευστότητας, το έτος 2019 και το έτος 2020 έχουν δείκτες 14,9092 και 7,6973 αντίστοιχα. Το έτος 2019 έχει μεγαλύτερη ικανότητα ρευστότητας ενώ το 2020 μειώνεται αισθητά, παρόλο αυτά είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα αφού είναι μεγαλύτερη της μονάδας, όπως ορίζει η διεθνής νόρμα.
5. *Δείκτης κάλυψης αναγκών σε ΚΚ από διαρκή κεφάλαια*
Εδώ ο δείκτης δείχνει τις ανάγκες χρηματοδότησης του κύκλου εκμετάλλευσης που καλύπτονται από το κεφάλαιο κίνησης. Η επιχείρηση το 2019 έχει -19,7280 και το 2020 είναι -10,9488. Αρνητικό μεγάλο πρόβλημα.
6. *Δείκτης ικανότητας αποπληρωμής υποχρεώσεων*
Εδώ η επιχείρηση το 2019 είχε δείκτη ίσο του 83,2949 ενώ το 2020 έχει δείκτη -67,2670.
7. *Δείκτη κεφαλαίου κίνησης*

Εδώ ο δείκτης δείχνει το τμήμα των διαρκεί κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται στη χρηματοδότηση του κύκλου της εκμετάλλευσης. Η επιχείρηση το 2019 ο δείκτης ήταν 1,4987 και το 2020 1,5265. Η επιχείρηση έχει δείκτη μεγαλύτερο της μονάδας. Ικανοποιητικό.

Στο θέμα της αποδοτικότητας σε όρους κερδοφορίας βλέπουμε μία πτώση μεταξύ των περιόδων 2019 και 2020. Αυτή η πτώση μπορεί εύλογα να αιτιολογηθεί ως αποτέλεσμα των περιορισμών που τέθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας COVID19 στην προσπάθεια μείωσης της εξάπλωσης του ιού. Παρόλο που η παραμονή των πολιτών στις οικίες τους θα δημιουργήσει μια αύξηση της ζήτησης από τους οικιακούς καταναλωτές, αυτή φαίνεται πως δεν ήταν επαρκής για να αντισταθμίσει την μείωση της κατανάλωσης από την πλευρά των εταιρικών πελατών.

Όσον αφορά τους δείκτες επίδοσης της επιχειρησιακής διαχείρισης, η Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα στην είσπραξη των απαιτήσεών της, και μάλιστα κατάφερε να τον μειώσει κατά περίπου 3,9% (από 330 σε 317 μέρες) μεταξύ του 2019 και 2020. Προσπάθειες για περαιτέρω μείωση θα έχουν θετικά αποτελέσματα για την ρευστότητα της επιχείρησης και την ικανότητά της να ανταποκριθεί σε απαιτήσεις εις βάρος, είναι προγραμματισμένες είτε έκτακτες / απρόβλεπτες. Παρόλα αυτά όμως, η επιχείρηση χωλαίνει στα στοιχεία της όσον αφορά τους δείκτες χρηματοοικονομικών και διοικητικών εξόδων, καθώς και εξόδων διάθεσης. Είναι σημαντικό να ληφθούν πρωτοβουλίες από την διοίκηση για την βελτίωση των συγκεκριμένων δεικτών που έχουν αρνητικά πρόσημα. Εάν δεν υπάρξει αντιμετώπιση τους, η επιχείρηση αντιμετωπίζει το ρίσκο, στο μέλλον να συναντήσει συνθήκες που θα δυσχεραίνουν περισσότερο την σχέση της με δανειοδότες, εργαζομένους και διαφημιστές.

Τέλος, όσον αφορά τους δείκτες δανεισμού μπορεί να παρατηρηθεί πως η επιχείρηση βασίζεται κυρίως στα ίδια κεφάλαια. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μια ασφαλής προσέγγιση καθώς δεν αυξάνει την έκθεση της επιχείρησης σε χρηματοοικονομικό ρίσκο. Παράλληλα, κάνει πιο εύκολη την προσφυγή της επιχείρησης σε τραπεζικούς οργανισμούς για την λήψη δανείων, για νέες επενδύσεις / επεκτάσεις, καθώς τα παρόντα στοιχεία την καθιστούν φερέγγυα. Από την άλλη πλευρά, οι δείκτες γενικής και άμεσης ρευστότητας παρουσιάζουν σημαντικές μειώσεις (περίπου κατά 50%) μεταξύ του 2019 και 2020. Αυτό υπό κανονικές συνθήκες θα ήταν ανησυχητικό. Όμως, στην συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί να χαρακτηριστεί πως αποτέλεσμα της ευρύτερης ύφεσής που παρουσιάστηκε στην παγκόσμια οικονομία λόγω της COVID19.

Παρόλο, που όπως προαναφερθεί, τα δημοσιευμένα οικονομικά της επιχείρησης είναι μέχρι το 2020, θα ήταν χρήσιμο να μελετηθεί στο μέλλον η μετέπειτα πορεία της επιχείρησης, προκειμένου να εξεταστεί αν η πτώση αυτών, καθώς και άλλων δεικτών, μπορεί να αποδοθεί στην COVID19, ή αν έχει καταδεικνύει μακροχρόνια και δομικά προβλήματα της επιχείρησης.

Όσο αφορά τον δείκτη ικανότητας αποπληρωμής υποχρεώσεων παρουσιάζει μία πτώση των ετών 2019 – 2020 όμως παραμένει σε υψηλά θετικά επίπεδα, κάτι που αποτελεί θετική εικόνα για την φερεγγυότητα της επιχείρησης. Κάτι παρόμοιο μπορεί να ειπωθεί και για τον δείκτη κεφαλαίου κίνησης, ο οποίος όχι μόνο παρέμεινε θετικός αλλά παρουσίασε μια μικρή αύξηση κατά περίπου 2%.

Πίνακας 6 : Ισολογισμός ετών 2019 και 2020 της Δ.Ε.Υ.Α. Ρεθύμνου

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019	Μέση ποσοστιαία μεταβολή %	Μέση τιμή διετίας
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία					
Ενσώματα πάγια					
Ακίνητα		34.294.876,68	34.077.403,57	0,64%	34.186.140,13 €
Μηχανολογικός εξοπλισμός		1.059.084,58	1.132.823,73	-6,51%	1.095.954,16 €
Λοιπός εξοπλισμός		98.371,63	102.999,64	-4,49%	100.685,64 €
Σύνολο		35.452.332,89	35.313.226,94	0,39%	35.382.779,92 €
Άυλα πάγια στοιχεία					
Δαπάνες ανάπτυξης		257.130,13	311.768,02	-17,53%	284.449,08 €
Σύνολο		257.130,13	311.768,02	-17,53%	284.449,08 €
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή					
		15.612.416,97	14.962.288,81	4,35%	15.287.352,89 €
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία					
Δάνεια και απαιτήσεις		66.360,72	66.360,72	0,00%	66.360,72 €
Λοιποί συμμετοχικοί τίτλοι		3.122,52	3.122,52	0,00%	3.122,52 €
Σύνολο		69.483,24	69.483,24	0,00%	69.483,24 €
Σύνολο μη κυκλοφορούντων		51.391.363,23	50.656.767,01	1,45%	51.024.065,12 €
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία					
Αποθέματα					
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Προκαταβολές για αποθέματα		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Λοιπά αποθέματα		652.207,27	623.176,56	4,66%	637.691,92 €
Σύνολο		652.207,27	623.176,56	4,66%	637.691,92 €
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές					
Εμπορικές απαιτήσεις		6.319.827,03	6.591.587,11	-4,12%	6.455.707,07 €
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου		927.777,51	1.117.220,50	-16,96%	1.022.499,01 €
Λοιπές απαιτήσεις		228.283,80	176.576,18	29,28%	202.429,99 €
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Προπληρωμένα έξοδα		608.440,81	557.873,76	9,06%	583.157,29 €
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα		1.506.846,28	990.351,64	52,15%	1.248.598,96 €
Σύνολο		9.591.175,43	9.433.609,19	1,67%	9.512.392,31 €
Σύνολο κυκλοφορούντων		10.243.382,70	10.056.785,75	1,86%	10.150.084,23 €
Σύνολο Ενεργητικού		61.634.745,93	60.713.552,76	1,52%	61.174.149,35 €

<u>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</u>	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019	Μέση ποσοστιαία μεταβολή %	Μέση τιμή διετίας
Καθαρή θέση					
Καταβλημένα κεφάλαια					
Κεφάλαιο		1.133.410,33	1.133.410,33	0,00%	1.133.410,33 €
Σύνολο		1.133.410,33	1.133.410,33	0,00%	1.133.410,33 €
Διαφορές εύλογης αξίας					
Διαφορές αξίας ενσώματων παγίων		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο					
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού		3.654.042,20	3.654.042,20	0,00%	3.654.042,20 €
Αποτελέσματα εις νέο		7.435.094,09	8.190.682,91	-9,22%	7.812.888,50 €
Σύνολο		11.089.136,29	11.844.725,11	-6,38%	11.466.930,70 €
Σύνολο καθαρής θέσης		12.222.546,62	12.978.135,44	-5,82%	12.600.341,03 €
Προβλέψεις					
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους		661.122,65	661.122,65	0,00%	661.122,65 €
Σύνολο		661.122,65	661.122,65	0,00%	661.122,65 €
Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Δάνεια		4.028.124,27	4.740.208,57	-15,02%	4.384.166,42 €
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		610.663,35	582.614,15	4,81%	596.638,75 €
Κρατικές επιχορηγήσεις		39.900.997,18	38.383.497,89	3,95%	39.142.247,54 €
Σύνολο		44.539.784,80	43.706.320,61	1,91%	44.123.052,71 €
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων		781.004,92	0,00	0,00%	390.502,46 €
Εμπορικές υποχρεώσεις		3.105.284,34	3.004.081,24	3,37%	3.054.682,79 €
Φόρος εισοδήματος		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Λοιποί φόροι και τέλη		33.994,48	85.499,71	-60,24%	59.747,10 €
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης		68.950,11	61.829,52	11,52%	65.389,82 €
Λοιπές υποχρεώσεις		222.058,01	216.563,59	2,54%	219.310,80 €
Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Σύνολο		4.211.291,86	3.367.974,06	25,04%	3.789.632,96 €
Σύνολο Υποχρεώσεων		48.751.076,66	47.074.294,67	3,56%	47.912.685,67 €
<u>Σύνολο Παθητικού</u>		61.634.745,93	60.713.552,76	1,52%	61.174.149,35 €

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Ρ)

Εξετάζοντας το Ενεργητικό της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ, όσον αφορά την αξία των ενσώματων παγίων για τα έτη 2019 και 2020 παρατηρείται μία σημαντική πτώση κατά -6,51% στην αξία του «μηχανολογικού εξοπλισμού» κατά -4,49% και στην αξία του «λοιπού εξοπλισμού». Αντιθέτως, η αξία των «ακινήτων» παρουσιάζει μία αύξηση κατά 0,64%.

Παρά τις σημαντικές μειώσεις στην αξία του «μηχανολογικού» και «λοιπού» εξοπλισμού, η συνολική αξία των «ενσώματων παγίων» της επιχείρησης παρουσιάζει μία μικρή αύξηση κατά 0,39 % μεταξύ ετών 2019 και 2020. Αυτό συμβαίνει καθώς η αξία των «ακινήτων» αποτελεί τον κύριο όγκο (περίπου 96%-97%) του συνόλου των ενσωμάτων παγίων. Από την άλλη, όσον αφορά τα «άυλα πάγια στοιχεία» η πτώση είναι πιο εμφανής, καταγράφοντας μείωση -17,53%. Στα θετικά είναι πως η επιχείρηση επιτυγχάνει αύξηση τόσο στα μη-κυκλοφορόντα στο σύνολο κατά 1,45%

Εξετάζοντας τα «κυκλοφορούντα» στοιχεία της επιχείρησης, 4,66% αύξηση παρουσιάζεται στον λογαριασμό «λοιπών αποθεμάτων. Επιπλέον, αύξηση παρουσιάζεται στον λογαριασμό των «προκαταβολών και μη κυκλοφορούντων στοιχείων υπό κατασκευή» κατά 4,35%. Σχετικά με τους λογαριασμούς της κατηγορίας «Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές» παρουσιάζεται μια αξιοσημείωτη πτώση στον λογαριασμό «Δουλεωμένα έσοδα περιόδου». Την ίδια στιγμή όμως, ο λογαριασμός Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα σημειώνει απότομη αύξηση κατά 52,15% μεταξύ του 2019 και 2020, κάτι που αποτελεί εξαιρετικά θετικό στοιχείο για την ρευστότητα της επιχείρησης. Το σύνολο του λογαριασμού «χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές» παρουσιάζει αύξηση κατά 1,67%, ενώ ο ευρύτερος λογαριασμός «κυκλοφορούντων¹» παρουσιάζει αύξηση 1,86%. Τέλος, το σύνολο των ενεργητικών στοιχείων της επιχείρησης αυξάνεται κατά 1,52% μεταξύ των ετών 2019 και 2020.

Μεταβαίνοντας τώρα στα στοιχεία του Παθητικού της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ για τα έτη 2019 και 2020, παρατηρείται καταρχήν πως ο λογαριασμός «Κεφαλαίου» μεταξύ των ετών 2019 και 2020 παραμένει αμετάβλητος (0% μεταβολή) ενώ το ίδιο ισχύει και για τον λογαριασμό «Διαφορές αξίας ενσώματων παγίων». Μείωση κατά -9,22% παρουσίασε ο λογαριασμός «αποτελέσματα εις νέο». Αποτελέσματα αυτής της μείωσης ήταν και το σύνολο του λογαριασμού «Σύνολο Καθαρής Θέσης» να παρουσιάζει μείωση κατά -5,82% μεταξύ των ετών υπό εξέταση. Καμία μεταβολή επίσης δεν σημειώνεται επίσης στον λογαριασμό «προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους» μεταξύ των δύο ετών.

Εξετάζοντας της «Μακροχρόνιες Υποχρεώσεις» της Επιχείρησης, παρουσιάζονται μείωση στον λογαριασμό «Δανείων» κατά -15,02%, και αύξηση στους λογαριασμούς «Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις» κατά 4,81% και «Κρατικές επιχορηγήσεις»

¹ «Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές» συν «Αποθέματα»

κατά 3,95%. Παρόλο που ο λογαριασμός «Δανείων» παρουσιάζει σημαντική μείωση, ο συνολικός λογαριασμός «Μακροχρόνιων Υποχρεώσεων» αυξάνεται κατά 1,91% . Η αύξηση μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι ο λογαριασμός «Κρατικών Επιχορηγήσεων» είναι πολύ μεγαλύτερης αξίας σε σχέση με αυτόν των «Δανείων»² και οι μεταβολές του έχουν πολύ μεγαλύτερες επιπτώσεις στο τελικό αποτέλεσμα. Όσον αφορά τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις, σημαντική μείωση παρατηρείται στον λογαριασμό «Λοιποί φόροι και τέλη» κατά -60,24%. Αύξηση παρουσιάζει ο λογαριασμός «Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης» κατά 11,52%, αυξήσεις σημειώνονται επίσης στους λογαριασμούς των «Εμπορικών υποχρεώσεων» κατά 3,37% και των «Λοιπών Υποχρεώσεων» κατά 2,54%. Γενικά, ο λογαριασμός «Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων» παρουσιάζει αύξηση κατά 25,04% μεταξύ των ετών 2019 και 2020, ενώ ο λογαριασμός «Συνολικών υποχρεώσεων» αυξάνει κατά 3,56%. Τέλος, το σύνολο στοιχείων του παθητικού αυξάνει κατά 1,52%.

Πίνακας 7 : Κατάσταση αποτελεσμάτων και Λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α. Ρεθύμνου

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ κατά ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ			
	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019
Κύκλος εργασιών (καθαρός)		6.723.033,28	7.924.724,56
Κόστος πωλήσεων		6.396.594,57	6.690.696,43
Μικτό Αποτέλεσμα		326.438,71	1.234.028,13
Λοιπά συνήθη έσοδα		531.171,49	575.726,24
Σύνολο		857.610,20	1.809.754,37
Έξοδα διοίκησης		1.599.148,64	1.672.674,11
Έξοδα διάθεσης		0,00	0,00
Λοιπά έξοδα και ζημιές		56.543,65	160.967,07
Κέρδη & ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων		0,00	0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη		4.916,18	15.127,09
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων		-793.165,91	-8.759,72
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα		78.697,42	132.610,72
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		41.120,33	59.316,27
Αποτέλεσμα προ φόρων		-755.588,82	64.534,73
Φόροι εισοδήματος		0,00	0,00
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους		-755.588,82	64.534,73

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Ρ)

² Για το 2020 ο λογαριασμός «Κρατικών Επιχορηγήσεων» αποτελούσε το 89,59% του λογαριασμού «Μακροχρόνιων Υποχρεώσεων» με τον λογαριασμό «Δανείων» να αποτελεί το 9,04% και τον λογαριασμό «Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις να αποτελεί το 1,37% του συνόλου

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ, για τις περιόδους 2019 και 2020, παρατηρείται σημαντική μείωση του κύκλου εργασιών κατά - 1.201.691,28 ευρώ (ή -15,16%) και του μεικτού αποτελέσματος κατά -907.589,42 ευρώ (ή -73,55%). Λαμβάνοντας και τα «λοιπά συνήθη έσοδα» που παρουσιάζουν μείωση κατά -7,74%, το σύνολο των εσόδων παρουσιάζει σημαντική μείωση κατά μεταξύ των ετών 2019 και 2020 κατά -952.144,17 ευρώ (ή -56,21%). Εξετάζοντας το τελικό αποτέλεσμα περιόδου μετά από τόκους και φόρους παρατηρούμε μείωση της κερδοφορίας κατά -1.270,83% ή -820.123,55 μεταξύ των ετών 2019 και 2020. Όπως και στην περίπτωση της την Δ.Ε.Υ.Α. Χ η πτώση αυτή μπορεί να αποδοθεί και στο απρόβλεπτο γεγονός της πανδημίας COVID19 και στους περιορισμούς που τέθηκαν στην επιχειρηματική, εμπορική και οικονομική δραστηριότητα.

Πίνακας 8 : Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Βασικοί Δείκτες	31/12/2020	31/12/2019
Κυκλοφορούν ενεργητικό/ Βραχυπρ. Υποχρεώσεις	2,43	2,57
Ίδια Κεφάλαια / Ξένα κεφάλαια	25,07%	27,57%
Κεφάλαιο Κίνησης	6.032.090,84	6.138.811,69
EBITDA	-317.047,61	359.598,21
EBITDA / Κύκλος Εργασιών (EbitdaMargin)	-0,05 €	0,05
EBITDA / Χρηματοοικονομικό Κόστος	-8,44 €	6,06
EBITDA / Capex (Προσθήκες Παγίων)	-0,29 €	0,17
Αναλώσεις Αποθεμάτων/ Κύκλος εργασιών	0,02	0,03
Κόστος Μισθοδοσίας / Κύκλος εργασιών	0,33	0,29
Κόστος Ηλεκτροδότησης / Κύκλος εργασιών	0,37	0,33
Λοιπά λειτουργικά έξοδα / Κύκλο εργασιών	0,10	0,12
Επισκευές και συντηρήσεις / Κύκλο εργασιών	0,15	0,11
Κύκλος εργασιών / Μη κυκλοφορούν ενεργητικό	0,13	0,16

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Ρ)

Σε αντίθεση με την Δ.Ε.Υ.Α.Χ. που τα στοιχεία των αριθμοδεικτών προήλθαν από επεξεργασία των δεδομένων από την φοιτήτρια, στην περίπτωση της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ. παρέχονται τα στοιχεία έτσι όπως αυτά είναι διαθέσιμα από την ίδια την επιχείρηση στις σχετικές πηγές της. Με βάση αυτό, οι δείκτες σχολιάζονται ως εξής:

Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρ. Υποχρεώσεις: παρουσιάζεται μία μείωση του δείκτη μεταξύ των ετών 2019 και 2020. Παρόλο που η τιμή του δείκτη είναι θετική και δείχνει πως το κυκλοφορούν ενεργητικό επαρκεί για καλύψει περίπου δύομισή φορές τις

βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Αυτό δείχνει πως η επιχείρηση έχει ικανοποιητικό βαθμό ρευστότητας.

Ξένα κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια: ο εν λόγω δείκτης δείχνει την αναλογία των ξένων κεφαλαίων (πχ. τραπεζικό δανεισμό προς τον ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Ο δείκτης είναι σχετικά χαμηλός και στις δύο περιόδους, κάτι που δείχνει πως η επιχείρηση βασίζεται περισσότερο στα δικά της κεφάλαια για να προβαίνει σε επενδυτικές αποφάσεις. Από την μια αυτό είναι θετικό, καθώς μειώνει το ρίσκο χρεοκοπίας, ειδικά όταν η αγορά παρουσιάζει απρόβλεπτες / αρνητικές συνθήκες. Από την άλλη όμως περιορίζει την δυνατότητα της επιχείρησης να προβεί σε νέες επενδυτικές κινήσεις, καθώς τα ίδια κεφάλαιά της μπορεί να μην επαρκούν για την ανάληψή τους.

Κεφάλαιο κίνησης: Το μεταξύ των ετών 2019 και 2020 το κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης παρουσιάζει μείωση κατά -106720,85 € ή -1,74%. Δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια πτώση τόσο σημαντική που θα μπορούσε να επηρεάσει την δυνατότητα της επιχείρησης να καλύψει βραχυχρόνιες υποχρεώσεις, εκτός και αν οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις παρουσίαζαν απότομη άνοδο.

Δείκτες Κερδοφορίας. Στον Πίνακα 8 παρουσιάζεται τόσο το EBITDA της ΔΕΥΑΧ όσο και οι δείκτες «EBITDA / Κύκλο Εργασιών », «EBITDA / Χρηματοοικονομικό κόστος» και «EBITDA / Capex ». Τόσο ο EBITDA όσο και οι σχετικοί δείκτες παρουσιάζουν αρνητικές για το 2020, την στιγμή που το 2019 οι τιμές τους ήταν θετικές. Ο κύριος λόγος στον οποίον μπορεί να αποδοθούν αυτές οι αρνητικές μεταβολές είναι τα περιοριστικά μέτρα που ελήφθησαν λόγω της πανδημίας COVID19. Λοιποί δείκτες της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ.

Αναλώσεις αποθεμάτων / Κύκλος εργασιών: Η πτώση της τιμής του δείκτη από 0,03 το 2019 σε 0,02 το 2020, μπορεί να αποδοθεί τόσο στην μείωση της αξίας των αποθεμάτων, όσο και του κύκλου εργασιών ανάμεσα σε αυτά τα δύο έτη, λόγω της COVID19.

Κόστος Μισθοδοσίας / Κύκλος εργασιών: Η αύξηση το εν λόγω δείκτη που δείχνει πως το κόστος μισθοδοσίας απαιτεί μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών μπορεί να αποδοθεί στην μείωση του δεύτερου παράγοντα λόγω της COVID19. Ένας τρόπος για

να διατηρηθεί σε χαμηλά επίπεδα ο δείκτης θα ήταν τον «πάγωμα» καταβολής μισθών και η απόλυση εργαζομένων, όμως κάτι τέτοιο θα είχε ως αποτέλεσμα την πρόκληση οικονομικών και κοινωνικών δυσχερειών στους εργαζομένους.

Κόστος Ηλεκτροδότησης / Κύκλος εργασιών: Η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη έχει αυξηθεί από 0,33 το 2019 σε 0,37 το 2020. Ο κυριότερος λόγος που θα μπορούσε να το αιτιολογήσει είναι η σημαντική μείωση του κύκλου εργασιών που καταγράφηκε παραπάνω.

Λοιπά λειτουργικά έξοδα / Κύκλο εργασιών: Η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη μειώθηκε από 0,12 το 2019 σε 0,10 το 2020. Δεδομένης της πτώσης του κύκλου εργασιών της επιχείρησης μεταξύ των δύο ετών, η πτώσης της τιμής του δείκτη αιτιολογείται και με την πτώση των λειτουργικών εξόδων. Αυτό είναι εύλογο, λόγω της ευρύτερης μείωσης που υπήρξε την σχετική περίοδο από τους επιχειρήσεις / πελάτες για την ζήτηση ύδατος.

Επισκευές και συντηρήσεις / Κύκλος εργασιών: Η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη αυξήθηκε από 0,11 το 2019 σε 0,15 το 2020. Παρόλο που η τιμή του κύκλου εργασιών μειώθηκε, η αύξηση του δείκτη σημαίνει πως τα έξοδα για επισκευές και συντηρήσεις παρέμειναν σταθερά ή αυξήθηκαν. Είναι πιθανόν η επιχείρηση να χρησιμοποίησε αυτή την περίοδο χαμηλής ζήτησης για να προβεί σε εργασίες για την συντήρηση βελτίωση των υποδομών της.

Κύκλος εργασιών / Μη κυκλοφορούν ενεργητικό: Η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη μειώθηκε από 0,16 το 2019 σε 0,13 το 2020, κάτι που αιτιολογείται από την μείωση της οικονομικής δραστηριότητας λόγω της COVID19.

Πίνακας 9 : Ισολογισμός ετών 2019 και 2020 της Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019	Μέση ποσοστιαία μεταβολή %	Μέση τιμή διετίας
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία					
Ενσώματα πάγια					
Ακίνητα		20.074.927,01	20.083.451,54	-0,04%	20.079.189,28 €
Δίκτυα και Τεχνικά Έργα		95.173.938,35	97.659.419,31	-2,55%	96.416.678,83 €
Μηχανολογικός εξοπλισμός		1.137.213,21	1.271.550,33	-10,56%	1.204.381,77 €
Λοιπός εξοπλισμός		303.184,69	322.462,82	-5,98%	312.823,76 €
Σύνολο		116.689.263,26	119.336.884,00	-2,22%	118.013.073,63 €
Άυλα πάγια στοιχεία					
Λοιπά άυλα		78.493,00	92.453,00	-15,10%	85.473,00 €
Σύνολο		78.493,00	92.453,00	-15,10%	85.473,00 €
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή		2.711.106,45	751.677,89	260,67%	1.731.392,17 €
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία					
Λοιποί συμμετοχικοί τίτλοι		36.464,03	36.464,03	0,00%	36.464,03 €
Λοιπά		157.547,33	157.547,33	0,00%	157.547,33 €
Σύνολο		194.011,36	194.011,36	0,00%	194.011,36 €
Σύνολο μη κυκλοφορούντων		119.672.874,07	120.375.026,25	-0,58%	120.023.950,16 €
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία					
Αποθέματα					
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Προκαταβολές για αποθέματα		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Λοιπά αποθέματα		280.790,31	349.450,29	-19,65%	315.120,30 €
Σύνολο		280.790,31	349.450,29	-19,65%	315.120,30 €
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές					
Εμπορικές απαιτήσεις		15.018.589,85	10.923.944,07	37,48%	12.971.266,96 €
Δεδουλευμένα έσοδα περιόδου		4.435.102,98	7.148.620,62	-37,96%	5.791.861,80 €
Λοιπές απαιτήσεις		2.617.004,61	2.655.936,84	-1,47%	2.636.470,73 €
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Προπληρωμένα έξοδα		10.314,60	10.292,60	0,21%	10.303,60 €
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα		539.954,69	949.021,93	-43,10%	744.488,31 €
Σύνολο		22.620.966,73	21.687.816,06	4,30%	22.154.391,40 €
Σύνολο κυκλοφορούντων		22.901.757,04	22.037.266,35	3,92%	22.469.511,70 €
Σύνολο Ενεργητικού		142.574.631,11	142.412.292,60	0,11%	142.493.461,86 €

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019	Μέση ποσοστιαία μεταβολή %	Μέση τιμή διετίας
Καθαρή θέση					
Καταβλημένα κεφάλαια					
Κεφάλαιο		6.140.297,01	6.140.297,01	0,00%	6.140.297,01 €
Σύνολο		6.140.297,01	6.140.297,01	0,00%	6.140.297,01 €
Διαφορές εύλογης αξίας					
Διαφορές αξίας ενσώματων παγίων		0,00	0,00	0,00%	0,00 €
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο					
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού		8.953.606,20	9.253.974,46	-3,25%	9.103.790,33 €
Αποτελέσματα εις νέο		1.042.866,47	1.428.570,54	-27,00%	1.235.718,51 €
Σύνολο		9.996.472,67	10.682.545,00	-6,42%	10.339.508,84 €
Σύνολο καθαρής θέσης		16.136.769,68	16.822.842,01	-4,08%	16.479.805,85 €
Προβλέψεις					
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους		1.458.000,00	1.458.000,00	0,00%	1.458.000,00 €
Λοιπές προβλέψεις		1.994.058,62	1.994.058,62	0,00%	1.994.058,62 €
Σύνολο		3.452.058,62	3.452.058,62	0,00%	3.452.058,62 €
Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Δάνεια		1920785,95	2616271,82	-26,58%	2.268.528,89 €
Δάνεια με εγγύηση Ελληνικού Δημοσίου		37294113,91	37874971,12	-1,53%	37.584.542,52 €
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		11.180,74	59.451,22	-81,19%	35.315,98 €
Κρατικές επιχορηγήσεις		62.274.965,72	62.503.846,47	-0,37%	62.389.406,10 €
Σύνολο		101.501.046,32	103.054.540,63	-1,51%	102.277.793,48 €
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Τραπεζικά δάνεια		909.037,57	960.000,06	-5,31%	934.518,82 €
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων		3.411.991,56	3.210.831,34	6,27%	3.311.411,45 €
Εμπορικές υποχρεώσεις		11.489.911,18	8.847.380,36	29,87%	10.168.645,77 €
Φόρος εισοδήματος		0,00	6.332,01	-100,00%	3.166,01 €
Λοιποί φόροι και τέλη		216.854,27	161.727,97	34,09%	189.291,12 €
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης		91.385,25	164.937,53	-44,59%	128.161,39 €
Λοιπές υποχρεώσεις		2.600.264,87	2.478.208,83	4,93%	2.539.236,85 €
Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα		73.230,98	561.352,43	-86,95%	317.291,71 €
Έσοδα επόμενων χρήσεων		2.692.080,81	2.692.080,81	0,00%	2.692.080,81 €
Σύνολο		21.484.756,49	19.082.851,34	12,59%	20.283.803,92 €
Σύνολο Υποχρεώσεων		122.985.802,81	122.137.391,97	0,69%	122.561.597,39 €
Σύνολο Παθητικού		142.574.631,11	142.412.292,60	0,11%	142.493.461,86 €

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Η)

Πίνακας 10 : Κατάσταση αποτελεσμάτων και Λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ κατά ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ			
	Σημ.	31/12/2020	31/12/2019
Κύκλος εργασιών (καθαρός)		12.280.305,65	15.260.677,44
Κόστος πωλήσεων		12.571.786,63	13.410.826,20
Μικτό Αποτέλεσμα		-291.480,98	1.849.851,24
Λοιπά συνήθη έσοδα		3.394.118,74	3.578.461,51
Σύνολο		3.102.637,76	5.428.312,75
Έξοδα διοίκησης		3.142.946,66	3.352.706,55
Έξοδα διάθεσης		0,00	0,00
Λοιπά έξοδα και ζημίες		10.546,68	426.132,43
Κέρδη & ζημίες από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων		0,00	0,00
Λοιπά έσοδα και κέρδη		11.427,76	103.310,95
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων		-39.427,82	1.752.784,72
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα		304.122,10	253.987,74
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		650.398,35	627.008,45
Αποτέλεσμα προ φόρων		-385.704,07	1.379.764,01
Φόροι εισοδήματος		0,00	6.332,01
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους		-385.704,07	1.373.432,00

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Η)

Η εξέταση των οικονομικών στοιχείων της Δ.Ε.Υ.Α Ηράκλειου, παρουσιάζει αρκετές παρόμοιες τάσεις με τις δύο προηγούμενες επιχειρήσεις. Όσον αφορά τα στοιχεία του ενεργητικού, τα ενσώματα πάγια της επιχείρησης παρουσιάζουν μείωση κατά -2,22% ενώ τα άυλα πάγια κατά -15,50%. Σημαντική αύξηση κατά 260,67% παρατηρείται στον λογαριασμό των Προκαταβολών και μη κυκλοφορούντων στοιχείων υπό κατασκευή, κάτι που σημαίνει πως η επιχείρηση προχώρησε σε αγοράς και επεκτάσεις εξοπλισμού, τα οποία θα ολοκληρωθούν σε αργότερη ημερομηνία. Γενικά, μικρή μείωση κατά -0,58 παρατηρείται στο σύνολο των «μη κυκλοφορούντων» στοιχείων ενεργητικού. Σχετικά με τα κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία, παρατηρείται μείωση κατά -19,65% που αφορά συγκεκριμένα των λογαριασμό των «λοιπών αποθεμάτων». Εξετάζοντας τον λογαριασμό «χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές» παρατηρούμε σημαντική αύξηση στις «Εμπορικές απαιτήσεις» κατά 37,48% αλλά και σημαντική μείωση τόσο στα «Δεδουλευμένα Έσοδα Περιόδου» όσο και στα «Ταμειακά Διαθέσιμα και Ισοδύναμα» κατά -37,96% και -43,10% αντιστοίχως. Αυτό δείχνει πως η εταιρία

πιθανότητα δημιούργησε έσοδα μέσω πιστωτικών απαιτήσεων προς τρίτους, παρά μέσω λήψης ρευστών. Για μία ακόμη φορά, αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί μέσω της μείωσης της εμπορικής και οικονομικής δραστηριότητας που παρουσιάστηκε κατά την περίοδο της COVID19. Όσον αφορά το σύνολο κυκλοφορούντων στοιχείων ενεργητικού καταγράφηκε μία αύξηση 3,92%, ενώ όσο αφορά την αξία συνόλου του ενεργητικού καταγράφηκε αύξηση 0,11% μεταξύ των δύο ετών.

Όσον αφορά τα στοιχεία του παθητικού, καταγράφηκε μείωση της «καθαρής θέσης» κατά -4,08%. Σχετικά με τις υποχρεώσεις σημειώθηκε σημαντική μείωση τόσο στον «λογαριασμό δανείων» με -26,58% όσο και στον λογαριασμό «λοιπών μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων» με -81,01%. παρά τα σημαντικά αυτά ποσοστά, ο συνολικός λογαριασμός «μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων» μειώθηκε μόνοι κατά -1,51%. Αυτό διότι σε χρηματική αξία, οι δυο προαναφερθέντες λογαριασμοί είναι σχετικά μικροί, ενώ σημαντικότερη συμβολή έχουν οι λογαριασμοί των «Κρατικών επιχορηγήσεων» καθώς και των «δανείων με εγγύηση Ελληνικού Δημοσίου» τα οποία σημείωσαν μείωση κατά -0,37% και -1,53% αντίστοιχα. Εξετάζονται τον λογαριασμό των «Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων παρατηρούμε πως την μεγαλύτερη αύξηση των σημείωσαν οι εγγραφές για τους «λοιπούς φόρους και τέλη» όσο και για τις «εμπορικές υποχρεώσεις» με τα σχετικά ποσοστά να είναι 34,09% και 29,887% αντίστοιχα. Από την άλλη της μεγαλύτερες μειώσεις παρουσιάζουν οι λογαριασμοί «Φόρος εισοδήματος» με -100%, ο λογαριασμός «Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα» με -86,95% και ο λογαριασμός «Οργανισμοί Κοινωνικής ασφάλισης» με -44,59%. Γενικά το σύνολο Υποχρεώσεων της επιχείρησης αυξήθηκε οριακά μεταξύ των δύο ετών κατά 0,69% ενώ το Παθητικό στο σύνολό του κατά 0,11%. Όσον αφορά στα αποτελέσματα χρήσεως, κατά το 2020 σημειώνεται μείωση του κύκλου εργασιών κατά -2.980.371,79 € (ή -20%) καθώς και ζημία -385.704,07 € εξετάζοντας τα αποτελέσματα περιόδου μετά από τόκους φόρους, σε σχέση με τα 1.373.432,00 € κερδοφορία που παρουσιάζονταν το 2019.

Πίνακας 11 : Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Βασικοί Δείκτες	31/12/2020	31/12/2019
Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρ. Υποχρεώσεις	1,07	1,15
Ίδια Κεφάλαια / Ξένα κεφάλαια	0,13	0,14
Κεφάλαιο κίνησης	1.417.000,55	2.954.415,01
EBITDA	1.096.115,81	2.448.584,85
EBITDA / Κύκλο Εργασιών (Ebitda Margin)	8,93%	16,05%
EBITDA / Χρηματοοικονομικό κόστος	1,69	3,91
EBITDA / Capex (Προσθήκες Παγίων)	0,32	0,76
Αναλώσεις αποθεμάτων / Κύκλο εργασιών	0,81%	0,62%
Κόστος Μισθοδοσίας / Κύκλο εργασιών	29,99%	26,93%
Κόστος Ηλεκτροδότησης / Κύκλο εργασιών	29,75%	28,53%
Λοιπά λειτουργικά έξοδα / Κύκλο εργασιών	11,10%	8,58%
Επισκευές και συντηρήσεις / Κύκλο εργασιών	9,50%	9,63%
Κύκλος εργασιών / Μη κυκλοφορούν ενεργητικό	10,26%	12,68%

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Η)

Όπως και στην περίπτωση της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ έτσι και στην Δ.Ε.Υ.Α Ηρακλείου θα εξεταστούν οικονομικοί δείκτες, όπως αυτοί παρέχονται από τη επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα:

Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρ. Υποχρεώσεις: Η τιμή του δείκτη παρουσιάζει μείωση μεταξύ των ετών 2019 και 2020 για λόγους που πιθανότατα οι οποίοι συσχετίζονται με την μείωση της οικονομικής δραστηριότητας λόγω της COVID19. Επίσης, συγκρίνοντας τον συγκεκριμένο δείκτη της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ με τον ανάλογο της Δ.Ε.Υ.Α Ηρακλείου, παρατηρείται πως ο δείκτης της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ έχει υψηλότερες τιμές. Αντιθέτως ο δείκτης της Δ.Ε.Υ.Α Ηρακλείου όχι μόνο έχει μικρότερη τιμή, αλλά είναι και αρκετά κοντά στην μονάδα. Αυτό δείχνει πως τα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού οριακά μπορούν να καλύψουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει δράση για την ενίσχυση του συγκεκριμένου δείκτη,

προκειμένου να ενισχύσει την μελλοντική της θέση και να μπορεί να ανταπεξέλθει σε απρόβλεπτα συμβάντα.

Ξένα κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια: Ο εν λόγω δείκτης παραμένει σχετικά σταθερός, καθώς από 14% το 2019 μειώνεται σε 13% το 2020. Η επιχείρηση στηρίζει την χρηματοδότησή της κυρίως σε δικούς της πόρους. Αυτό είναι θετικό για περιόδους αστάθειας, όπως η υφειακή κατάσταση που δημιουργήθηκε λόγω της COVID 19. Από την άλλο όμως, σε περιόδους που οι συνθήκες ανάπτυξης είναι ευνοϊκές, η αποφυγή της χρήσης ξένων κεφαλαίων μέσω δανεισμού μπορεί να στερήσει επενδυτικές ευκαιρίες.

Κεφάλαιο κίνησης: Το μεταξύ των ετών 2019 και 2020 το κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης παρουσιάζει μείωση κατά -1.537.414,46€ ή -52,04%. Η πτώση είναι ιδιαίτερα σημαντική και αν ληφθεί δράση από την επιχείρηση για την διόρθωση, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης και της δυνατότητάς της να καλύψει βραχυχρόνιες υποχρεώσεις

Δείκτες Κερδοφορίας. Στοιχεία για το EBITDA της ΔΕΥΑ Ηρακλείου όσο για τους δείκτες «EBITDA / Κύκλο Εργασιών », «EBITDA / Χρηματοοικονομικό κόστος» και «EBITDA / Capex » παρουσιάζονται στον Πίνακα 11. Οι αρνητικές τάσεις που παρουσιάζουν οι τιμές του 2020 σε σχέση με αυτές του 2019 μπορούν για μία ακόμη φορά να αιτιολογηθούν από την πανδημία της COVID19 και τις υφειακές τάσεις που προκάλεσε.

Λοιποί δείκτες της Δ.Ε.Υ.Α.Ρ.

Αναλώσεις αποθεμάτων / Κύκλος εργασιών: Η τιμή του δείκτη παρουσιάζει αύξηση από 0,62% το 2019 σε 0,81% το 2020. Έχοντας υπόψιν την μείωση του κύκλου εργασιών για το 2020, η αύξηση του δείκτη οφείλεται σε αύξηση της ανάληψης των αποθεμάτων από την επιχείρηση.

Κόστος Μισθοδοσίας / Κύκλος εργασιών: Από 26,93% το 2019 η τιμή του δείκτη αυξήθηκε σε 29,99% το 2020. Δεδομένης της μείωσης του κύκλου εργασιών, η αύξηση του δείκτη μπορεί να αιτιολογηθεί από γεγονότα όπως το να μην γίνουν απολύσεις προσωπικού, για την μείωση του κόστους μισθοδοσίας.

Κόστος Ηλεκτροδότησης / Κύκλος εργασιών: Η αύξηση της τιμής του δείκτη από 28,53% το 2019 σε 29,75% το 2020 δείχνει πως αυξήθηκε το κόστος ηλεκτροδότησης της επιχείρησης. Έχοντας υπόψιν την ύφεση της αγοράς κατά την συγκεκριμένη περίοδο, μια τέτοια αύξηση θα μπορούσε να αιτιολογηθεί με αύξηση της παραγωγής της για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους αγοραστές ή/και εξαιτίας αλλαγών των τιμών μέσω των συμβολαίων με τα οποία προμηθεύεται ρεύμα η εταιρία.

Λοιπά λειτουργικά έξοδα / Κύκλο εργασιών: Παρά την πτώση του κύκλου εργασιών η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη αυξήθηκε από 8,58% το 2019 σε 11,10%. Η αύξηση πιθανότητα οφείλεται σε αυξήσεις των τιμών των στοιχείων που αποτελούν στοιχεία των λειτουργικών εξόδων, όπως πχ καύσιμα.

Επισκευές και συντηρήσεις / Κύκλος εργασιών: Η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη μειώθηκε οριακά από 9,63% το 2019 σε 9,50% το 2020. Αυτό δείχνει πως μεταξύ των δύο ετών, η επιχείρηση κράτησε ως ποσοστό σχεδόν το ίδιο ύψος εξόδων για επισκευές και συντήρηση του εξοπλισμού

Κύκλος εργασιών / Μη κυκλοφορούν ενεργητικό: Ο συγκεκριμένος δείκτης μειώθηκε από 12,68% το 2019 σε 10,26% το 2020 εξαιτίας της μείωσης του κύκλου εργασιών.

Σχολιασμός σύγκρισης των τριών ΔΕΥΑ:

Όπως είναι εμφανές και οι τρεις επιχειρήσεις έχουν δεχθεί πλήγμα τόσο στον κύκλο εργασιών τους όσο και στην κερδοφορία τους εξαιτίας των περιοριστικών μέτρων που πάρθηκαν για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID19. Η μείωση της οικονομικής δραστηριότητας ελάττωσε την ζήτηση ύδατος από εταιρικούς καταναλωτές. Παρόλο που μεγάλο μέρος του πληθυσμού παρέμενε στις οικίες τους, κάτι που θα οδηγούσε σε αύξηση της ημερήσιας κατανάλωσης ύδατος, αυτό προφανώς δεν ήταν επαρκές να αντισταθμίσει την ζήτηση που χάθηκε από τις επιχειρήσεις και λοιπούς οργανισμούς. Τόσο η ΔΕΥΑ Χανίων όσο και η ΔΕΥΑ Ηρακλείου κατέγραψαν ζημιές. Η ΔΕΥΑ Ρεθύμνου από την άλλη, παρά την μείωση του κύκλου εργασιών, κατάφερε να καταγράψει κέρδη την συγκεκριμένη περίοδο. Από όλες της εταιρίες, αυτό που έχει το μεγαλύτερο ρίσκο για αδυναμία να ανταπεξέλθει στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της είναι η Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου καθώς ο δείκτης «Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρ.

Υποχρεώσεις» ξεπερνά οριακά την μονάδα. Αυτό σημαίνει εάν σε περίπτωση ανάγκης εκποιηθούν τα στοιχεία του κυκλοφορόντος ενεργητικού, η αξία της οριακά καταφέρνει να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Από την άλλη, η ΔΕΥΑ Χανίων έχει τις υψηλότερες τιμές στον εν λόγω και μπορεί να θεωρηθεί πιο ασφαλής από αυτή την άποψη. Επιπλέον, και οι τρεις επιχειρήσεις έχουν σχετικά μικρή έκθεση σε δανεισμό από τρίτους. Αντιθέτως, είτε βασίζονται στα ίδια κεφάλαια, είτε σε κρατικά δάνεια και επιχορηγήσεις. Κάτι τέτοιο μειώνει πιθανό ρίσκο χρεοκοπίας, ειδικά σε υφεσιακές περιόδους όπως ήταν αυτή των περιορισμών της COVID19 και λειτουργεί προς όφελός τους. Αντιθέτως σε ευνοϊκές περιόδους, μπορεί να επωφεληθούν από την ανάληψη περαιτέρω δανεισμού για να προβούν σε νέες επενδύσεις. Αξίζει να αναφερθεί επίσης πως παρόλη την πτώση του κύκλου εργασιών, και οι τρεις επιχειρήσεις κράτησαν σταθερά ή αυξήσαν τα έξοδα τους για συντήρηση και επισκευές εξοπλισμού και υποδομών. Κάτι τέτοιο τις προετοιμάζει για να επωφεληθούν περισσότερο από μελλοντική ανάκαμψη της αγοράς, ικανοποιώντας την αυξημένη ζήτηση και απολαμβάνοντας μεγαλύτερο κύκλο εργασιών.

4.3 Έργα / Μελέτες / Προμήθειες Ύδρευσης - Αποχέτευσης και Επεξεργασία Λυμάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. των ετών 2019 έως 2023

Πίνακας 12 : Έργα / Μελέτες / Προμήθειες Ύδρευσης - Αποχέτευσης και Επεξεργασία
Λυμάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. των ετών 2019 έως 2023

ΕΡΓΑ/ΜΕΛΕΤΕΣ/ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ : ΥΔΡΕΥΣΗΣ, ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ & ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΥΜΑΤΩΝ ΤΗΣ Δ.Ε.Υ.Α.Χ. ΕΤΟΥΣ 2019-2020-2021-2022-2023					
A/A	Περιγραφή Έργου	Πρόγραμμα Χρηματοδότησης	Προϋπολογισμός (χωρίς Φ.Π.Α.)	Ημερομηνία Δημοπράτησης	Ανάδοχος
1	Ασφαλτοστρώσεις καταστρωμάτων οδών από επεμβάσεις της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και αποκατάσταση ασφαλτικών τομών οδοστρωμάτων εργασιών συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ.	Ίδιοι Πόροι	2.923.387,10	14/12/2018	ΙΡΙΔΑΝΟΣ Α.Τ.Ε.
2	Αντικαταστάσεις Δικτύων Ύδρευσης Δημοτικής Ενότητας Ακρωτηρίου του Δήμου Χανίων	Φιλόδημος Ι	1.470.000,00	28/3/2019	ΤΖΑΦΕΡΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Ο.Ε.
3	Αντικαταστάσεις Δικτύων Ύδρευσης στις Δ.Ε. Χανίων, Νέας Κυδωνίας, Σούδας, Ελευθερίου Βενιζέλου και Θερίσου του Δήμου Χανίων	Φιλόδημος Ι	1.370.000,00	1/4/2019	ΔΡΑΚΑΚΗΣ Α.Ε.
4	Κατασκευή Τμημάτων Δικτύων Ομβρίων σε Διάφορες Περιοχές του Δήμου Χανίων	Ίδιοι Πόροι	4.850.000,00	17/4/2019	ΤΟΞΟ Α.Ε.Τ.Ε.
5	Αποκατάσταση Ασφαλτικών Τομών και Οδοστρωμάτων Εργασιών Συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ. Έτους 2019-2020	Ίδιοι Πόροι	480.000,00	2/5/2019	ΙΡΙΔΑΝΟΣ Α.Τ.Ε.
6	Δίκτυα Ομβρίων Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων	Φιλόδημος Ι	3.550.000,00	5/6/2019	ΙΡΙΔΑΝΟΣ Α.Τ.Ε.

7	Μελέτη Γενικού Σχεδίου Ύδρευσης (MASTER PLAN) Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Περιφέρειας Κρήτης "ΚΡΗΤΗ 2014-2020"	173.176,03 €	5/6/2019	«ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΟΥΓΙΑΝΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ Ε.Ε. / BABIZΟΣ – ΖΑΝΑΚΗ ΜΕΛΕΤΕΣ – ΕΡΕΥΝΕΣ Α.Ε. με δ.τ. ECO-CONSULTANTS SA / ΕΥΡΩΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΗ Ε.Π.Ε. / ΛΑΖΑΡΟΣ ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ / ΓΕΩΣΥΝΟΛΟ ΙΚΕ»
8	Δίκτυα Ομβρίων στον Επαρχιακό Δίκτυο και την Π.Ε.Ο. Κισσάμου της Π.Ε. Χανίων	ΠΔΕ Περιφέρεια Κρήτης	2.430.000,00	2/7/2019	ΝΑΟΥΜ Σ.Θ. Α.Τ.Ε.
9	Τηλεμετρία και Τηλέελεγχος Διαρροών σε νέα δίκτυα ύδρευσης, Επέκταση Αυτοματοποίησης σε Νέους Τοπικούς Σταθμούς και Αναβάθμιση των Τοπικών Σταθμών Ελέγχου Αυτοματοποίησης (SCADA) του Δήμου Χανίων	Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας Ε.Π. "Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη 2014-2020" (ΕΕ-Ταμείο Συνοχής)	2.134.804,88	4/7/2019	MACHINOR Α.Ε.- ΧΩΡΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Τ.Ε.
10	Επείγουσα Κατασκευή Παράκτιας Προστασίας Κεντρικού Αποχετευτικού Αγωγού Ακαθάρτων στην Χαλέπα	ΠΔΕ Περιφέρεια Κρήτης	199.000,00	29/10/2019	ERGO ΚΑΛΟΥΔΑΚΗΣ Α.Ε.
11	Αποχέτευση Ακαθάρτων Δ.Ε. Ακρωτηρίου Περιοχή Χωραφάκια – Σταυρός Υπό έργο: Δίκτυα Ακαθάρτων	Αντώνης Τρίτης Ίδιοι Πόροι	8.970.000,00 €	14/2/2020	ΕΛΙΚΑ Α.Ε.
12	Επείγουσα Προστασία από τα όμβρια του Συστήματος Γεωτρήσεων, Υδρομάστευσης και Πηγών Αγιάς	ΠΔΕ Περιφέρεια Κρήτης Ίδιοι Πόροι	370.000,00	5/5/2020	ΠΕΡΙΚΛΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Ο.Ε.
13	Αποκατάσταση Ζημιών στις Τομές Ασφαλτικών μετά τις Πλημμύρες Φεβρουαρίου 2019	ΠΔΕ Περιφέρεια Κρήτης Ίδιοι Πόροι	486.000,00	29/6/2020	ΤΟΞΟ Α.Ε.Τ.Ε.

14	Ερευνητική Γεώτρηση ΠΘ2 Νοτιοανατολικά Στρατοπέδου Αγυιάς Χανίων	Ίδιοι Πόροι	37.982,69 €	25/9/2020	ΕΛΑΦΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ ΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
15	Αποχέτευση Ακαθάρτων Δ.Ε. Ακρωτηρίου Περιοχή Χωραφάκια – Σταυρός Υπό έργο: Αντλιοστάσια Ακαθάρτων	Αντώνης Τρίτσης - Ίδιοι Πόροι	2.460.000,00 €	22/6/2021	Μ. ΤΣΟΝΤΟΣ Α.Ε.
16	Δίκτυα Ακαθάρτων - Αντλιοστάσια των Περιοχών "ΜΑΡΑΘΙ" Δ.Ε. Ακρωτηρίου Δήμου Χανίων	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Περιφέρειας Κρήτης "Κρήτη 2014-2020"	1.095.000,00 €	31/8/2021	ΤΟΞΟ Α.Ε.Τ.Ε.
17	Αποκατάσταση Ασφαλτικών Τομών και Οδοστρωμάτων εργασιών Συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έτους 2020-2021	Ίδιοι Πόροι	655.000,00	18/1/2021	ΔΡΑΚΑΚΗΣ Α.Ε.
18	Επισκευή και Διασύνδεση Υπάρχοντος Ισογείου Κτιρίου της Ε.Ε.Α. Χανίων	Ίδιοι Πόροι	210.000,00 €	30/8/2021	ΝΟΡΜΑ ΑΤΕ
19	Διαμόρφωση Χώρου Επεξεργασίας Αφυδατωμένης - Ασβεστοποιημένης Ιλύος Ε.Ε.Α. Χανίων στην Περιοχή Κορακιά	Ίδιοι Πόροι	275.000,00 €	25/10/2021	ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΠΕΡΑΙΚΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.
20	Αντικατάσταση Δικτύων Ύδρευσης επί των οδών Χατζημιχάλη Γιάνναρη και Σκαλίδη του Δήμου Χανίων	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Περιφέρειας Κρήτης "Κρήτη 2014-2020"	220.000,00 €	20/12/2021	ΝΕΑΡΧΟΣ ΑΤΕ
21	Επέκταση Δευτερευόντων Μικρών Δικτύων Ύδρευσης - Αρδευσης στο Δήμο Χανίων	Ίδιοι Πόροι	1.760.000,00 €	27/12/2021	ΤΟΞΟ Α.Ε.Τ.Ε.

22	Αποκατάσταση Ασφαλτικών Τομών και Οδοστρωμάτων Εργασιών Συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έτους 2021-2022	Ίδιοι Πόροι	650.000,00 €	21/12/2021	ΓΙΑΚΟΥΜΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
23	Αντικατάσταση Δικτύων Ύδρευσης στην Περιοχή της Πλατείας 1866 της Δ.Ε. Χανίων	Ίδιοι Πόροι	340.000,00 €	20/9/2022	ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΠΕΡΔΙΚΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.
24	Αποκατάσταση Ασφαλτικών Τομών και Οδοστρωμάτων Εργασιών Συνεργείων Δ.Ε.Υ.Α.Χ. έτους 2022-2023	Ίδιοι Πόροι	650.000,00 €	16/12/2022	ΙΡΙΔΑΝΟΣ Α.Τ.Ε.
25	Αντικατάσταση Αγωγού Ύδρευσης στην Περιοχή Μουριών Δήμου Χανίων	Ίδιοι Πόροι	59.800,00 €	21/4/2023	ΥΠΟΔΟΜΗ Α.Τ.Ε.Ε.
26	Κατασκευή Πιεζομετρικών Γεωτρήσεων Παρακολούθησης στην Αγριά	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Περιφέρειας Κρήτης "Κρήτη 2014-2020" - ΕΤΠΑ	58.000,00 €	12/5/2023	ΜΑΜΜΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ
27	Κατασκευή Έργων Προστασίας της Παράκτιας Ζώνης στην Περιοχή Χαλέπα Δήμου Χανίων	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης & Ίδιους Πόρους	1.100.000.00 €	26/5/2023	ΤΟΞΟ Α.Ε.Τ.Ε.
28	Δίκτυα Ακαθάρτων Περιοχών "Καμπάνι - Χορδάκι - Στέρνες Παζινός & Αργουλιδές " Δ.Ε. Ακρωτηρίου Δήμου Χανίων	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας/ Ταμείο Ανάκαμψης	9.444.000,00 €	12/7/2023	ΕΝΩΣΗ ΕΛΙΚΑ Α.Τ.Ε.Ε. -ΥΠΟΔΟΜΗ Α.Τ.Ε.Ε.
29	Αντλιοστάσια Ακαθάρτων Περιοχών " Καμπάνι - Χορδάκι- Στέρνες - Παζινός & Αργουλιδές" Δ.Ε. Ακρωτηρίου Δήμου Χανίων	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας/ Ταμείο Ανάκαμψης	2.315.000,00 €	21/7/2023	ΤΣΟΝΤΟΣ Α.Ε.
30	Ξήρανση Ιλύος Ε.Ε.Λ Χανίων	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας/ Ταμείο Ανάκαμψης	9.707.064,00 €	26/7/2023	ΕΝΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΗΛΕΚΤΡΩ Α.Ε. - THALIS E.S. S.A.

31	Αντικατάσταση Δικτύων Ύδρευσης στην Δ.Ε. Χανίων	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας/ Γενική Γραμματεία Φυσικού Περιβάλλοντος και Υδάτων - Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (3,50 εκ.) -Ίδιοι Πόροι	5.800.000,00 €	30/8/2023	ΔΡΑΚΑΚΗΣ Α.Ε. ΕΡΓΟΛΑΒΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
32	Κατασκευή Δικτύων Ομβρίων και Συνδέσεων Ακαθάρτων Περιοχής Αγ. Κυριακής Χανίων	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Περιφέρειας Κρήτης "Κρήτη 2014-2020"	170.000,00 €	31/8/2023	ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΠΕΡΔΙΚΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.
33	Εκσυγχρονισμός Εξοπλισμού Ε.Ε.Λ. Χανίων	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας/ Ταμείο Ανάκαμψης	7.230.000,00 €	8/9/2023	ENVITEC Α.Ε.
34	Προμήθεια και Εγκατάσταση Συστημάτων Αυτόματης Ανάγνωσης ψηφιακών Υγρομέτρων της Δ.Ε. Χανίων	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας/ Ταμείο Ανάκαμψης	7.254.600,00 €	2/10/2023	THALIS E.S.
35	Προμήθεια , Εγκατάσταση και Θέση σε Λειτουργία Φωτοβολταϊκού Σταθμού στην Ε.Ε.Λ. Χανίων	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας/ Ταμείο Ανάκαμψης	401.500,00 €	13/10/2023	
36	Προμήθεια, Εγκατάσταση και Θέση σε Λειτουργία Φωτοβολταϊκού Σταθμού	Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας/ Ταμείο Ανάκαμψης	323.233,33 €	13/10/2023	

(Πηγή: Αρχείο Δ.Ε.Υ.Α.Χ.)

Αυτά είναι τα πιο σημαντικά έργα, μελέτες, προμήθειες που έχουν δημοπρατηθεί από το τμήμα Δημοπράτησης της Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων για τα έτη 2019 έως 2023. Ορισμένα έχουν

ολοκληρωθεί, αλλά ως επί το πλείστον κατασκευάζονται ακόμα μέχρι και σήμερα, αλλά και για τα επόμενα έτη ιδιαίτερα όσα έχουν πρόσφατα δημοπρατηθεί.

Τα περισσότερα έργα, μελέτες, προμήθειες χρηματοδοτούνται από διάφορα προγράμματα, όπως ΕΣΠΑ, Φιλόδημος Ι, Τρίτση, Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Ταμείο Ανάκαμψης κ.α. τα οποία προσφέρουν μεγάλη βοήθεια και ανάσα στον προϋπολογισμό της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και είναι ζωτικής σημασίας για την λειτουργία αλλά και την εξέλιξη της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και κατ' επέκταση στους πολίτες του Δήμου Χανίων. Βέβαια, υπάρχουν και έργα που κατασκευάζονται από ιδίους πόρους, τα οποία είναι μικρότερου προϋπολογισμού. Τα έργα έχουν στόχο την αντικατάσταση, συντήρηση και εκσυγχρονισμό του Εξοπλισμού των δικτύων ύδρευσης, αποχέτευσης, ομβρίων και Ε.Ε.Λ. Χανίων, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα στην σύγχρονη λειτουργία των δικτύων που χρησιμοποιούν οι πολίτες των Χανίων. Τέλος, αρκετά έργα έχουν προγραμματιστεί να δημοπρατηθούν άμεσα σύμφωνα με τον προϋπολογισμό του έτους 2023.

Η Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων προβαίνει σε πολλά και διαφορετικά έργα για να βελτιώσει την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες του δήμου Χανίων.

4.4 Ποιοτικά και Ποσοτικά χαρακτηριστικά εγκαταστάσεων

Ο κύριος στόχος της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. είναι η παροχή πόσιμου νερού, το οποίο είναι ασφαλές για τους καταναλωτές του Δήμου Χανίων. Για τον λόγο αυτό παίρνει δείγματα σε τακτά διαστήματα από διάφορα κέντρα δειγματοληψίας του Δήμου και ελέγχει την ποιότητα νερού. Οι τιμές παραμέτρων ελέγχου είναι σύμφωνα με την ΚΥΑ Γ1δ/67322/ΦΕΚ282Β/17-9-2017. Οι ζώνες παροχής είναι οι εξής: Χανιά, Ακρωτήρι, Θέρισσο, Μουρνίες, Κεραμιά, Αγυιά, Περιβόλια, Άπτερα, Τσικαλαριά, Βαρύπετρο.

Πίνακας 13: Έλεγχος Ποιότητας νερού στο Δήμο Χανίων

Παράμετρος	Οριακές τιμές	Τυπική τιμή						
		Χανιά	Ακρωτήρι	Θέρισσο	Μουρνίες	Κεραμιά	Αγυιά	Περιβόλια
PH	6.5-9.5	7.9-8.1	7.90-8.10	7.80-8.0	7.8-7.9	7.9-8.1	7.8-7.9	7.7-7.9
Αγωγιμότητα	2500 $\mu\text{S}/\text{cm}$ at 20°C	270	240-280	210-250	310	200	290	310-330
Αμμωνιακά	0.50 mg/l	<0.1	<0.1	<0.1	<0.1	<0.1	<0.1	<0.1
Νιτρώδη	0.50 mg/l	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01	<0.01
Θολότητα	NTU	<1	<1	<1	<1	<1	<1	<1
Νιτρικά	50 mg/l	2	2	1.30	2.30	2-2.64	2.20	2.50
Χλωριούχα	250 mg/l	11	11	12	13	7	15	14
Θευκά	250 mg/l	11	9	4	5	2	15	5
Φθοριούχα	1.50 mg/l	0.30	0.20	0.10	<0.10	0.10	0.12	0.10
Νάτριο	200 mg/l	7	7	7.60	8.50	4.30	8.50	9
Κάλιο	12 mg/l	0.30	0.30	0.30	0.40	0.20	0.30	0.30
Ασβέστιο	mg/l	37	39	40	43	36	40	50
Μαγνήσιο	mg/l	12	8	<2	9	7	13	8
Σκληρότητα	mg/lCaCO ₃	143	130	100	150	120	155	160
TOC	mg/l	0.50	0.30	0.2-0.8	0.23	0.30	0.1-0.27	0.2-0.6

(Πηγή: www.deyach.gr)

Όπως είναι έκδηλο από τον παραπάνω πίνακα, η ποιότητα του νερού είναι άριστη αλλά διαφέρει από περιοχή σε περιοχή, δεν είναι ίδια σε όλο τον Δήμο Χανίων. Το γεγονός αυτό κυρίως οφείλεται τόσο στην γεωλογικούς όσο και σε ανθρωπογενείς παράγοντες. Πιθανόν να υπάρχει και διείσδυση θαλασσινού νερού εξαιτίας υπεράντλησης από τις γεωτρήσεις των τοπικών παραγόντων, παρ' ολ' αυτά δεν αποτελεί λόγος ανησυχίας. Υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που εμφανίζονται στην ιστοσελίδα της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. , η οποία είναι προσβάσιμη, αν το επιθυμεί ο αναγνώστης να εντρυφήσει για την άριστη ποιότητα του πόσιμου νερού του Δήμου Χανίων .

Στην συνέχεια, αναφέρεται η ποιότητα εκροής των αποβλήτων της Εγκατάστασης Επεξεργασίας Λυμάτων (Ε.Ε.Λ.) Χανίων που διοχετεύονται τα απόβλητα από τον Δήμο Χανίων για βιολογικό καθαρισμό. Τα προϊόντα εκροής πρέπει να πληρούν κάποιες

οριακές τιμές διάφορων παραμέτρων. Όπως καταγράφονται ορισμένοι παράμετροι στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 14: Έλεγχος Ποιότητας τελικής εκροής (μέσος όρος) μετά την διύλιση και απολύμανση της Ε.Ε.Λ. Χανίων.

Μήνες	BOD5	COD	SS	T-N	T-P
Ιανουάριος 2022	2,45	27,64	1,82	2,89	0.17
Φεβρουάριος 2022	3.82	20.82	1.82	2.88	0.30
Μάρτιος 2022	2.91	20.17	4.50	1.62	0.38
Απρίλιος 2022	2.60	18.10	1.60	2.72	0.64
Μάιος 2022	1.50	22.57	7.43	2.56	0.62
Ιούνιος 2022	0.85	9.57	2.69	2.02	0.72
Ιούλιος 2022	3.23	20.18	10,45	3.81	1.00
Αύγουστος 2022	1.93	10.14	2.00	1.99	1.60
Σεπτέμβριος 2022	1.67	9.90	6.89	5.63	1.90
Οκτώβριος 2022	3.70	25.40	5.20	5.03	1.86
Νοέμβριος 2022	4.08	19.38	4.54	5.76	1.70
Δεκέμβριος 2022	4.92	20.92	5.54	1.52	1.17
Οριακή τιμή εκροής	25 mg/l	125 mg/l	35 mg/l	-	-

(Πηγή: www.deyach.gr)

1. BOD5

Το BOD5 είναι παράμετρος που προσδιορίζει έμμεσα το οργανικό φορτίο το οποίο μπορεί να διασπαστεί από μικροοργανισμούς που υπάρχουν στα απόβλητα.

Για την Εγκατάσταση Επεξεργασία Λυμάτων Χανίων καθορίζεται σύμφωνα με την Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων το όριο ποιότητας εκροής BOD5 στα 25 mg/l.

2. COD

Το COD αποτελεί την παράμετρο που προσδιορίζει έμμεσα το συνολικό οργανικό φορτίο που υπάρχει στα απόβλητα.

Για την Εγκατάσταση Επεξεργασία Λυμάτων Χανίων καθορίζεται σύμφωνα με την Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων το όριο ποιότητας εκροής COD στα 125 mg/l.

3. SS

Τα SS είναι τα αιωρούμενα στερεά ανόργανης ή οργανικής φύσης, έχουν είτε φυσική προέλευση είτε από την χρήση του νερού από τον άνθρωπο.

Για την Εγκατάσταση Επεξεργασία Λυμάτων Χανίων καθορίζεται σύμφωνα με την Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων το όριο ποιότητας εκροής SS στα 35 mg/l.

4. T-N

Η παρουσία ολικού αζώτου T-N στα ύδατα δημιουργεί ρύπανση των υδάτων, υπέρμετρη ανάπτυξη των φυτικών οργανισμών, κυρίως των φυκιών και την διατάραξη της οικολογικής ισορροπίας του συστήματος, κατ' επέκταση ευτροφισμό.

5. T- P

Η παρουσία του ολικού φωσφόρου στα ύδατα δημιουργεί ρύπανση των υδάτων, υπέρμετρη ανάπτυξη των φυτικών οργανισμών, κυρίως των φυκιών και την διατάραξη της οικολογικής ισορροπίας του συστήματος, κατ' επέκταση ευτροφισμό.:

Από τα παραπάνω παρατηρείτε το προϊόν τελικής εκροής πληροί τις προϋποθέσεις των ορίων εκροής. Μέρος του προϊόντος εκροής επαναχρησιμοποιείται για το πότισμα του περιβάλλοντα χώρου της Ε.Ε.Λ. Χανίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας είναι η εμπειρική διερεύνηση της αναγκαιότητας και της σπουδαιότητας της αξιολόγησης του μοντέλου διοίκησης της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Χανίων.

Ο σκοπός της αξιολόγησης του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία, για την ορθολογική ανάπτυξη και για την συνεχή ποιοτική βελτίωση της επιχείρησης.

Επιπλέον η αξιολόγηση βοηθάει στην έγκαιρη και έγκυρη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αποτίμηση, την επιλογή, την τροποποίηση και την βελτίωση του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης.

Το θέμα αυτό είναι αρκετά σημαντικό διότι συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην βελτίωση της ποιότητας του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης με βάση τις δικές της δυνάμεις. Επίσης, ενδυναμώνει της συλλογικότητα και το κλίμα συνεργασίας, ενεργοποιεί τους παράγοντες της διοίκησης αλλά και τους εργαζόμενους. Τέλος, ενισχύει σταδιακά τον επαγγελματισμό των στελεχών και των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα μπορεί να ωφεληθούν τα στελέχη της διοίκησης και δυνητικά τους εργαζόμενους της Δημοτικής επιχείρησης και κατ' επέκταση το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Αναλυτικότερα, από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας πρόκειται να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Απόψεις της αξιολόγησης των μοντέλων διοίκησης στις δημοτικές επιχειρήσεις.
2. Πρακτική εφαρμογή απόψεων αξιολόγησης του μοντέλου διοίκησης της δημοτικής επιχείρησης ύδρευσης αποχέτευσης Χανίων.
3. Θέσεις στελεχών και εργαζομένων σε θέματα αξιολόγησης του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης.
4. Θέσεις στελεχών και εργαζομένων αλλαγής μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης.
5. Θέσεις στελεχών και εργαζομένων εφαρμογή νέου πιο σύγχρονου μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης.
6. Επιχειρήματα υπέρ και κατά εφαρμογής νέου μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης.

5.2 Ερευνητικό δείγμα και δειγματοληψία

Το ερευνητικό δείγμα της παρούσας εργασίας αποτελείται από 88 άτομα, Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντές Προϊστάμενοι Τμημάτων και εργαζόμενοι της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Χανίων. Για την συλλογή του ερευνητικού δείγματος ακολουθήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας. Το μοναδικό αξιολογικό κριτήριο που τέθηκε για την συμμετοχή του προσωπικού διαφορετικής ιεραρχικής βαθμίδας αλλά και Εκπαιδευτικής βαθμίδας στο ερευνητικό δείγμα ήταν να εργάζεται στην Δ.Ε.Υ.Α.Χ. ως μόνιμο ή συμβασιούχο προσωπικό. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη ότι ακολουθήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας για την συγκέντρωση των συμμετεχόντων στην έρευνα αυτή, το ερευνητικό δείγμα πληρούσε το μοναδικό αξιολογικό κριτήριο που τέθηκε, τα οποία είχαν την διάθεση να συμμετέχουν στην εν λόγω έρευνα μας. Στην παρούσα έρευνα δόθηκε σε εργαζόμενους της επιχείρησης να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο προκειμένου να βγει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

5.3 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο είναι ένα απόλυτα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο παρουσιάζεται στο Παράρτημα της συγκεκριμένης εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα βασικά μέρη ερωτημάτων.

A) Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου απεικονίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά για τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που συλλέγονται είναι για το φύλο, την ηλικία, τη μόρφωση, τα χρόνια εμπειρίας- προϋπηρεσίας, την εκπαιδευτική βαθμίδα που βρίσκονται, τη θέση εργασίας και το είδος της σύμβασης των συμμετεχόντων. Οι ερωτήσεις που απαρτίζουν στο πρώτο μέρος είναι πολλαπλής επιλογής.

B) Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφονται οι απόψεις των συμμετεχόντων για την αξιολόγηση των δημοτικών επιχειρήσεων γενικότερα. Οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν σε μια κλίμακα από το ένα έως το πέντε, θα απαντήσουν σε ερωτήματα ανάλογα τον βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτές αντίστοιχα.

Γ) Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφονται οι απόψεις των συμμετεχόντων για την αξιολόγηση της δημοτικής επιχείρησης που εργάζονται, δηλαδή της Δημοτικής επιχείρησης ύδρευσης αποχέτευσης Χανίων. Οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν σε μια κλίμακα από το ένα έως το πέντε, θα απαντήσουν σε ερωτήματα ανάλογα τον βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι οι διαπιστώσεις αυτές ισχύουν ή δεν ισχύουν στην επιχείρηση που εργάζονται.

Δ) Τέλος, στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφονται οι απόψεις των συμμετεχόντων για την αξιολόγηση του μοντέλου διοίκησης της δημοτικής επιχείρησης ύδρευσης αποχέτευσης Χανίων. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν αξιολογώντας σε μια κλίμακα από το ένα έως το πέντε μια σειρά από ερωτήματα, απαντώντας ανάλογα με τον βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν.

5.4 Συλλογή ερευνητικών δεδομένων

Η συγκέντρωση των ερευνητικών δεδομένων έγινε με γραπτή μορφή. Συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο, τυπώθηκε σε χαρτί και δόθηκε στους ενδιαφερόμενους. Κατόπιν ιδίας παρότρυνσης συμπληρώθηκε από τους περισσότερους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Έπειτα συλλέχθηκαν από μένα οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταχωρήθηκαν από εμένα σε ένα αρχείο του excel, ο δε αριθμός δείγματος ήταν 88 άτομα, Όταν δημιουργήθηκε το τελικό αρχείο στο excel, μεταφέρθηκαν οι απαντήσεις στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS για να ξεκινήσει η στατιστική ανάλυση, Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης που ακολουθήθηκε, χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική αλλά και η επαγωγική στατιστική.

5.5 Ερευνητική ηθική

Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. ,οι οποίοι έλαβαν μέρος στην συγκεκριμένη έρευνα πρώτου προβούν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που συντάχθηκε, ενημερώθηκαν μέσω του εισαγωγικού κειμένου που συνόδευε το ερωτηματολόγιο. Η ενημέρωση αφορούσε τον τίτλο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας και τον σκοπό της έρευνας, καθώς επίσης ότι πραγματοποιείται για ακαδημαϊκούς λόγους. Συγκεκριμένα ότι το ερευνητικό ερωτηματολόγιο δίδεται για την

ολοκλήρωση της εν λόγω μεταπτυχιακής εργασίας και κατ' επέκταση του μεταπτυχιακού προγράμματος που συμμετέχω.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική, δεν υπήρξε οικονομικό όφελος είτε από τους υποψήφιους εθελοντές, είτε από τον ερευνητή. Τέλος οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν ότι θα διατηρηθεί η απόλυτη ανωνυμία τους και δεν θα δημοσιοποιηθούν τα προσωπικά τους δεδομένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

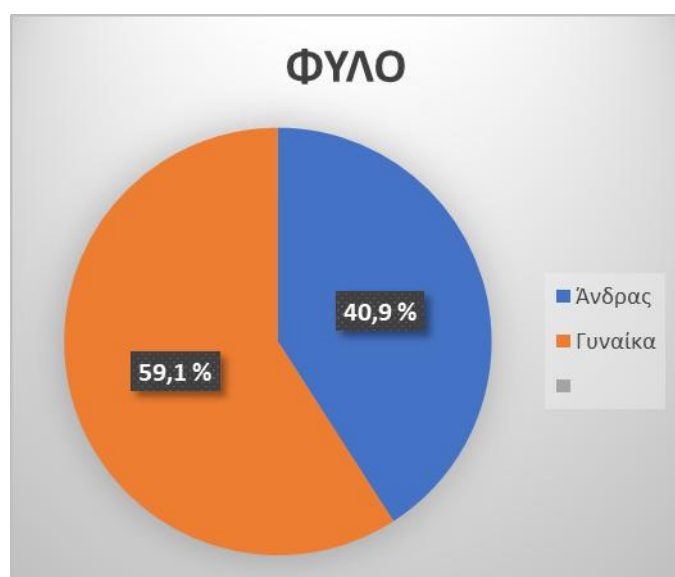
Α. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1 Δημογραφικά αποτελέσματα

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα δημογραφικά αποτελέσματα σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο έρευνας που απάντησαν οι Διευθυντές, προϊστάμενοι και εργαζόμενοι της Δ.Ε.Υ.Α.Χ.. Η παρουσίαση των δημογραφικών αποτελεσμάτων γίνεται μέσω πινάκων περιγραφικής στατιστικής και μέσω διαγραμμάτων. Αναλυτικότερα, στους πίνακες περιγράφονται στατιστικές πληροφορίες όπως συχνότητα και ποσοστά. Στα διαγράμματα απεικονίζονται τα ποσοστά ανά απαντητική επιλογή των συμμετεχόντων.

Πίνακας 15: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	36	40,9	40,9	40,9
Γυναίκα	52	59,1	59,1	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

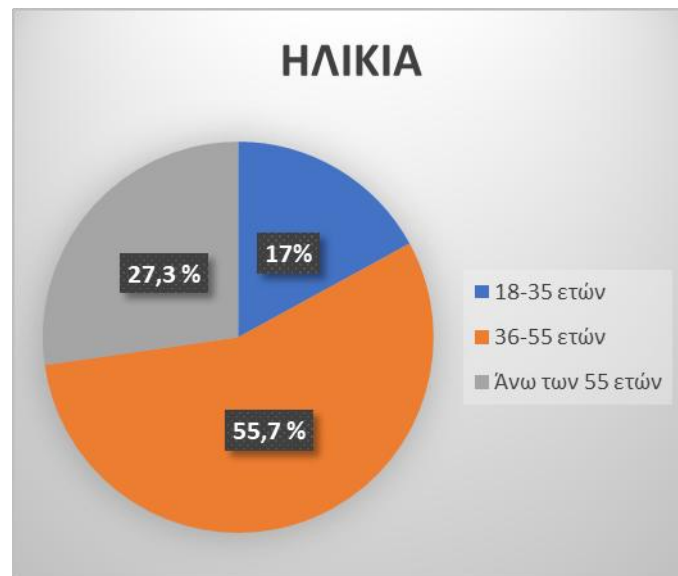


Διάγραμμα 1: Φύλο

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία του 59,10 % των συμμετεχόντων αποτελείται από γυναίκες και το υπόλοιπο 40,9 % από άνδρες.

Πίνακας 16: Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
18-35 ετών	15	17,0	17,0	17,0
36-55 ετών	49	55,7	55,7	72,7
Άνω των 55 ετών	24	27,3	27,3	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	



Διάγραμμα 2: Ηλικία

Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία του 55,7 % του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα ηλικίας ανάμεσα σε 36-55 ετών ενώ το 17,0 % των συμμετεχόντων είναι άτομα από ηλικία 18-35 ετών και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες είναι άνω των 55 ετών και αντιστοιχούν στο 27,3 % του ερευνητικού δείγματος.

Πίνακας 17: Εκπαίδευση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δευτεροβάθμια/ Υποχρεωτική εκπαίδευση	23	26,1	26,1	26,1
Πανεπιστημιακή/ Τεχνολογική εκπαίδευση	46	52,3	52,3	78,4
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	19	21,6	21,6	100,0
Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος	0	0,0	0,0	
Σύνολο	88	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 3:** Εκπαίδευση

Παρατηρείται ότι το υψηλότερο ποσοστό, το 52,3% του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από άτομα με Πανεπιστημιακή/ Τεχνολογική εκπαίδευση. Ενώ το 21,3 % του ερευνητικού δείγματος είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος και το 26,1 % του ερευνητικού δείγματος έχει εκπαίδευση Δευτεροβάθμια, ενώ δεν κατέχει κανείς Διδακτορικό Δίπλωμα από το ερευνητικό δείγμα που ήθελαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 18: Έτη προϋπηρεσίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Χ.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λιγότερο από 5 έτη	53	60,2	60,2	60,2
Μεταξύ 6-10 έτη	11	12,5	12,5	72,7
Μεταξύ 11-20 έτη	3	3,4	3,4	76,1
Μεταξύ 21-30 έτη	11	12,5	12,5	88,6
Περισσότερα από 30 έτη	10	11,4	11,4	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	



Διάγραμμα 4: Έτη προϋπηρεσίας

Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, δηλαδή το 60,2 % έτη προϋπηρεσίας είναι άτομα με λιγότερα από τα πέντε έτη, ενώ μεταξύ του 6-10 έτη προϋπηρεσίας είναι 12,5 % του ερευνητικού δείγματος, ενώ μεταξύ των 11-20 έτη προϋπηρεσίας είναι 3,4 % του ερευνητικού δείγματος και μεταξύ 21-30 έτη προϋπηρεσίας είναι 12,5 % του ερευνητικού δείγματος, ενώ περισσότερα από τριάντα έτη προϋπηρεσίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Χ. είναι το 11,4 % του ερευνητικού δείγματος.

Πίνακας 19: Θέση εργασία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διευθυντής/ντρια	3	3,4	3,4	3,4
Προϊστάμενος/η	5	5,7	5,7	9,1
Εργαζόμενος/η	80	90,9	90,9	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5: Θέση Εργασίας

Όσον αφορά την θέση εργασίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Χ. το 3,4 % του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από Διευθυντές στις Διευθύνσεις της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. ενώ το 5,7 % του ερευνητικού δείγματος αποτελείται από προϊσταμένους στις Υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και το πλειοψηφικό ερευνητικό δείγμα το 90,9 % είναι εργαζόμενοι σε διάφορες υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Χ..

Πίνακας 20: Είδος Σύμβασης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μόνιμος	46	52,3	52,3	52,3
Συμβασιούχος	42	47,7	47,7	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6: Είδος συμβάσης

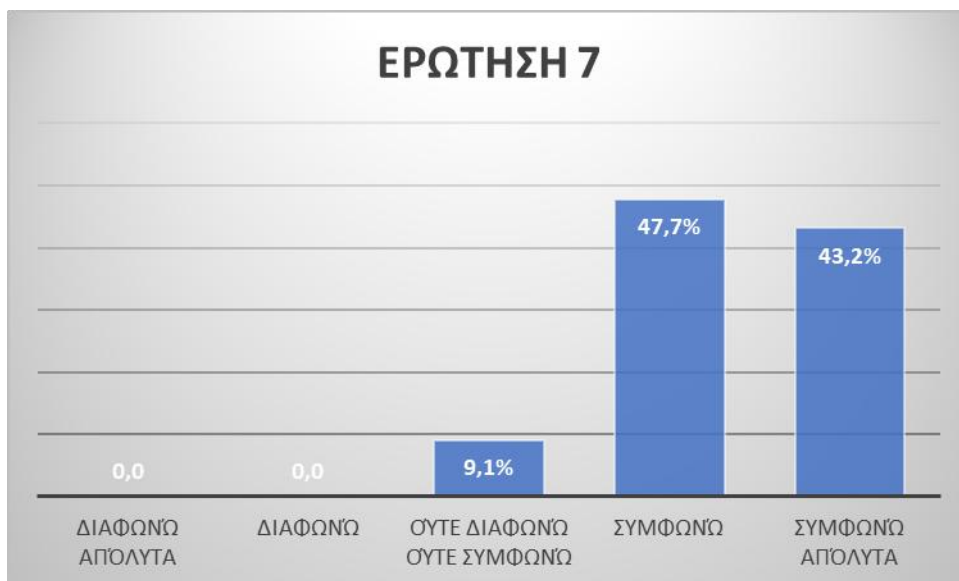
Όσον αφορά το είδος της σύμβασης που κατέχουν στην Δ.Ε.Υ.Α.Χ. είναι το 52,3 % του ερευνητικού δείγματος από μόνιμο προσωπικό και το 47,7 % του ερευνητικού δείγματος από προσωπικό με σύμβαση ορισμένου χρόνου που ανανεώνεται μετά την λήξη του προηγούμενου.

6.2 Αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις για την αξιολόγηση σε Δημοτικές επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα του Β μέρους του ερωτηματολογίου. Αναλυτικότερα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και να εκθέσουν τις απόψεις τους σχετικά με την αξιολόγηση των Δημοτικών επιχειρήσεων σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης Likert, η οποία κυμαίνεται από το ένα μέχρι το πέντε, ανάλογα με τον βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτήν αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται μέσω πινάκων και διαγραμμάτων περιγραφικής στατιστικής και απεικονίζονται τα ποσοστά ανά απαντητική επιλογή των συμμετεχόντων και παρακάτω θα παρουσιαστούν πίνακες που θα απεικονίζουν τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε κάθε μια από τις παρακάτω απόψεις

Πίνακας 21: Ερωτήματος 7, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύει την αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία της

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0	0,0	0,0
Διαφωνώ	0	0,0	0,0	0,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	9,1	9,1	9,1
Συμφωνώ	42	47,7	47,7	56,8
Συμφωνώ απόλυτα	38	43,2	43,2	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

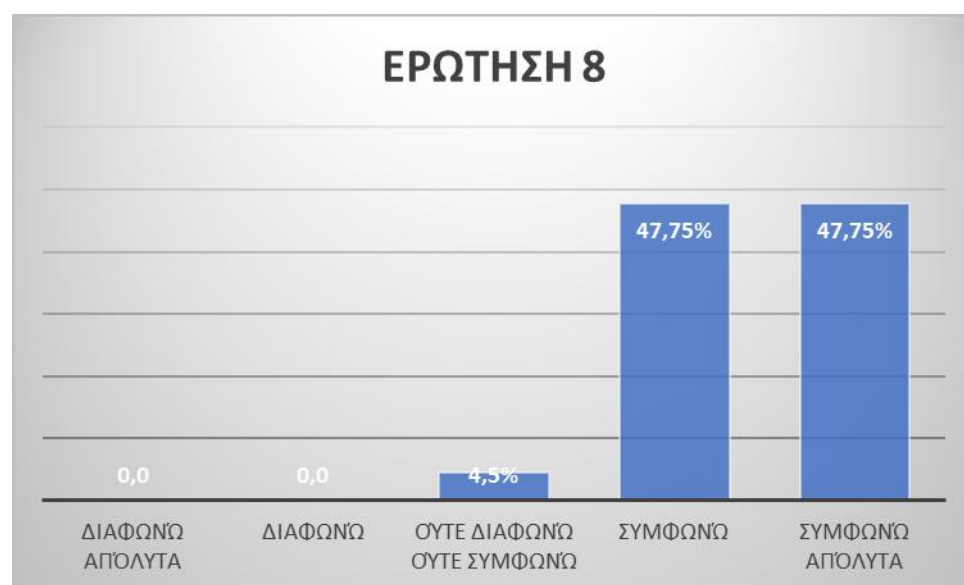


Διάγραμμα7: Αποτελέσματα ερωτήματος 7

Στην Ερώτηση 7 σχετικά με το αν η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύει την αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία της, το 47,7 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ», το 43,2 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» ενώ το 9,1 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ κανείς δεν διαφωνεί.

Πίνακας 22: Ερωτήματος 8, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0	0,0	0,0
Διαφωνώ	0	0,0	0,0	0,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	4,5	4,5	4,5
Συμφωνώ	42	47,75	47,75	52,3
Συμφωνώ απόλυτα	42	47,75	47,75	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

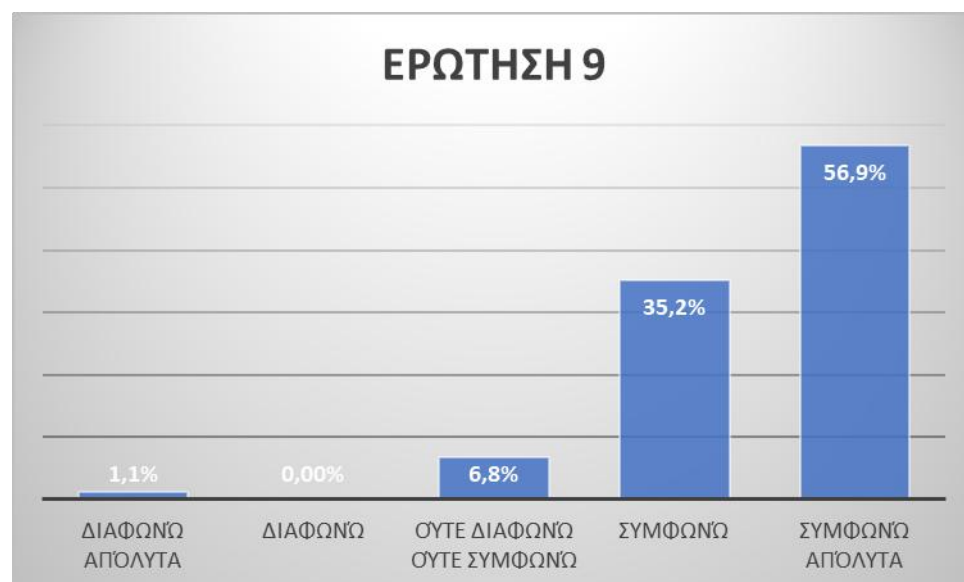


Διάγραμμα 8: Αποτελέσματα ερωτήματος 8

Στην Ερώτηση 8 σχετικά με το αν η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το 47,75 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ», το 47,5 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» ενώ το 4,5 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ κανείς δεν διαφωνεί.

Πίνακας 23: Ερωτήματος 9, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσκοπεί στην αναβάθμιση τους αλλά και στην άνοδο και την πρόοδο των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,1	1,1	1,1
Διαφωνώ	0	0,0	0,0	1,1
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	6	6,8	6,8	7,9
Συμφωνώ	31	35,2	35,2	43,1
Συμφωνώ απόλυτα	50	56,9	56,9	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

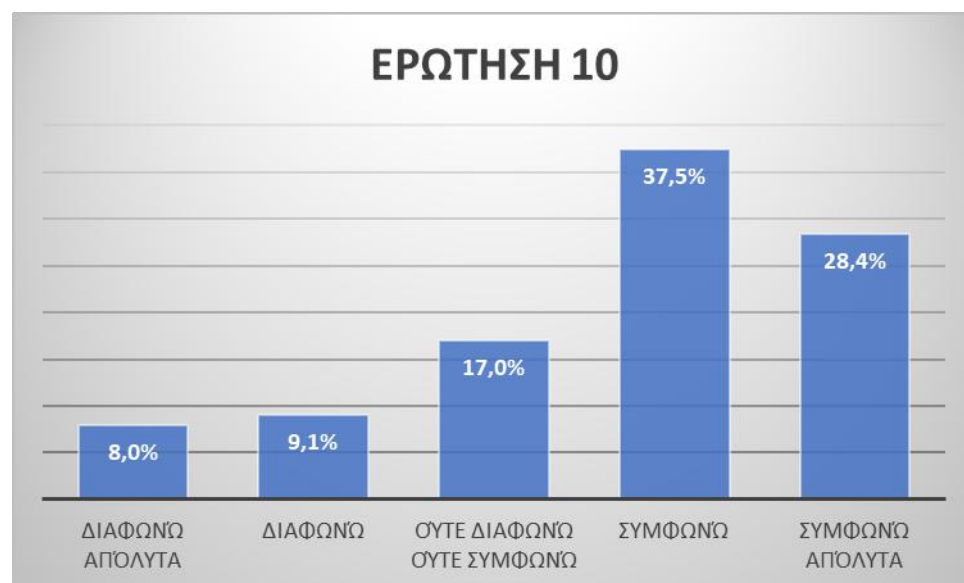


Διάγραμμα 9: Αποτελέσματα ερωτήματος 9

Στην Ερώτηση 9 σχετικά με το αν η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην αναβάθμιση τους αλλά και στην άνοδο και την πρόοδο των εργαζομένων, το 56,9 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» το 35,2 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 6,8 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ μόλις το 1,1 % απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 24: Ερωτήματος 10, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να έχει ως σκοπό την επίπληξη και την απόδοση ευθυνών, αν πραγματικά ευθύνεται κάποιος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,0	8,0	8,0
Διαφωνώ	8	9,1	9,1	17,1
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	17,0	17,0	34,1
Συμφωνώ	33	37,5	37,5	71,6
Συμφωνώ απόλυτα	25	28,4	28,4	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

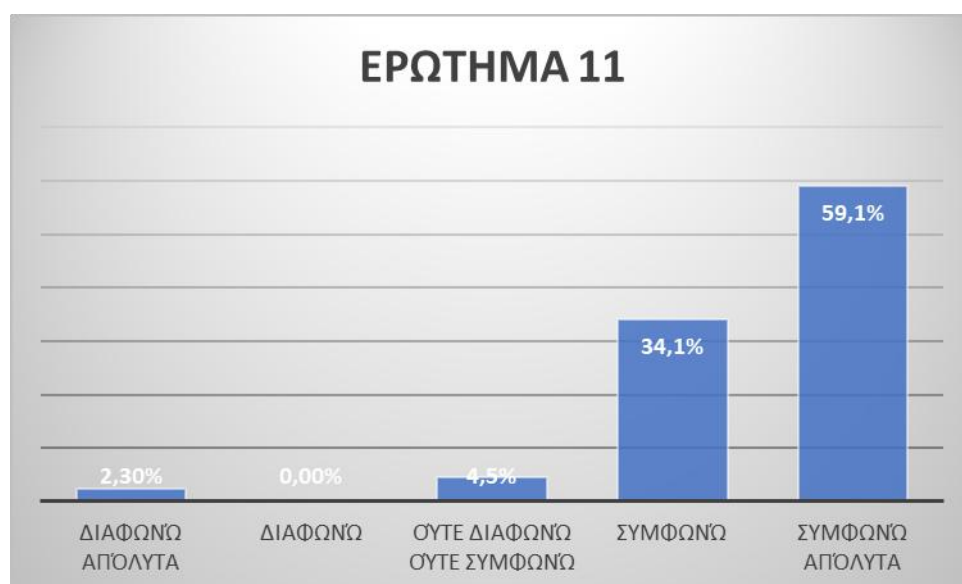


Διάγραμμα 10: Αποτελέσματα ερωτήματος 10

Στην Ερώτηση 10 σχετικά με το αν η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να έχει ως σκοπό την επίπληξη και την απόδοση ευθυνών, αν πραγματικά ευθύνεται κάποιος, το 37,5 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ», το 28,4 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» ενώ το 17,0 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και το 9,2 % απαντάει «Διαφωνώ», ενώ το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα»

Πίνακας 25: Ερωτήματος 11, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και στην βελτίωση καλών πρακτικών και εξυπηρέτηση καταναλωτών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,3	2,3	2,3
Διαφωνώ	0	0,0	0,0	2,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	4,5	4,5	6,8
Συμφωνώ	30	34,1	34,1	40,9
Συμφωνώ απόλυτα	52	59,1	59,1	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

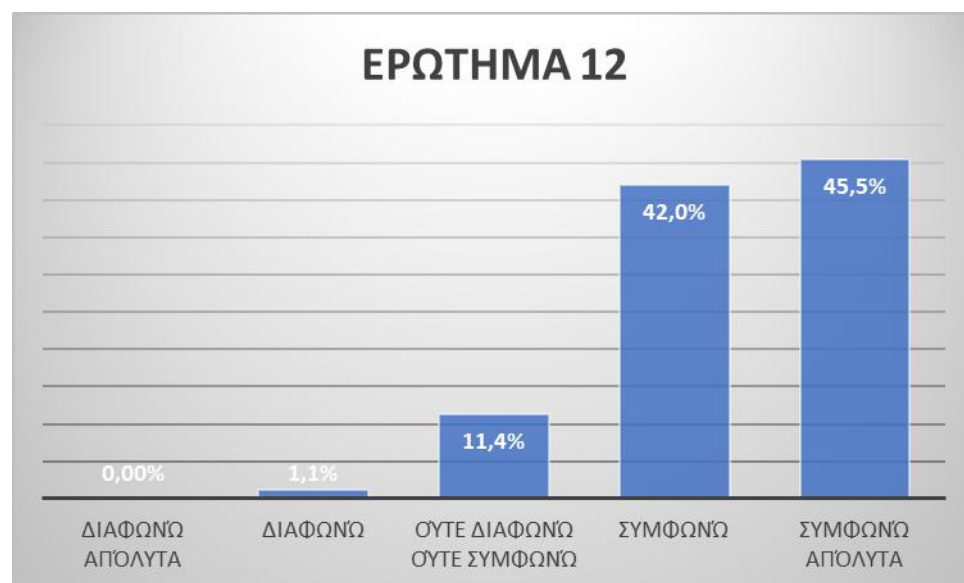


Διάγραμμα 11: Αποτελέσματα ερωτήματος 11

Στην Ερώτηση 11 σχετικά με το αν η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να έχει ως σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και την βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση καταναλωτών, το 59,1 % του ερευνητικού δείγματος, απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» το 34,1 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 4,5 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ μόλις το 2,3 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 26: Ερωτήματος 12, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0	0,0	0,0
Διαφωνώ	1	1,1	1,1	1,1
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	11,4	11,4	12,5
Συμφωνώ	37	42,0	42,0	54,5
Συμφωνώ απόλυτα	40	45,5	45,5	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

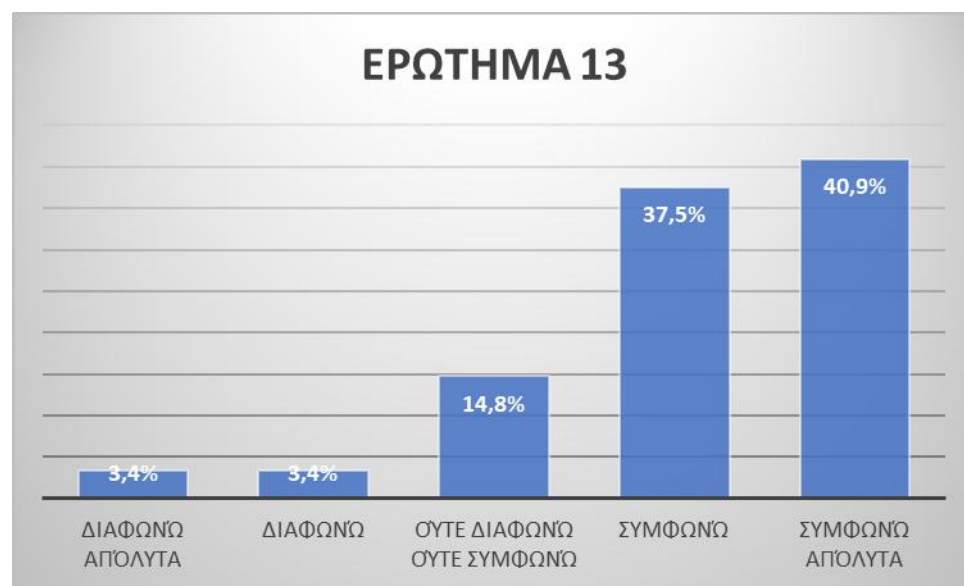


Διάγραμμα 12: Αποτελέσματα ερωτήματος 12

Στην Ερώτηση 12 σχετικά με το αν η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών, το 45,5 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», το 42,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 11,4 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ μόλις το 1,1 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ».

Πίνακας 27: Ερωτήματος 13, Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην υπόδειξη πεδίου για αυτομόρφωση και επιμόρφωση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,4	3,4	3,4
Διαφωνώ	3	3,4	3,4	6,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	14,8	14,8	21,6
Συμφωνώ	33	37,5	37,5	59,1
Συμφωνώ απόλυτα	36	40,9	40,9	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	



Διάγραμμα 13: Αποτελέσματα ερωτήματος 13

Στην Ερώτηση 13 σχετικά με το αν η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην υπόδειξη πεδίου για αυτομόρφωση και επιμόρφωση, το 40,9 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» το 37,5 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 14,8 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ το 3,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ» και το 3,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 28: Απόψεις για την αξιολόγηση σε δημοτικές επιχειρήσεις (N= 88)

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συντελεστής Μεταβλητότητας
7. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύει την αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία της.	4,34	0,64	0,15
8. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.	4,43	0,58	0,13
9. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσκοπεί στην αναβάθμιση τους αλλά και στην άνοδο και την πρόοδο των εργαζομένων.	4,48	0,73	0,16
10. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να έχει ως σκοπό την επίπληξη και την απόδοση ευθυνών, αν πραγματικά ευθύνεται κάποιος.	3,69	1,21	0,33
11. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και στην βελτίωση καλών πρακτικών και εξυπηρέτηση καταναλωτών.	4,48	0,79	0,18
12. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών.	4,32	0,72	0,17
13. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην υπόδειξη πεδίου για αυτομόρφωση και επιμόρφωση.	4,09	1,00	0,24

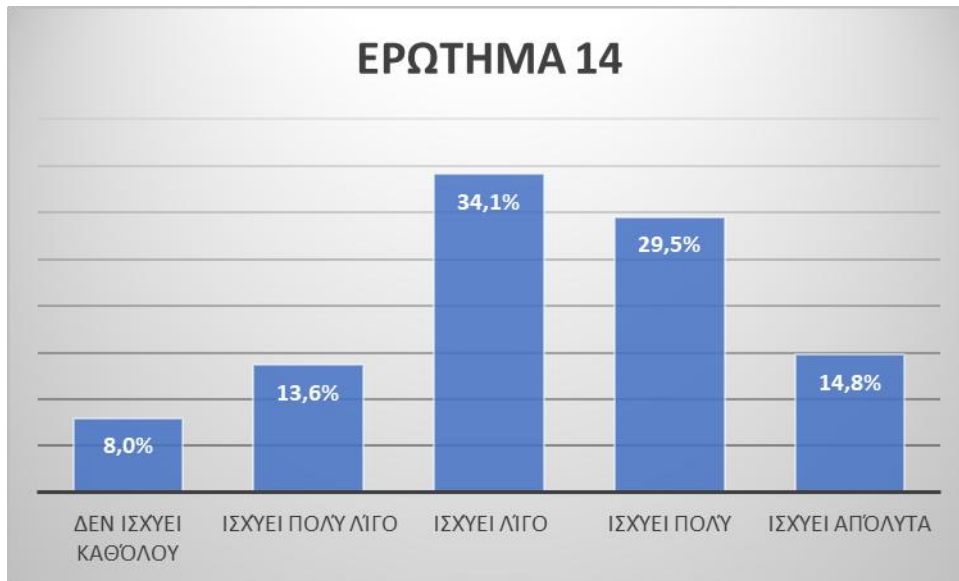
Τα αποτελέσματα του Πίνακα 28 δείχνουν από το ερευνητικό δείγμα ότι θεωρούν πως η αξιολόγηση πρέπει να ενισχύει την αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία των δημοτικών επιχειρήσεων με μέσο όρο ίσο με 4,34. Ο συντελεστής μεταβλητότητας κυμαίνεται από 0,13-0,24 και λόγω του ότι είναι μεγαλύτερος του 0,10 δείχνει ότι η μεταβλητότητα γύρω από τον μέσο όρο είναι μεγάλη. Επίσης πρέπει να αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με μέσο όρο 4,43. Επιπρόσθετα, το ερευνητικό δείγμα θεωρεί ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να αποσκοπεί στην αναβάθμιση των δημοτικών επιχειρήσεων τους αλλά και στην άνοδο και την πρόοδο των εργαζομένων με μέσο όρο 4,48. Συνάμα, η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει ως σκοπό την βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών με μέσο όρο 4,48. Παράλληλα, πρέπει να αποσκοπεί στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών με μέσο όρο 4,32. Επίσης θα πρέπει να αποσκοπεί στην ανάδειξη πεδίου για αυτομόρφωση και επιμόρφωση με μέσο όρο 4,09. Ακόμα σε μέτριο βαθμό η αξιολόγηση θα έχει ως σκοπό την επίπληξη και την απόδοση ευθυνών, αν πραγματικά ευθύνεται κάποιος με μέσο όρο 3,69.

6.3 Αποτελέσματα πρακτικής εφαρμογής για την αξιολόγηση της Δημοτικής Επιχείρησης ύδρευσης αποχέτευσης Χανίων

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα του Γ μέρους του ερωτηματολογίου. Αναλυτικότερα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν μια σειρά επιμέρους προτάσεων από το ένα έως το πέντε σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης Likert, η οποία ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο οι περιγραφές δεν ισχύουν ή ισχύουν αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται μέσω πινάκων και διαγραμμάτων περιγραφικής στατιστικής και απεικονίζονται τα ποσοστά ανά απαντητική επιλογή των συμμετεχόντων και παρακάτω θα παρουσιαστούν πίνακες που θα απεικονίζουν τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε κάθε μια από τις παρακάτω απόψεις

Πίνακας 29: Ερωτήματος 14, Οι πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε κατά την αξιολόγηση είναι απόλυτα σαφής

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	7	8,0	8,0	8,0
Ισχύει πολύ λίγο	12	13,6	13,6	21,6
Ισχύει λίγο	30	34,1	34,1	55,7
Ισχύει πολύ	26	29,5	29,5	85,3
Ισχύει απόλυτα	13	14,8	14,8	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

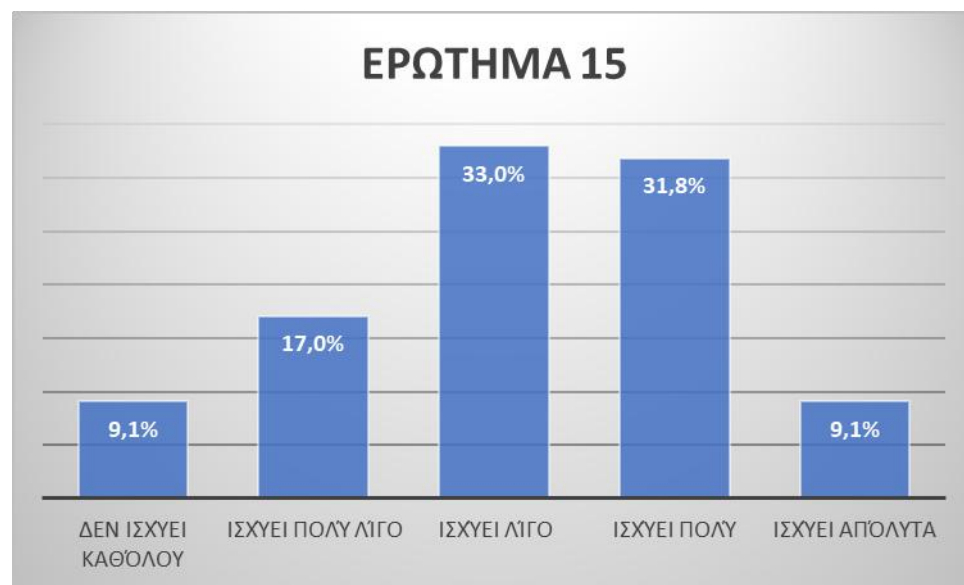


Διάγραμμα 14: Αποτελέσματα ερωτήματος 14

Στην Ερώτηση 14 σχετικά αν οι πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε κατά την αξιολόγηση είναι απόλυτα σαφής, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος απαντάει το 34,1 % «Ισχύει λίγο», το 29,5 % απαντάει «Ισχύει πολύ» ενώ το 14,8 % απαντάει «Ισχύει απόλυτα», ενώ το 13,6 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Ισχύει πολύ λίγο» και τέλος το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Δεν ισχύει καθόλου».

Πίνακας 30: Ερωτήματος 15, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην πρόοδο των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	8	9,1	9,1	9,1
Ισχύει πολύ λίγο	15	17,0	17,0	26,1
Ισχύει λίγο	29	33,0	33,0	59,1
Ισχύει πολύ	28	31,8	31,8	90,9
Ισχύει απόλυτα	8	9,1	9,1	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

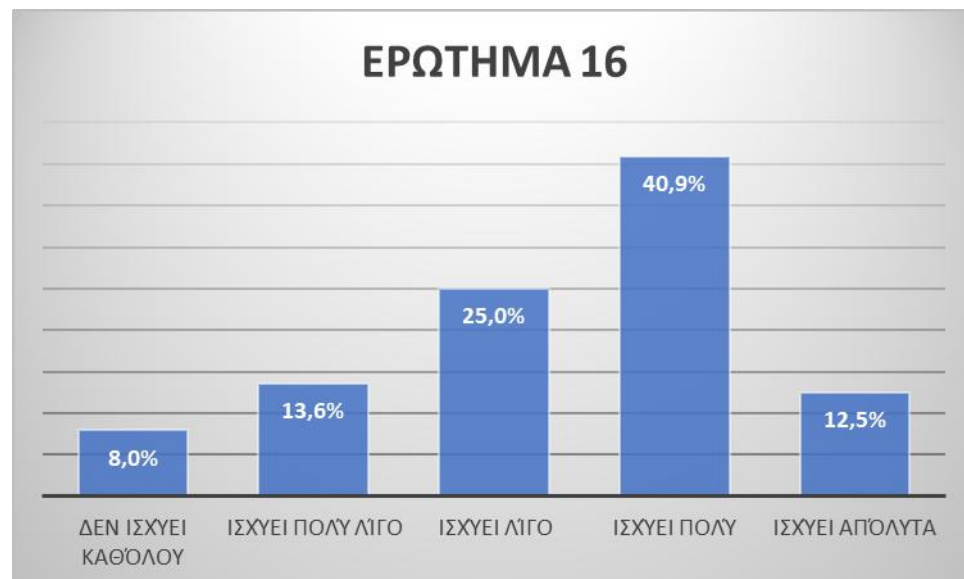


Διάγραμμα 15: Αποτελέσματα ερωτήματος 15

Στην Ερώτηση 15 σχετικά με το αν αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην πρόοδο των εργαζομένων, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος απαντάει το 33,0 % «Ισχύει λίγο», το 31,8 % απαντάει «Ισχύει πολύ» ενώ το 17,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Ισχύει πολύ λίγο» ενώ το 9,1 % απαντάει «Ισχύει απόλυτα», και τέλος το 9,1 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Δεν ισχύει καθόλου».

Πίνακας 31: Ερωτήματος 16, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρακτικών και καινοτόμων δράσεων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	7	8,0	8,0	8,0
Ισχύει πολύ λίγο	12	13,6	13,6	21,6
Ισχύει λίγο	22	25,0	25,0	46,6
Ισχύει πολύ	36	40,9	40,9	87,5
Ισχύει απόλυτα	11	12,5	12,5	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

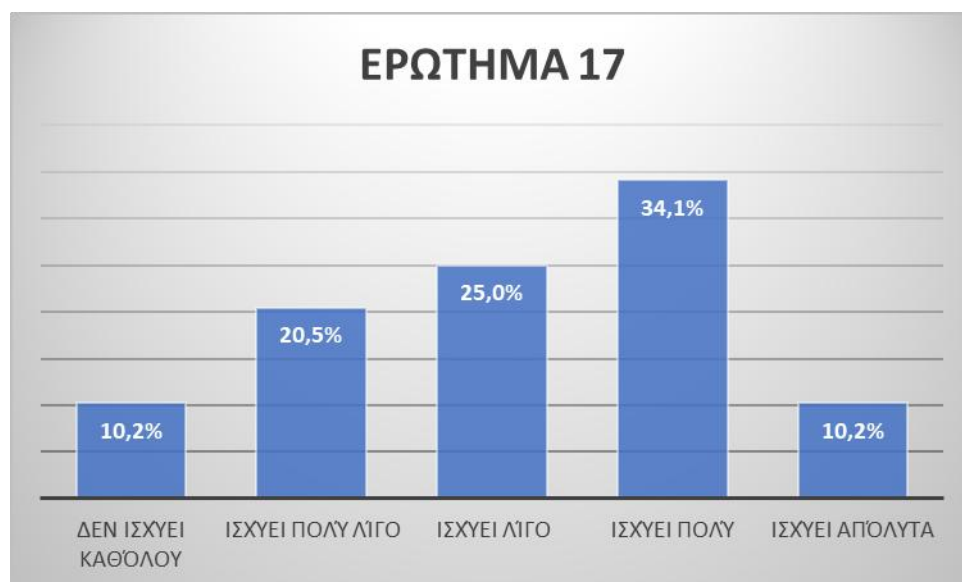


Διάγραμμα 16: Αποτελέσματα ερωτήματος 16

Στην Ερώτηση 16 σχετικά αν αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρακτικών και καινοτόμων δράσεων, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 40,9 % απαντάει «Ισχύει πολύ» το 25,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Ισχύει λίγο», ενώ το 13,6 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Ισχύει πολύ λίγο» ενώ το 12,5 % απαντάει «Ισχύει απόλυτα», και τέλος το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Δεν ισχύει καθόλου».

Πίνακας 32: Ερωτήματος 17, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	9	10,2	10,2	10,2
Ισχύει πολύ λίγο	18	20,5	20,5	30,7
Ισχύει λίγο	22	25,0	25,0	55,7
Ισχύει πολύ	30	34,1	34,1	89,7
Ισχύει απόλυτα	9	10,2	10,2	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

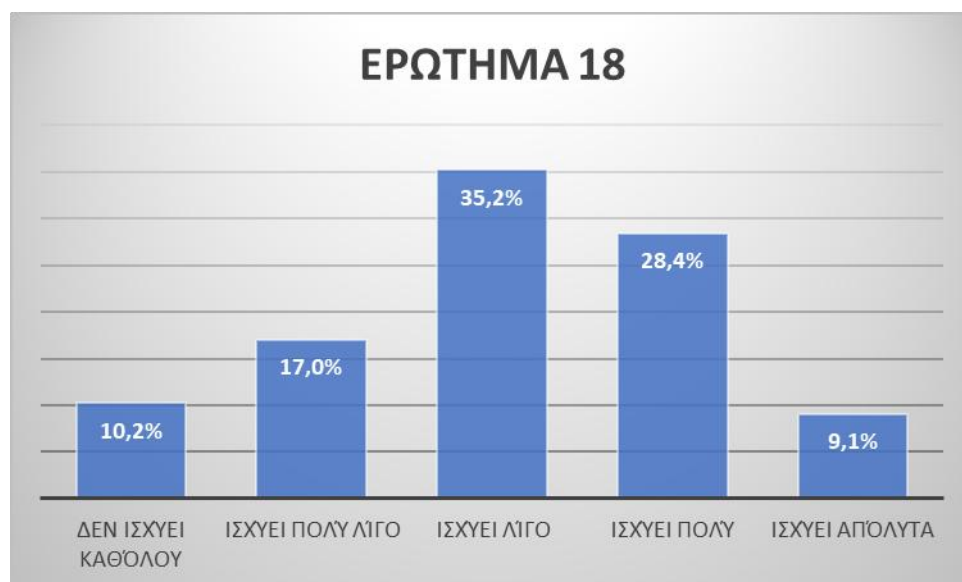


Διάγραμμα17: Αποτελέσματα ερωτήματος 17

Στην Ερώτηση 17 σχετικά αν αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 34,1 % απαντάει «Ισχύει πολύ», το 25,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Ισχύει λίγο», ενώ το 20,5 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Ισχύει πολύ λίγο» ενώ το 10,2 % απαντάει «Ισχύει απόλυτα», και το 10,2 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Δεν ισχύει καθόλου».

Πίνακας 33: Ερωτήματος 18, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	9	10,2	10,2	10,2
Ισχύει πολύ λίγο	15	17,0	17,0	27,2
Ισχύει λίγο	31	35,2	35,2	62,5
Ισχύει πολύ	25	28,4	28,4	90,9
Ισχύει απόλυτα	8	9,1	9,1	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

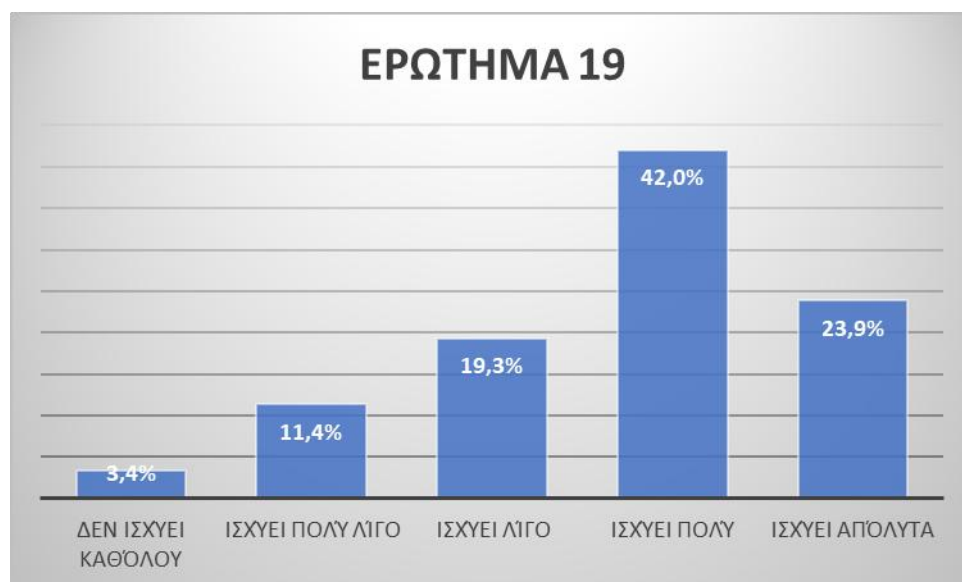


Διάγραμμα 18: Αποτελέσματα ερωτήματος 18

Στην Ερώτηση 18 σχετικά με το αν αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 35,2 % απαντάει «Ισχύει λίγο», το 28,4 % απαντάει «Ισχύει πολύ» ενώ το 17,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Ισχύει πολύ λίγο», το 10,2 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Δεν ισχύει καθόλου» και τέλος το 9,1 % απαντάει «Ισχύει απόλυτα».

Πίνακας 34: Ερωτήματος 19, Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και την βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δεν ισχύει καθόλου	3	3,4	3,4	3,4
Ισχύει πολύ λίγο	10	11,4	11,4	14,8
Ισχύει λίγο	17	19,3	19,3	34,1
Ισχύει πολύ	37	42,0	42,0	76,1
Ισχύει απόλυτα	21	23,9	23,9	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	



Διάγραμμα 19: Αποτελέσματα ερωτήματος 19

Στην Ερώτηση 19 σχετικά με το αν αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και την βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 42,0 % απαντάει «Ισχύει πολύ», ενώ το 23,9 % απαντάει «Ισχύει απόλυτα», το 19,3 % απαντάει «Ισχύει λίγο», ενώ το 11,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Ισχύει πολύ λίγο» και τέλος το 3,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Δεν ισχύει καθόλου».

Πίνακας 35: Πρακτική εφαρμογή για την αξιολόγηση της Δημοτικής Επιχείρησης (N=88)

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συντελεστής Μεταβλητότητας
14. Οι πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε κατά την αξιολόγηση είναι απόλυτα σαφής.	3,30	1,13	0,34
15. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην πρόοδο των εργαζομένων.	3,15	1,10	0,35
16. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρακτικών και καινοτόμων δράσεων.	3,36	1,12	0,33
17. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.	3,14	1,17	0,37
18. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων.	3,09	1,11	0,36
19. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και την βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών.	3,72	1,06	0,29

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αξιολόγηση γίνεται σε μέτριο βαθμό και δεν είναι απόλυτα σαφής η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση με μέσο όρο 3,30. Επίσης, αποδεικνύεται ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί σε μέτριο βαθμό στην πρόοδο των εργαζομένων με μέσο όρο 3,15 και στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρακτικών και καινοτόμων δράσεων σε μέτριο βαθμό με μέσο όρο 3,14. Ακόμα, σε μέτριο βαθμό είναι και η αξιολόγηση που αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση και περεταίρω επιμόρφωση εργαζομένων με μέσο όρο 3,09. σε μέτριο βαθμό κυμαίνεται και η ανάδειξη και βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση πελατών 3,72, αυτός είναι ο μεγαλύτερος μέσος όρος από τις παραπάνω ερωτήσεις. Τέλος ο συντελεστής μεταβλητότητας κυμαίνεται 0,29-0,37 και λόγω του ότι είναι μεγαλύτερος του 0,10 δείχνει ότι η μεταβλητότητα γύρω από τον μέσο όρο είναι μεγάλη, υπάρχει μεγάλη ρευστότητα απαντήσεων.

Πίνακας 36: Διαφορές των Απόψεων για την αξιολόγηση σε Δημοτικές Επιχειρήσεις και της επικρατούσας κατάστασης στις Δημοτικές Επιχειρήσεις.

	95% Διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς					t
	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Μέσος όρος σφάλματος	Χαμηλότερο	Ανώτερο	
7. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύει την αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία της.	4,34	0,64	0,11	4,23	4,46	63,51
8. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.	4,43	0,58	0,10	4,33	4,54	71,29
9. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσκοπεί στην αναβάθμιση τους αλλά και στην άνοδο και την πρόοδο των εργαζομένων.	4,47	0,73	0,13	4,30	4,60	57,68
10. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ως σκοπό την επίπληξη και την απόδοση ευθυνών, αν πραγματικά ευθύνεται κάποιος.	3,69	1,21	0,21	3,48	3,91	28,71
11. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και στην βελτίωση καλών πρακτικών και εξυπηρέτηση καταναλωτών.	4,48	0,79	0,14	4,34	4,62	53,33
12. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών.	4,32	0,72	0,13	4,19	4,45	56,27

13. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην υπόδειξη πεδίου για αυτομόρφωση και επιμόρφωση.	4,09	1,00	0,18	3,91	4,27	38,32
14. Οι πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε κατά την αξιολόγηση είναι απόλυτα σαφής.	3,30	1,13	0,20	3,10	3,50	27,45
15. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην πρόοδο των εργαζομένων.	3,15	1,10	0,20	2,95	3,34	26,87
16. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρακτικών και καινοτόμων δράσεων.	3,36	1,12	0,20	3,17	3,56	28,27
17. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.	3,14	1,17	0,21	2,93	3,34	25,22
18. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων.	3,09	1,11	0,20	2,89	3,29	26,11
19. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και την βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών.	3,72	1,06	0,19	3,53	3,90	32,86

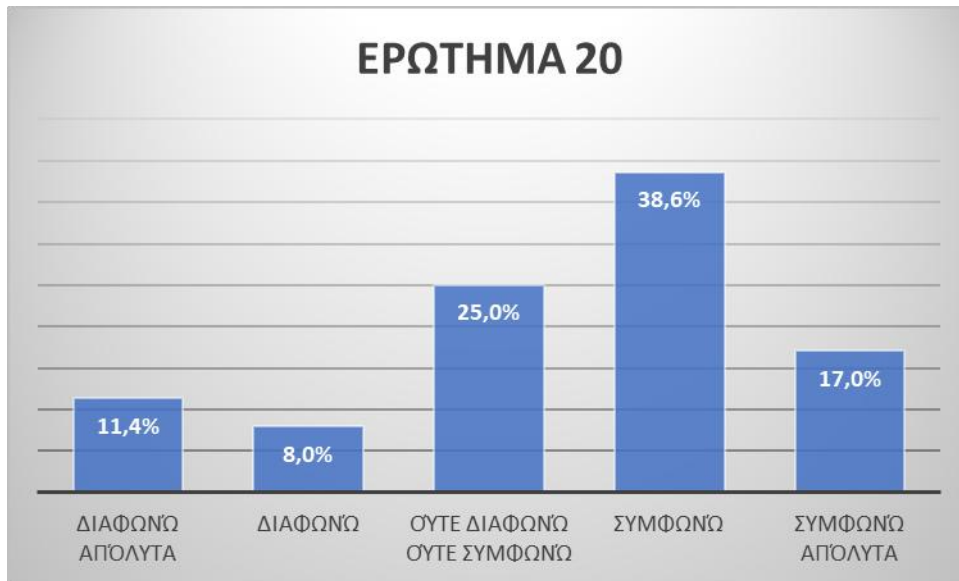
Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές σε όλες τις ερωτήσεις του παραπάνω πίνακα στις επτά απόψεις του ερευνητικού δείγματος για την αξιολόγηση συγκριτικά με την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στην δημοτική επιχείρηση.

6.4 Αποτελέσματα αξιολόγησης μοντέλου Διοίκησης της Δημοτικής Επιχείρησης ύδρευσης αποχέτευσης Χανίων

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα του Δ μέρους του ερωτηματολογίου. Αναλυτικότερα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν και να εκθέσουν τις απόψεις τους σχετικά με την αξιολόγηση του μοντέλου Διοίκησης της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων, σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης Likert, η οποία κυμαίνεται από το ένα μέχρι το πέντε, ανάλογα με τον βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτήν αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται μέσω πινάκων και διαγραμμάτων περιγραφικής στατιστικής και απεικονίζονται τα ποσοστά ανά απαντητική επιλογή των συμμετεχόντων και παρακάτω θα παρουσιαστούν πίνακες που θα απεικονίζουν τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε κάθε μια από τις παρακάτω απόψεις

Πίνακας 37: Ερωτήματος 20, Είσατε ικανοποιημένος/η από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζετε στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	11,4	11,4	11,4
Διαφωνώ	7	8,0	8,0	19,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	25,0	25,0	44,3
Συμφωνώ	34	38,6	38,6	83,0
Συμφωνώ απόλυτα	15	17,0	17,0	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

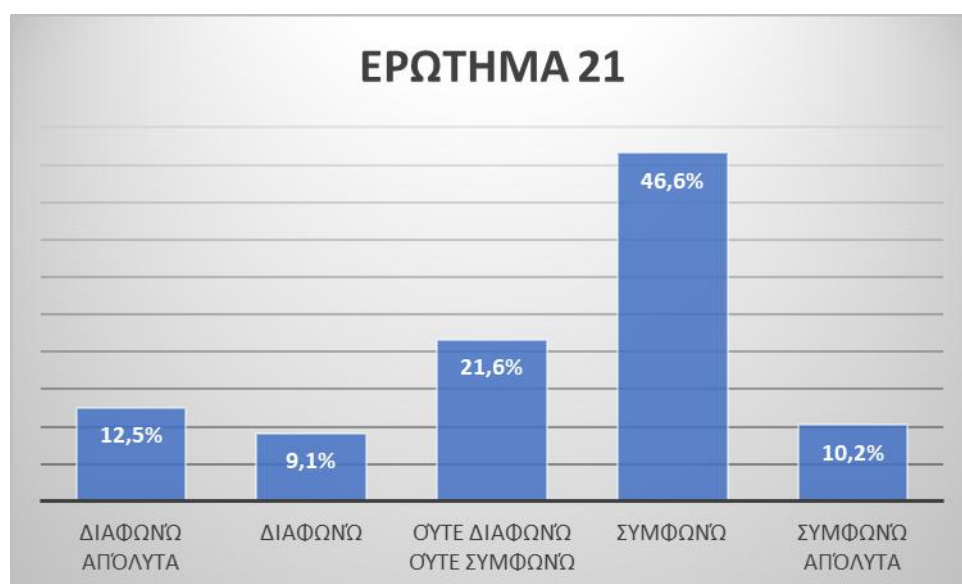


Διάγραμμα 20: Αποτελέσματα ερωτήματος 20

Στην Ερώτηση 20 σχετικά με το αν είσαστε ικανοποιημένος/η από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 38,6 % απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 25,0 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 17,0 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 11,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα» και τέλος το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ».

Πίνακας 38: Ερωτήματος 21, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	11	12,5	12,5	12,5
Διαφωνώ	8	9,1	9,1	21,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	21,6	21,6	43,2
Συμφωνώ	41	46,6	46,6	89,8
Συμφωνώ απόλυτα	9	10,2	10,2	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

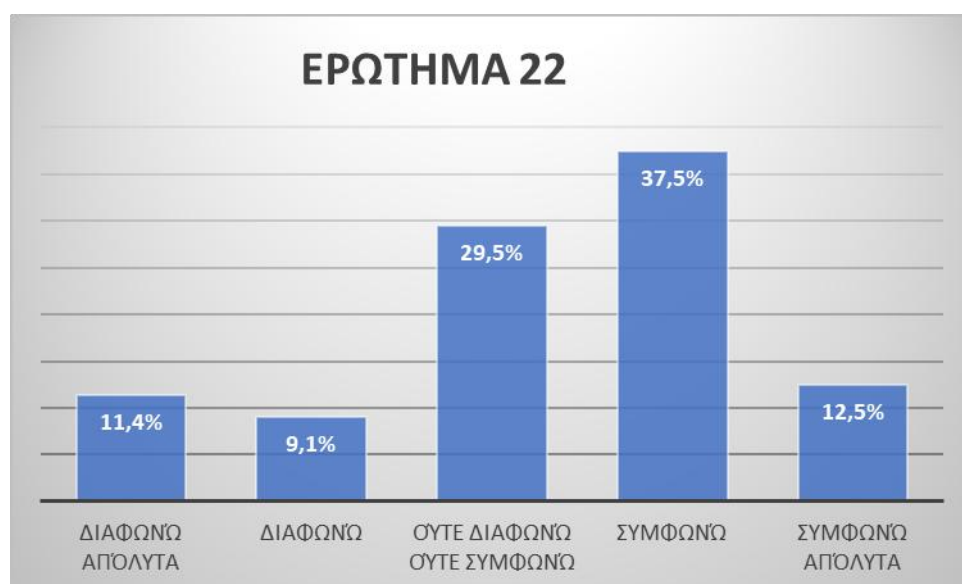


Διάγραμμα 21: Αποτελέσματα ερωτήματος 21

Στην Ερώτηση 21 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 46,6 % απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 21,6 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 10,2 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 12,5 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα» και τέλος το 9,1 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ».

Πίνακας 39: Ερωτήματος 22, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των εργασιακών πρακτικών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	11,4	11,4	11,4
Διαφωνώ	8	9,1	9,1	20,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	26	29,5	29,5	50,0
Συμφωνώ	33	37,5	37,5	87,5
Συμφωνώ απόλυτα	11	12,5	12,5	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

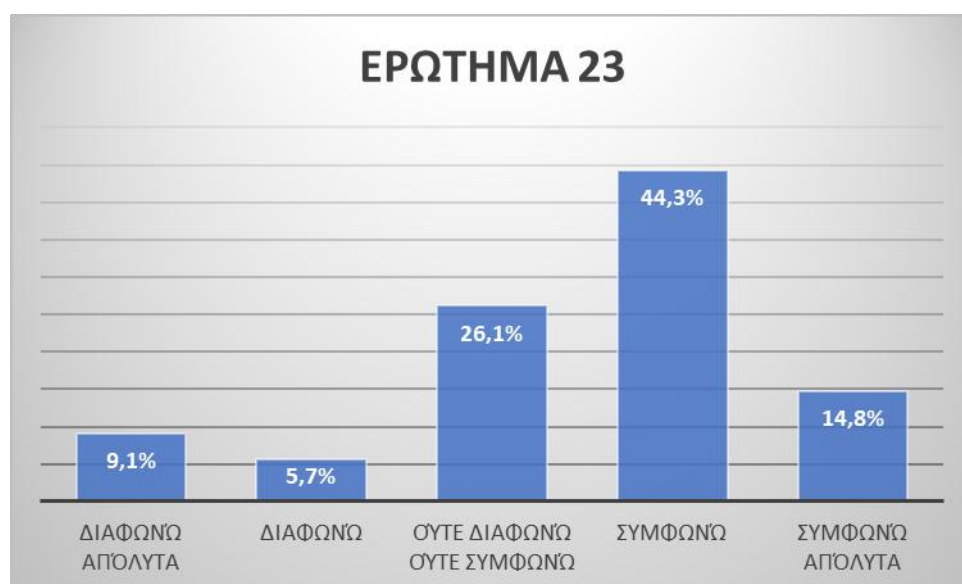


Διάγραμμα 22: Αποτελέσματα ερωτήματος 22

Στην Ερώτηση 22 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 37,5 % απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 29,5 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 12,5 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 11,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα» και τέλος το 9,1 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ».

Πίνακας 40: Ερωτήματος 23, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ποιοτική και αποτελεσματική εργασία των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	9,1	9,1	9,1
Διαφωνώ	5	5,7	5,7	14,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	26,1	26,1	40,9
Συμφωνώ	39	44,3	44,3	85,2
Συμφωνώ απόλυτα	13	14,8	14,8	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

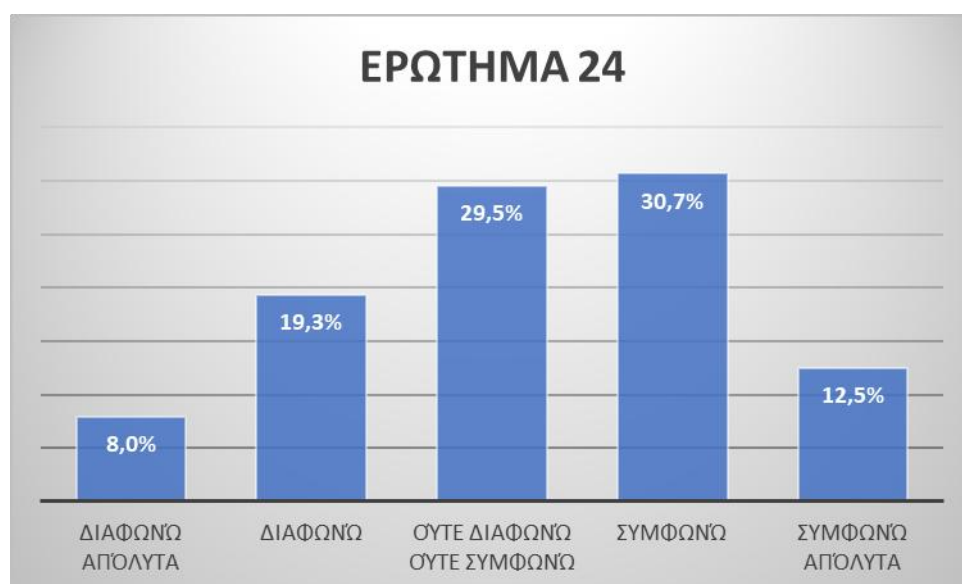


Διάγραμμα 23: Αποτελέσματα ερωτήματος 23

Στην Ερώτηση 23 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ποιοτική και αποτελεσματική εργασία των εργαζομένων, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 44,3 % απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 26,1 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 14,8 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 9,1 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα» και τέλος το 5,7 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ».

Πίνακας 41: Ερωτήματος 24, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,0	8,0	8,0
Διαφωνώ	17	19,3	19,3	27,3
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	26	29,5	29,5	56,8
Συμφωνώ	27	30,7	30,7	87,5
Συμφωνώ απόλυτα	11	12,5	12,5	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

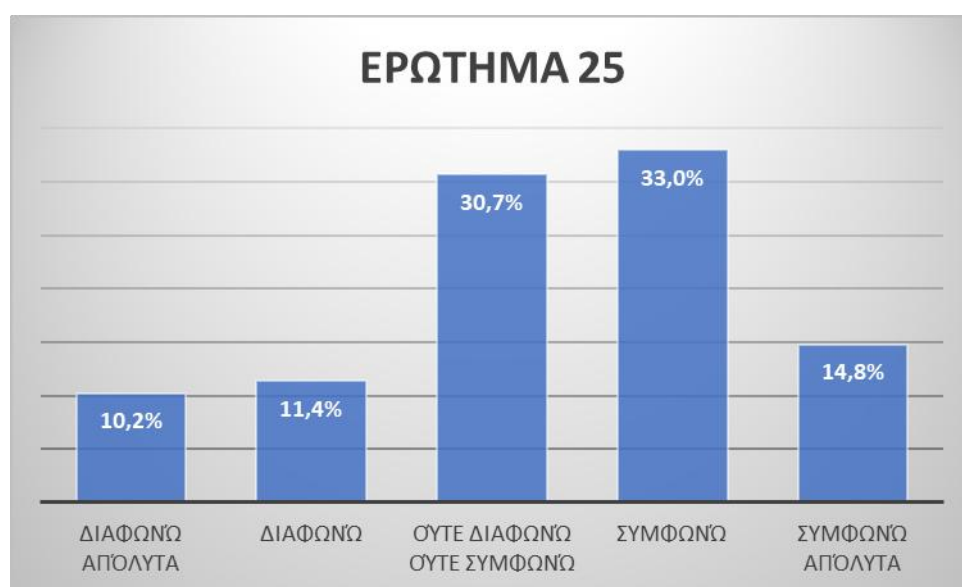


Διάγραμμα 24: Αποτελέσματα ερωτήματος 24

Στην Ερώτηση 24 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 30,7 % απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 29,5 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 19,3 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ», το 12,5 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 42: Ερωτήματος 25, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην γενικότερη πρόοδο των εργαζομένων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	10,2	10,2	10,2
Διαφωνώ	10	11,4	11,4	21,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	30,7	30,7	52,3
Συμφωνώ	29	33,0	33,0	85,2
Συμφωνώ απόλυτα	13	14,8	14,8	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

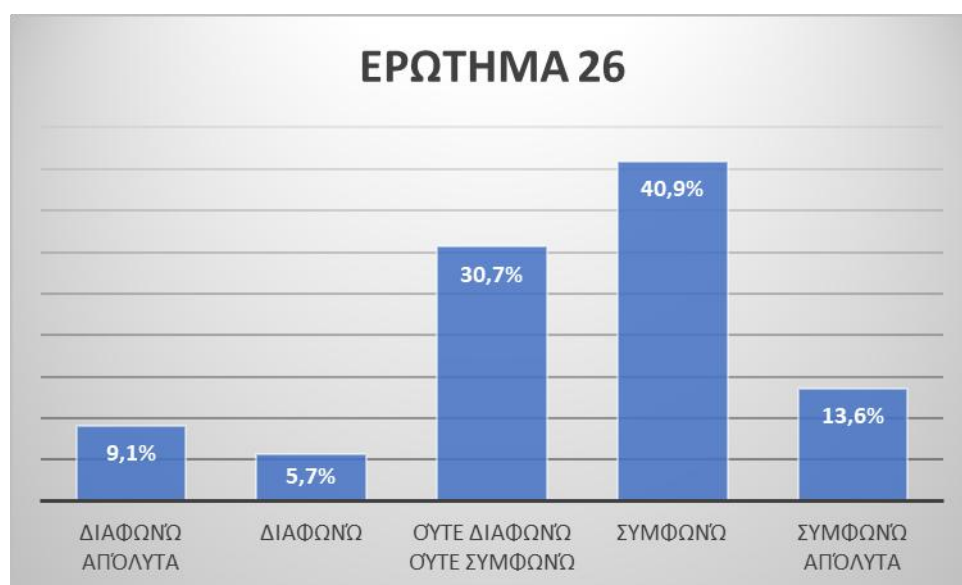


Διάγραμμα 25: Αποτελέσματα ερωτήματος 25

Στην Ερώτηση 25 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην γενικότερη πρόοδο των εργαζομένων, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 33,0 % απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 30,7 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 14,8 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», το 11,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ και το 10,2 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 43: Ερωτήματος 26, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε έχει στρατηγικούς στόχους και όραμα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	9,1	9,1	9,1
Διαφωνώ	5	5,7	5,7	14,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	30,7	30,7	45,5
Συμφωνώ	36	40,9	40,9	86,4
Συμφωνώ απόλυτα	12	13,6	13,6	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

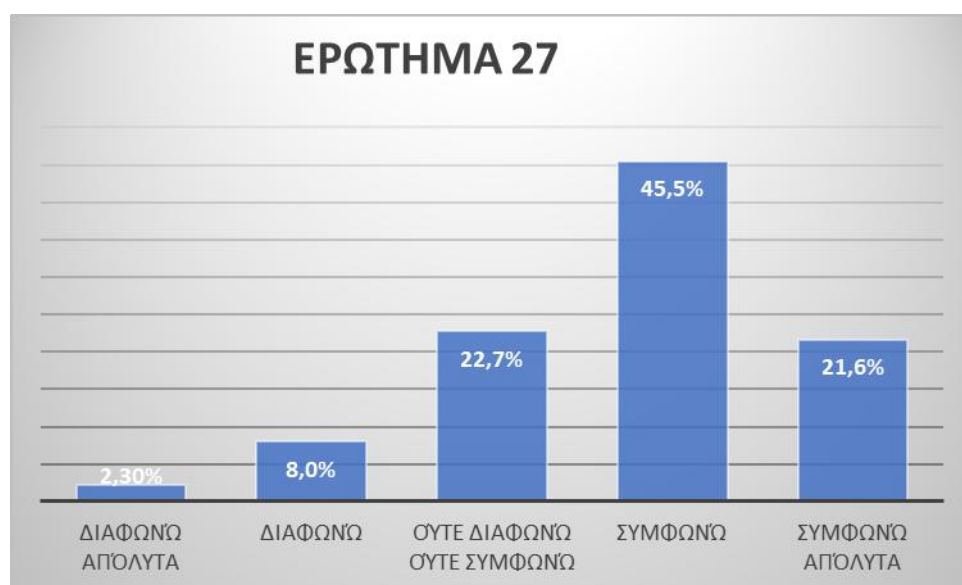


Διάγραμμα 26: Αποτελέσματα ερωτήματος 26

Στην Ερώτηση 26 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε έχει στρατηγικούς στόχους και όραμα, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 40,9 % απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 30,7 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 13,6 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», το 9,2 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα» και τέλος το 5,7 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ».

Πίνακας 44: Ερωτήματος 27, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση έχει αξιόπιστη οικονομική διαχείριση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,3	2,3	2,3
Διαφωνώ	7	8,0	8,0	10,2
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	22,7	22,7	33,0
Συμφωνώ	40	45,5	45,5	78,4
Συμφωνώ απόλυτα	19	21,6	21,6	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

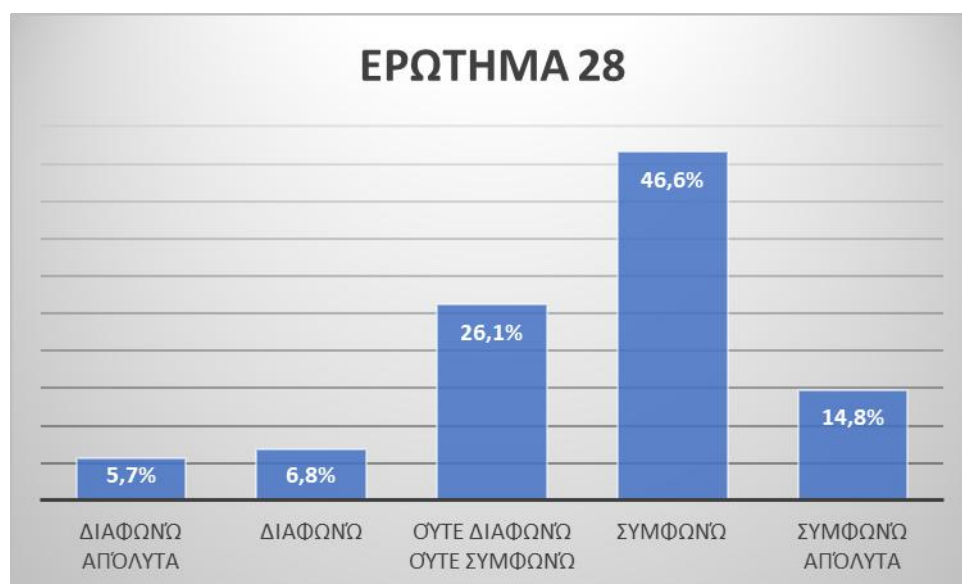


Διάγραμμα 27: Αποτελέσματα ερωτήματος 27

Στην Ερώτηση 27 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση έχει αξιόπιστη οικονομική διαχείριση, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 45,5% απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 22,7 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 21,6 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», το 2,3 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα» και τέλος το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ».

Πίνακας 45: Ερωτήματος 28, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε προκαλεί ασφάλεια στους εργαζόμενους αλλά και γενικότερα στους πολίτες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	5	5,7	5,7	5,7
Διαφωνώ	6	6,8	6,8	12,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	26,1	26,1	38,6
Συμφωνώ	41	46,6	46,6	85,2
Συμφωνώ απόλυτα	13	14,8	14,8	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

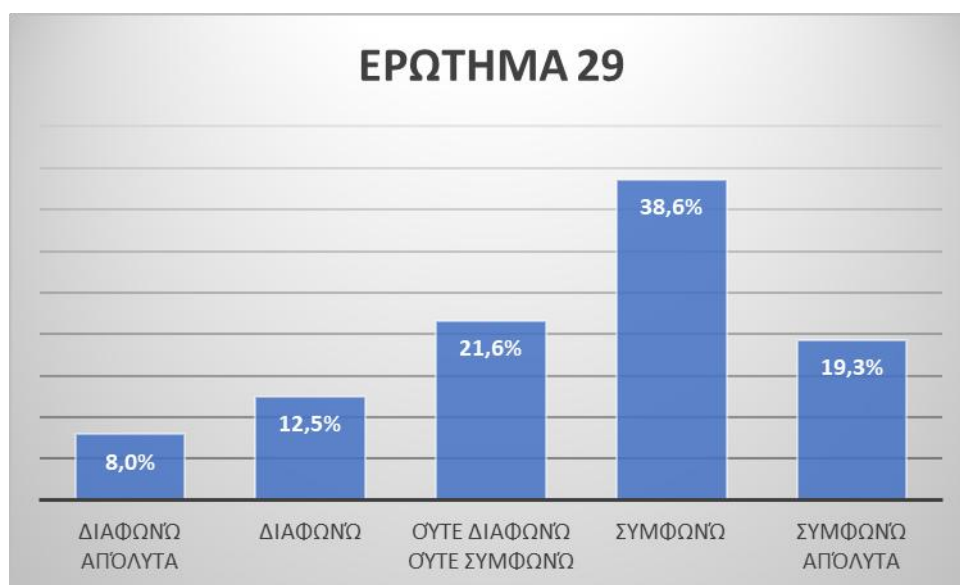


Διάγραμμα 28: Αποτελέσματα ερωτήματος 28

Στην Ερώτηση 28 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε προκαλεί ασφάλεια στους εργαζόμενους αλλά και γενικότερα στους πολίτες, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 46,6% απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 26,1 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 14,8 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», και το 6,8% του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ» και τέλος το 5,7 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα»

Πίνακας 46: Ερωτήματος 29, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε διασφαλίζει το κλίμα συνεργασίας, αλληλοεκτίμησης και αλληλοκατανόησης της διοίκησης με τους υφισταμένους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,0	8,0	8,0
Διαφωνώ	11	12,5	12,5	20,5
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	21,6	21,6	42,0
Συμφωνώ	34	38,6	38,6	80,7
Συμφωνώ απόλυτα	17	19,3	19,3	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

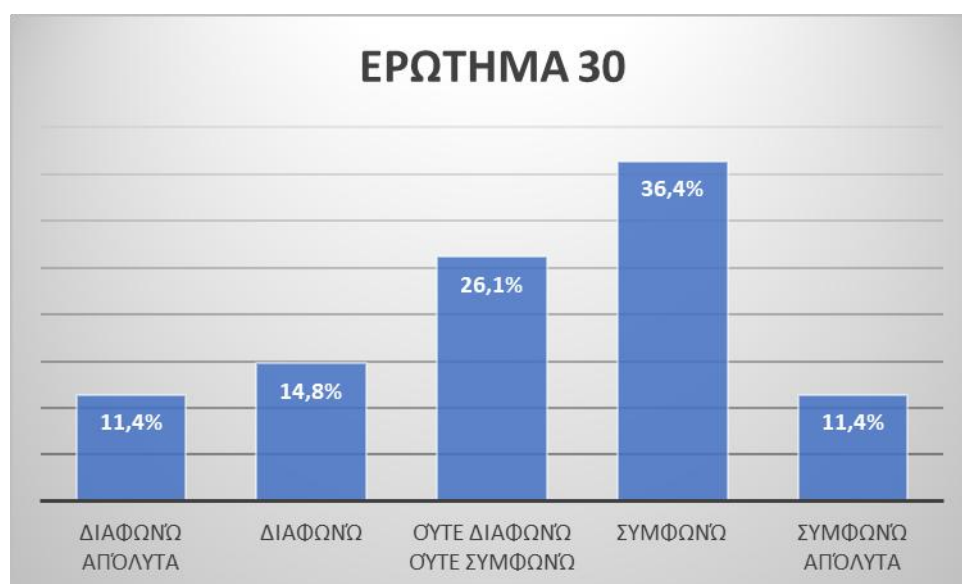


Διάγραμμα 29: Αποτελέσματα ερωτήματος 29

Στην Ερώτηση 29 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε διασφαλίζει το κλίμα συνεργασίας, αλληλοεκτίμησης και αλληλοκατανόησης της διοίκησης με τους υφισταμένους, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 38,6% απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 21,6 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 19,3 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», και το 12,5 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ» και τέλος το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα»

Πίνακας 47: Ερωτήματος 30, Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε επιβραβεύει τους υφισταμένους που αυτοβελτιώνονται και επιμορφώνονται συνεχώς

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	11,4	11,4	11,4
Διαφωνώ	13	14,8	14,8	26,1
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	26,1	26,1	52,3
Συμφωνώ	32	36,4	36,4	88,6
Συμφωνώ απόλυτα	10	11,4	11,4	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

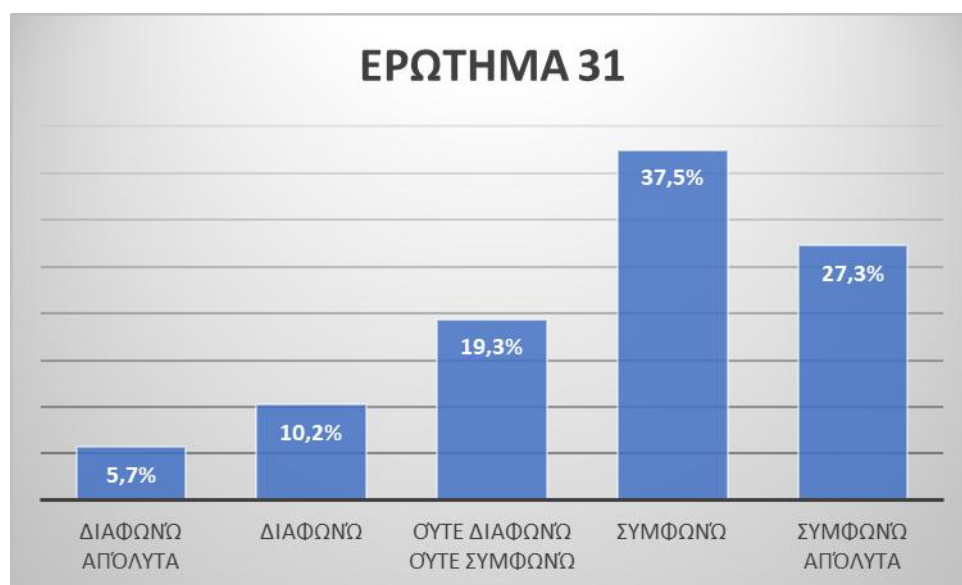


Διάγραμμα 30: Αποτελέσματα ερωτήματος 30

Στην Ερώτηση 30 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε επιβραβεύει τους υφισταμένους που αυτοβελτιώνονται και επιμορφώνονται συνεχώς, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 36,4 % απαντάει «Συμφωνώ», ενώ το 26,1 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 11,4 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», και το 14,8 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ» και τέλος το 11,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 48: Ερωτήματος 31, Θεωρείτε ότι η σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων είναι αποδοτική, συνεργάσιμη και ικανοποιητική

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	5	5,7	5,7	5,7
Διαφωνώ	9	10,2	10,2	15,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	19,3	19,3	35,2
Συμφωνώ	33	37,5	37,5	72,7
Συμφωνώ απόλυτα	24	27,3	27,3	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

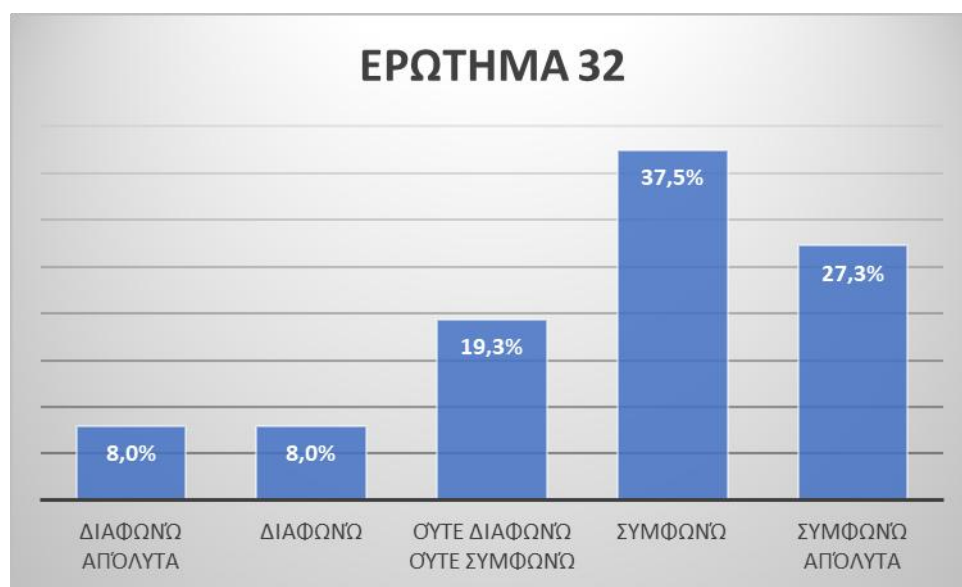


Διάγραμμα 31: Αποτελέσματα ερωτήματος 31

Στην Ερώτηση 31 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι η σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων είναι αποδοτική, συνεργάσιμη και ικανοποιητική, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 37,5 % απαντάει «Συμφωνώ», », το 27,3 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», ενώ το 19,3 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», και το 10,2 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ» και τέλος το 5,7 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 49: Ερωτήματος 32, Θεωρείτε ότι το στιλ ηγεσίας των στελεχών της δημοτικής επιχείρησης που εργάζεστε είναι αποδοτικό και ανθρώπινο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,0	8,0	8,0
Διαφωνώ	7	8,0	8,0	15,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	19,3	19,3	35,2
Συμφωνώ	33	37,5	37,5	72,7
Συμφωνώ απόλυτα	24	27,3	27,3	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

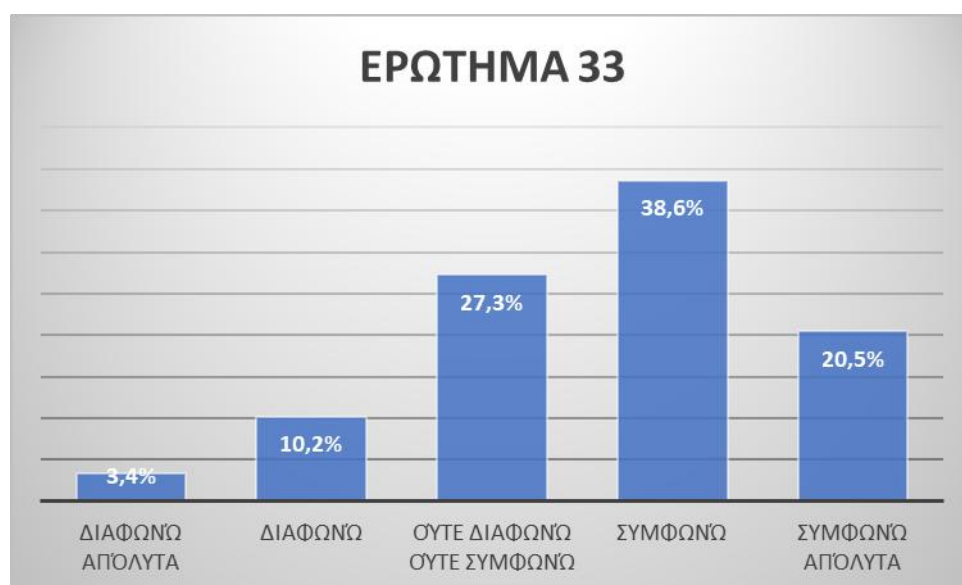


Διάγραμμα 32: Αποτελέσματα ερωτήματος 32

Στην Ερώτηση 32 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι το στιλ ηγεσίας των στελεχών της δημοτικής επιχείρησης που εργάζεστε είναι αποδοτικό και ανθρώπινο, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 37,5 % απαντάει «Συμφωνώ», το 27,3 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», ενώ το 19,3 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», και το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ» και τέλος το 8,0 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 50: Ερωτήματος 33, Θεωρείτε ότι θα μπορούσε το μοντέλο διοίκησης να αλλάξει στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,4	3,4	3,4
Διαφωνώ	9	10,2	10,2	13,6
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	24	27,3	27,3	40,9
Συμφωνώ	34	38,6	38,6	79,5
Συμφωνώ απόλυτα	18	20,5	20,5	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	

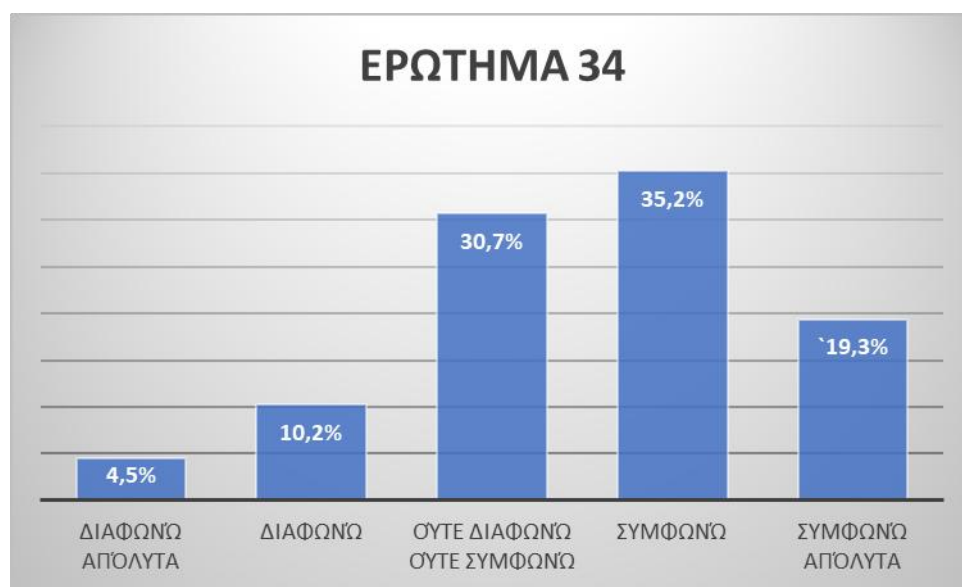


Διάγραμμα 33: Αποτελέσματα ερωτήματος 33

Στην Ερώτηση 33 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι θα μπορούσε το μοντέλο διοίκησης να αλλάξει στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 38,6 % απαντάει «Συμφωνώ» ενώ το 27,3 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 20,5 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», και το 10,2 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ» και τέλος το 3,4 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 51: Ερωτήματος 34, Θεωρείτε ότι θα μπορούσε να εφαρμοστεί το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	4,5	4,5	4,5
Διαφωνώ	9	10,2	10,2	14,8
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	30,7	30,7	45,5
Συμφωνώ	31	35,2	35,2	80,7
Συμφωνώ απόλυτα	17	19,3	19,3	100,0
Σύνολο	88	100,0	100,0	



Διάγραμμα 34: Αποτελέσματα ερωτήματος 34

Στην Ερώτηση 34 σχετικά με το αν θεωρείτε ότι θα μπορούσε να εφαρμοστεί το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε, η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος, το 35,2 % απαντάει «Συμφωνώ» ενώ το 30,7 % απαντάει «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 19,3 % απαντάει «Συμφωνώ απόλυτα», και το 10,2 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ» και τέλος το 4,5 % του ερευνητικού δείγματος απαντάει «Διαφωνώ απόλυτα».

Πίνακας 52: Αξιολόγηση Μοντέλου Διοίκησης Δ.Ε.Υ.Α.Χ. (N=88)

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συντελεστής Μεταβλητότητας
20. Είσαστε ικανοποιημένος/η από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.	3,42	1,20	0,35
21. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.	3,33	1,17	0,35
22. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των εργασιακών πρακτικών.	3,31	1,16	0,35
23. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ποιοτική και αποτελεσματική εργασία των εργαζομένων.	3,50	1,10	0,32
24. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων.	3,20	1,14	0,35
25. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην γενικότερη πρόοδο των εργαζομένων.	3,31	1,17	0,35
26. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε έχει στρατηγικούς στόχους και όραμα.	3,44	1,09	0,32
27. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση έχει αξιόπιστη οικονομική διαχείριση.	3,76	0,96	0,25

28. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε προκαλεί ασφάλεια στους εργαζόμενους αλλά και γενικότερα στους πολίτες.	3,58	1,01	0,28
29. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε διασφαλίζει το κλίμα συνεργασίας, αλληλοεκτίμησης και αλληλοκατανόησης της διοίκησης με τους υφισταμένους.	3,49	1,17	0,34
30. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε επιβραβεύει τους υφισταμένους που αυτοβελτιώνονται και επιμορφώνονται συνεχώς.	3,22	1,18	0,37
31. Θεωρείτε ότι η σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων είναι αποδοτική, συνεργάσιμη και ικανοποιητική.	3,70	1,15	0,31
32. Θεωρείτε ότι το στιλ ηγεσίας των στελεχών της δημοτικής επιχείρησης που εργάζεστε είναι αποδοτικό και ανθρώπινο.	3,68	1,19	0,32
33. Θεωρείτε ότι θα μπορούσε το μοντέλο διοίκησης να αλλάξει στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.	3,62	1,03	0,28
34. Θεωρείτε ότι θα μπορούσε να εφαρμοστεί το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.	3,55	1,06	0,30

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αξιολόγηση μοντέλου Διοίκησης όπως φαίνεται στον Πίνακα 52, γίνεται σε μέτριο βαθμό. Η απάντηση στην πρώτη ερώτηση δηλαδή αν είναι ικανοποιημένοι από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζετε δείχνει μέσο όρο 3,42, μέτριο βαθμό. Αυτό γίνεται και στα αποτελέσματα των επόμενων ερωτήσεων. Όπως αν αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όπου έχει μέσο όρο 3,33. Για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων ο μέσος όρος είναι 3,31. Οι συμμετέχοντες της έρευνας θεωρούν σε μέτριο βαθμό ότι αποσκοπεί στην ποιοτική και αποτελεσματική εργασία των εργαζομένων με μέσο όρο 3,50, για την αυτοβελτίωση και την περαιτέρω μόρφωση των εργαζομένων έχει μέσο όρο 3,20. Με μέσο όρο 3,31 θεωρούν ότι αποσκοπεί σε μέτριο βαθμό στην γενικότερη πρόοδο των εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες της έρευνας με μέσο όρο 3,44 θεωρούν ότι το μοντέλο διοίκησης σε μέτριο βαθμό έχει στρατηγικούς στόχους και όραμα. Ενώ για την αξιόπιστη οικονομική διαχείριση αυξάνετε ο μέσος όρος στο 3,76. Ο μέσος όρος για την ασφάλεια που εμπνέει για τους εργαζόμενους και τους πολίτες είναι 3,58. Σχετικά με την εκτίμηση και την κατανόηση μεταξύ διοίκησης και υφισταμένων έχει μέσο όρο 3,49, μέτριος βαθμός. Για την συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων έχει μέσο όρο 3,70 αυξημένο σε σύγκριση με τους άλλους μέσους όρους. Το ίδιο ισχύει και για το στιλ ηγεσίας αν είναι ανθρώπινο και αποδοτικό, με μέσο όρο 3,68. Στα κύρια αποτελέσματα των δύο τελευταίων ερωτήσεων αν πρέπει να αλλάξει το μοντέλο διοίκησης και αν μπορεί να εφαρμοστεί το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας με μέσο όρο 3,62, 3,55 αντίστοιχα, μέτριος βαθμός. Τέλος ο συντελεστής μεταβλητότητας κυμαίνεται 0,25-0,37 και λόγω του ότι είναι μεγαλύτερος του 0,10 δείχνει ότι η μεταβλητότητα γύρω από τον μέσο όρο είναι μεγάλη, υπάρχει μεγάλη ρευστότητα στις απαντήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα

Ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακή εργασίας αφορά την αξιολόγηση του μοντέλου διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. και περιλαμβάνει:

Απόψεις της αξιολόγησης των μοντέλων διοίκησης στις δημοτικές επιχειρήσεις. Πρακτική εφαρμογή απόψεων αξιολόγησης του μοντέλου διοίκησης της δημοτικής επιχείρησης ύδρευσης αποχέτευσης Χανίων. Θέσεις στελεχών και εργαζομένων σε θέματα αξιολόγησης του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης. Θέσεις στελεχών και εργαζομένων αλλαγής μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης. Θέσεις στελεχών και εργαζομένων εφαρμογή νέου πιο σύγχρονου μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης. Επιχειρήματα υπέρ και κατά εφαρμογής νέου μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης.

Ο σκοπός αυτός καλύφθηκε με την πραγματοποίηση πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας στην οποία συμμετείχαν 88 άτομα που εργάζονται και διοικούν την Δημοτική Επιχείρηση. Διευθυντές, Προϊστάμενοι και εργαζόμενοι κυρίων Πανεπιστημιακής και Μεταπτυχιακής Εκπαίδευσης μόνιμοι και συμβασιούχους. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο έρευνας το ερευνητικό δείγμα θεωρείται πως η αξιολόγηση έχει ως σκοπό την ενίσχυση της αρτιότερης διοίκησης και λειτουργίας της Δημοτικής επιχείρησης. Επίσης πιστεύουν ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αναβάθμιση της επιχείρησης αλλά και την άνοδο και την μπορεί πρόοδο των εργαζομένων. Επιπρόσθετα παραδέχονται πως με την αξιολόγηση μπορεί να βελτίωση της καλές πρακτικές να αναλάβουν καινοτόμες δράσεις και πρωτοβουλίες και να βελτιώσουν της εξυπηρέτησης των καταναλωτών. Επίσης με την αξιολόγηση μπορεί να υπόδειξη πεδία για αυτομόρφωση και επιμόρφωση και γενικότερα στην γενική αναβάθμιση της Δημοτικής επιχείρησης. Παρατηρείται λοιπόν πως στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι απαντήσεις στην πλειοψηφία τους είναι θετικές στην αξιολόγηση των Δημοτικών επιχειρήσεων και γενικά οι απόψεις – πεποιθήσεις τους σχετικά απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης των Δημοτικών επιχειρήσεων είναι θετικό και αυτό φαίνεται από την περιγραφική στατιστική ανάλυση που παρατίθεται παραπάνω στο κεφάλαιο 6.

Στη συνέχεια, με την βοήθεια του ερωτηματολογίου πραγματοποιείται μια ανασκόπηση στην πρακτική εφαρμογή της αξιολόγησης στην Δημοτική επιχείρηση που εργάζονται

δηλαδή στην Δημοτική επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων. Παρατηρείται από την περιγραφική στατιστική ανάλυση που αναφέρεται στο κεφάλαιο 6 σχετικά με το Γ μέρος ότι η αξιολόγηση πρακτικά δεν είναι πάντα σαφής στο ερευνητικό δείγμα πως δεν αποσκοπεί πάντα στην πρόοδο τους, στην αυτοβελτίωση τους στην μη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και πολλοί από αυτούς θεωρούν πως μπορεί να αποδίδονται ευθύνες εις βάρος τους. Παρατηρείται λοιπόν από τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης ότι το ερευνητικό δείγμα απαντάει σε μέτριο βαθμό στο Γ μέρος του ερωτηματολογίου της πρακτικής ενώ στο Β μέρος του ερωτηματολογίου απαντάει σε μεγάλο ανοδικό ποσοστό. Επίσης, ο συντελεστής μεταβλητότητας κυμαίνεται 0,29-0,37 και λόγω του ότι είναι μεγαλύτερος του 0,10 δείχνει ότι η μεταβλητότητα γύρω από τον μέσο όρο είναι μεγάλη, υπάρχει μεγάλη ρευστότητα των απαντήσεων.

Στην συνέχεια τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου σχετικά με την αξιολόγηση του μοντέλου διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ., το Δ μέρος, παρατηρείτε στους βασικούς ερευνητικούς άξονες, στις σημαντικότερες ερωτήσεις, το ποσοστό είναι στην περίπου στην μέση. Η πλειοψηφία του ερευνητικό δείγμα απαντάει θετικά, στο αν είναι ικανοποιημένο από το μοντέλο διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ. υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό που απαντάει αρνητικά, η πραγματικότητα βρίσκεται κυρίως στο μέσο. Το 55,60 % περίπου είναι ικανοποιημένο, ενώ το 25,00 % παραμένει ουδέτερο και το υπόλοιπο 19,40 % είναι αρνητικό. Περίπου το ίδιο ισχύει και στο γεγονός αν το μοντέλο διοίκησης αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην βελτίωση εργασιακών πρακτικών και ανάληψη πρωτοβουλιών. Και εδώ τα αποτελέσματα είναι περίπου τα ίδια. Στον ίδιο μέτριο βαθμό ανέρχονται και στο γεγονός αν το μοντέλο διοίκησης ενδιαφέρετε για την περαιτέρω επιμόρφωση και γενικότερη πρόοδο των εργαζομένων και εδώ το 43,20 % και το 47,80 % αντίστοιχα είναι θετικό ενώ το 29,50 και 30,70 % αντίστοιχα είναι ουδέτερο και το 27,30% και 21,50 % αρνητικό. Η εικόνα που σχηματίστηκε από το ερωτηματολόγιο φανερώνει ότι στους τομείς οι οποίοι φάνηκαν να βρίσκονται σε καλό επίπεδο είναι η οικονομική διαχείριση, περίπου στο 67,00 % είναι θετικό το 22,70 % ουδέτερο και μόλις το 10,20 % αρνητικό. Επίσης θετικό ποσοστό παίρνει και η ασφάλεια που εκπέμπει στους εργαζόμενους και στους πολίτες το μοντέλο διοίκησης που επικρατεί το 61,40 % θετικό και το 26,10 % ουδέτερο και μόλις το 12,50 % αρνητικό. Η σχέση προϊσταμένου με υφιστάμενου έχει θετικό ποσοστό 64,80 % ενώ 19,30 % είναι ουδέτερο και το 16,00 % αρνητικό. Στο κύριο ερώτημα αν θα ήθελαν να αλλάξουν το μοντέλο διοίκησης το 59,10 % είναι θετικό ενώ το 13,60 % είναι αρνητικό και το 27,30 % είναι ουδέτερο.

Επίσης στο κρίσιμο ερώτημα αν θα ήθελαν να εφαρμοστεί το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας στην Δημοτική επιχείρηση απάντησαν 54,50 % θετικά, το 30,70 % ουδέτερα και το 14,70 % αρνητικά. Τέλος η εικόνα που σχηματίστηκε από τα αποτελέσματα και τα παραπάνω συμπεράσματα είναι ότι οι απόψεις του ερευνητικού δείγματος σχετικά με την αξιολόγηση των Δημοτικών επιχειρήσεων είναι θετική ενώ όταν αξιολογούν την Δημοτική επιχείρηση που εργάζονται είναι σε μέτριο βαθμό, αυτό φαίνεται από την περιγραφική ανάλυση αποτελεσμάτων. Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι η αξιολόγηση του μοντέλου διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Χ., το 50% των ερωτηθέντων θέλει να αλλάξει και το υπόλοιπο 50% δεν θέλει να αλλάξει ή παραμένουν ουδέτεροι και σιωπηλοί. Τέλος ο συντελεστής μεταβλητότητας κυμαίνεται 0,25-0,37 και λόγω του ότι είναι μεγαλύτερος του 0,10 δείχνει ότι η μεταβλητότητα γύρω από τον μέσο όρο είναι μεγάλη, υπάρχει μεγάλη ρευστότητα των απαντήσεων.

7.2 Προτάσεις

Προτείνεται το εξής θέμα προς περαιτέρω διερεύνηση :

Η διεξαγωγή πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας με ίδιο ερευνητικό σκοπό με αυτόν που είχε η έρευνα της μεταπτυχιακής εργασίας. Η προτεινόμενη έρευνα να διεξαχθεί και σε άλλες Δ.Ε.Υ.Α., όπως της Κρήτης αλλά και γενικότερα της Ελλάδας, ακόμα και κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με το ίδιο θεσμικό περιβάλλον. Να παρθούν συνεντεύξεις από τα κύρια Διευθυντικά στελέχη των Δ.Ε.Υ.Α. για περισσότερη εμπεριστατωμένη έρευνα. Τέλος ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα διεξαχθούν από την νεότερη έρευνα και αν του μελετητή του επιτραπεί, μπορεί να προταθεί ένα νέο μοντέλο διοίκησης προς εφαρμογή των διοικήσεων των Δ.Ε.Υ.Α..

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Beteman T. & Konopaske R., 2023, *“Διοίκηση Επιχειρήσεων”*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
2. Chorpa S., 2021, *“Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας”*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
3. Erford B., 2020, *“40 Τεχνικές που κάθε Σύμβουλος Οφείλει να Γνωρίζει”*, Εκδόσεις Παρισιανού., Αθήνα.
4. Gruber J., 2019, *“Δημόσια Οικονομική και Πολιτική”*, Εκδόσεις DaVinci, Αθήνα.
5. Harvard Business Review, 2020, *“Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη”*, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
6. Harvard Business Review, 2020, *“Το Εγχειρίδιο του Μάνατζερ”*, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
7. Janasz S., Dowd K., Schneider B., 2023, *“Διαπροσωπικές Ικανότητες στους Οργανισμούς”*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
8. Konopaske R., Ivancevich J., Matteson M., 2022, *“Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση”*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
9. Konopaske R., Ivancevich J., Matteson M., 2022, *“Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Διοίκηση”*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
10. Krugman P., Wells R., 2018, *“Οικονομική σε Διδακτικές Ενότητες”*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
11. Laudon K., Laudon J., 2021, *“Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης”*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
12. Martocchio J., 2023, *“Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού”*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
13. Perreault W., Cannon J., Jerome McCarthy E., *“Μάρκετινγκ Στρατηγική Προσέγγιση”*, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD, Κύπρος.
14. Robbins S., Judgr T., 2018, *“Οργανωσιακή Συμπεριφορά”*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
15. Stair R., Reynolds G., 2022, *“Αρχές Πληροφοριακών Συστημάτων”*, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
16. Ασπρίδης Γ., 2020, *“Δημόσια Διοίκηση”*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
17. Ασπρίδης Γ., 2013, *“Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού κράτους”*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

18. Βαξεβανίδου Μ, Ρεκλείτης Π., 2019, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*”, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
19. Βιταντζακης Ν., 2010, *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική*”, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
20. Ζουπουνίδης Κ., 2013, *Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
21. Κονταράτου Α., 1992, *Η Τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων*”, Εκδόσεις Επαυξημένη, Αθήνα.
22. Μαδυτινός Δ., 2021, *Διοίκηση Επιχειρήσεων Τεχνολογία & Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης*, Εκδόσεις Δίσιγμα, Αθήνα.
23. Ματσατσίνης Ν., 2021, *Επιχειρηματική Ευφυΐα Αναλυτική & Ανάλυση Μεγάλων Δεδομένων για Λήψη Αποφάσεων*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
24. Μαυρομουστάκου Η., 2021, *Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης*”, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
25. Μουστάκης Β., 2012, *Διοικητική Τεχνολογία*”, Εκδόσεις Δίσιγμα, Αθήνα.
26. Παπαδάκης Β., 2016, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
27. Ρωσσίδης Ι., 2014, *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζερ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
28. Τσιώτρας Γ., 2016, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*”, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD, Κύπρος.
29. Χαλικιάς Ι., 2017, *Στατιστική*”, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
30. Αζαριάδου Ε., 2021, *Το στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου ως παράγοντας επιρροής της Αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου*”, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
31. Γιολδάσης Γ., 2018, *Μοντέλα Διοίκησης στην Επαγγελματική Εκπαίδευση*”, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
32. Γκουγκουλίας Ν., 2015, *Σύστημα Τηλεμετρίας και Ελέγχου Διαρροών Δικτύου Υδρευσης Λάρισας*”, Μεταπτυχιακή εργασία, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
33. Μαυρίδη Κ., 2023, *Προσδιορισμός των κρίσιμων διαστάσεων για την αξιολόγηση της λειτουργίας μιας πρωτοβάθμιας σχολικής μονάδας*”, Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης.

34. Ματζιάρης Ν., 2021, *“Αξιολόγηση του Συστήματος Διοίκησης Απόδοσης στο Οικονομικό Σώμα του Στρατού Ξηράς”*, Μεταπτυχιακή εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
35. Μπολορίζου Δ., 2018, *“Εξέταση της Οικονομικής Κατάστασης Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης (ΔΕΥΑ) μέσω της ανάλυσης Χρηματοοικονομικών Δεικτών”*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
36. Παπαδόπουλος Π., 2017, *“Στρατηγική Δομές και Μοντέλα Διοίκησης στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών”*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
37. Πάσσα Α., 2017, *“Αξιολόγηση των μέχρι σήμερα διαδικασιών για τον εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Προτάσεις ενός νέου Μοντέλου”*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
38. Σταυροπούλου Ε., 2021, *“Αρχές και Μοντέλα Διοίκησης στις Υπηρεσίες Υγείας: Το Ωνάσειο Καρδιοχειρουργικό Κέντρο και το ΓΝΗ Βενιζέλειο – Πανάνειο”*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,
39. Φωτόπουλος Φ., 2017, *“Η αξιολόγηση των Δομών στους μικρούς επαρχιακούς ΟΤΑ Α΄ βαθμού Εφικτότητα εφαρμογής και προσδοκώμενα αποτελέσματα”*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
40. Χαλκιάς Μ., 2023, *“Σχέση υφισταμένου – προϊσταμένου και η επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου που αναπτύσσεται. Η μελέτη της διοικητικής υπηρεσίας του Σισμανόγλειου νοσοκομείου”*, Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΤΟΠΟΙ

1. Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης
[http:// www.deya.gr](http://www.deya.gr)
2. Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων
[http:// www.deyach.gr](http://www.deyach.gr)
3. Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης Ρεθύμνου
[http:// www.deyar.eu](http://www.deyar.eu)
4. Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης Ηρακλείου
[http:// www.deyah.gr](http://www.deyah.gr)
5. Ένωση Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης Αποχέτευσης
[http:// www.edeya.gr](http://www.edeya.gr)
6. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
[http:// www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)
7. Ε.ΥΔ.Α.Π. Α.Ε.
[http:// www.eydap.gr](http://www.eydap.gr)

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Α. ΜΕΡΟΣ: Δημογραφικά

(Δηλώστε με ☒ την απάντησή σας)

1. Φύλο

Α. Άνδρας

☐
☐

Β. Γυναίκα

2. Ηλικία

Α. 18-35

☐
☐
☐

Β. 36-55

Γ. Άνω των 55

3. Εκπαίδευση

Α. Δευτεροβάθμια / Υποχρεωτική εκπαίδευση

Β. Πανεπιστημιακή / Τεχνολογική εκπαίδευση

Γ. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Δ. Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

☐
☐
☐
☐

4. Έτη προϋπηρεσίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Χ.

Α. Λιγότερο από 5 έτη

Β. Μεταξύ 6-10 έτη

Γ. Μεταξύ 11-20 έτη

Δ. Μεταξύ 21-30 έτη

Ε. Περισσότερα από 30 έτη

☐
☐
☐
☐
☐

5. Θέση εργασίας

Α. Διευθυντής

Β. Προϊστάμενος

Γ. Εργαζόμενος

☐
☐
☐

6. Είδος Σύμβασης

Α. Μόνιμος

Β. Συμβασιούχος

☐
☐

Β. ΜΕΡΟΣ: Απόψεις για την αξιολόγηση σε δημοτικές επιχειρήσεις

Στον παρακάτω πίνακα αξιολογήστε καθεμιά από τις ακόλουθες προτάσεις από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα), 2(Διαφωνώ), 3(Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ), 4(Συμφωνώ) και 5(=Συμφωνώ απόλυτα), με βάση τον βαθμό στον οποίο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με αυτές, ανεξάρτητα αν ισχύουν στην Δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.

(Δηλώστε με ✓ την απάντησή σας)

	1	2	3	4	5
7. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να ενισχύει την αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία της.					
8. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.					
9. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσκοπεί στην αναβάθμιση τους αλλά και στην άνοδο και την πρόοδο των εργαζομένων.					
10. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ως σκοπό την επίπληξη και την απόδοση ευθυνών, αν πραγματικά ευθύνεται κάποιος.					
11. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και στην βελτίωση καλών πρακτικών και εξυπηρέτηση καταναλωτών.					
12. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην ανάληψη καινοτόμων δράσεων και πρωτοβουλιών.					
13. Η αξιολόγηση στις δημοτικές επιχειρήσεις πρέπει να αποσκοπεί στην υπόδειξη πεδίου για αυτομόρφωση και επιμόρφωση.					

Γ. ΜΕΡΟΣ: Πρακτική εφαρμογή για την αξιολόγηση της δημοτικής επιχείρησης


Στον παρακάτω πίνακα αξιολογήστε καθεμιά από τις ακόλουθες προτάσεις από το 1(=Δεν ισχύει καθόλου), 2(Ισχύει πολύ λίγο), 3(Ισχύει λίγο), 4(Ισχύει πολύ) και το 5(=Ισχύει απόλυτα), με βάση τον βαθμό στον οποίο αυτές εφαρμόζονται στην Δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.

(Δηλώστε με ✓ την απάντησή σας)

	1	2	3	4	5
14. Οι πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε κατά την αξιολόγηση είναι απόλυτα σαφείς.					
15. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην πρόοδο των εργαζομένων.					
16. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των πρακτικών και καινοτόμων δράσεων.					
17. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.					
18. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων.					
19. Η αξιολόγηση που ακολουθεί η διοίκηση της επιχείρησης που εργάζεστε έχει σκοπό την ανάδειξη της επιχείρησης και την βελτίωση καλών πρακτικών και την εξυπηρέτηση των καταναλωτών.					

Δ. ΜΕΡΟΣ: Αξιολόγηση μοντέλου Διοίκησης

Στον παρακάτω πίνακα αξιολογήστε καθεμιά από τις ακόλουθες προτάσεις από το 1(=Διαφωνώ απόλυτα), 2(Διαφωνώ), 3(Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ), 4(Συμφωνώ) και 5(=Συμφωνώ απόλυτα), ανάλογα με αυτό που ισχύει στην Δημοτική Επιχείρηση ύδρευσης Αποχέτευσης Χανίων.

(Δηλώστε με  την απάντησή σας)

	1	2	3	4	5
20. Είσατε ικανοποιημένος/η από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζετε στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.					
21. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.					
22. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών για την βελτίωση των εργασιακών πρακτικών.					
23. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην ποιοτική και αποτελεσματική εργασία των εργαζομένων.					
24. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην αυτοβελτίωση για περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων.					
25. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε αποσκοπεί στην γενικότερη πρόοδο των εργαζομένων.					
26. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε έχει στρατηγικούς στόχους και όραμα.					
27. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση έχει αξιόπιστη οικονομική διαχείριση.					
28. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε προκαλεί ασφάλεια στους εργαζόμενους αλλά και γενικότερα στους πολίτες.					
29. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε διασφαλίζει το κλίμα συνεργασίας, αλληλοεκτίμησης και αλληλοκατανόησης της διοίκησης με τους υφισταμένους.					
30. Θεωρείτε ότι το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε επιβραβεύει τους υφισταμένους που αυτοβελτιώνονται και επιμορφώνονται συνεχώς.					
31. Θεωρείτε ότι η σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων είναι αποδοτική, συνεργάσιμη και ικανοποιητική.					
32. Θεωρείτε ότι το στυλ ηγεσίας των στελεχών της δημοτικής επιχείρησης που εργάζεστε είναι αποδοτικό και ανθρώπινο.					
33. Θεωρείτε ότι θα μπορούσε το μοντέλο διοίκησης να αλλάξει στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.					
34. Θεωρείτε ότι θα μπορούσε να εφαρμοστεί το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας στην δημοτική επιχείρηση που εργάζεστε.					