

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ISO 9001:2000 ΣΤΙΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ
Πολιτικός Μηχανικός

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

αφιερώνεται στην οικογένειά μου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να περιγράψει την επίδραση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) στις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων και πιο συγκεκριμένα, βάση του προτύπου EN ISO 9001:2000. Αντικείμενό της αποτελεί η πλήρης παρουσίαση του προτύπου, των εταιρειών που ανήκουν στο κλάδο της διαχείρισης ακινήτων (real estate) και της συνεισφοράς των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας.

Προκειμένου να επιτευχθούν όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, ακολουθήθηκε μια μεθοδολογία συγκέντρωσης στοιχείων από άρθρα, βιβλία και το διαδύκτιο, τα οποία αξιολογήθηκαν και παρουσιάζονται. Η εφαρμογή των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000 σε μια εικονική εταιρεία διαχείρισης ακινήτων, εμπεριέχεται επίσης στη διπλωματική αυτή εργασία. Η εφαρμογή αυτή κρίθηκε απαραίτητη, προκειμένου να γίνει αντιληπτός ο τρόπος επίδρασης του προτύπου σε όλες τις λειτουργίες μιας τέτοιας εταιρείας.

Ως γενικό συμπέρασμα από όλα αυτά, αντλείται η ανάγκη των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων για την υιοθέτηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, καθώς τα οφέλη που μπορούν αυτές να αποκομίσουν είναι πολλά και ζωτικής σημασίας. Η επιβίωση και η περαιτέρω ανάπτυξη αυτών των σχετικά νέας μορφής εταιρειών θα κριθεί από την ικανότητά τους να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη προσφορά αυξημένων ποιοτικά υπηρεσιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|-----------|
| Ευχαριστίες | i |
| Κατάσταση Πινάκων /Σχημάτων..... | ii |
| Πρόλογος..... | iii |
| Κεφάλαιο 1: Το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000..... | 1 |
| 1.1 Εισαγωγή-Ιστορική αναδρομή..... | 1 |
| 1.2 Παρουσίαση του ISO 9001:2000..... | 2 |
| 1.3 Οι αρχές της Διοίκησης Ποιότητας ως βάση του ISO 9001:2000..... | 4 |
| 1.4 Το ISO 9001:2000 ως πρώτο βήμα για την εφαρμογή της ΔΟΠ..... | 9 |
| 1.5 Η έρευνα του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης για τις πιστοποιήσεις..... | 14 |
| 1.6 Η άποψη των καταναλωτών για την πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000..... | 15 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου..... | 17 |
| Κεφάλαιο 2: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας..... | 18 |
| 2.1 Εισαγωγή..... | 18 |
| 2.2 Ανάγκη για ποιότητα στις εταιρείες διαχείρισης ακίνητων..... | 18 |
| 2.3 Προϋποθέσεις και λόγοι εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας..... | 20 |
| 2.4 Αρχές εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας..... | 22 |
| 2.4.1 Δέσμευση της Διοίκησης..... | 22 |
| 2.4.2 Ενημέρωση και Εκπαίδευση του προσωπικού..... | 22 |
| 2.4.3 Διεργασίες και Διαδικασίες..... | 23 |
| 2.4.4 Συνεχής βελτίωση και ο κύκλος Σχεδιάζω-Υλοποιώ-Ελέγγω-Δρω (PDCA)..... | 24 |
| 2.5 Τα βασικά στοιχεία ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας..... | 27 |
| 2.5.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας..... | 27 |
| 2.5.2 Τεκμηρίωση του Συστήματος..... | 27 |
| 2.5.3 Ευθύνη της Διοίκησης..... | 29 |
| 2.5.4 Διαχείριση των Πόρων..... | 30 |
| 2.5.5 Υλοποίηση προϊόντος η υπηρεσίας..... | 31 |
| 2.5.6 Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση..... | 31 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| Κεφάλαιο 3: Ιδιαιτερότητες εφαρμογής του ISO 9001:2000 στις | |
| εταιρείες διαχείρισης ακινήτων..... | 36 |
| 3.1 Εισαγωγή..... | 36 |
| 3.2 Χαρακτηριστικά του κλάδου Κτηματαγοράς και Ακίνητης Περιουσίας..... | 36 |
| 3.3 Η υφιστάμενη κατάσταση και οι απόψεις των επιχειρήσεων..... | 38 |
| 3.4 Η ανταπόκριση του κλάδου στα νέα δεδομένα..... | 39 |
| 3.5 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων..... | 41 |
| 3.6 Λόγοι υιοθέτησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας | |
| από τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων..... | 43 |
| 3.7 Οφέλη από την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης | |
| Ποιότητας στις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων..... | 44 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου..... | 46 |

| | |
|---|-----------|
| Κεφάλαιο 4: Οδηγός σχεδιασμού, εισαγωγής και χρήσης του Συστήματος | |
| Διαχείρισης Ποιότητας στις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων..... | 47 |
| 4.1 Εισαγωγή..... | 47 |
| 4.2 Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης | |
| Ποιότητας | 47 |
| 4.3 Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη..... | 49 |
| 4.4 Διατήρηση των ωφελειών και συνεχής βελτίωση..... | 50 |
| 4.5 Η διαδικασία της Πιστοποίησης..... | 51 |
| 4.6 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας..... | 52 |
| 4.7 Δυσκολίες εφαρμογής του πρότυπου ISO 9001:2000 και | |
| τρόποι αντιμετώπισης..... | 53 |
| Βιβλιογραφία κεφαλαίου..... | 55 |

| | |
|--|-----------|
| Κεφάλαιο 5: Διεργασία Διαχείρισης των Πόρων & Διεργασία Παρακολούθησης, | |
| Μέτρησης και Ανάλυσης του Συστήματος..... | 56 |
| 5.1 Εισαγωγή..... | 56 |
| 5.2 Παρουσίαση των διαδικασιών του Συστήματος | |
| Διαχείρισης Ποιότητας..... | 56 |
| 5.3 Προμήθεια..... | 59 |
| 5.4 Επιλογή και Αξιολόγηση προμηθευτή..... | 66 |
| 5.5 Ανάπτυξη Λογισμικού..... | 71 |
| 5.6 Τεχνικές Στατιστικής..... | 76 |

| | |
|---|------------|
| Κεφάλαιο 6: Διεργασία Υλοποίησης Προϊόντων..... | 80 |
| 6.1 Εισαγωγή..... | 80 |
| 6.2 Εξυπηρέτηση-Παράπονα Πελατών..... | 81 |
| 6.3 Σύνταξη και Υποβολή Προσφορών..... | 86 |
| 6.4 Σύνταξη και Ανασκόπηση των Συμβάσεων..... | 89 |
| 6.5 Στρατηγικός και Επιχειρηματικός Σχεδιασμός..... | 95 |
| 6.6 Σύνταξη μελέτης και Ανάθεση Έργου..... | 99 |
| 6.7 Εκτέλεση και Παρακολούθηση Έργου..... | 107 |
| 6.8 Ένταξη Ακινήτου στο Κτηματολόγιο..... | 111 |
| 6.9 Διαχείριση Μισθώσεως..... | 115 |
| 6.10 Ιχνηλασιμότητα Προϊόντος..... | 121 |
| 6.11 Συντήρηση Εξοπλισμού..... | 125 |
| 6.12 Μη συμμορφούμενο Προϊόν-Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες..... | 131 |
| | |
| Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα..... | 136 |
| | |
| Βιβλιογραφία..... | 138 |
| Παράρτημα Α | |
| Παράρτημα Β | |

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε και συντάχθηκε από τη γράφοντα κατά το ακαδημαϊκό έτος 2006-2007. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω βαθιά ευγνωμοσύνη και θερμές ευχαριστίες στον Επιβλέποντα Καθηγητή, Καθηγητή του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κ. Γεώργιο Μποχώρη, για την πολύτιμη βοήθειά του, τις γνώσεις που μου προσέφερε, καθώς και το κλίμα συνεργασίας που καλλιέργησε για την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1.1: Η εξέλιξη των προτύπων ποιότητας..... | 2 |
| Πίνακας 1.2: Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000..... | 4 |
| Πίνακας 4.1: Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας..... | 48 |
| Πίνακας 5.1: Κατάλογος Διεργασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας..... | 56 |
| Πίνακας 5.2: Κατάλογος Διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας..... | 57 |
| Πίνακας 5.3: Συντομογραφίες Διευθύνσεων, Τμημάτων και Υπηρεσιών Εταιρείας που εξετάζεται..... | 58 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

| | |
|---|----|
| Σχήμα 1.1: Απόδοση στις βασικές διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πριν και μετά την Πιστοποίηση..... | 11 |
| Σχήμα 2.1: Ιεραρχική Δομή των Στόχων Ποιότητας..... | 24 |
| Σχήμα 2.2: Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας..... | 25 |
| Σχήμα 2.3: Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Διεργασίας..... | 26 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας αποτελούν το μηχανισμό που δημιουργείται για την ανάπτυξη και υλοποίηση όλων των ενεργειών διαχείρισης ποιότητας σε μια επιχείρηση. Στόχος τους είναι η πρόληψη κάθε ενδεχόμενης μη συμμόρφωσης σε όλα τα στάδια ανάπτυξης και παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και όχι μόνο ο καθορισμός κάποιων διορθωτικών κινήσεων.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας δεν έχουν εφαρμογή μόνο σε εταιρείες παραγωγής προϊόντων, όπως π.χ. είναι η βιομηχανία, αλλά και σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών και κατ' επέκταση και σε εταιρείες διαχείρισης ακινήτων.

Στον κόσμο της Διαχείρισης Ακινήτων έχει γίνει πλέον αντιληπτή η ανάγκη ύπαρξης πιστοποίησης κατά ένα ή περισσότερα των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. Το γεγονός αυτό αποτελεί στην πράξη μοχλό για τον εκσυγχρονισμό και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών μιας τέτοιας επιχείρησης, στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σταθερής ποιότητας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και ιδιαίτερα με το πρότυπο ISO 9001:2000, εξετάζει τους λόγους εφαρμογής του, τα οφέλη και τη σημασία του για τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων. Στόχος της εργασίας είναι η παρουσίαση της εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, βάση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000, σε μια εικονική εταιρεία διαχείρισης ακινήτων.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια, ενώ τα δύο παραρτήματα περιέχουν το Εγχειρίδιο Ποιότητας της εταιρεία και ορισμένες από τις Διαδικασίες της που δεν αναφέρονται σε κάποιο από τα κεφάλαια.

Το κεφάλαιο 1 περιέχει μια παρουσίαση του προτύπου ISO 9001:2000. Γίνεται μια ιστορική αναδρομή και εξετάζεται η σχέση του με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Επιπλέον, παρατίθεται και η άποψη των καταναλωτών για την πιστοποίηση.

Το κεφάλαιο 2 αναλύει το ρόλο της ποιότητας στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων. Εξετάζεται επιπλέον η ανάγκη υιοθέτησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας από τις εταιρείες, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται και τα βασικά στοιχεία των Συστημάτων αυτών.

Στο κεφάλαιο 3 αναφέρονται τα όποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου της διαχείρισης ακινήτων, οι λόγοι που οδηγούν τέτοιες εταιρείες στη πιστοποίησή τους κατά ISO 9001:2000, καθώς και τα οφέλη που αυτές αποκομίζουν.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται ο τρόπος σχεδιασμού, εφαρμογής και πιστοποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε μια εταιρεία διαχείρισης ακινήτων. Αναλύονται τα βασικά βήματα που ακολουθούνται, εντοπίζονται οι δυσκολίες εφαρμογής και οι τρόποι αντιμετώπισής τους.

Στο κεφάλαιο 5 και 6 παρουσιάζονται ορισμένες από τις Διαδικασίες Λειτουργίας του Συστήματος, βάση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000, όπως αυτές θα συμπεριλαμβάνονταν στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών της εταιρείας διαχείρισης ακινήτων που εξετάζεται.

Ένα γενικό συμπέρασμα που μπορεί να αντληθεί από τη μελέτη των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι ότι η συμβολή τους αποδεικνύεται σημαντική, τόσο στην αποτελεσματική οργάνωση όσο και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μια εταιρεία μπορεί να κερδίσει μέσα από την εφαρμογή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000

1.1 Εισαγωγή-Ιστορική Αναδρομή

Η επιβίωση ενός οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και η ενδεχόμενη επιτυχία του βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των προϊόντων ή /και των υπηρεσιών που προσφέρει. Η ποιότητα ορίζεται συνήθως ως 'το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας, που στηρίζεται στην ικανότητά του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες'¹. Η ποιότητα εκφράζεται μέσω δύο σημαντικών στοιχείων: του Ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος Ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων ποιότητας και ασκείται σε όλα τα επίπεδα, στα οποία εστιάζεται η Διασφάλιση Ποιότητας παρέχοντας ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας θα εκπληρωθούν.

Μετά το τέλος του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου, το 1920, αναπτύχθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο ένα από τα πρώτα πρότυπα ποιότητας, το οποίο ονομαζόταν Πρότυπο Πυρομαχικών. Πέρασαν περισσότερα από 30 χρόνια προτού συμβεί μια περαιτέρω εξέλιξη, αυτή τη φορά στα πλαίσια του προγράμματος του πολεμικού ναυτικού των ΗΠΑ. Ο ναύαρχος Rickover συνέταξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφείλονταν τα περισσότερα ελαττώματα στην κατασκευή των υποβρυχίων. Η ΝΑΣΑ ήταν εκείνη που συνέχισε αργότερα την εφαρμογή της ποιότητας στα διαπλανητικά προγράμματα (Tricker, 2001).²

Το 1972 το Ινστιτούτο Βρετανικών Προτύπων (BSI) δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα (1979) εξελίχθηκε σε ένα νέο πρότυπο, γνωστό ως BS 5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας. Το πρότυπο αυτό έτυχε διεθνούς αποδοχής και πάνω σε αυτό βασίστηκε το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO-International Organization for Standardization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων, που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και διευκολύνει την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενώ αναπτύσσει επιστημονική, τεχνολογική και οικονομική συνεργασία. Απαρτίζεται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20

¹(<http://www.members.rediff.com/quality/Definitions>)

²Ιωάννης Σ.Αρβανιτογιάννης και Λάζαρος Κούρτης, 'ISO 9000:2000', Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2002

ομάδες μελέτης.

Η προσπάθεια να τυποποιηθούν οι διάφορες διεργασίες άρχισε πριν από περισσότερα από 20 χρόνια στη Μ. Βρετανία και ήταν με το πρότυπο ISO που έτυχε παγκόσμιας αποδοχής. Ο πίνακας 1.1 συνοψίζει την εξέλιξη των προτύπων ποιότητας πριν φθάσουμε στο ISO 9001:2000.

Πίνακας 1.1: Η εξέλιξη των προτύπων ποιότητας

| Χρονιά | Ίδρυμα/ Φορέας | Πρόγραμμα/ Πρότυπο |
|--------|--------------------------|--|
| 1920 | Υπουργείο Αμύνης του ΗΒ | Def Stan 13/131 |
| 1950 | Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ | Πρόγραμμα Πυρηνικών Υποβρυχίων |
| 1958 | NASA | Πρόγραμμα Ρήητζερ |
| 1964 | NASA | Πρόγραμμα Διαστημοπλοίων |
| 1972 | BSI | BS 4891:1972 Οδηγός στη Διασφάλιση Ποιότητας |
| 1979 | BSI | BS 5750 Πρότυπο Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας |
| 1981 | DTI | FOCUS Περιοχές όπου η τυποποίηση απαιτείται (LANS) |
| 1987 | ISO | ISO 9000 |
| 1987 | EN 29000 | Αντίστοιχο του ISO 9000 |
| 1994 | ISO | Αναθεωρημένη έκδοση του ISO 9000:1987 (μικρές αλλαγές) |
| 2000 | ISO | Ολική αναθεώρηση του ISO 9000:1994 (προσανατολισμός στον πελάτη) |

(Πηγή: Ιωάννης Σ.Αρβανιτογιάννης και Λάζαρος Κούρτης, 'ISO 9000:2000', Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2002)

1.2 Παρουσίαση του ISO 9001:2000

Το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO9001:2000 αποτελεί την πιο πρόσφατη και βελτιωμένη έκδοση αυτού που η αγορά αποδέχεται ως Σύστημα για την Διαχείριση της Ποιότητας. Ενσωματώνοντας τις επιχειρηματικές εμπειρίες του τελευταίου αιώνα, η το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO9000:2000 επιχειρεί να περιγράψει ένα επιχειρηματικό μοντέλο οργάνωσης που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων, μεγεθών και νοοτροπιών.

Παρέχει το πλαίσιο για την ανάπτυξη, εφαρμογή και πιστοποίηση ενός συστήματος για την διαχείριση της ποιότητας, απαιτώντας την παρακολούθηση μετρήσιμων αντικειμενικών στόχων για την ποιότητα. Συνδυαστικά με άλλα δοκιμασμένα εργαλεία για τη διαχείριση της ποιότητας (όπως μοντέλο Ολικής Ποιότητας) μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για την επιχείρηση που κατανοεί τους κανόνες λειτουργίας της διεθνοποιημένης πλέον αγοράς και που επιλέγει να πρωταγωνιστήσει στο επιχειρησιακό της περιβάλλον.³

³ http://www.centro.com.gr/ISO9000_gr.asp

Το ISO 9001:2000 είναι ένα από τα πιο γνωστά πρότυπα και έχει εφαρμοστεί από 887.770 οργανισμούς σε 161 χώρες. Το ISO 9001:2000 αποτελεί πλέον μια διεθνή αναφορά για τις απαιτήσεις της Διοίκησης Ποιότητας στις συμφωνίες και τις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων. Εφόσον το πρότυπο αφορά κυρίως στη Διοίκηση Ποιότητας, βάση αυτού, ένας οργανισμός θα πρέπει να ικανοποιεί:

- Ø τις απαιτήσεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα,
- Ø τις εφαρμόσιμες απαιτήσεις της νομοθεσίας, καθώς στοχεύει,
- Ø να επιτύχει την ικανοποίηση των πελατών,
- Ø να επιτύχει τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής του στην προσπάθειά του να επιτύχει αυτούς τους σκοπούς του.⁴

Το νέο πρότυπο είναι περισσότερο συμβατό με τον κύκλο βελτίωσης του Σχεδιάζω-Υλοποιώ-Ελέγχω-Δρω, όπως αυτό θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Διορθώνει επίσης την αδικαιολόγητη έμφαση στις παραγωγικές βιομηχανίες που χαρακτήριζε τις προηγούμενες εκδόσεις. Όλα τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή του αναθεωρημένου ISO 9001:2000 θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:⁵

- Δυνατότητα εφαρμογής σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών, σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μεγέθη οργανισμών.
- Απλό στη χρήση, με σαφή διατύπωση, εύκολα μεταφράσιμο και κατανοητό.
- Σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης καταγραφής.
- Σύνδεση των συστημάτων διοίκησης ποιότητας με τις διεργασίες των οργανισμών.
- Δημιουργία μιας φυσικής κίνησης προς την κατεύθυνση της απόδοσης των οργανισμών.
- Καλύτερος προσανατολισμός με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση του πελάτη.
- Συμβατότητα με άλλα συστήματα διαχείρισης όπως το ISO 14000.
- Δημιουργία μιας σταθερής βάσης για να ανατρέξουν οι οργανισμοί συγκεκριμένων τομέων.
- Η αντίληψη του αλληλοσυμπληρούμενου ζεύγους- το ISO 9001:2000 καλύπτει τις απαιτήσεις και το ISO 9004 ξεπερνά τις απαιτήσεις με στόχο να βελτιώνει περισσότερο την απόδοση του οργανισμού.
- Κατανόηση των αναγκών και των πλεονεκτημάτων όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

⁴ <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>, Last modified 2006-08-22

⁵ <http://www.iso.org>, April 2004

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι απαιτήσεις του προτύπου, ενώ περαιτέρω ανάλυση των βασικών στοιχείων του προτύπου ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Πίνακας 1.2: Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

| Αρ. § | ΑΠΑΙΤΗΣΗ | Αρ. § | ΑΠΑΙΤΗΣΗ |
|----------|--------------------------------------|----------|--|
| 4 | Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας | 6.4 | Περιβάλλον εργασίας |
| 4.1 | Γενικές Απαιτήσεις | 7 | Πραγμάτωση προϊόντος |
| 4.2 | Απαιτήσεις τεκμηρίωσης | 7.1 | Σχεδίαση πραγμάτωσης προϊόντος |
| 5 | Ευθύνη της Διοίκησης | 7.2 | Πελατοκεντρικές διεργασίες |
| 5.1 | Δέσμευση της Διοίκησης | 7.3 | Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντος |
| 5.2 | Εστίαση στον πελάτη | 7.4 | Αγορές |
| 5.3 | Πολιτική ποιότητας | 7.5 | Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών |
| 5.4 | Σχεδίαση | 7.6 | Έλεγχος συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης |
| 5.5 | Ευθύνες, αρμοδιότητες, επικοινωνία | 8 | Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση |
| 5.6 | Ανασκόπηση από τη Διοίκηση | 8.1 | Γενικά |
| 6 | Διαχείριση Πόρων | 8.2 | Παρακολούθηση και μέτρηση |
| 6.1 | Διάθεση πόρων | 8.3 | Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος |
| 6.2 | Ανθρώπινοι πόροι | 8.4 | Ανάλυση δεδομένων |
| 6.3 | Υποδομή | 8.5 | Βελτίωση |

1.3 Οι αρχές της Διοίκησης Ποιότητας ως βάση του ISO 9001:2000⁶

Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στις οκτώ αρχές της Διοίκησης Ποιότητας, στις οποίες βασίζεται το αναθεωρημένο πρότυπο ISO 9001:2000. Οι αρχές αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους μάνατζερ ως ένα πλαίσιο δράσης για να καθοδηγήσουν τον οργανισμό προς τη βελτίωση της απόδοσής του. Οι αρχές αυτές προέρχονται από την εμπειρία και τη γνώση των διεθνών ειδικών που συμμετέχουν στην 'Τεχνική Επιτροπή' του ISO (Technical Committee), που είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των προτύπων της σειράς ISO.

⁶ [ISO/TC 176, Quality management and quality assurance](#)

Αρχή 1^η: Εστίαση στον πελάτη

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και επομένως πρέπει να κατανοούν τις τωρινές και μελλοντικές τους ανάγκες, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους και να κάνουν ό,τι είναι δυνατό προκειμένου να υπερβούν τις προσδοκίες τους.

Με τον τρόπο αυτό οι οργανισμοί αυξάνουν τα έσοδά τους, ενώ το μερίδιο αγοράς που επιτυγχάνεται προέρχεται από τη γρήγορη και ευέλικτη ανταπόκριση στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά. Παράλληλα, γίνεται αποτελεσματικότερη η χρήση των εισροών, ως προς την ικανοποίηση των πελατών και ο οργανισμός αποκτά πιστούς πελάτες που επιθυμούν να έχουν συναλλαγές ξανά μαζί του.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- διερεύνηση και κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών,
- διαβεβαίωση ότι οι σκοποί του οργανισμού συνδέονται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του,
- μετάδοση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών σε όλο τον οργανισμό,
- μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και δυνατότητα ανάδρασης,
- συστηματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες,
- διαβεβαίωση της ύπαρξης μιας ισορροπημένης προσέγγισης μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (ιδιοκτήτη, υπαλλήλων, προμηθευτών, κοινωνίας, κ.α.).

Αρχή 2^η: Ηγεσία

Οι ηγέτες ορίζουν το σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού. Πρέπει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν πλήρη συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού, ενώ παράλληλα υποκινούνται να εργαστούν για την πραγματοποίησή τους. Όλες οι ενέργειες εκτιμούνται και εκτελούνται με έναν ενοποιημένο τρόπο. Επιπρόσθετα, η αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των επιπέδων του οργανισμού ελαχιστοποιείται.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- συνυπολογισμό των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, του ιδιοκτήτη, των υπαλλήλων, των προμηθευτών, της κοινωνίας, κ.α.,
- δημιουργία ενός ξεκάθαρα οράματος για το μέλλον του οργανισμού,

- καθιέρωση προκλητικών σκοπών και στόχων,
- δημιουργία και καθιέρωση κοινών αξιών, δικαιοσύνης και ηθικών μοντέλων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού,
- δημιουργία εμπιστοσύνης και εξάλειψη του φόβου,
- εξασφάλιση αναγκαίων πόρων, εκπαίδευσης και ελευθερίας στο προσωπικό, προκειμένου αυτό να δρα υπεύθυνα,
- ενθάρρυνση των εργαζομένων και αναγνώριση της συνεισφοράς τους.

Αρχή 3^η: Συμμετοχή των εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων είναι η βασική ουσία ενός οργανισμού και η εξασφάλιση της πλήρους συμμετοχής τους οδηγεί στην αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, προς όφελος του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα και δεσμεύονται στον οργανισμό, ενώ επικρατεί ένας πιο δημιουργικός και καινοτομικός τρόπος επίτευξης των στόχων. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να είναι υπεύθυνοι για την απόδοσή τους και να επιζητούν τη συμμετοχή και τη συνεισφορά τους στη συνεχή βελτίωση του οργανισμού.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί τους εργαζόμενους να:

- κατανοούν τη σημασία της συνεισφοράς και του ρόλου τους στον οργανισμό,
- αναγνωρίζουν τυχόν εμπόδια που μειώνουν την απόδοσή τους,
- δέχονται την ευθύνη της επίλυσης προβλημάτων που άπτονται της δικαιοδοσίας τους,
- εκτιμούν την απόδοσή τους, συγκρινόμενη με προσωπικούς τους σκοπούς και στόχους,
- αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες να βελτιώνουν τις ικανότητές τους και να εμπλουτίζουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους,
- μοιράζονται ελεύθερα τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους,
- συζητούν ανοικτά τα προβλήματα και τα θέματα που ανακύπτουν.

Αρχή 4^η: Έμφαση στη διεργασία

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά όταν οι ενέργειες και οι σχετικές με αυτές εισροές αντιμετωπίζονται ως διεργασία.

Με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο αποτελεσματική η χρήση των εισροών και κατά συνέπεια μειώνονται τα κόστη. Οι εκροές βελτιώνονται, έχουν συνέχεια και μπορούν να προβλεφθούν, ενώ επιτυγχάνεται εστίαση στις ευκαιρίες βελτίωσης των διεργασιών.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- συστηματικό ορισμό των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαίες για τη λήψη ενός αποτελέσματος,
- δημιουργία ενός ξεκάθαρα και υπεύθυνου τρόπου διαχείρισης των κύριων δραστηριοτήτων,
- ανάλυση και μέτρηση της απόδοσης των κύριων δραστηριοτήτων,
- αναγνώριση των σημείων επαφής των κύριων δραστηριοτήτων μέσα και μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού,
- επικέντρωση σε παράγοντες όπως οι εισροές, οι μέθοδοι και τα υλικά που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις κύριες δραστηριότητες του οργανισμού,
- εκτίμηση των κινδύνων, των συνεπειών και του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων στους πελάτες, τους προμηθευτές και τους άλλους συμφεροντούχους.

Αρχή 5^η: Συστηματική προσέγγιση της διοίκησης (management)

Η αναγνώριση, η κατανόηση και η διαχείριση των αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών ως ένα σύστημα, προσφέρει στον οργανισμό τη δυνατότητα να επιτυγχάνει τους στόχους του αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα.

Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ευθυγράμμιση και ενοποίηση των διεργασιών, που θα οδηγήσουν με τον καλύτερο τρόπο τον οργανισμό προς την επίτευξη των στόχων του. Παράλληλα ο οργανισμός μπορεί να εντοπίσει και να εστιάσει στις κύριες δραστηριότητες του και να δημιουργήσει την πεποίθηση στους συμφεροντούχους του ότι λειτουργεί με συνέπεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- δόμηση ενός συστήματος που θα οδηγεί στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο,
- κατανόηση της αλληλεξάρτησης των διεργασιών του συστήματος,
- δομημένες προσεγγίσεις που εναρμονίζουν και ενοποιούν τις διεργασίες,
- καλύτερη κατανόηση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών, απαραίτητων για επίτευξη των κοινών στόχων και την απάλειψη των διατμηματικών εμποδίων,
- καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων του οργανισμού και δημιουργία περιορισμών στις εισροές πριν των δραστηριοτήτων,
- στοχοθέτηση και καθορισμό του τρόπου λειτουργίας των δραστηριοτήτων εντός ενός συστήματος,
- συνεχή βελτίωση του συστήματος μέσα από μετρήσεις και εκτιμήσεις.

Αρχή 6^η: Διαρκής βελτίωση

Η συνεχής βελτίωση της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού πρέπει να αποτελεί ένα διαρκή και μόνιμο σκοπό του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός μέσα από βελτιωμένες δυνατότητες που αποκτά κερδίζει πλεονεκτήματα, όσον αφορά στην απόδοσή του. Ευθυγραμμίζει τις ενέργειες βελτίωσης όλων των επιπέδων με τους στρατηγικούς σκοπούς του και αποκτά την ευελιξία να αντιδρά γρήγορα στην εμφάνιση νέων ευκαιριών.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- υιοθέτηση ενός οργανισμού με συνέπεια – μια ευρεία προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού,
- εκπαίδευση των εργαζόμενων με τις μεθόδους και τα εργαλεία της συνεχούς βελτίωσης,
- προβολή της επίτευξης της διαρκούς βελτίωσης των προϊόντων, των διεργασιών και του συστήματος ως σκοπό κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό,
- καθιέρωση σκοπών που θα καθοδηγούν και μέτρων που θα ανιχνεύουν τη διαρκή βελτίωση,
- αναγνώριση και βεβαίωση των βελτιώσεων.

Αρχή 7^η: Τεκμηριωμένη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων

Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση στοιχείων και δεδομένων.

Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός αποκτά μια αυξημένη ικανότητα να αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα ή μη παλαιότερων αποφάσεων, μέσα από αναφορά σε υπάρχοντα αρχεία. Έχει παράλληλα τη δυνατότητα να αναθεωρεί, να αμφισβητεί και να αλλάζει γνώμες και αποφάσεις.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- διαβεβαίωση ότι τα στοιχεία και οι πληροφορίες είναι επαρκώς ακριβή και αξιόπιστα,
- προσβασιμότητα των στοιχείων από τα άτομα που τα χρειάζονται,
- ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών με έγκυρες μεθόδους,
- λήψη αποφάσεων και ανάληψη δράσης βασισμένης σε τεκμηριωμένη ανάλυση, σε μια ισορροπία μεταξύ της εμπειρίας και της διαίσθησης.

Αρχή 8^η: Σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας με τους προμηθευτές

Ο οργανισμός και οι προμηθευτές του έχουν μια σχέση ανεξάρτητη, βασισμένη σε κοινή ωφέλεια που θα οδηγήσει και τους δύο σε αύξηση της αξίας τους.

Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός αυξάνει τη ικανότητά του να δημιουργεί αξία και για τα δύο μέρη, εξασφαλίζοντας παράλληλα τις μελλοντικές πηγές και τα κόστη του. Υπάρχει η δυνατότητα για ευέλικτες και γρήγορες αποκρίσεις στις αλλαγές της αγοράς, καθώς και στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών.

Τυπικά η εφαρμογή αυτής της αρχής οδηγεί σε:

- δημιουργία σχέσεων που εξισορροπούν τα βραχυχρόνια οφέλη με τα μακροχρόνια ζητήματα,
- αναγνώριση και επιλογή των κύριων προμηθευτών,
- ξεκάθαρη και ανοικτή επικοινωνία,
- ανταλλαγή πληροφοριών και μελλοντικών σχεδίων,
- δημιουργία αμοιβαίας ανάπτυξης και ενεργειών βελτίωσης,
- έμπνευση, ενθάρρυνση και αναγνώριση των βελτιώσεων και των επιτευγμάτων από τους προμηθευτές.

Αυτές είναι ουσιαστικά οι βασικές αρχές που διέπουν το ISO 9001:2000. Υπάρχουν βέβαια πολλοί και διαφορετικοί τρόποι εφαρμογής αυτών. Η φύση του οργανισμού και οι συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει θα ορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα τις εφαρμόσει.

1.4 Το ISO 9001:2000 ως πρώτο βήμα για την εφαρμογή της ΔΟΠ⁷

Βασικός στόχος της μελέτης που ακολουθεί είναι να απαντήσει στο ερώτημα «Μπορεί το πρότυπο ISO 9001:2000 να αποτελέσει ένα καλό πρώτο βήμα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ);»

Για τη μελέτη ετοιμάστηκε και ελέγχθηκε, για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα, ένα εργαλείο (ερωτηματολόγιο) για τη μέτρηση της βελτίωσης της απόδοσης των πιστοποιημένων εταιρειών στις 8 βασικές διαστάσεις της ΔΟΠ.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν την βελτίωση της απόδοσης των εταιρειών στις 8 διαστάσεις της ΔΟΠ, καθώς επίσης και τη βελτίωση των εταιρειών σε επί μέρους τομείς των διαστάσεων αυτών. Παρουσιάζουν επίσης, την απόδοση των εταιρειών στις 8 διαστάσεις μετά την πιστοποίηση και διαγράφουν δυνατά και αδύνατα σημεία.

Τέλος, εξετάζονται διαφορές στη βελτίωση της απόδοσης πριν και μετά την πιστοποίηση και στην απόδοση μετά την πιστοποίηση, σε σχέση με το μέγεθος των εταιρειών και το χρόνο πιστοποίησης.

⁷Katerina D. Kotsiamani, George D. Tsiotras, “An empirical study of the ISO 9000 standards’ Contribution towards total quality management”, International Journal of Operations & Production Management Volume 21 Number 10 2001 pp. 1326-1342

Σχεδιασμός Εργαλείου – Μεθοδολογία

Το κύριο μέρος του εργαλείου εξέταζε την συμβολή του προτύπου ISO 9001:2000 στις ακόλουθες οκτώ βασικές διαστάσεις της ΔΟΠ, που αναγνωρίστηκαν από εκτεταμένη μελέτη της βιβλιογραφίας, στη θεωρία της ΔΟΠ και στα κύρια βραβεία ποιότητας:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγικός προγραμματισμός ποιότητας
3. Δεδομένα ποιότητας και ανάλυση
4. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
5. Διαχείριση διεργασιών
6. Σχέσεις με προμηθευτές
7. Σχέσεις με πελάτες
8. Σχεδιασμός ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών

Οι οκτώ διαστάσεις της ΔΟΠ περιγράφονται με 80 σημαντικά στοιχεία / ερωτήσεις, τα οποία επίσης αναγνωρίστηκαν από εκτεταμένη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας. Ζητήθηκε από τις πιστοποιημένες επιχειρήσεις να αξιολογήσουν την απόδοσή τους στα στοιχεία αυτά σημειώνοντας την έκταση εφαρμογής κάθε ενός στον οργανισμό τους πριν και μετά την πιστοποίηση (0 =καθόλου, 1=πολύ λίγο, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ. Ο βαθμός για κάθε βασική διάσταση λήφθηκε σαν ο μέσος όρος των βαθμών των στοιχείων που περιέγραφαν την διάσταση αυτή). Έτσι, έγινε δυνατό να απομονωθεί η συμβολή του ISO 9001:2000 στη βελτίωση της απόδοσης στις οκτώ διαστάσεις της ΔΟΠ και να εξετασθεί κατά πόσο η βελτίωση είναι σημαντική ή όχι.

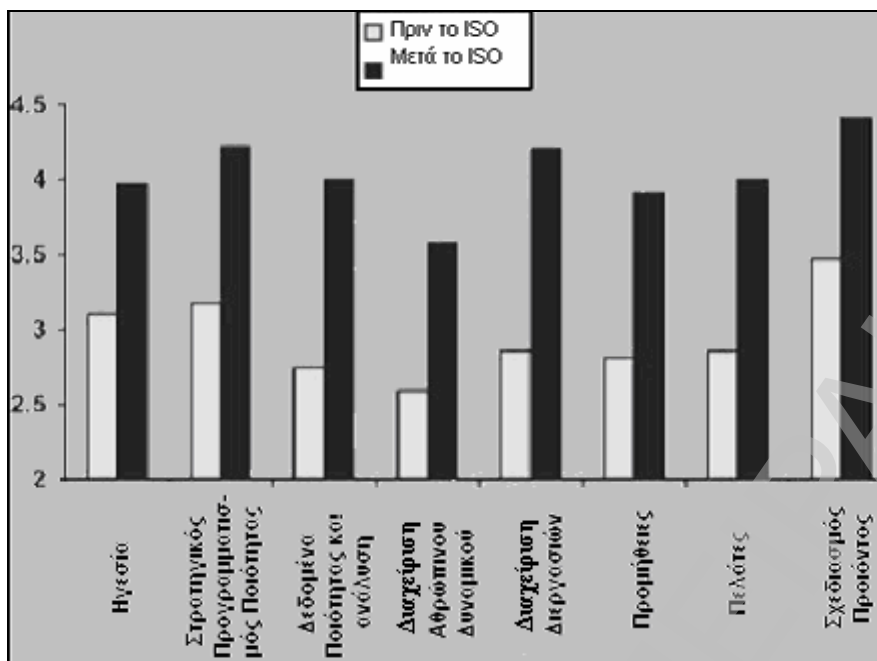
Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν σχεδόν σε όλες τις πιστοποιημένες από τον ΕΛΟΤ εταιρείες (μέχρι τον Μάιο 1996) και απευθύνονταν στο Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας. Απάντησαν 84 εταιρείες, που αποτελούν ποσοστό 57% του συνόλου

Αποτελέσματα

Βελτίωση της απόδοσης στη ΔΟΠ από την πιστοποίηση

Η διαφορά στην απόδοση ελέγχθηκε για κάθε ένα από τα 80 επί μέρους στοιχεία της ΔΟΠ. Η απόδοση μετά την πιστοποίηση βρέθηκε να είναι σημαντικά μεγαλύτερη σε όλα τα επί μέρους στοιχεία και όλες τις βασικές κατηγορίες. Άρα το ISO 9001 μπορεί να αποτελέσει ένα καλό πρώτο βήμα προς τη ΔΟΠ.

Το σχήμα 1 παρουσιάζει την απόδοση στις βασικές διαστάσεις της ΔΟΠ πριν και μετά την πιστοποίηση.



Σχήμα 1.1: Απόδοση στις βασικές διαστάσεις της ΔΟΠ πριν και μετά την πιστοποίηση

(Πηγή: Katerina D. Kotsiamani, George D. Tsiotras, “An empirical study of the ISO 9000 standards’ Contribution towards total quality management”)

Η πιο σημαντική συμβολή του ISO 9001:2000 ήταν στην διάσταση «διαχείριση διεργασιών». Στην κατηγορία αυτή τα πιο θετικά αποτελέσματα παρουσιάστηκαν σε θέματα σχετικά με προληπτικές ενέργειες, όπως η προληπτική συντήρηση, η πρόληψη λαθών στο στάδιο του σχεδιασμού, ο σαφής προσδιορισμός καθηκόντων και ευθυνών, ενώ ελάχιστη βελτίωση παρατηρήθηκε σε σχέση με την ευελιξία του συστήματος. Επίσης, τα αποτελέσματα σε σχέση με τους ελέγχους στις πρώτες ύλες και στα τελικά προϊόντα, δείχνουν τους ελέγχους αυτούς να αυξάνονται, ενώ σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ θα έπρεπε να ελαττώνονται.

Σημαντική είναι επίσης η βελτίωση στη διάσταση «δεδομένα ποιότητας και ανάλυση», μια από τις διαστάσεις με τη φτωχότερη απόδοση πριν την πιστοποίηση. Η βελτίωση αφορά περισσότερο την παρακολούθηση και διατήρηση των δεδομένων και λιγότερο την επεξεργασία και αξιολόγηση τους για λήψη αποφάσεων.

Επίσης σημαντική είναι η βελτίωση στη διάσταση «σχέση με πελάτες», λαμβάνοντας υπ’ όψιν ότι περιλαμβάνει βελτιώσεις σε χαρακτηριστικά με πολύ χαμηλή απόδοση πριν την πιστοποίηση καθώς και σε χαρακτηριστικά που είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση του πελάτη και την επιβίωση της επιχείρησης στο μέλλον. Ιδιαίτερα θετική είναι η βελτίωση στη διαχείριση και επεξεργασία παραπόνων, για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.

Σημαντικά χαμηλότερη είναι η βελτίωση στην διάσταση «διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού», που είναι μια από τις κατηγορίες με τη χαμηλότερη απόδοση τόσο πριν

όσο και μετά την πιστοποίηση. Άρα, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια πρόκληση για τις εταιρείες που επιθυμούν να εφαρμόσουν ΔΟΠ.

Όσον αφορά τη «σχέση με προμηθευτές», το θετικότερο αποτέλεσμα είναι η έμφαση στην ποιότητα σε σχέση με το κόστος και το χρόνο, για την αξιολόγηση των προμηθευτών. Από την άλλη πολύ λίγη βελτίωση παρατηρείται στην ανάπτυξη στενών συνεργασιών, την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και παράλληλη ανάπτυξη με προμηθευτές, τομείς που τονίζονται στη φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Τέλος η διάσταση με τη λιγότερη βελτίωση από την πιστοποίηση είναι η «ηγεσία». Στην κατηγορία αυτή την ψηλότερη απόδοση μετά την πιστοποίηση είχε η δέσμευση της ανώτερης διεύθυνσης, κάτι αισιόδοξο για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας.

Απόδοση μετά την πιστοποίηση

Η απόδοση μετά την πιστοποίηση παρουσιάζεται καλύτερη στις διαστάσεις «σχεδιασμός προϊόντων», «στρατηγικός προγραμματισμός» και «διαχείριση διεργασιών», παρόλο που επί μέρους τομείς πρέπει να βελτιωθούν. Οι διαστάσεις «ανθρώπινο δυναμικό» και «σχέσεις με προμηθευτές» έχουν τη χαμηλότερη απόδοση.

Πιο συγκεκριμένα η απόδοση των πιστοποιημένων εταιρειών είναι ιδιαίτερα ψηλή σε τομείς που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του τελικού προϊόντος, όπως ο έλεγχος ποιότητας τελικών προϊόντων και διεργασιών, η καταγραφή δεδομένων, ο ρόλος του τμήματος ποιότητας. Η απόδοση όμως σε τομείς που δεν σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά είναι εξ ίσου σημαντικοί, είναι χαμηλή. Τέτοιοι τομείς είναι η υποκίνηση προσωπικού, η συμμετοχή του προσωπικού σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας, η εκπαίδευση του προσωπικού σε μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας και σε στατιστικές τεχνικές, η ενθάρρυνση του προσωπικού στην υποβολή εισηγήσεων, η συνεργασία και τεχνική υποστήριξη των προμηθευτών, η παρακολούθηση της ικανοποίησης πελατών και η σύγκριση με την ικανοποίηση από ανταγωνιστές.

Άλλο σημαντικό πόρισμα της έρευνας είναι ότι η απόδοση μετά την πιστοποίηση δεν μπορεί να αποδοθεί εξ ολοκλήρου στην πιστοποίηση, αλλά συσχετίζεται και με την απόδοση πριν από την πιστοποίηση.

Επίσης, η σημαντική διαφορά στη απόδοση μεταξύ επιχειρήσεων που παρατηρείται πριν από την πιστοποίηση, ελαττώνεται μετά, κάτι που δείχνει ότι οι επιχειρήσεις με χαμηλότερη απόδοση κάνουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Αυτό αποδεικνύεται και από τη σημαντική αρνητική σχέση που παρουσιάζεται μεταξύ της απόδοσης πριν τη

βελτίωση και της απόδοσης μετά την πιστοποίηση.

Τέλος η απόδοση σε οποιαδήποτε διάσταση ΔΟΠ αποδείχθηκε να σχετίζεται θετικά με την απόδοση σε όλες τις άλλες διαστάσεις, τόσο πριν όσο και μετά την πιστοποίηση. Δηλαδή εταιρείες με χαμηλή ή υψηλή απόδοση σε μια από τις διαστάσεις, τείνουν να έχουν παρόμοια απόδοση σε όλες τις άλλες, κάτι που τονίζει την ολιστική φύση της ΔΟΠ.

Διαφορές στα αποτελέσματα σε σχέση με το μέγεθος

Ενώ δεν παρατηρείται διαφορά μεταξύ μικρών (< 50 υπάλληλοι), μεσαίων (500-200 υπάλληλοι) και μεγάλων (> 200 υπάλληλοι) εταιρειών σε σχέση με την απόδοση μετά την πιστοποίηση, παρατηρείται σημαντική διαφορά στη βελτίωση της απόδοσης στις περισσότερες διαστάσεις ΔΟΠ και στα οφέλη που παρατηρούνται. Η βελτίωση είναι σημαντικά μικρότερη στις μεγάλες από ότι στις μικρές εταιρείες.

Διαφορές στα αποτελέσματα σε σχέση με το χρόνο πιστοποίησης

Παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στην διάσταση «διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού» και σε συγκεκριμένους άλλους επί μέρους τομείς μεταξύ των εταιρειών που πιστοποιήθηκαν πρόσφατα (τα τελευταία 2 χρόνια) και εκείνων που πιστοποιήθηκαν νωρίτερα (πάνω από 2 χρόνια). Η απόδοση των εταιρειών που πιστοποιήθηκαν νωρίτερα είναι ψηλότερη σε σημαντικούς τομείς, που δείχνουν την δέσμευση στην ποιότητα, όπως η συχνότητα συζήτησης ζητημάτων ποιότητας σε συναντήσεις της ανώτερης διεύθυνσης, η συστηματική καταγραφή δεδομένων απόδοσης, η αξιολόγηση της απόδοσης των ανταγωνιστών, η αφιέρωση χρόνου και χρημάτων για την εκπαίδευση του προσωπικού, η εφαρμογή προγραμμάτων για τη συμμετοχή του προσωπικού και η αναγνώριση του προσωπικού, που συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας.

Γενικό συμπέρασμα

Η ανάπτυξη και η πιστοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, μπορεί να αποτελέσει ένα καλό πρώτο βήμα προς την ΔΟΠ, γιατί επιφέρει σημαντική βελτίωση της απόδοσης σε όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ. Επιπλέον αποδείχθηκε ότι επιφέρει σημαντικά οφέλη στην εταιρεία.

Η συμβολή των προτύπων παρουσιάζεται να είναι μεγαλύτερη για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, επιχειρήσεις με χαμηλή απόδοση πριν την πιστοποίηση, και σε μερικούς τομείς, σε επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί για περισσότερο χρόνο.

Παρόλα αυτά υπάρχει σημαντικό έδαφος για βελτίωση στους τομείς «διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού» και στις «σχέσεις με τους προμηθευτές».

1.5 Η έρευνα του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης για τις πιστοποιήσεις⁸

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), δημοσίευσε το 2005 ένα άρθρο το οποίο ρίχνει φως στην υπόθεση σχετικά με το ρόλο που παίζουν τα πρότυπα διαχείρισης συστημάτων ποιότητας και περιβάλλοντος στην παγκοσμιοποίηση. Στη συνέχεια ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των βασικών θεμάτων του άρθρου.

Ø Παγκόσμιο εμπόριο

Το ISO 9001:2000 είναι πλέον σταθερά εδραιωμένο ως το παγκοσμίως αποδεκτό πρότυπο που μπορεί να εγγυηθεί την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών στις σχέσεις προμηθευτή-πελάτη. Μέχρι τα τέλη Δεκεμβρίου του 2005, το λιγότερο 776.608 πιστοποιητικά ISO 9001:2000 είχαν εκδοθεί σε 161 χώρες και οικονομίες, μία αύξηση της τάξης του 18% σε σύγκριση με το 2004 που το σύνολο ήταν 660.132 πιστοποιητικά σε 154 χώρες και οικονομίες.

Ø Ενισχυμένες επιχειρήσεις

Ομοίως το ISO 14001 σταθεροποιεί την παγκόσμια αξία του για τους οργανισμούς που επιθυμούν να λειτουργούν με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον. Μέχρι τα τέλη Δεκεμβρίου του 2005, το λιγότερο 111.162 πιστοποιητικά ISO 14001 (εκδόσεως 1996 και 2004) είχαν εκδοθεί σε 138 χώρες και οικονομίες, μία αύξηση της τάξης του 24% σε σύγκριση με το 2004 που το σύνολο ήταν 89.937 πιστοποιητικά σε 127 χώρες και οικονομίες.

Ø Ενοποιημένη βάση και αλυσίδες προμηθειών

Η θέση του ISO 9001:2000 ως μια ενοποιημένη βάση για τις απαιτήσεις ποιότητας, σε συγκεκριμένους τομείς, και η χρήση του ως αποτύπωση των τυπικών προσόντων που πρέπει να έχουν οι προμηθευτές στην παγκόσμια προμηθευτική αλυσίδα, ερμηνεύει την ανάπτυξη των πιστοποιητικών ISO/TS 16949:2002. Μέχρι τα τέλη Δεκεμβρίου του 2005, το λιγότερο 17.047 πιστοποιητικά ISO/TS 16949:2002 είχαν εκδοθεί σε 80 χώρες και οικονομίες, μια αύξηση της τάξης του 70% σε σύγκριση με το 2004 που το σύνολο ήταν 10.019 πιστοποιητικά σε 62 χώρες και οικονομίες.

Ø Τεχνική υποστήριξη για κανονισμούς

Η χρησιμότητα του ISO 9001:2000 ως τεχνική υποστήριξη στο χώρο των κανονισμών ερμηνεύει την ανάπτυξη του πιστοποιητικού ISO 13458:2003, στο οποίο παρέχει τον πυρήνα, για τη βιομηχανία των ιατρικών μηχανημάτων. Μέχρι τα τέλη Δεκεμβρίου του 2005, το λιγότερο 5.065 πιστοποιητικά ISO 13458:2003 είχαν εκδοθεί σε 67 χώρες και οικονομίες, μια αύξηση της τάξης του 111% σε σύγκριση με το 2004 που το σύνολο ήταν 2.403 πιστοποιητικά σε 55 χώρες και οικονομίες.

⁸ Από το άρθρο 'The ISO Survey of Certifications – 2005' (ISBN 92-67-10419-9)

Ø Εργαλεία για νέους βασικούς 'παίκτες'

Η δυνατή απόδοση της Κίνας, που συγκαταλέγεται στις 10 πρώτες χώρες με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη στον αριθμό προτύπων ISO 9001:2000 και ISO14001, και της Ινδίας που επίσης βρίσκεται στις 10 πρώτες χώρες με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη στον αριθμό προτύπων ISO 9001:2000 και ISO14001, συνδέεται χωρίς αμφιβολία με την αυξανόμενη συμμετοχή τους στις παγκόσμιες προμηθευτικές αλυσίδες και στο εμπόριο εξαγωγών.

Ø Ανάπτυξη των υπηρεσιών

Η συνεχώς αυξανόμενη σημασία των υπηρεσιών στην παγκόσμια οικονομία αποδεικνύεται και από την έρευνα - περίπου το 33% των πιστοποιητικών ISO 9001:2000 και το 31% των πιστοποιητικών ISO14001 έχουν δοθεί σε οργανισμούς του τομέα των υπηρεσιών.

1.6 Η άποψη των καταναλωτών για την πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000⁹

Το άρθρο που εξετάζεται παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έγινε στην Αγγλία από έναν Οργανισμό Ερευνών, τον Ipsos, προκειμένου να ανακαλύψει το πόσο καλά γνωρίζουν οι καταναλωτές το ISO 9001:2000 και το κατά πόσο ενδιαφέρονται για αυτό. Τα αποτελέσματα θεωρούνται ζωτικής σημασίας για χιλιάδες οργανισμούς παγκοσμίως. Πρόκειται για αυτούς οι οποίοι έχουν επενδύσει στο πρότυπο και είναι σημαντικό να καταλάβουν την αντίληψη των καταναλωτών για τον οργανισμό τους, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Πολλές έρευνες έχουν γίνει σχετικά με την επίδραση και τα πλεονεκτήματα της υιοθέτησης του προτύπου στους οργανισμούς, αλλά λίγες σχετικά με τη γνώση, τις αντιλήψεις και τη στάση των καταναλωτών απέναντι στο ISO 9001:2000.

Η έρευνα αποκάλυψε ότι πάνω από το 26% του πληθυσμού που ρωτήθηκε (1.012 Βρετανοί) ήταν ήδη πληροφορημένο για το ISO 9001:2000. Η ενημέρωση εντοπίστηκε κυρίως στους εργαζόμενους, το ποσοστό ήταν μεγαλύτερο για τους άνδρες, στα γκρουπ με μεγαλύτερο εισόδημα και στις ηλικίες μεταξύ 35-54. Το γεγονός αυτό πιθανόν να εκφράζει ότι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα αυτοί οι άνθρωποι να επηρεάζονται από το εργασιακό τους περιβάλλον, στο οποίο το πρότυπο είναι ευρέως γνωστό.

Τα αποτελέσματα επιπλέον δείχνουν ότι υπάρχει μια θετική στάση των καταναλωτών απέναντι στο πρότυπο και στις εταιρείες που έχουν πιστοποιηθεί καταυτό. Οι

⁹ISO magazine, Ιούνιος 2006

<http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/2006/Ref1028.htm>

άνθρωποι έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που σχετίζονται με το ISO 9001:2000 ως υψηλότερης ποιότητας.

Αποδεικνύεται ακόμα ότι η θετική στάση σχετίζεται με τη γνώση του αντικειμένου. Οι καταναλωτές που είχαν την πιο θετική στάση απέναντι στο πρότυπο ήταν αυτοί που ήξεραν τα περισσότερα για αυτό και αυτοί που έχουν αγοράσει προϊόν ή υπηρεσία πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000. Όλα αυτά τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν πολλά οφέλη εάν αυξήσουν τα επίπεδα πληροφόρησης σχετικά με το ISO 9001:2000 στην αγορά.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα σχετικά με τη σημασία της πιστοποίησης κατά ISO 9001:2000 στις αποφάσεις των καταναλωτών για αγορά, υποδηλώνουν δυνητικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, όταν υπάρχει ενημέρωση για το πρότυπο, ιδιαίτερα για υπηρεσίες που προσφέρονται άμεσα.

Οι καταναλωτές που γνωρίζουν το πρότυπο είναι πιο πιθανό να επιλέξουν αυτόν το παράγοντα ως τον πιο σημαντικό στις αποφάσεις αγοράς.

Συνοπτικά, το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η έρευνα είναι ότι η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 μπορεί να προσφέρει σε έναν οργανισμό πολλά πλεονεκτήματα σχετικά με την επιχείρηση και το μάρκετινγκ, ιδίως όταν έρχεται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. <http://www.members.rediff.com/quality/Definitions>
2. **Ιωάννης Σ.Αρβανιτογιάννης και Λάζαρος Κούρτης**, ‘ISO 9000:2000’, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2002
3. http://www.centro.com.gr/ISO9000_gr.asp
4. <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>, Last modified 2006-08-22
5. <http://www.iso.org>, April 2004
6. [ISO/TC 176, Quality management and quality assurance](#)
7. **Katerina D. Kotsiamani, George D. Tsiotras**, “An empirical study of the ISO 9000 standards’ Contribution towards total quality management”, International Journal of Operations & Production Management Volume 21 Number 10 2001 pp. 1326-1342
8. Από το άρθρο ‘The ISO Survey of Certifications – 2005’ (ISBN 92-67-10419-9)
9. <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/2006/Ref1028.htm>, ISO Magazine, Ιούνιος 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Σήμερα, ίσως περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο στο παρελθόν, η ποιότητα έχει αναδειχθεί ως η ουσιώδης προϋπόθεση επιβίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, κάτω από τους όρους ενός ανελέητου και εξοντωτικού ανταγωνισμού, που έχει πια ξεφύγει από τα όρια των εθνικών αγορών. Αυτή η διαπίστωση είναι πλέον κατανοητή σε κάθε αγορά, από κάθε παραγωγό και κάθε πελάτη.

Έτσι, στις συνθήκες ενός διεθνοποιημένου εμπορίου, η παραγωγή, ο ανταγωνισμός, η ανάπτυξη, παύουν πλέον να εξαρτώνται αποκλειστικά από το κόστος, καθώς νέες παράμετροι καθορίζουν σήμερα το βαθμό εμπορικής επιτυχίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η ποιότητα, η καινοτομία, ο χρόνος παράδοσης, η ορθολογική εκμετάλλευση των πόρων, συνθέτουν τα νέα κριτήρια, βάσει των οποίων ο καταναλωτής επιλέγει ή απορρίπτει προϊόντα και υπηρεσίες.

Με τα δεδομένα αυτά, η εισαγωγή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι ανατρεπτική για την κατεστημένη νοοτροπία της παραγωγικής διαδικασίας σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή σύστημα. Καθίσταται αδήριτη αναγκαιότητα, όχι τόσο εξαιτίας της συμμόρφωσης προς θεσμικές ρυθμίσεις, όσο γιατί η απελευθέρωση του παγκοσμίου εμπορίου και οι απαιτήσεις που απορρέουν από αυτήν διαμορφώνουν νέα σύνορα, τα σύνορα ποιότητας, για όλων των ειδών τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διακινούνται.

2.2 Ανάγκη για ποιότητα στις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων¹

Το θέμα της ποιότητας θα είναι μία από τις μεγάλες επιχειρηματικές προκλήσεις του νέου σχετικά κλάδου της διαχείρισης ακινήτων. Κατά πολλούς ειδικούς, αν ο 20ος αιώνας υπήρξε αυτός της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της, ο 21ος αιώνας θα χαρακτηριστεί από τον αγώνα δρόμου των επιχειρήσεων διαχείρισης ακινήτων να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες τους.

Πέντε είναι οι δυνάμεις που υπαγορεύουν την επανάσταση της ποιότητας που θα οριοθετήσει και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων. Πρόκειται για τις ακόλουθες τάσεις:

1. Μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, αλλά και ακρίβεια στην κατασκευή και διαχείριση των μισθωμάτων.

¹<http://www.unitech-hellas.gr/catalog.asp?id=26&lang=el>

2. Οι κίνδυνοι για την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια, όπως και οι απειλές για το περιβάλλον.
3. Το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που γίνεται όλο και πιο απαιτητικό.
4. Η όλο και μεγαλύτερη ανάπτυξη της συνείδησης των πελατών για ποιότητα και η άνοδος των απαιτήσεών τους.
5. Η εντατικοποίηση του διεθνούς ανταγωνισμού στα επίπεδα της ποιότητας.

Ο συνδυασμός όλων των πιο πάνω παραγόντων δημιουργεί ήδη μία εκρηκτική κατάσταση για πολλές εταιρείες διαχείρισης ακινήτων και επιβάλλει άμεσες διορθωτικές λύσεις που αφορούν κάθε λειτουργική λεπτομέρεια της εταιρείας.

Η επανάσταση της ποιότητας είναι δραστική και όσοι καθυστερήσουν να την παρακολουθήσουν και άρα να απαντήσουν στις προκλήσεις, αυτομάτως θα απορριφθούν από τους πελάτες και θα βρεθούν στο περιθώριο, και μάλιστα γρήγορα.

Θα πρέπει απαραίτητα να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην προώθηση της ποιότητας και οι σχετικές ενέργειες προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να αφορούν όλες τις παραγωγικές και μη λειτουργίες των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων. Επίσης, δε νοείται προώθηση της ποιότητας αν όλο το προσωπικό δεν πεισθεί για την σκοπιμότητα της προσπάθειας και δεν ενστερνισθεί την ανάγκη της μόνιμης ποιοτικής αναβάθμισης. Καμία προώθηση της ποιότητας δεν είναι νοητή και εφικτή, αν όλοι οι άνθρωποι της εταιρείας δεν συνειδητοποιήσουν και δεν ενσωματώσουν στη λογική τους την ποιοτική διάσταση.

Η πρόσκληση για ποιότητα δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί παρά μόνο με την άρτια οργάνωση της λειτουργίας της εταιρείας σε τρεις βασικούς άξονες:

1. Προγραμματισμός της ποιότητας
2. Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας
3. Βελτίωση της ποιότητας

Η επιβίωση αυτών των εταιρειών, άρα και η ανάπτυξή τους, είναι σήμερα συνδεδεμένη με την ικανότητά τους να προσφέρουν στον τελικό πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

Ποιο συγκεκριμένα, η ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί με μία σειρά προτύπων, (όπως είναι και το πρότυπο ISO 9001:2000), τα οποία καθορίζουν τις ελάχιστες απαιτήσεις για την εγκατάσταση ενός αποτελεσματικού Συστήματος Ποιότητας, καθώς και από μία σειρά μοντέλων ολικής ποιότητας που μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών αυτών, με ταυτόχρονη βελτίωση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να επιτευχθούν τα ακόλουθα:^{2,3}

- Υψηλά επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών και έργων.
- Λειτουργικότητα και καταλληλότητα των μελετών κατασκευής.
- Ύπαρξη των απαραίτητων εγκαταστάσεων και λογισμικού εξοπλισμού σε όλα τα τμήματα της εταιρείας, με ανάλογη διάθεση των απαιτούμενων πόρων, με στόχο την συνεχή βελτίωση όλων των δραστηριοτήτων της.
- Έργα με μηδαμινά προβλήματα σε όλα τα στάδια της διαδικασίας κατασκευής τους.
- Παροχή ουσιαστικών, χαμηλού κόστους, υπηρεσιών μετά την παράδοση των ακινήτων προς χρήση.
- Συνεχή ενημέρωση και αφομοίωση νέας γνώσης και καινοτομιών από τα στελέχη της εταιρείας.
- Πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων- προσδοκιών των πελατών.
- Συμμόρφωση με τα χρονοδιαγράμματα και τους προϋπολογισμούς του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.
- Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, τις νομικές διατάξεις και τις κανονιστικές ρυθμίσεις.

2.3 Προϋποθέσεις και λόγοι εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας⁴

Εάν συνεχώς το μίσθωμα ή οι υπηρεσίες μιας εταιρείας διαχείρισης ακινήτων "σχεδόν" ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ή υπάρχουν συνεχώς αποκλίσεις, τροποποιήσεις, επιδιορθώσεις και εξωτερικές παρεμβάσεις, τότε η εταιρεία έχει ένα ανεπαρκές ή αναποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση αρχίζει να κατανοεί ότι η υιοθέτηση συστημάτων πρόβλεψης με σκοπό την πρόληψη οδηγεί στην ουσιαστική ανάπτυξή της, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της σταματά να είναι τυχαίο γεγονός, αλλά αποτέλεσμα οργανωμένης και τεκμηριωμένης παραγωγικής διαδικασίας.

²B. Klingenberg, R. J. Brown, 'Optimization of residential property management', Property Management, Vol. 24, No 4, 2006, pp. 397-414

³Stephen Roulac, Alastair Adar, Stanley MacGreal, Jim Berry and Suzanne Allen, 'Real Estate value: creation and destruction', Journal of Property Investment & Finance, Vol. 24, No 6, 2006, pp. 474-489

⁴<http://www.hirc.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm>

Προϋπόθεση λοιπόν για την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι η πλήρης κατανόηση και δέσμευση τόσο της διοίκησης όσο και όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην αποτελεσματική ανάπτυξη της ποιότητας.

Ένα τέτοιο σύστημα οφείλει να επεκτείνει τις αρχές της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, από την αρχική παραγγελία των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί, το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή και τους ελέγχους μέχρι και την τελική παράδοση και τη συντήρηση των ακινήτων της.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτυχθούν σχέσεις πελάτη-προμηθευτή ανάμεσα και στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης που οφείλουν να συνεργάζονται ομαλώς.

Ένα καλό Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να είναι ικανό να λειτουργήσει σχεδόν χωρίς τελικό έλεγχο, στην πραγματικότητα δε και χωρίς τμήμα ελέγχου ποιότητας.

Από το 1988 και μετά, αλλά κυρίως τα τρία τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον των ελληνικών επιχειρήσεων για πιστοποίηση του συστήματος ποιότητάς τους αυξάνεται.

Οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στην πιστοποίηση του συστήματος ποιότητάς της αλλά και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από την εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου είναι μεταξύ άλλων:

- Ανάπτυξη της εταιρείας με τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή/ και των υπηρεσιών της και τη μείωση του κόστους επανεργασίας, του κόστους μη επισκευαζόμενων προϊόντων και του κόστους μη ικανοποίησης των πελατών.
- Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2000 γίνεται πλέον υποχρεωτική για πολλούς προμηθευτές που είναι υποκατασκευαστές μεγάλων εταιρειών.
- Όλο και περισσότεροι "πελάτες" ζητούν οι προμηθευτές τους να έχουν τα συστήματα ποιότητάς τους πιστοποιημένα και καταχωρημένα στο Μητρώο Κατασκευαστών (Registrars).
- Η διεθνής αναγνώριση της πιστοποίησης κατά ISO 9001:2000 προβάλλει την εταιρεία και χρησιμοποιείται σαν στοιχείο ανταγωνισμού και μάρκετινγκ.
- Βιομηχανίες, που ήδη έχουν τα δικά τους αυστηρά συστήματα ελέγχου ποιότητας, όπως οι φαρμακευτικές και παροχής υπηρεσιών, υιοθετούν επίσης το πρότυπο ISO 9001:2000 ως ένα πρόσθετο ευαπόδεικτο σύστημα διαχείρισης ποιότητας.
- Η διαμόρφωση των συνθηκών της αγοράς θα γίνεται πλέον μόνο από εταιρείες οι οποίες έχουν συμφέρουσες τιμές και μπορούν να αποδείξουν ότι διαθέτουν ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000.

- Στο μέλλον ουσιαστικά κάθε συμφωνία αγοράς ή συμβόλαιο από την ευρωπαϊκή βιομηχανία, τα ινστιτούτα και τις κυβερνήσεις θα περιλαμβάνει μια γενική απαίτηση ότι ο πωλητής θα μπορεί να αποδεικνύει ότι εφαρμόζει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.
Οι εταιρείες που δεν μπορούν να αποδείξουν την εφαρμογή μάλλον θα αποκλειστούν από επιχειρηματικές εργασίες στην Ευρώπη.
- Η επιτυχής υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας προετοιμάζει την επιχείρηση για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2.4 Αρχές Εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας⁵

Η επιτυχία της εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας βασίζεται στην τήρηση ορισμένων αρχών που αναλύονται στη συνέχεια:

2.4.1 Δέσμευση της Διοίκησης

Μια βασική αρχή των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι ότι η Διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να αποδείξει την δέσμευσή της (management commitment), για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Συστήματος. Η Διοίκηση στην σχετική βιβλιογραφία της Διοίκησης Ποιότητας, αναφέρεται και ως Ανώτατη Διοίκηση (top management). Η Ανώτατη Διοίκηση σε μια ανώνυμη εταιρεία είναι το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο εκφράζεται και εκπροσωπείται μέσω του διευθύνοντος συμβούλου. Σε μία Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης η Ανώτατη Διοίκηση είναι η ομάδα των μετόχων, η οποία εκφράζεται και εκπροσωπείται μέσω του διαχειριστή. Σε έναν δημόσιο οργανισμό η Ανώτατη Διοίκηση είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκφράζεται και εκπροσωπείται μέσω του γενικού διευθυντή (ή μέσω του διοικητή, κλπ).

Κατά την Επιθεώρηση, ο επιθεωρητής (ή οι επιθεωρητές), μεταξύ των άλλων, διερευνά μέσω της μελέτης της τεκμηρίωσης του συστήματος αλλά και μέσω συνέντευξης του με τον διευθύνοντα σύμβουλο, αν τα απαιτούμενα μέτρα έχουν ληφθεί με επάρκεια, αν η Διοίκηση κατανοεί πλήρως τις υποχρεώσεις τις σχετικά με τα μέτρα αυτά και αν είναι σε θέση να διαθέσει τους απαιτούμενους πόρους.

2.4.2 Ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού

Η συναίνεση και η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού είναι απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Για τον λόγο αυτό η ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν την

⁵ http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017

λογική και την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της εγκατάστασης και εφαρμογής του συστήματος. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται και κατά την φάση της ανάπτυξης του συστήματος, αλλά και κατά την λειτουργία του συστήματος μετά την πιστοποίηση.

Ειδικότερα, τα αντικείμενα που αφορούν την ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού, συνοψίζονται ως εξής:

A. Κατά την φάση του σχεδιασμού, ανάπτυξης, και αρχικής εφαρμογής (πριν την πιστοποίηση)

- Αρχική ενημέρωση σχετικά με την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Αναλυτική και σχολαστική ενημέρωση και εκπαίδευση σχετικά με:
 - Û Αρμοδιότητες και υπευθυνότητες
 - Û Τυποποίηση εργασίας (διαδικασίες–οδηγίες–έντυπα συστήματος)

B. Συνεχής εκπαίδευση κατά την λειτουργία του συστήματος (μετά την πιστοποίηση)

- Συνεχής παρακολούθηση της εκτέλεσης των εργασιών και υποστήριξη του προσωπικού όπου απαιτείται (on-the-job training)
- Τακτική αξιολόγηση προσωπικού και εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης
- Προγραμματισμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

2.4.3 Διεργασίες και Διαδικασίες

Η έννοια της διεργασίας (process) ορίζεται ως μία σειρά βημάτων που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα (π.χ. ένα προϊόν ή μια υπηρεσία).

Σε μια προσέγγιση εστιασμένη περισσότερο στην έννοια του συστήματος, η διεργασία μπορεί να ορισθεί ως μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs).

Από πρακτική άποψη, μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι σε όλες τις εταιρείες υλοποιούνται δραστηριότητες που μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με την φύση τους σε μεγάλες θεματικές ενότητες. Κάθε μία από τις παραπάνω επιχειρησιακές δραστηριότητες μπορεί να θεωρηθεί ως μια διεργασία. Κάθε διεργασία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες. Ο ορισμός της έννοιας της διαδικασίας (procedure) είναι ο εξής: Μια σειρά λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας συγκεκριμένης διεργασίας.

Οι διεργασίες και οι διαδικασίες που τις απαρτίζουν διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με την οργάνωση, τα αντικείμενα δραστηριότητας, το μέγεθος, την εφαρμοζόμενη Πολιτική Ποιότητας, και πολλούς άλλους παράγοντες.

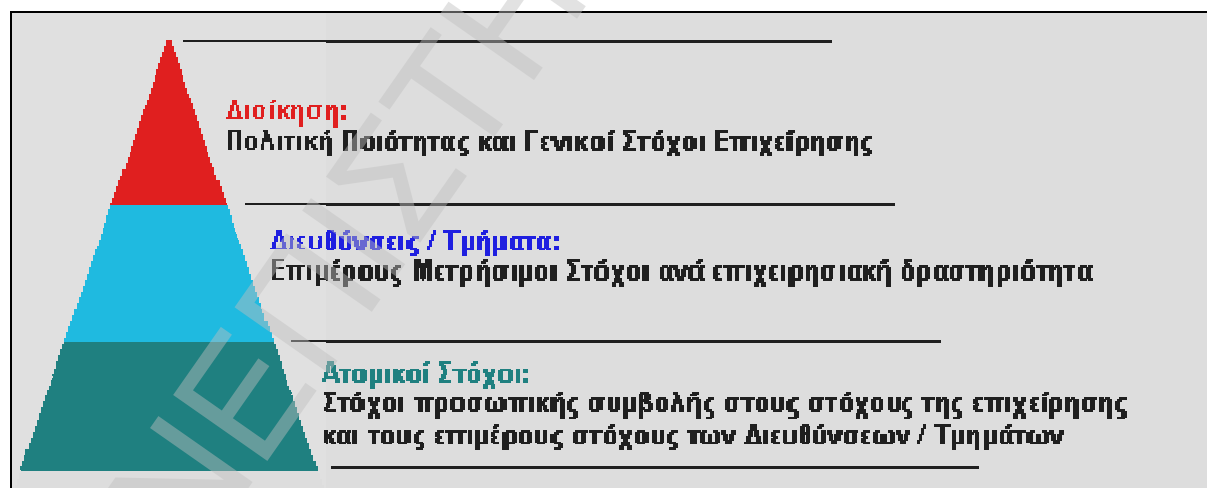
2.4.4 Συνεχής Βελτίωση και ο κύκλος Σχεδιάζω-Υλοποιώ-Ελέγγω-Δρω (PDCA)

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης είναι κεντρική στην φιλοσοφία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. Η συνεχής βελτίωση της λειτουργίας της εταιρείας επιτυγχάνεται μέσω των κύκλων βελτίωσης. Ένας κύκλος βελτίωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός Στόχων Ποιότητας
2. Λειτουργία της εταιρείας
3. Μέτρηση στοιχείων που αφορούν την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας
4. Αξιολόγηση των μετρήσεων

Στην συνέχεια ο κύκλος επαναλαμβάνεται θέτοντας κατ' αρχήν νέες τιμές των Στόχων Ποιότητας για τον επόμενο κύκλο.

Για κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να τίθενται αντίστοιχοι Στόχοι Ποιότητας για την επίτευξη των οποίων απαιτείται η συσχέτιση Στόχων, Δραστηριοτήτων και Τμημάτων. Η ιεραρχική δομή των Στόχων Ποιότητας καλύπτει το φάσμα Διοίκηση-Διευθύνσεις ή Τμήματα-Άτομα. Η δομή αυτή αναπαρίσταται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 2.1: Ιεραρχική Δομή των Στόχων Ποιότητας

(Πηγή: http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017)

Οι κύκλοι βελτίωσης είναι ιεραρχικοί όπως και οι Στόχοι Ποιότητας. Οι κύκλοι βελτίωσης μπορούν να εφαρμοσθούν σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.

Μια πολύ γνωστή κωδικοποίηση του κύκλου βελτίωσης είναι ο λεγόμενος Κύκλος PDCA ή Κύκλος Shewhart ή Κύκλος Deming (περιγράφηκε αρχικά από τον Walter A. Shewhart και έγινε ευρύτερα γνωστός από τις εργασίες του Dr. W. Edwards Deming).

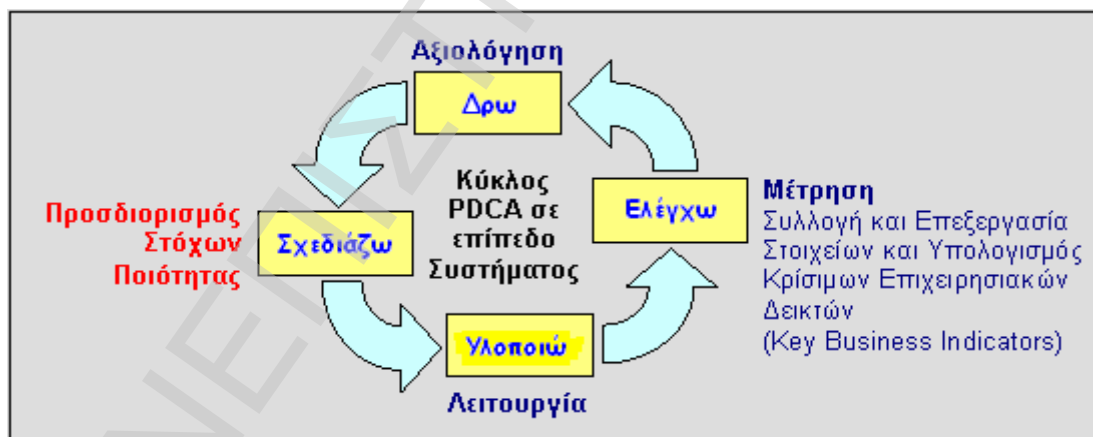
Τα στοιχεία PDCA αντιστοιχούν στις αγγλικές λέξεις:

- **Σχεδιάζω-Plan** (αντιστοιχεί στον προσδιορισμό Στόχων Ποιότητας),
- **Υλοποιώ-Do** (αντιστοιχεί στην λειτουργία της εταιρείας),
- **Ελέγχω-Check** (αντιστοιχεί στην μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας) και
- **Δρω-Act** (αντιστοιχεί στην αξιολόγηση των μετρήσεων και τον προσδιορισμό νέων τιμών των Στόχων Ποιότητας).

Ο Κύκλος PDCA μπορεί να εφαρμοσθεί σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.

Στο επίπεδο Συστήματος η φάση **Δρω** του Κύκλου PDCA περιλαμβάνει τον προσδιορισμό νέων Στόχων Ποιότητας. Όταν ο Κύκλος PDCA εφαρμόζεται στα κατώτερα επίπεδα, η φάση **Δρω** μπορεί να περιλαμβάνει θέσπιση νέων στόχων για μια διεργασία αλλά και ευρύτερες διορθωτικές ενέργειες όπως η ανασχεδίαση διεργασιών ή επιμέρους διαδικασιών.

Ο κύκλος PDCA, σε επίπεδο Συστήματος, αναπαρίσταται στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 2.2: Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

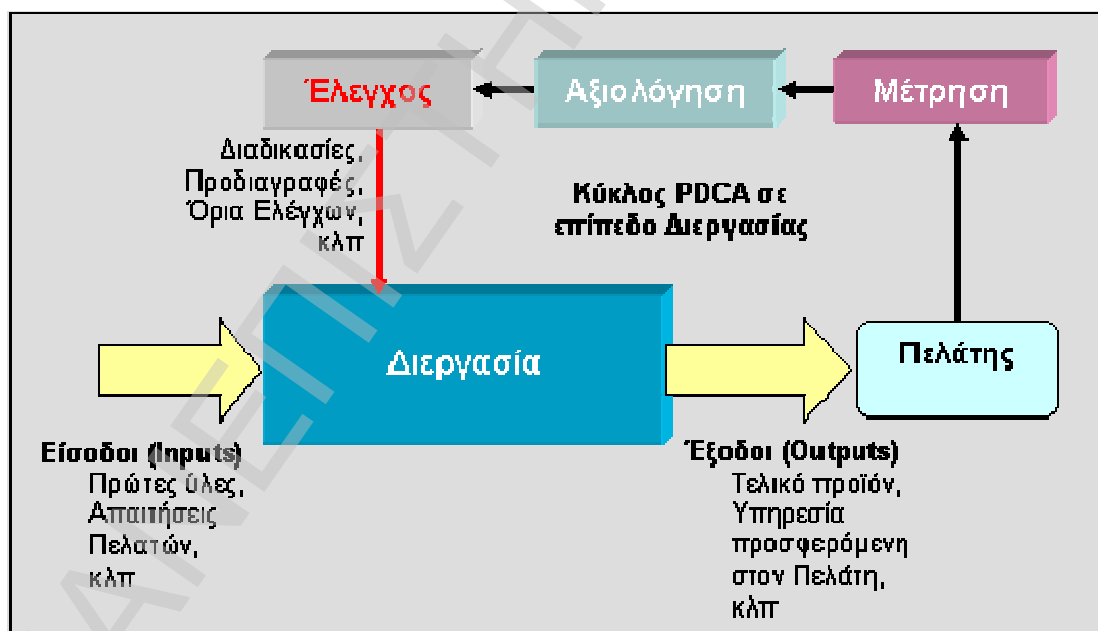
(Πηγή: http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017)

Από την παραπάνω περιγραφή προκύπτει ότι ο Κύκλος PDCA και γενικότερα οι κύκλοι βελτίωσης, αποτελούν κλασικά παραδείγματα συστημάτων με ανάδραση (feedback). Ο κύκλος PDCA, έχει προκαθορισμένη διάρκεια δηλαδή καλύπτει μια σταθερή χρονική περίοδο και οι μετρήσεις των στοιχείων λαμβάνονται στα πλαίσια της χρονικής αυτής περιόδου.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη σύσταση για την ακριβή διάρκεια της χρονικής αυτής περιόδου αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις έχει εξάμηνη ή δωδεκάμηνη διάρκεια. Το βασικό ζητούμενο εδώ είναι, να υπάρξει επαρκής χρόνος στα πλαίσια του κύκλου βελτίωσης, ώστε να λειτουργήσει η εταιρεία και να συλλεχθούν επαρκή στοιχεία. Από την άλλη πλευρά η υπερβολική επιμήκυνση της διάρκειας του κύκλου βελτίωσης, μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση του απόκρισης της εταιρείας σε αλλαγές του περιβάλλοντός της, σε απώλεια της ευελιξίας της, σε καθυστέρηση καταγραφής εσωτερικών προβλημάτων, και άλλες παρόμοιες αρνητικές επιπτώσεις. Η διάρκεια των κύκλων βελτίωσης καθορίζεται με σαφήνεια στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Η εταιρεία μπορεί να τροποποιεί την διάρκεια του κύκλου βελτίωσης, εφόσον υπάρξει τέτοια ανάγκη, μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών τροποποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Διεργασίας αναπαρίσταται γραφικά στο επόμενο σχήμα. Όπως προκύπτει από το σχήμα, πρόκειται ουσιαστικά για ένα σύστημα ελέγχου με ανάδραση και αντιστοιχεί ακριβώς στην έννοια του Ελέγχου Διεργασίας.

Ο Έλεγχος Διεργασίας (Process Control) ορίζεται ως ένα σύστημα μετρήσεων και δράσεων στα πλαίσια μιας διεργασίας, με στόχο να διασφαλισθεί ότι η έξοδος (output) της διεργασίας, θα συμμορφώνεται προς τις σχετικές τεθείσες προδιαγραφές.



Σχήμα 2.3: Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Διεργασίας

(Πηγή: http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017)

2.5 Τα βασικά στοιχεία ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας⁶

Ένα από τα πλέον αντιπροσωπευτικά Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας είναι το πρότυπο ISO 9001:2000, που οι περισσότερες εταιρείες επιλέγουν να εγκαταστήσουν. Οι λόγοι μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Έχει εφαρμογή σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων, σε όλους τους τομείς, και σε όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως του μεγέθους τους.
- Είναι συμβατό με τα υπόλοιπα πρότυπα, όπως το ISO 14001.
- Είναι ένα ευρέως γνωστό πρότυπο και παγκόσμια αναγνωρισμένο.

Τα βασικότερα στοιχεία που απαρτίζουν το ISO 9001:2000 είναι τα παρακάτω:

2.5.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Ο φορέας θα πρέπει να αναπτύξει, να τεκμηριώσει και να εφαρμόζει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου. Ο φορέας θα πρέπει να εντοπίσει τις διεργασίες που απαιτούνται για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, να προσδιορίσει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των διεργασιών αυτών και να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών και ο έλεγχός τους. Επίσης θα πρέπει να διατίθενται οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των διεργασιών αυτών και να υλοποιούνται και δράσεις για την βελτίωση των διεργασιών. Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να θέτει σε εφαρμογή δράσεις για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

2.5.2 Τεκμηρίωση του Συστήματος

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο με τα εξής στοιχεία:

- Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα
- Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Τεκμηριωμένες Διαδικασίες
- Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
- Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

⁶ Αθ. Γ. Λαγοδήμος, 'Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας', Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005
http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017

Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy)

Η Πολιτική Ποιότητας είναι η γενική συνολική κατεύθυνση και οι προθέσεις της εταιρείας σχετικά με την ποιότητα, όπως έχουν επίσημα εκφρασθεί από την ανώτατη διοίκηση. Από την Πολιτική Ποιότητας απορρέει όλο το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας. Δηλαδή, η Πολιτική Ποιότητας είναι το ανώτατο και πλέον επίσημο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Εγχειρίδιο Ποιότητας

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας είναι το ανώτατο έγγραφο του Συστήματος που περιγράφει και καθορίζει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας. Η Πολιτική Ποιότητας περιλαμβάνεται σαν ειδικό κεφάλαιο στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας δίνει την συνολική περιγραφή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Δεν υπάρχει κάποια προτεινόμενη τυποποιημένη δομή του εγχειριδίου κατάλληλη για όλες τις περιπτώσεις. Η έκταση του εγχειριδίου εξαρτάται κάθε φορά από την συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή από την οργάνωση, τις δραστηριότητες, το μέγεθος, την πολιτική ποιότητας, κλπ. της εταιρείας.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει σαφείς περιγραφές περί του τρόπου με τον οποίο το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Δηλαδή, θα πρέπει να αναφέρονται τα μέτρα που λαμβάνονται και οι σχετικοί μηχανισμοί του συστήματος, προκειμένου να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου.

Εγχειρίδιο Διαδικασιών

Η Διεργασία (process) ορίζεται ως μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs). Στο περιβάλλον μιας εταιρείας κάθε μια από τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες που υλοποιούνται, μπορεί να αντιστοιχηθεί με μια Διεργασία.

Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας περιγράφονται οι Διεργασίες και οι τίτλοι των Διαδικασιών που ενεργοποιούνται για την κάλυψη κάθε απαίτησης του προτύπου. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών αποτελεί ένα άλλο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο ονομάζεται Εγχειρίδιο Διαδικασιών.

Οι Διεργασίες του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας αποτυπώνονται και αναλύονται σε Διαδικασίες, σε γραπτές δηλαδή προδιαγραφές λειτουργίας, σε διατμηματικό επίπεδο. Το Εγχειρίδιο Διαδικασιών (Procedural Manual) αποτελεί μια αναλυτική γραπτή περιγραφή των Διαδικασιών, δηλαδή των λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας Διεργασίας.

Οι Διαδικασίες υποστηρίζονται από Οδηγίες Εργασίας (Work Instructures), δηλαδή γραπτές οδηγίες για την τρόπο και την μέθοδο με την οποία πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες στο επίπεδο ενός Τμήματος ή μιας Διεύθυνσης. Επίσης, κάθε Διαδικασία περιλαμβάνει την χρήση καθορισμένων τυποποιημένων Εντύπων Συστήματος (Forms).

Η τεκμηρίωση εξασφαλίζει τα εξής, ιδιαίτερα σημαντικά για την Διαχείρισης Ποιότητας, στοιχεία:

- Καταγραφή των Στόχων Ποιότητας.
- Τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Καταγραφή αντικειμενικών στοιχείων για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης, και για σκοπούς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων συνεχούς βελτίωσης.
- Δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων που αποδεικνύουν ότι το σύστημα εφαρμόζεται.

2.5.3 Ευθύνη της Διοίκησης

Η Διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να αποδείξει την δέσμευσή της για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με τους εξής τρόπους:

- Γνωστοποίηση στον οργανισμό της σημασίας της ικανοποίησης των πελατών.
- Καθιέρωση Πολιτικής Ποιότητας.
- Καθιέρωση αντικειμενικών στόχων για την ποιότητα.
- Διεξαγωγή ανασκοπήσεων (reviews).
- Εξασφάλιση της Διαθεσιμότητας Πόρων.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στον πελάτη διασφαλίζοντας ότι προσδιορίζονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών, ενώ συγχρόνως λαμβάνονται μέτρα για την βελτίωση του βαθμού εκπλήρωσης των απαιτήσεων των πελατών και για την αύξηση της ικανοποίησής τους.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η Πολιτική Ποιότητας:

- Είναι κατάλληλη για τον σκοπό του οργανισμού,
- περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας,

- παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα,
- γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού, και
- ανασκοπείται ως προς την συνεχιζόμενη καταλληλότητά της.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι καθιερώνονται μετρήσιμοι και αντικειμενικοί σκοποί για τις ποιότητα στις λειτουργίες και στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Στους σκοπούς αυτούς περιλαμβάνονται και εκείνοι που αφορούν την ικανοποίηση απαιτήσεων για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας γίνεται με στόχο να ικανοποιηθούν οι γενικές απαιτήσεις του προτύπου και η εκπλήρωση των σκοπών για την ποιότητα. Επίσης θα πρέπει να διασφαλίζεται η ακεραιότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, όταν σχεδιάζονται και τίθενται σε εφαρμογή αλλαγές του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του οργανισμού. Επίσης θα πρέπει να ορίσει ένα μέλος της, το οποίο θα έχει την ευθύνη και αρμοδιότητα για τα εξής θέματα:

- Να διασφαλίζει ότι καθιερώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και τηρούνται οι διεργασίες που απαιτούνται για το σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
- Να ενημερώνει γραπτώς την Διοίκηση σχετικά με την επίδοση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και τις οποιοσδήποτε ανάγκες βελτίωσης εντοπίζονται.
- Να εξασφαλίζει ότι προάγεται η ενημέρωση όλου του οργανισμού σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών.

Η Διοίκηση πρέπει να ανασκοπεί σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητά του. Η ανασκόπηση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει την αξιολόγηση ευκαιριών για βελτίωση και την ανάγκη για αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής ποιότητας και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα. Θα πρέπει παράλληλα να τηρούνται και αρχεία των ανασκοπήσεων.

2.5.4 Διαχείριση των Πόρων

Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει και να διαθέτει τους πόρους που απαιτούνται για να:

- Θέτει σε εφαρμογή και να διατηρεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του.
- Αυξάνει συνεχώς την ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπλήρωσης των απαιτήσεών τους.

Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε:

- Ανθρώπινους πόρους, και
- Υποδομές

2.5.5 Υλοποίηση Προϊόντος ή Υπηρεσίας

Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει και να καθιερώσει ένα σύνολο μέτρων που θα καλύπτουν τα εξής θέματα:

- Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος (ή της υπηρεσίας).
- Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Ανασκόπηση των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Επικοινωνία με τους πελάτες σχετικά με πληροφορίες για το προϊόν, ανατροφοδότηση, παράπονα, κλπ.
- Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Χειρισμός και τήρηση αρχείων δεδομένων του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Έλεγχος αλλαγών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη.
- Αξιολόγηση προμηθευτών βάσει αντικειμενικών κριτηρίων.
- Διασφάλιση της συμμόρφωσης του αγοραζόμενων προϊόντων ή πρώτων υλών με καθορισμένες απαιτήσεις.
- Επαλήθευση των προϊόντων που αγοράζονται.
- Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών.
- Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών.
- Διατήρηση του προϊόντος.
- Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης.

2.5.6 Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση

Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει και να θέσει σε εφαρμογή όλες τις διεργασίες παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης που χρειάζονται για να:

- Αποδεικνύεται η συμμόρφωση του προϊόντος (ή της υπηρεσίας αντίστοιχα).
- Εξασφαλίζεται η συμμόρφωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Βελτιώνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας .

Τα παραπάνω μέτρα θα πρέπει να περιλαμβάνουν σαφή προσδιορισμό:

- Των εφαρμόσιμων μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης,
- των τεχνικών στατιστικής που θα χρησιμοποιούνται,
- του πεδίου εφαρμογής και της έκτασης της χρήσης των παραπάνω μεθόδων.

Παρακολούθηση και Μέτρηση

Οι διεργασίες παρακολούθησης και μέτρησης θα πρέπει να καλύπτουν τα εξής στοιχεία:

- Βαθμός Ικανοποίησης Πελατών,
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις,
- Παρακολούθηση και Μέτρηση των διεργασιών,
- Παρακολούθηση και Μέτρηση του προϊόντος.

Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις διενεργούνται σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα για να διαπιστώνεται κατά πόσο:

- Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας συμμορφώνεται με τις τεθείσες απαιτήσεις για το προϊόν, τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί από τον οργανισμό για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.
- Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας τίθεται σε εφαρμογή αποτελεσματικά και διατηρείται.

Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος

Σημαντικό αντικείμενο παρακολούθησης είναι ο έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος. Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να εντοπίζεται και να ελέγχεται προϊόν το οποίο δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί για το προϊόν, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η χρήση ή η παράδοση του προϊόντος αυτού (ή της υπηρεσίας αντίστοιχα).

Ανάλυση Δεδομένων

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίζει, να συλλέγει και να αναλύει τα κατάλληλα

δεδομένα για να αποδεικνύει την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και για να εντοπίζει σε ποια σημεία μπορεί να γίνεται διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος. Τα δεδομένα που θα συλλέγονται και θα αναλύονται μπορούν να δημιουργούνται ως αποτέλεσμα των διεργασιών παρακολούθησης και μέτρησης, ή να είναι δεδομένα προερχόμενα από άλλες πηγές. Η ανάλυση των δεδομένων θα πρέπει να παρέχει ουσιαστικές πληροφορίες σχετικά με:

- την ικανοποίηση των πελατών,
- την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν,
- τα χαρακτηριστικά και τις τάσεις των διεργασιών και των προϊόντων και τυχόν ευκαιρίες για προληπτικές ενέργειες,
- τους προμηθευτές.

Βελτίωση

Ο οργανισμός πρέπει να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Για την επίτευξη της βελτίωσης αυτής, ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιεί τα εξής μέσα:

- Την Πολιτική Ποιότητας,
- τους αντικειμενικούς στόχους για την Ποιότητα,
- τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων,
- την ανάλυση των δεδομένων,
- την ανασκόπηση από την Διοίκηση,
- τις διορθωτικές ενέργειες,
- τις προληπτικές ενέργειες.

Οι διορθωτικές ενέργειες είναι ενέργειες που αναλαμβάνει ο οργανισμός για να εξαλείψει τις αιτίες των μη συμμορφώσεων, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η επανεμφάνισή τους. Οι διορθωτικές ενέργειες μπορούν να έχουν έκταση που ποικίλει κατά περίπτωση. Συνίσταται η έκταση των διορθωτικών ενεργειών να είναι ανάλογη με τις επιπτώσεις των μη συμμορφώσεων που παρατηρήθηκαν. Για να είναι δυνατή η ανάληψη διορθωτικών ενεργειών απαιτείται μια τεκμηριωμένη διαδικασία, η οποία θα καλύπτει τις σχετικές απαιτήσεις για την ανασκόπηση των μη συμμορφώσεων, τον εντοπισμό των αιτίων των μη συμμορφώσεων, την αξιολόγηση της αναγκαιότητας συγκεκριμένων διορθωτικών ενεργειών, τον προσδιορισμό της φύσης των διορθωτικών ενεργειών, την τήρηση αρχείων των αποτελεσμάτων των διορθωτικών ενεργειών και την ανασκόπηση των διορθωτικών ενεργειών που έχουν αναληφθεί από τον οργανισμό.

Οι προληπτικές ενέργειες είναι ενέργειες που αναλαμβάνει ο οργανισμός για την εξάλειψη των αιτιών πιθανών μη συμμορφώσεων, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η εμφάνισή τους στο μέλλον. Η έκταση των προληπτικών ενεργειών θα πρέπει να είναι ανάλογη με τις επιπτώσεις των προβλημάτων που θα δημιουργούσε η εμφάνιση των πιθανών μη συμμορφώσεων. Για να είναι δυνατή η ανάληψη προληπτικών ενεργειών απαιτείται μια τεκμηριωμένη διαδικασία η οποία θα καλύπτει τις σχετικές απαιτήσεις για τον προσδιορισμό των πιθανών μη συμμορφώσεων που ενδέχεται να εμφανισθούν, καθώς και άλλα θέματα όπως η αξιολόγηση της αναγκαιότητας των προληπτικών ενεργειών, ο προσδιορισμός των απαιτούμενων προληπτικών ενεργειών, η τήρηση αρχείων των αποτελεσμάτων των προληπτικών ενεργειών και η ανασκόπηση των προληπτικών ενεργειών που έχουν αναληφθεί από τον οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. <http://www.unitech-hellas.gr/catalog.asp?id=26&lang=el>
2. **B. Klingenberg, R. J. Brown**, *‘Optimization of residential property management’*, Property Management, Vol. 24, No 4, 2006, pp. 397-414
3. **Stephen Roulac, Alastair Adar, Stanley MacGreal, Jim Berry and Suzanne Allen**, *‘Real Estate value: creation and destruction’*, Journal of Property Investment & Finance, Vol. 24, No 6, 2006, pp. 474-489
4. <http://www.hirc.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm>
5. http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017
6. **Αθ. Γ. Λαγοδήμος**, *‘Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας’*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ISO 9001:2000 ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Ο κλάδος της κτηματαγοράς και ακίνητης περιουσίας βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης στη χώρα μας και περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με πολλά ετερογενή στοιχεία. Το γεγονός αυτό καθιστά σε πολλές περιπτώσεις δυσδιάκριτα τα όρια κατηγοριοποίησης και οριοθέτησης των εμπλεκόμενων παραγόντων και φορέων. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου, περιλαμβάνει πληθώρα νομοθετικών προβλέψεων που σε αρκετές περιπτώσεις δυσχεραίνουν τη λειτουργία τους. Τα κυριότερα προβλήματα είναι το δυσμενές φορολογικό πλαίσιο, η αυθαίρετη δόμηση, η απουσία ολοκληρωμένου κτηματολογίου και η μεγάλη κατάτμηση γης. Οι διακυμάνσεις στην αγορά κατοικίας επηρεάζονται από τη νομισματική πολιτική και γενικότερα την οικονομική δραστηριότητα.

Η πραγματοποίηση επενδύσεων στον κλάδο της κτηματαγοράς είναι άμεσα συνδεδεμένη με το γενικότερο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο δεν έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Η υποβολή του φόρου προστιθέμενης αξίας στις νέες κατοικίες που έγινε το 2006, είναι ένα μέτρο που αναμένεται με την επιβολή του να οδηγήσει σε εξορθολογισμό της αγοράς, με τη σύγκλιση πραγματικών και αντικειμενικών αξιών.

3.2 Χαρακτηριστικά του κλάδου Κτηματαγοράς και Ακίνητης Περιουσίας¹

Δεδομένου ότι το αντικείμενο του κλάδου σε μεγάλο βαθμό αφορά την κατασκευή κτιρίων, σημείο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος είναι και η εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας. Η συνολική οικοδομική δραστηριότητα παρουσίασε μείωση κατά 0,3% με βάση τις εκδοθείσες άδειες, μείωση κατά 0,6% με βάση της επιφάνεια και αύξηση κατά 1,5% με βάση τον όγκο την περίοδο 2002-2003. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία, το πρώτο εξάμηνο του 2004, η οικοδομική δραστηριότητα στο σύνολο της χώρας σημείωσε περαιτέρω μείωση, κατά 0,6% στον αριθμό των αδειών, κατά 3,5% στην επιφάνεια και κατά 5,2% στον όγκο.

Κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου του Real Estate στη χώρα μας, είναι η είσοδος νέων επιχειρήσεων και η επέκταση των δραστηριοτήτων των ήδη υφιστάμενων. Η

¹ICAP, κλαδική μελέτη, Δεκέμβριος 2004

διαθεσιμότητα και το κόστος της γης, το κόστος κατασκευής και οι επενδύσεις που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας του αποθέματος ακινήτων, αποτελούν τους κύριους μακροχρόνιους παράγοντες επηρεασμού της προσφοράς των ακινήτων. Επίσης, βραχυχρόνια το απόθεμα ακινήτων επηρεάζεται από τη χρονική υστέρηση και τα προβλήματα που αφορούν τη διάρκεια και τον προγραμματισμό της κατασκευής (π.χ. έκδοση οικοδομικών αδειών) και τον τρόπο χρηματοδότησης. Οι κύριες κατηγορίες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο περιλαμβάνουν:

1. τους διαμεσολαβητές- μεσίτες ακινήτων, οι οποίοι φέρουν σε επαφή τους συναλλασσόμενους, με σκοπό την ολοκλήρωση μίας συναλλαγής (αγορά, πώληση, αντιπαροχή ή ενοικίαση ακίνητης περιουσίας),
2. τους συμβούλους ακινήτων, που ασχολούνται με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για επενδύσεις σε ακίνητα, με τη διαχείριση και εκτίμηση ακίνητης περιουσίας και συναφείς δραστηριότητες,
3. τις επιχειρήσεις ανάπτυξης ακινήτων, που δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη, αξιοποίηση, εκμετάλλευση κατοικιών και επαγγελματικών χώρων,
4. τους εκμισθωτές ακινήτων, οι οποίοι ασχολούνται με την εκμίσθωση του υπάρχοντος αποθέματος ακινήτων.

Ο τομέας των μεσιτών αποτελείται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων είναι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, ατομικής μορφής. Ο αριθμός των εταιριών συμβούλων ακινήτων είναι σχετικά περιορισμένος, ενώ αρκετές από αυτές αποτελούν θυγατρικές γνωστών ελληνικών και ξένων ομίλων. Στον τομέα της ανάπτυξης ακινήτων δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός εταιριών, κυρίως κατασκευαστικών, αυτόνομα ή μέσω θυγατρικών, καθώς και θυγατρικές επιχειρήσεις μεγάλων οργανισμών, οι οποίες ασχολούνται κυρίως με την αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας. Ο τομέας της εκμίσθωσης ακινήτων περιλαμβάνει πλήθος εταιριών, διαφορετικού μεγέθους. Η εκμίσθωση ακινήτων αποτελεί συμπληρωματική δραστηριότητα και για πολλές άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο κλάδος της ακίνητης περιουσίας περιέχει δύο κύριους τομείς δραστηριότητας: ο πρώτος αφορά την ανάπτυξη και αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας και ο δεύτερος τη διαχείριση ακινήτων και την προσφορά υπηρεσιών. Στον κλάδο Κτηματαγοράς & Ακίνητης Περιουσίας (Κ.Α.Π.) ή όπως είναι διεθνώς γνωστός «real estate» ή «property market», ανήκουν οι λειτουργίες της μεσιτείας, εκτιμήσεως, αγοραπωλησίας, κατασκευής, αξιοποίησεως και διαχειρίσεως ακινήτων και της εν γένει χρηματοδοτήσεως ακινήτων. Η ζήτηση για εξειδικευμένες υπηρεσίες

προσφερόμενες από επαγγελματίες διευρύνεται σταδιακά, όσο η κτηματαγορά και οι σχετικές διαδικασίες, καθώς και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον γίνονται πολυπλοκότερα.

Ο κλάδος της ανάπτυξης και αξιοποίησης ακινήτων έχει ως στόχο τη δημιουργία υπεραξίας κατά το σχεδιασμό, εκτέλεση και εκμετάλλευση του ακινήτου. Η αξιολόγηση της επιτυχημένης ανάπτυξης περιλαμβάνει ταχεία και υψηλή απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων.

3.3 Η υφιστάμενη κατάσταση και οι απόψεις των επιχειρήσεων²

Τον Οκτώβριο του 2004 πραγματοποιήθηκε πανελλαδική έρευνα σε 162 εταιρίες διαχείρισης και κατασκευής ακινήτων, με σκοπό την αποτύπωση της παρούσας φάσης της ελληνικής αγοράς ακινήτων, καθώς και την εκτίμηση της μελλοντικής πορείας της. Επίσης, έγινε προσπάθεια καθορισμού των παραγόντων που θεωρούνται καταλυτικοί για την ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς, καθώς και στις περιοχές στις οποίες θα εστιαστεί το επιχειρηματικό ενδιαφέρον του κλάδου. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, το 42% των επιχειρήσεων του κλάδου, πιστεύει ότι στην παρούσα φάση η πορεία της ελληνικής αγοράς ακινήτων είναι πτωτική. Το 38,9% πιστεύει ότι η αγορά διανύει σταθεροποιητική περίοδο, ενώ μόνο το 15,4% θεωρεί ότι παρουσιάζει άνοδο. Το 28% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι, η ανάπτυξη του κλάδου θα προέλθει κύρια από τον καθορισμό χρήσεων γης σε εκτός σχεδίου περιοχές, το 18% από την επιτάχυνση των διαδικασιών για ιδιωτικές πολεοδομήσεις και έκδοση οικοδομικών αδειών, το 14,9% από την επιτάχυνση των διαδικασιών για την ανάπλαση περιοχών, και το 9,3% από την άρση των αντικινήτρων που επιβάλει το θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του κλάδου.

Σχετικά με τις εκτιμήσεις των εταιριών του κλάδου για την πορεία της αγοράς ακινήτων ανά κατηγορία, για την περίοδο 2005-2010 προκύπτουν τα εξής: όσον αφορά τις κατοικίες/ οικιστικά συγκροτήματα, το 40,7% των εταιριών προβλέπει ότι θα ακολουθήσουν σταθεροποιητική πορεία, το 30,2% ότι θα κινηθούν ανοδικά, ενώ το 24,7% ότι θα παρουσιάσουν πτώση.

Το 40,1% των επιχειρήσεων του κλάδου εκτιμά ότι η αγορά των γραφείων/ καταστημάτων θα σημειώσει πτώση, το 34% ότι θα κυμανθεί στα ίδια επίπεδα και το 19,1% ότι θα κινηθεί ανοδικά. Τέλος, σχετικά με τις παραθεριστικές κατοικίες, το 42,9% θεωρεί ότι θα ακολουθήσουν ανοδική πορεία, το 29,2% ότι θα παρουσιάσουν σταθεροποιητικές τάσεις και το 20,5% ότι θα σημειώσουν πτώση.

² <http://www.tsomokos.gr>-Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για την Κάπα Research για λογαριασμό της Prodexpo, 2004

3.4 Η ανταπόκριση του κλάδου στα νέα δεδομένα

Την στρατηγική σημασία της αγοράς ακινήτων για την μεγέθυνση της οικονομίας και την στενή μεταξύ τους αλληλοεπίδραση, επισημαίνει μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) για τον κλάδο.³

Σύμφωνα με την μελέτη, για την μεγιστοποίηση των θετικών επιπτώσεων της αγοράς ακινήτων στην οικονομική ανάπτυξη, απαιτείται η αναβάθμιση του κλάδου σε όλες τις εκφράσεις πολιτικής.

Η αγορά ακινήτων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της οικονομίας όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά παγκοσμίως. Ο συνολικός τζίρος που αντιστοιχεί στην κατασκευή, πώληση και ενοικίαση ακινήτων παγκοσμίως αντιπροσωπεύει σχεδόν το 15% του ΑΕΠ των πλουσιότερων χωρών, ενώ οι επενδυτές έχουν πολλαπλάσια κεφάλαια τοποθετημένα σε ακίνητα από ότι σε μετοχές και ομόλογα.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για ανασυγκρότηση και ενίσχυση των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων και αυτοί μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Ο έντονος και συνεχώς αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός.
- Η οργάνωση και η μορφή λειτουργίας των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων που βρίσκονται ακόμα σε πρώιμη μορφή.
- Η ανάγκη για ευέλικτες εταιρείες που να μπορούν να παρέχουν μια σεβαστή ποικιλία υπηρεσιών στους πελάτες τους, καθώς όλο και περισσότεροι επιχειρηματικοί όμιλοι δραστηριοποιούνται στην αγορά ακινήτων, ιδρύοντας εξειδικευμένες εταιρείες.
- Η ανάγκη καθιέρωσης κανόνων ποιότητας σε όλες τις διεργασίες που διέπουν τη λειτουργία μιας εταιρείας διαχείρισης ακινήτων.

Η ανάληψη δράσης προς την κατεύθυνση που υπαγορεύουν οι παραπάνω παράγοντες επιδιώκει να συνεισφέρει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων στη χώρα μας και την ολοκλήρωση των αναγκαίων υποδομών, μέσω της υιοθέτησης νέων και αναβαθμισμένων μεθόδων διαχείρισης της ποιότητας.⁴

³ <http://www.iobe.gr>, Foundation for Economic and Industrial Research, Δελτίο Τύπου, Μάρτιος 2006

⁴ <http://www.kathimerini.gr>

Συγκεκριμένα, για να μπορέσουν οι εταιρείες αυτές να αντεπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις θα πρέπει:⁵

- Να διαθέτουν οργανωμένα και συντονισμένα μεταξύ τους τμήματα, που θα μπορούν να πραγματοποιούν όλους τους ελέγχους και τις υπηρεσίες που απαιτούνται, ώστε ο επενδυτής να μπορεί να εξασφαλίζει ποιότητα και ολοκληρωμένη κάλυψη στη διαχείριση των ακινήτων του.
- Να πραγματοποιούν συνεχείς έρευνες αγοράς, προκειμένου να είναι ενήμερες σχετικά με το ύψος των ενοικίων, να διαθέτουν και συγκριτικά στοιχεία, ενώ, παράλληλα, θα πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τις εξελίξεις της εν λόγω αγοράς, προκειμένου να μπορούν να ενημερώνουν τους πελάτες της για την επίτευξη μεγαλύτερων υπεραξιών.
- Να παρακολουθούν τη νομοθεσία (νόμους και νομολογία), ενώ για την παροχή όλων αυτών των υπηρεσιών θα πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένα τμήματα που να μπορούν να παρέχουν όλη αυτή την πληροφόρηση στον επενδυτή.
- Να επιλέγουν προσεκτικά και σύμφωνα με τους στόχους που έχουν θέσει το κατάλληλο προσωπικό, να αναπτύσσουν συγκεκριμένα και αποδοτικά εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να δημιουργήσουν τη συνείδηση στην εταιρεία ότι ο εκσυγχρονισμός και η βελτίωση απαιτούν συντονισμένες και καιρίες αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία.
- Να δημιουργήσουν σύγχρονες, ευέλικτες και αποδοτικές επιχειρησιακές δομές όχι μόνο σε επίπεδο διοίκησης αλλά και σε επίπεδο κατασκευής έργων και διαχείρισης μισθώσεων.
- Να εξασφαλίσουν μια συνεχή και αποτελεσματική βελτίωση του εξοπλισμού και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν με στόχο την επίτευξη χαμηλότερου κόστους και υψηλότερης ποιότητας.

Η πιστοποίηση κατά ένα ή περισσότερα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί στην πράξη μοχλό για τον εκσυγχρονισμό και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών μιας εταιρείας διαχείρισης ακινήτων, στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σταθερής ποιότητας.

⁵ Wilson Chan and Brian H. Kleiner, 'Managing for Excellence in the Real Estate Industry', Management Research News, Volume 28 Number 11/12 2005

3.5 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων

Το real estate είναι μια επιμέρους οικονομία της οποίας ο χαρακτήρας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και στην οποία αναπτύσσονται οικονομικές δυνάμεις που χρησιμοποιούν τα οικονομούντα άτομα. Κατά την διάρκεια σχεδιασμού και εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι εμπλεκόμενοι (ιδιοκτήτες, επενδυτές, δανειστές, προμηθευτές, πολιτεία), καθώς και κάποια ιδιαίτερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων:

- Η αγορά στην οποία αυτές λειτουργούν δε χαρακτηρίζεται από σταθερότητα.⁶
- Βασίζονται στην ικανοποίηση των πελατών και την διάθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία σε μελλοντικούς δυνητικούς πελάτες.
- Παρουσιάζουν μεγάλο όγκο, πολυπλοκότητα και υψηλά κόστη συναλλαγών.⁷
- Δεν χαίρουν αρκετά ευρείας δημοσιότητας.
- Αποφέρουν σημαντικές αποδόσεις, αντάξιες των μετοχών, στη μακροχρόνια περίοδο.
- Οι επενδυτές μπορούν να διαφοροποιηθούν στο κλάδο βάση της τοποθεσίας, την οικονομικής περιοχής, της ποιότητας των υπηρεσιών και το τύπο του ακινήτου.
- Η μοναδικότητα που χαρακτηρίζει κάθε ιδιοκτησία και άλλοι παράγοντες οδηγούν σε σύνθετες πιθανές συναλλαγές.
- Παρατηρείται ένα ευρύ φάσμα νομοθετικών ρυθμίσεων και προδιαγραφών που διέπουν τον κλάδο.
- Υπάρχει μια ισχυρά αμφίδρομη σχέση υποχρεώσεων και δικαιωμάτων μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.⁸
- Ο εντοπισμός και η αποτελεσματική αξιολόγηση των μισθωτών από τις εταιρείες κρίνεται ως καίριας σημασίας.
- Υπάρχει έντονη η ανάγκη διαχείρισης του εξοπλισμού (συντήρηση, αναβάθμιση, κ.α.).
- Είναι απαραίτητο να γίνονται αποτυπώσεις και μετρήσεις για κάθε έκταση, κλίμακα, χρήση και σκοπό.
- Υφίσταται πολυπλοκότητα στις διεργασίες διαχείρισης των συμβάσεων των μελετών, της κατασκευής έργου και των μισθώσεων.

⁶Seiler, Seiler and Webb, 'International Real Estate Review', 2006, Vol. 9 No 1:p. 44-61

⁷<http://www.investorhome.com/re.htm>

⁸Π. Ζέντελης, Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π., 'Οι συνιστώσες του Real Estate, ο ρόλος του Α.Τ.Μ. και ο κύκλος των νέων ευκαιριών', Μάιος 2004

- Πρέπει να υφίσταται ένα αναπτυξιακό κτηματολόγιο με πληροφορίες αξιόπιστες, οικονομικές και άμεσες.
- Σημαντική κρίνεται η έρευνα αγοράς για να ενημερώνονται οι πελάτες για τους τρόπους επίτευξης μεγαλύτερων υπεραξιών, η στατιστική ανάλυση των μισθώσεων και η ύπαρξη ειδικού λογισμικού διαχείρισης ακινήτων.
- Αναζητείται πάντα αριστοποίηση χρήσεων, δηλαδή η σύννομη χρήση που αποφέρει μέγιστη παρούσα αξία, λαμβάνοντας υπόψη και τους περιορισμούς στα ακίνητα.
- Υπάρχουν περιορισμοί δόμησης και περίπλοκη φορολογία.
- Όταν μεταβάλλεται η ζήτηση ή η προσφορά, η αγορά δεν προσαρμόζεται αυτόματα.
- Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι για τις εκτιμήσεις ακινήτων (παραδοσιακά ή μαζικά μοντέλα).
- Το real estate μπορεί να καθιερωθεί σαν εναλλακτικό και διαφοροποιημένο μέσο επένδυσης το οποίο μπορεί να αυξήσει το βαθμό διασποράς σε χαρτοφυλάκια επενδύσεων.⁹
- Υπάρχει ανάγκη μεγάλων θεσμικών επενδύτων σε ακίνητα.
- Είναι ζωτικής σημασίας η ύπαρξης ποιοτικού ελέγχου κατά τη διάρκεια κατασκευής του έργου και ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας των διαδικασιών λειτουργίας των εταιρειών αυτών, καθώς το κόστος μη συμμορφώσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Μέσα από όλα αυτά διαφαίνεται η ανάγκη αποτελεσματικού σχεδιασμού, εφαρμογής και χρήσης ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που θα ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε εταιρείας διαχείρισης ακινήτων. Η προσφορά του στην επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη μιας τέτοιας εταιρείας μέσα στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου είναι δεδομένη και αδιαμφισβήτητη.

⁹Πέτρος Σιβιτανίδης, Ph. D., 'Επιχειρηματικές δυνατότητες στην αγορά ακινήτων', 2^η Διημερίδα Επιχειρηματικότητας, Μάιος 2005

3.6 Λόγοι υιοθέτησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας από τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων

Είναι γεγονός ότι η υιοθέτηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας από τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο, εάν αυτές συγκριθούν με εταιρείες άλλων κλάδων. Τα τελευταία όμως χρόνια στην Ελλάδα έχει γίνει μια θεαματική προσπάθεια από την πλειοψηφία αυτών να πιστοποιηθούν, έχοντας πλέον συνειδητοποιήσει ότι η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας δημιουργεί στους πελάτες τους την πεποίθηση ότι το προϊόν και οι υπηρεσίες που αυτές οι εταιρείες προσφέρουν ανταποκρίνονται πλήρως στις καθορισμένες προσδοκίες τους.¹⁰

Αναλυτικότερα, οι λόγοι υιοθέτησης ενός ΣΔΠ από τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων είναι:¹¹

- Η ανάγκη της δέσμευσης της εταιρείας για ποιότητα που όλο και περισσότερο απαιτείται από τους πελάτες και το κράτος (μέσα από νομοθετικές ρυθμίσεις).
- Ο συνεχώς αυξανόμενος και εντατικός διεθνής ανταγωνισμός.
- Η πολυπλοκότητα και ο ιδιαίτερα μεγάλος όγκος των συναλλαγών που πραγματοποιούνται.
- Η δέσμευση για την ικανοποίηση των πελατών.
- Οι αυξημένες απαιτήσεις για ασφάλεια και μείωση του κόστους παραγωγής και παροχής υπηρεσιών.
- Η επιθυμία για συνεχή αύξηση της αποτελεσματικότητας στην ποιοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Προβάλλει ότι η επιχείρηση εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και αξιολογείται από ανεξάρτητο εξωτερικό φορέα πιστοποίησης. Το πιστοποιητικό κατά ISO 9001:2000 παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προβολή, διαφήμιση και μάρκετινγκ των εταιρειών διαχείρισης ακινήτων. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να αποτελεί και προϋπόθεση για την συμμετοχή της επιχείρησης σε δημόσιους ή ιδιωτικούς διαγωνισμούς και αναθέσεις.

Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η επίτευξη αποδεκτών επιπέδων ποιότητας στις εταιρείες αυτού του κλάδου, είχε προκαλέσει μακροχρόνιους προβληματισμούς σχετικά με το χρόνο και το μερίδιο του προϋπολογισμού που αυτή απαιτούσε.

¹⁰Fotis K. Vouzas and Katerina D. Gotzamani, 'Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence- The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards', The TQM Magazine, Vol. 17, No 3, 2005, pp. 259-266

¹¹<http://www.ergoq.gr/iso.php>

Όμως, κατά την απουσία ή την ανεπάρκεια διαδικασιών διαχείρισης της ποιότητας οι εταιρείες άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι έχαναν μεγάλα ποσά χρημάτων, χρόνου και πηγών κατά την κατασκευή ενός έργου ή τη διαχείριση κάποιας μίσθωσης. Το γεγονός αυτό τους δημιούργησε την πεποίθηση ότι η ύπαρξη ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι απαραίτητο για την επιβίωση και την κερδοφόρα ανάπτυξη των εταιρειών.¹²

3.7 Οφέλη από την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων

Τα οφέλη από την υιοθέτηση ενός ΣΔΠ και ειδικότερα του ISO 9001:2000 από τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων είναι πολλαπλά και αφορούν κυρίως στη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας, την αύξηση της κερδοφορίας και τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους, τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών με την παράλληλη μείωση του κόστους. Νέες προοπτικές ανοίγονται για την εταιρεία που αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια ευκαιρία διατήρησης και αύξησης του μεριδίου αγοράς της.¹³

Ειδικότερα η χρήση ενός ΣΔΠ στις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων:¹⁴

- Επιβάλλει δομή στο σχεδιασμό και τις διεργασίες της κατασκευής των ακινήτων και της διαχείρισης των μισθωμάτων.
- Επιτρέπει την πραγματική παρακολούθηση της προόδου από τη Διοίκηση.
- Δημιουργεί υπευθυνότητες σε όλους.
- Καταγράφει όλα τα στοιχεία σε έντυπα και εκθέσεις και καθιστά δυνατή την ανάλυσή τους, την παρακολούθηση της εξέλιξης της ποιότητας.
- Κάνει δυνατό τον προϋπολογισμό του κόστους ανάπτυξης και του σχεδιασμού των προϊόντων.
- Επιτρέπει την εκτέλεση γρήγορων διορθωτικών ενεργειών.
- Επιτρέπει τη λήψη σωστών εμπορικών αποφάσεων.
- Προσφέρει τη σιγουριά και τη βεβαιότητα στον πελάτη και στην επιχείρηση ότι η συμφωνηθείσα ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών βρίσκεται υπό συνεχή έλεγχο.

¹²Mireille G. Battikha, 'Quality Management practice in highway construction', International Journal of Quality and Reliability Management Vol. 20, No 5, 2003, pp. 532-550

¹³Francis A. Buttle and Michael Ross Jayne, 'ISO 9000: is the real estate sector any different?', Property Management, Vol.17, No 2, 1999, pp.125-138

¹⁴<http://www.ergoq.gr/iso.php>

- Συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής.
- Αυξάνει την εμπιστοσύνη και φερεγγυότητα της επιχείρησης.
- Ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων και προσελκύει έμπειρα στελέχη.

Σήμερα, τα πρότυπα αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της λειτουργίας της ενιαίας Ευρωπαϊκής αγοράς. Είναι από τα βασικά στοιχεία ενός ολοκληρωμένου συστήματος, το οποίο περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, διαδικασίες αξιολόγησης της ποιότητας και επιτήρησης της αγοράς.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **ICAP**, κλαδική μελέτη, Δεκέμβριος 2004
2. <http://www.tsomokos.gr>-Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για την Κάπα Research για λογαριασμό της Prodexpo, 2004
3. <http://www.iobe.gr>, Foundation for Economic and Industrial Research, Δελτίο Τύπου, Μάρτιος 2006
4. <http://www.kathimerini.gr>
5. **Wilson Chan and Brian H. Kleiner**, '*Managing for Excellence in the Real Estate Industry*', Management Research News, Volume 28 Number 11/12 2005
6. **Seiler, Seiler and Webb**, '*International Real Estate Review*', 2006, Vol. 9 No 1:p. 44-61
7. <http://www.investorhome.com/re.htm>
8. **Π. Ζέντελης**, Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π., '*Οι συνιστώσες του Real Estate, ο ρόλος του A.T.M. και ο κύκλος των νέων ευκαιριών*', Μάιος 2004
9. **Πέτρος Σιβιτανίδης**, Ph. D., '*Επιχειρηματικές δυνατότητες στην αγορά ακινήτων*', 2^η Διημερίδα Επιχειρηματικότητας, Μάιος 2005
10. **Fotis K. Vouzas and Katerina D. Gotzamani**, '*Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence- The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards*', The TQM Magazine, Vol. 17, No 3, 2005, pp. 259-266
11. <http://www.ergoq.gr/iso.php>
12. **Mireille G. Battikha**, '*Quality Management practice in highway construction*', International Journal of Quality and Reliability Management Vol. 20, No 5, 2003, pp. 532-550
13. **Francis A. Buttle and Michael Ross Jayne**, '*ISO 9000: is the real estate sector any different?*', Property Management, Vol.17, No 2, 1999, pp.125-138

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΔΗΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ορισμένα ζητήματα που αφορούν την εισαγωγή και χρήση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) σε οργανισμούς, όπως η εταιρεία που εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία, με μεγαλύτερη έμφαση στην πρακτική πλευρά του θέματος. Τα θέματα που τίγονται εδώ εφαρμόζονται βέβαια και σε άλλες κατηγορίες οργανισμών όπως είναι π.χ. μια δημόσια υπηρεσία, μια μονάδα υγείας, κλπ. Το μόνο σημείο που προσιδιάζει σε εταιρείες είναι οι διάφοροι τίτλοι που χρησιμοποιούνται στα παραδείγματα (π.χ. αναφέρεται ο «διευθύνων σύμβουλος» που είναι καθαρά εταιρική θέση, ενώ στην περίπτωση μιας δημόσιας υπηρεσίας η αντίστοιχη θέση θα ήταν ο «γενικός διευθυντής»).

Όλα τα θέματα για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας που συζητούνται εδώ είναι σαφώς εστιασμένα στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

4.2 Στάδια Ανάπτυξης και Εφαρμογής ενός ΣΔΠ¹

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 ακολουθείται μια μεθοδολογία η οποία στην γενική περίπτωση περιλαμβάνει τα εξής διαδοχικά στάδια:

1. Διαγνωστική Μελέτη
2. Σχεδιασμός Συστήματος
3. Προετοιμασία Τεκμηρίωσης
4. Εφαρμογή Συστήματος
5. Επιθεώρηση Συστήματος
6. Πιστοποίηση Συστήματος

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα στάδια της διαδικασίας αναλυτικότερα. Στον πίνακα περιλαμβάνεται η περιγραφή των δραστηριοτήτων σε κάθε στάδιο, ορισμένες συνοδευτικές ενέργειες που γίνονται κατά την Εφαρμογή του Συστήματος, καθώς και τα μέρη που κατά κύριο λόγο είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση του κάθε σταδίου.

¹http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017

Πίνακας 4.1: Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

| α/α | Στάδια–Κύριες Ενέργειες | Συνοδευτικές ενέργειες | Υπεύθυνοι |
|-----|---|--|--|
| 1 | Διαγνωστική Μελέτη <ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός περιοχών διερεύνησης (βάση της οργανωτικής δομής της εταιρείας). • Αποτύπωση δραστηριοτήτων. • Αποτύπωση της υπάρχουσας τυποποίησης–τεκμηρίωσης. | | Διευθυντής Ποιότητας Εξωτερικός Σύμβουλος |
| 2 | Σχεδιασμός Συστήματος <ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα ενταχθούν στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. • Αρχική εκτίμηση των απαιτούμενων διαδικασιών ανά δραστηριότητα. • Προετοιμασία του καταλόγου Διαδικασιών. | | Διευθυντής Ποιότητας Εξωτερικός Σύμβουλος Υπεύθυνοι Τμημάτων |
| 3 | Προετοιμασία Τεκμηρίωσης <ul style="list-style-type: none"> • Συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας. • Συγγραφή της περιγραφής των διαδικασιών. • Συγγραφή των Οδηγιών Εργασίας. • Σχεδίαση των εντύπων του συστήματος. | | Διευθυντής Ποιότητας Υπεύθυνοι Τμημάτων |
| 4 | Εφαρμογή Συστήματος <ul style="list-style-type: none"> • Έναρξη εφαρμογής σε καθορισμένη ημερομηνία σε όλα τα τμήματα της εταιρείας, αφού πρώτα γίνει η ενημέρωση και η αρχική εκπαίδευση του προσωπικού. • Εφαρμογή των διαδικασιών. • Συμπλήρωση των κατάλληλων εντύπων και τήρηση των προβλεπόμενων αρχείων. • Δοκιμαστική λειτουργία για τρεις τουλάχιστον μήνες. | Εκπαίδευση προσωπικού Διορθωτικές Ενέργειες | Διευθυντής Ποιότητας Υπεύθυνοι Τμημάτων |
| 5 | Επιθεώρηση Συστήματος <ul style="list-style-type: none"> • Επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, από ανεξάρτητο επιθεωρητή (ή ομάδα επιθεωρητών) προερχόμενο από τον φορέα πιστοποίησης που θα επιλεγεί. Στις περισσότερες των περιπτώσεων ολοκληρώνεται σε μια εργάσιμη ημέρα. Περιλαμβάνει την εξέταση των αρχείων και συνεντεύξεις με τους υπευθύνους των τμημάτων. Είναι δυνατόν να ορισθούν διορθωτικές ενέργειες που θα πρέπει να υλοποιήσει η εταιρεία σε συγκεκριμένες προθεσμίες, ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 | | Επιθεωρητής από φορέα πιστοποίησης (ή ομάδα επιθεωρητών) |

| | | | |
|---|---|--|---------------------|
| 6 | <p>Πιστοποίηση Συστήματος</p> <ul style="list-style-type: none"> Εφ' όσον κατά την επιθεώρηση αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει το σχετικό πιστοποιητικό (certificate) και καταχωρεί την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. | | Φορέας πιστοποίησης |
|---|---|--|---------------------|

(Πηγή: http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017)

4.3 Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι παράγοντες που θα πρέπει μια εταιρεία διαχείρισης ακινήτων να λάβει υπόψη κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.²

1. Αναγνώριση των στόχων προς επίτευξη (goals): τυπικά αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επιθυμία του οργανισμού να γίνει πιο αποδοτικός και επικερδής, να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται συνεχώς στις απαιτήσεις των πελατών του και να επιτυγχάνει την πλήρη ικανοποίησή τους. Επιπλέον, να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του, να μειώσει τα κόστη και τις οφειλές του, να βελτιώσει την επικοινωνία και το ηθικό μέσα στην εταιρεία και γενικά να αυξήσει την εμπιστοσύνη για το σύστημα παραγωγής που ακολουθεί.

2. Αναγνώριση των προσδοκιών των συμφεροντούχων: ο οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίσει και να λαμβάνει συνεχώς υπόψη του τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των συμφεροντούχων του, δηλαδή των πελατών, των υπαλλήλων, των προμηθευτών, των μετόχων και της κοινωνίας.

3. Συλλογή πληροφοριών σχετικά με το προς εφαρμογή πρότυπο: ο οργανισμός θα πρέπει να αναζητήσει πληροφόρηση μέσα από έντυπο υλικό και το Διαδύκτιο προκειμένου να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο και τον τρόπο εφαρμογής του προτύπου.

² Dana M.Johnson, 'Adaptation of Organizational change models to the implementation of quality standard requirements', International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 21, No 2, 2004, pp. 154-174

4. Λόγος εφαρμογής του ISO 9001:2000 στο σύστημα διοίκησης του οργανισμού: ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα θελήσει να πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο ή απλά να εφαρμόσει τις απαιτήσεις για δικούς του λόγους.

5. Καθορισμός των διεργασιών που χρειάζονται για την παροχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη: μέσα από το κεφάλαιο του ISO 9001:2000 που αναφέρεται στην Πραγμάτωση Προϊόντος ο οργανισμός θα αποφασίσει εάν και πως οι σχετικές απαιτήσεις εφαρμόζονται στην περίπτωση του. Θα εξετάσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τον πελάτη, το σχεδιασμό και ανάπτυξη του προϊόντος, τις προμήθειες, τις δραστηριότητες παραγωγής και τον έλεγχο εξοπλισμού παρακολούθησης / μετρήσεων.

4.4 Διατήρηση των ωφελειών και συνεχής βελτίωση

Οι περισσότεροι οργανισμοί αποκτούν μετρήσιμα οφέλη από την αρχή της υιοθέτησης του προτύπου, που οφείλονται ουσιαστικά στις βελτιώσεις που γίνονται στη δομή και την εσωτερική του λειτουργία. Τα οφέλη αυτά πρέπει να ενισχυθούν μέσα από αποτελεσματικές εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας και εκτιμήσεων της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Πρέπει να είναι κατανοητό, ότι όπως όλα τα συστήματα, έτσι και αυτό δεν παραμένει στατικό και μπορεί είτε να βελτιωθεί, είτε να γίνει λιγότερο αποτελεσματικό.

Όταν γίνει υιοθέτηση του ISO 9001:2000 ο οργανισμός θα πρέπει να αγωνίζεται συνεχώς για την ικανοποίηση των πελατών και τη διαρκή βελτίωση του Συστήματος Ποιότητας. Η διαρκής βελτίωση είναι μια διαδικασία αύξησης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού όσον αφορά στην εκπλήρωση της πολιτικής και των στόχων ποιότητας. Άλλωστε η ανάληψη δράσης για την εξασφάλιση της διαρκούς βελτίωσης αποτελεί και μία από τις απαιτήσεις του ίδιου του προτύπου. Πέρα από το ISO 9001:2000, το πρότυπο ISO 9004:2000 προσφέρει επιπλέον πληροφορίες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του οργανισμού. Προτείνεται η συλλογή δεδομένων από πλήθος πηγών, εσωτερικών και εξωτερικών, προκειμένου να εκτιμηθεί η καταλληλότητα των γενικών στόχων του συστήματος ποιότητας. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και για τη βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών. Επιπλέον κάποιοι οργανισμοί μπορούν να διευρύνουν το Σύστημα Ποιότητας, διευρύνοντας το ISO 9001:2000 προκειμένου να συμπεριλαμβάνει και τις απαιτήσεις του ISO 14001:2004, σχετικά με τη Διαχείριση Ποιότητας Περιβάλλοντος. Η δομή και η οργάνωση των απαιτήσεων των δύο αυτών προτύπων έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να είναι απόλυτα συμβατά.

4.5 Η Διαδικασία της Πιστοποίησης³

Η διαδικασία της πιστοποίησης αρχίζει αφού πρώτα αναπτυχθεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας, και συμπληρώσει μια δοκιμαστική περίοδο λειτουργίας διάρκειας τριών μηνών τουλάχιστον. Η διαδικασία περιλαμβάνει την Επιθεώρηση του συστήματος και την Πιστοποίηση και Καταχώρηση της εταιρείας.

Το κόστος της ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 αναλύεται στις εξής συνιστώσες:

A. Κόστος σχεδιασμού, ανάπτυξης, εγκατάστασης και πιστοποίησης

- Αμοιβές εξωτερικών συμβούλων.
- Κόστος επιθεώρησης, πιστοποίησης και καταχώρησης από τον φορέα πιστοποίησης.
- Προμήθεια των απαιτούμενων προτύπων από τον ΕΛΟΤ ή ηλεκτρονικά από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO).
- Προμήθεια εξοπλισμού που τυχόν απαιτείται, ειδικά για την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (π.χ. εξοπλισμός μετρήσεων, εφαρμογές λογισμικού διαχείρισης, κλπ).
- Κόστος απασχόλησης του προσωπικού για εκπαίδευση.

B. Κόστος εφαρμογής μετά την πιστοποίηση

- Δαπάνες για την υλοποίηση των στόχων ποιότητας.
- Κόστος επιπλέον απασχόλησης του προσωπικού για διατμηματική επικοινωνία, συμπλήρωση αναφορών, τήρηση αρχείων, κλπ σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Όλες οι παραπάνω δαπάνες θα πρέπει να νοηθούν σαν επένδυση, επειδή κατά κανόνα η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας βελτιώνει την εσωτερική λειτουργία της εταιρείας και αυξάνει την ανταγωνιστικότητά της. Άρα, είναι λογικό να αναμένει κανείς την απόσβεση των παραπάνω δαπανών, λόγω π.χ. εξοικονόμησης πόρων από την βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας, αύξηση της κερδοφορίας από την προσέλκυση νέων πελατών σαν αποτέλεσμα της πιστοποίησης, κλπ.

³http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017

4.6 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένα σύνθετο εγχείρημα στο οποίο θα πρέπει να συμμετάσχει ενεργά το σύνολο των τμημάτων της εταιρείας.

Η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας θεωρείται επιτυχής όταν επιτυγχάνεται ο απώτερος σκοπός της, δηλαδή, η ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας.

Δεν είναι απαραίτητο αυτό να επιτευχθεί τέλεια από την πρώτη ημέρα της εφαρμογής. Θα πρέπει όμως το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας να τείνει προς τον παραπάνω απώτερο στόχο σε βάθος χρόνου, μέσω των κύκλων βελτίωσης. Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του εγχειρήματος οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν, είναι οι εξής:

- Η Δέσμευση της Διοίκησης.
- Η δημιουργία θετικής διάθεσης και εμπιστοσύνης.
- Η αποδοχή και συμμετοχή όλου του προσωπικού.

Ειδικότερα:

- Η Διοίκηση θα πρέπει να δώσει πρώτη το καλό παράδειγμα εφαρμόζοντας πιστά το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.
- Η Διοίκηση θα πρέπει από την αρχή να επιδείξει με έντονο και κατηγορηματικό τρόπο, σε όλους τους εμπλεκόμενους, την απόφασή της για την εγκατάσταση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η Πολιτική Ποιότητας είναι κατάλληλη για τον σκοπό της εταιρείας και ότι περιλαμβάνει την δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Θα πρέπει κατά τον σχεδιασμό του συστήματος να επιδιώκεται η αρμονική συνεργασία των στελεχών της εταιρείας με τον εξωτερικό σύμβουλο, ώστε το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που θα αναπτυχθεί, να αντιπροσωπεύει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την εταιρεία.
- Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να σχεδιασθεί ώστε να ανταποκρίνεται στις ειδικές συνθήκες της εταιρείας και να καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες της.
- Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εταιρείας δηλαδή, να καλύπτει με επάρκεια τις λειτουργίες της, αλλά συγχρόνως να μην προκαλεί περιττή γραφειοκρατία ή να επιβαρύνει το προσωπικό με περιττές υποχρεώσεις.

- Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην συναίνεση και εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκομένων, έτσι ώστε να διευκολύνεται η ενεργός συμμετοχή τους. για την καλύτερη εφαρμογή και ανάπτυξη του συστήματος.
- Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η προσπάθεια όλων των εργαζομένων για την συνεχή βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων (θέσπιση και επίτευξη στόχων για την ποιότητα).

4.7 Δυσκολίες εφαρμογής του προτύπου ISO 9001:2000 και τρόποι αντιμετώπισης

Κατά την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2000 σε μια εταιρεία διαχείρισης ακινήτων αρκετές είναι ίσως οι δυσκολίες που μπορεί να εμφανιστούν. Οι σημαντικότερες από αυτές μπορεί να είναι:⁴

- Προβλήματα λόγω του ανθρώπινου παράγοντα, π.χ. μη εκπαιδευμένο προσωπικό.
- Αυξάνεται το κόστος υλοποίησης λόγω αυξημένων και επισταμένων ελέγχων (ποιότητα).
- Ανάλωση πολλών ανθρωποωρών για την διαχείριση του Συστήματος.
- Η διαρκής επιμόρφωση βαίνει εις βάρος των καθημερινών εργασιών μερικές φορές (μύθος).
- Δεν υπάρχουν πρότυπα και προδιαγραφές για όλα τα προϊόντα και υλικά ή εφαρμόζονται "λανθασμένες" προδιαγραφές (ποιότητα).
- Δύσκολη ή ανύπαρκτη η στατιστική παρακολούθηση και επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώνει η επιχείρηση.
- "Κακές μέθοδοι ελέγχου" και έλλειψη μεθοδολογίας ελέγχου των διεργασιών υλοποίησης προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Δυσκολία προσδιορισμού μεθοδολογίας μέτρησης της επίδοσης.
- Κακός προγραμματισμός εκ μέρους της επιχείρησης.
- Μη σωστή αναγνώριση των αναγκών των πελατών.
- Έλλειψη κουλτούρας ποιότητας.

⁴ Rozena Poksinska, Jorgen A.E.Eklund, Jens Jorn Dahlgaard, 'ISO 9000:2000 in small organizations, lost opportunities, benefits and influencing factors', International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 23, No 5, 2006, pp. 490-512

- Έλλειψη περιβαλλοντικής ευαισθησίας.
- Πολλαπλή περιβαλλοντική νομοθεσία- αντιφατική/ αντικρουόμενη.

Οι δυσκολίες αυτές μπορούν να αντιμετωπιστούν από τον οργανισμό και αυτός να οδηγηθεί στην αποτελεσματική εφαρμογή του προτύπου. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να τηρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- Πρέπει να υπάρχει διαρκής υποστήριξη από την Διοίκηση.
- Πρέπει να υπάρχει κάποια στοιχειώδη οργάνωση στην επιχείρηση.
- Πρέπει να γίνει αποτελεσματική εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης.
- Συνέργια / συνεργασία κατά την διαμόρφωση αλλά και εφαρμογή των διαδικασιών του Συστήματος.
- Θα πρέπει να θεσπιστούν κάποιοι αρκετά ρεαλιστικοί στόχοι και να παρακολουθούνται με τρόπο επαρκή τα αποτελέσματα.
- Δεν θα πρέπει να εμπλακούν άπειρα στελέχη στην διαδικασία σχεδιασμού/ εφαρμογής του Συστήματος.
- Θα πρέπει να διενεργούνται συχνές εσωτερικές επιθεωρήσεις.
- Θα πρέπει, μέχρι την οριστική εφαρμογή του Συστήματος, να υπάρχει συνεχής επανασχεδιασμός των διαδικασιών του, όπου απαιτείται.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί η εμπειρία και γνώση τρίτων, που έχουν ήδη εφαρμόσει Σύστημα.
- Θα πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση ότι το Σύστημα από μόνο του δεν λύνει όλα τα προβλήματα της επιχείρησης, είτε τα ποιοτικά είτε τα περιβαλλοντικά.
- Θα πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια οι διεργασίες και να υπάρχει γενικότερα η λογική Σχεδιάζω- Υλοποιώ- Ελέγχω- Ενεργώ στο Σύστημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017
2. **Dana M.Johnson**, *'Adaptation of Organizational change models to the implementation of quality standard requirements'*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 21, No 2, 2004, pp. 154-174
3. **Rozena Poksinska, Jorgen A.E.Eklund, Jens Jorn Dahlgaard**, *'ISO 9000:2000 in small organizations, lost opportunities, benefits and influencing factors'*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 23, No 5, 2006, pp. 490-512

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ, ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης των Διαδικασιών που απαρτίζουν τις Διεργασίες του Συστήματος Ποιότητας της εταιρείας που εξετάζεται, της GEOestate. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, βάση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000, όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες της εταιρείας έχουν μεταφραστεί σε τέσσερις διεργασίες, οι οποίες αντιμετωπίζονται σαν δυναμικές οντότητες μέσα στο Σύστημα Ποιότητας (Παράρτημα Α). Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση των Διαδικασιών Λειτουργίας που αφορούν στις Διεργασίες Διαχείρισης Πόρων και Παρακολούθηση, Μέτρηση και Ανάλυση του Συστήματος.

5.2 Παρουσίαση των Διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Οι Διαδικασίες Λειτουργίας, οι οποίες τυποποιούν τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αναπτύσσονται μετά τον σχεδιασμό των σχετικών διεργασιών, μέσω των οποίων καλύπτονται οι απαιτήσεις του προτύπου. Τονίζεται, ότι οι διαδικασίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι διεργασίες, με βάση τις δεδομένες οργανωτικές δομές που ορίζονται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας (ΕΠ-Παράρτημα Α).

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι Διεργασίες και οι Διαδικασίες του Συστήματος Ποιότητας.

Πίνακας 5.1: Κατάλογος Διεργασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

| α/α | ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ |
|------------|--|
| 01 | Ευθύνη της Διοίκησης |
| 02 | Διαχείριση Πόρων |
| 03 | Υλοποίηση Προϊόντων |
| 04 | Παρακολούθηση, Μέτρηση και Ανάλυση του Συστήματος |

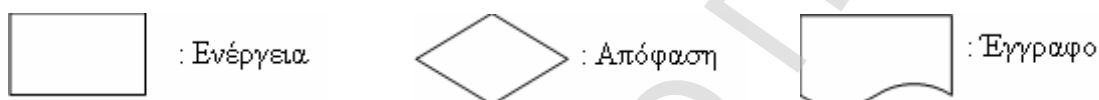
Πίνακας 5.2: Κατάλογος Διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

| a/a | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ | |
|------------|--|---|
| 01 | Ευθύνη της Διοίκησης | |
| | Κωδικός | Διαδικασίες |
| | Δ-01-01 | Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας |
| 02 | Διαχείριση Πόρων | |
| | Κωδικός | Διαδικασίες |
| | Δ-02-01 | Προμήθειες |
| | Δ-02-02 | Επιλογή και Αξιολόγηση Προμηθευτών |
| | Δ-02-03 | Ανάπτυξη Λογισμικού |
| | Δ-02-04 | Εκπαίδευση Προσωπικού |
| 03 | Υλοποίηση Προϊόντων | |
| | Κωδικός | Διαδικασίες |
| | Δ-03-01 | Εξυπηρέτηση-Παράπονα Πελατών |
| | Δ-03-02 | Σύνταξη και Υποβολή Προσφορών |
| | Δ-03-03 | Σύνταξη και Ανασκόπηση Συμβάσεων |
| | Δ-03-04 | Στρατηγικός και Επιχειρηματικός Σχεδιασμός |
| | Δ-03-05 | Σύνταξη Μελετών και Ανάθεση Έργων |
| | Δ-03-06 | Εκτέλεση και Παρακολούθηση Έργων |
| | Δ-03-07 | Ένταξη Ακινήτου στο Κτηματολόγιο |
| | Δ-03-08 | Διαχείριση Μισθώσεων |
| | Δ-03-09 | Ιχνηλασιμότητα Προϊόντος |
| | Δ-03-10 | Συντήρηση Εξοπλισμού |
| | Δ-03-11 | Μη Συμμορφούμενο Προϊόν-Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες |
| | Δ-03-12 | Επικοινωνία-Δημόσιες Σχέσεις |
| | Δ-03-13 | Διακρίβωση Οργάνων |
| 04 | Παρακολούθηση, Μέτρηση και Ανάλυση του Συστήματος | |
| | Κωδικός | Διαδικασίες |
| | Δ-04-01 | Τεχνικές Στατιστικής |
| | Δ-04-02 | Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας |

| | | |
|--|---------|---|
| | Δ-04-03 | Διαχείριση Εγγράφων |
| | Δ-04-04 | Έκδοση-Έγκριση και Τροποποίηση Εγγράφων |
| | Δ-04-05 | Διαχείριση Αρχείων |
| | Δ-04-06 | Διαχείριση Νομοθεσίας-Προδιαγραφές |

Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση των Διαδικασιών Λειτουργίας που αφορούν στις Διεργασίες Διαχείρισης Πόρων και Παρακολούθηση, Μέτρηση και Ανάλυση του Συστήματος. Όσες δεν παρουσιάζονται εδώ βρίσκονται στο Παράρτημα Β.

Σημειώνεται ότι στα διαγράμματα ενεργειών των διαδικασιών στο παρόν κεφάλαιο, καθώς και στο Κεφάλαιο 6, τα σχήματα που χρησιμοποιούνται έχουν τις εξής ερμηνείες:



Όσον αφορά στις Διευθύνσεις, τα Τμήματα και τις Υπηρεσίες της Εταιρείας, που θα αναφέρονται στο εξής εν συντομία, ισχύουν τα εξής:

Πίνακας 5.3: Συντομογραφίες Διευθύνσεων, Τμημάτων και Υπηρεσιών της Εταιρείας που εξετάζεται

| Διεύθυνση/Τμήμα/Υπηρεσία | Συντομογραφία |
|---|---------------|
| Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών | ΔΝΥ |
| Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργιών | ΔΟΛ |
| - Υπηρεσία Οργάνωσης και Υποστήριξης Λειτουργιών | ΥΟΥΛ |
| - Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού | ΥΑΔ |
| Διεύθυνση Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων | ΔΑΑΑ |
| - Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Εμπορικής Εκμετάλλευσης | ΤΕΣΕΕ |
| - Τμήμα Ειδικών Πελατών και Διαχείρισης Μισθώσεων | ΤΕΠΔΜ |
| - Τμήμα Μητρώου, Διασφάλισης και Κτιριοδομικού Προγραμματισμού Ακινήτων | ΤΜΔΚΠΑ |
| Διεύθυνση Τεχνικών Έργων και Διαχείρισης Υποδομών | ΔΤΕΔΥ |
| - Τμήμα Μελετών και Δημοπρατήσεων Τεχνικών Έργων | ΤΜΔΤΕ |
| - Τμήμα Κατασκευών Τεχνικών Έργων | ΤΚΤΕ |

5.3 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ (Α-02-01)

1. Ορισμός

Με τον όρο προμήθεια εννοούμε την κάθε είδους αγορά αγαθών και υπηρεσιών που πραγματοποιεί η Εταιρεία προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της (π.χ. πάγια, αναλώσιμα, σκεύη, γραφειακός, ηλεκτρονικός και τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός, λογισμικό, συμβουλευτικές υπηρεσίες, κ.α.).

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο προμήθειας υλικών/ υπηρεσιών, καθώς και τον έλεγχο αυτών από την εταιρεία, κατά τρόπο ώστε να διασφαλίζεται ο έλεγχος, η διαφάνεια, η εγκυρότητα και η αποτελεσματικότητα της προμηθευτικής διαδικασίας σε όλα τα στάδιά της.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά γενικά τον Προϊστάμενο του κάθε τμήματος, τον Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας και τον Διευθύνων Σύμβουλο.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

ΑΓΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η εταιρεία παρακολουθεί και φροντίζει για την προμήθεια των αναγκαίων υλικών και υπηρεσιών που χρειάζεται, η οποία είναι σύμφωνα με τις καθορισμένες απαιτήσεις της.

Εφόσον διαγνωσθεί έλλειψη των απαραίτητων υλικών ή εξοπλισμού στην εταιρεία, ενημερώνεται ο αρμόδιος, έτσι ώστε να πραγματοποιήσει την αντίστοιχη αγορά. Εάν η αγορά είναι εκτός προϋπολογισμού, απαιτείται αρχικά προέγκριση της προμήθειας. Αφού εγκριθεί το αίτημα της προμήθειας, καθορίζονται οι απαιτήσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρόκειται να προμηθευτεί. Οι απαιτήσεις αφορούν τις επιθυμητές προδιαγραφές του, το χρόνο και τη διαδικασία παράδοσης, καθώς και τη χρήση του στο σύστημα ποιότητας και στο προσωπικό της εταιρείας. Όταν ο καθορισμός των απαιτήσεων ολοκληρωθεί, ο αρμόδιος πραγματοποιεί την αγορά, είτε συμβουλευόμενος το αρχείο των προμηθευτών (προμήθεια αξίας κάτω των €6.000), είτε προχωρά σε διαγωνισμό (προμήθεια αξίας άνω των €6.000), με λήψη προσφορών και αξιολόγησή τους. Ακολουθεί η επιλογή προμηθευτή και η κατάρτιση σύμβασης.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗ

Η εξασφάλιση ότι το προμηθευόμενο υλικό και η παρεχόμενη υπηρεσία ικανοποιούν την εταιρεία, επιτυγχάνετε με έλεγχο σε αυτά.

Η εταιρεία κάνει έλεγχο στο προμηθευόμενο υλικό και στις παρεχόμενες υπηρεσίες, γι' αυτό και τα προμηθευόμενα υλικά πρέπει κατά την παραλαβή τους να συνοδεύονται με όλα τα απαραίτητα έγγραφα, όπως προδιαγραφές, εγγυήσεις, οδηγίες χρήσης και ασφάλειας και οποίο άλλο πιστοποιητικό διαθέτουν. Από τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργούνται κατά την παραλαβή των παραγγελιών, διεξάγονται συμπεράσματα για την αξιολόγηση των προμηθευτών.

Σε περιπτώσεις όπου κρίνεται αναγκαίο, η εταιρεία υπογράφει συμβόλαιο συνεργασίας με τους προμηθευτές, διαπραγματεύοντας μαζί τους όλους τους όρους συνεργασίας όπως τιμές αγοράς, χρόνοι παράδοσης, τρόποι μεταφοράς, τεχνική υποστήριξη κλπ.

5. Αρμοδιότητες - Υπευθυνότητες

Η διαδικασία της προμήθειας αφορά στα στελέχη της εταιρείας και τους προϊστάμενους των τμημάτων που παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα, αλλά και γενικά όλα τα στελέχη της εταιρείας πρέπει να αναφέρουν στους αρμόδιους την ανάγκη για προμήθεια.

Σε περίπτωση κακής συνεννόησης ή προβλήματος ελέγχου και παραλαβής με τον προμηθευτή, ενημερώνεται ο Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας ή/ και ο Διευθύνων Σύμβουλος, εάν το πρόβλημα είναι πολύ σοβαρό.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Οι συμβάσεις που έχουν υπογραφεί με τους προμηθευτές καταγράφονται σε ένα κατάλογο συμβάσεων, που αποτελεί το έντυπο (E-02-01-01), και αρχειοθετούνται στο αρχείο των προμηθευτών.

Οι παραγγελίες των υλικών και των υπηρεσιών όταν είναι γραπτές καταγράφονται και αρχειοθετούνται σε αρχείο παραγγελιών και ο υπεύθυνος συμπληρώνει το έντυπο (E-02-01-03). Ο έλεγχος των παραγγελιών γίνεται κατά την παραλαβή, όπου συμπληρώνεται το έντυπο (E-02-01-02).

Σχετικά με το αίτημα προμήθειας, όταν αυτή είναι αξίας κάτω των €6.000, συμπληρώνεται το έντυπο (E-02-01-04).



Δ/ΝΣΗ: ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΚΔΟΣΗ:

ΗΜ/ΝΙΑ:

ΣΕΛΙΔΕΣ: 1/1

| | |
|---------------------|--|
| ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ | |
| ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ | |
| ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟΥ | |

| ΚΩΔΙΚΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ |
|---------------------------------|
| |

| ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ | ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ |
|---|--------------|
| ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/> | |
| ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ | ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ |
| ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/> | |

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

| | | | |
|--------------|---------------------|---------|--------------|
| Δ/ΝΣΗ: | ΕΚΔΟΣΗ: | ΗΜ/ΝΙΑ: | ΣΕΛΙΔΕΣ: 1/1 |
| ΕΤΑΙΡΕΙΑ: | ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ: | | |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: | Α.Φ.Μ.: | | |
| ΠΕΡΙΟΧΗ: | Δ.Ο.Υ.: | | |
| ΤΗΛΕΦΩΝΟ: | ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ: | | |

| Α/Α | ΚΩΔΙΚΟΣ | ΕΙΔΟΣ | ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ | ΠΟΣΟΤΗΤΑ |
|---------------|---------|-------|--------------|----------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ΣΥΝΟΛΟ | | | | |

| ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ | ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ |
|-----------------|--------------------|
| | |

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

Δ/ΝΣΗ:

.....

ΕΚΔΟΣΗ:

ΗΜ/ΝΙΑ:

ΣΕΛΙΔΕΣ: 1/1

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΥΛΙΚΟΥ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΛΙΚΟΥ/ ΩΝ ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΥΛΙΚΟΥ/ ΩΝ

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΥΛΙΚΟΥ/ ΩΝ ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Ο ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ

ΕΓΚΡΙΝΩ ΤΗΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ

ΣΥΜΦΩΝΩ
Ο ΠΡΟΪΣΤ. Δ/ΝΣΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ (Δ-02-02)

1. Ορισμός

Με τον όρο προμηθευτή εννοούμε την επιχείρηση η οποία παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στον πελάτη της.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο επιλογής και αξιολόγησης των προμηθευτών (υλικών / υπηρεσιών) της εταιρείας, έτσι ώστε αυτή να συνεργάζεται πάντα με τους καλύτερους προμηθευτές.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά τον Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας και τον Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Η εταιρεία για την αξιολόγηση ενός προμηθευτή κάνει έρευνα αγοράς και συλλέγει πληροφορίες για αυτόν.

Η αξιολόγηση βασίζεται σε στοιχεία όπως:

- § Οικονομικοί όροι
- § Ποιότητα προμηθευόμενων ειδών
- § Αξιοπιστία προμηθευτή
- § Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- § Τοποθεσία εγκαταστάσεων προμηθευτή
- § Διαθεσιμότητα αποθεμάτων
- § Ευελιξία – Ανταπόκριση σε αλλαγές παραγγελιών, έκτακτες ζητήσεις
- § Οικονομική σταθερότητα προμηθευτή
- § Τεχνική ικανότητα
- § Ποικιλία ειδών
- § Ύπαρξη πιστοποιημένου κατά ISO 9001:2000 Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στον Προμηθευτή
- § Περιβαλλοντική επίδοση των προμηθευόμενων ειδών

Βάση των παραπάνω οι προμηθευτές επιλέγονται ή επανεπιλέγονται, εάν πρόκειται για προμήθεια με ανάθεση. Εάν ακολουθεί διαγωνισμός, τα στοιχεία αυτά λαμβάνονται υπόψη. Σε κάθε περίπτωση οι προμηθευτές αξιολογούνται μετά την παράδοση και τον έλεγχο της παραγγελίας, από την εταιρεία. Οι προμηθευτές που έχουν αποδείξει την αξία και την αξιοπιστία τους στην εταιρεία, κατατάσσονται σε

ένα κατάλογο Αποδοτικών Προμηθευτών, από όπου επιλέγονται οι προμηθευτές που επηρεάζουν την πορεία της υλοποίησης της μελέτης, του έργου ή της διαχείρισης του μισθώματος.

Η εταιρεία επιδιώκει να αναπτύξει σχέσεις αμοιβαίου συμφέροντος με αυτούς τους προμηθευτές, η οποία καθίσταται δυνατή με την ανάπτυξη συνεργασιών με τους προμηθευτές που περιλαμβάνει και τη μεταφορά τεχνογνωσίας σε αυτούς, ώστε να αυξάνονται οι δυνατότητες τους και να καλύπτουν με μεγαλύτερη επιτυχία τις απαιτήσεις της εταιρείας.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

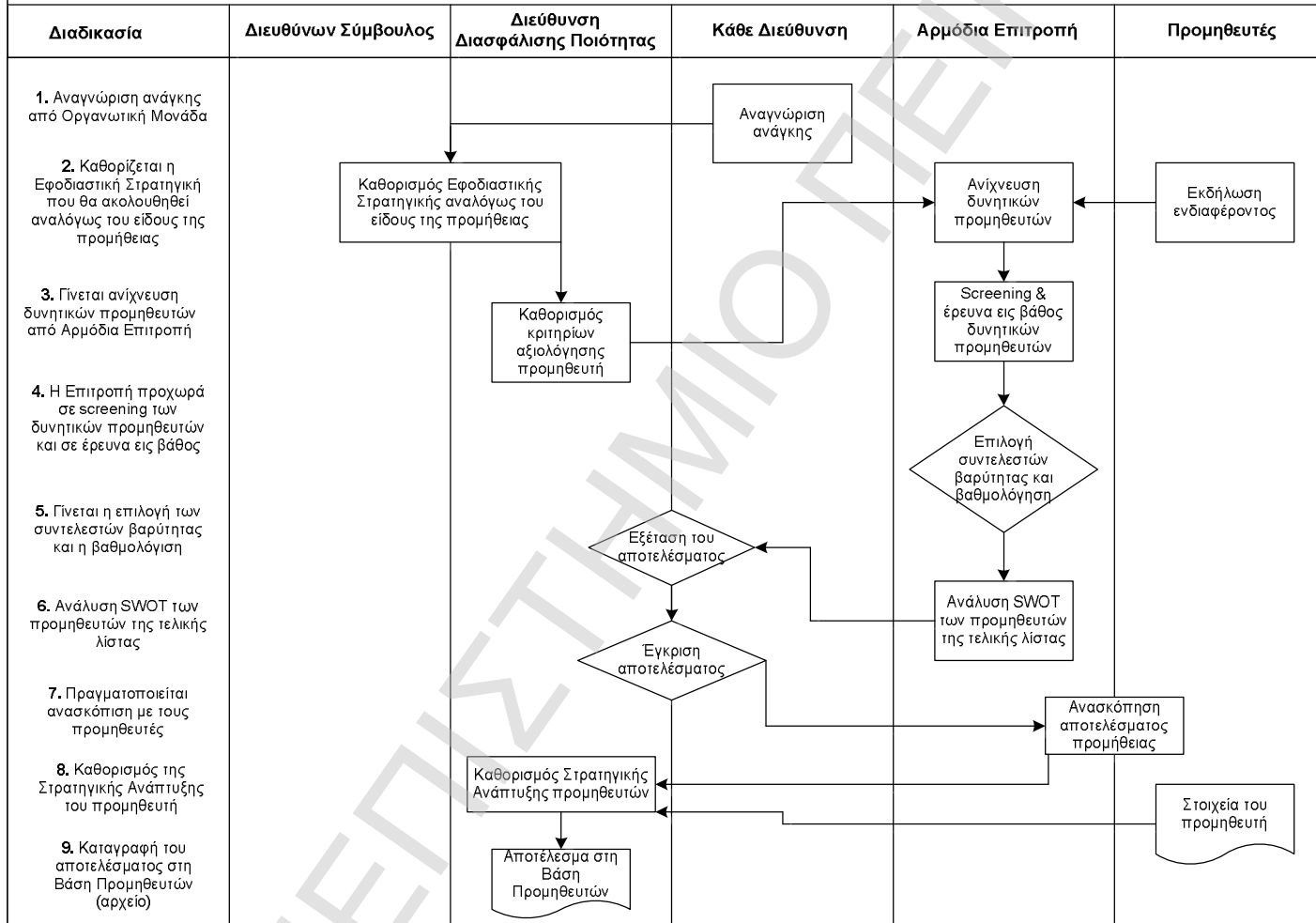
Η διαδικασία της επιλογής και αξιολόγησης των προμηθευτών αφορά την Αρμόδια Επιτροπή και τον Διευθυντή Διασφάλισης της Ποιότητας, καθώς και η διαδικασία της επαναξιολόγησης η οποία γίνεται μια φορά το χρόνο.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων καταγράφονται και εισέρχονται στο φάκελο του προμηθευτή, στα αρχεία των προμηθευτών, έντυπο (E-02-02-01).

Ο κατάλογος των Αποδοτικών Προμηθευτών είναι το έντυπο (E-02-02-02) και αποτελεί μέρος του αρχείου των προμηθευτών.

7. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



| ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΛΙΚΟΥ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ | ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ | ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ | ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ |
|------------------------------|-------------|------------------------------|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ

5.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ (Δ-02-03)

1. Ορισμός

Με τον όρο ανάπτυξη λογισμικού εννοούμε την εγκατάσταση νέων ή ανανεωμένων προγραμμάτων που σχετίζονται με την λειτουργία της εταιρείας, στους υπολογιστές της.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η ανάπτυξη λογισμικού στους υπολογιστές της εταιρείας.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά τον αρμόδιο του τεχνικού τμήματος της εταιρείας, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την αναβάθμιση και την εγκατάσταση νέου λογισμικού στην εταιρεία.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Μια διαδικασία που βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας είναι η ανάπτυξη – αναβάθμιση του λογισμικού των υπολογιστών της εταιρείας. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να εφοδιάζεται συνέχεια με νέα προγράμματα – λογισμικό που αφορούν στις δραστηριότητες που εκτελεί. Με αυτό τον τρόπο έχει πιο έγκαιρα, γρήγορα και αξιόπιστα αποτελέσματα κατά τη λειτουργία της.

Η ανάπτυξη – αναβάθμιση του λογισμικού της εταιρείας πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένες εταιρείες υποστήριξης και παροχής υπηρεσιών, οι οποίες θα πρέπει να συνεργάζονται με την εταιρεία και να μπορούν να προσφέρουν ανά πάσα στιγμή υπηρεσίες υποστήριξης, όπως σέρβις, ανανέωση, και οποιαδήποτε επεξήγηση χρειαστεί για την λειτουργία του προγράμματος μετά την εγκατάσταση του.

Ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη του λογισμικού της εταιρείας θα πρέπει να έχει γνώσεις και να είναι σχετικός με το λειτουργικό των υπολογιστών. Πρέπει να κάνει ερευνά αγοράς μέσω του internet ή από άλλες πηγές πληροφοριών και να ενημερώνεται για τις νέες εκδόσεις ή για όλα τα νέα προγράμματα που κυκλοφορούν και είναι σχετικά με την λειτουργία της εταιρείας.

Η εταιρεία θα πρέπει να επιλέγει την εταιρεία που θα της προμηθεύει αυτά τα προγράμματα ή που θα της ανανεώνει τα ήδη υπάρχοντα, με βάση την διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης του προμηθευτή (Δ-02-02).

Ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη του λογισμικού θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με την ανάλογη εταιρεία για την προμήθεια του κατάλληλου προγράμματος. Αυτός θα

κανονίζει ποτέ και σε ποιον υπολογιστή θα τοποθετείται το κάθε πρόγραμμα, ύστερα από γραπτή απαίτηση του κάθε ενδιαφερόμενου. Η εταιρεία θα πρέπει να κάνει συμφωνία για τον τρόπο εγκατάστασης, ανανέωσης του προγράμματος και για όλες τις επιπλέον παροχές υποστήριξης που χρειάζεται.

Ο κάθε ενδιαφερόμενος που έχει κάποιο πρόβλημα ή έχει ανάγκη κάποιο νέο πρόγραμμα θα πρέπει να ενημερώνει τον υπεύθυνο του τεχνικού τμήματος της εταιρείας και αυτός θα πρέπει να ερευνά για την καλύτερη και οικονομικότερη λύση. Ακόμη ο υπεύθυνος θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τον κατάλογο με όλες τις εταιρείες με τις οποίες η εταιρεία συνεργάζεται, ο οποίος περιέχει όλες τις πληροφορίες (τηλέφωνα, διευθύνσεις, fax κλπ) για αυτές και δεύτερον μια λίστα που περιέχει όλα τα προγράμματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία, τους υπολογιστές, που είναι εγκαταστημένα, πότε εγκαταστάθηκαν και από πού τα προμηθεύτηκαν.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

Την ευθύνη για την ανάπτυξη του λογισμικού των υπολογιστών που χρησιμοποιεί η εταιρεία την έχει ο υπεύθυνος του τεχνικού τμήματος της εταιρείας.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Το έντυπο (E-02-03-01) αποτελεί τον κατάλογο με τα στοιχεία των εταιρειών ανάπτυξης του λογισμικού με τις οποίες συνεργάζεται η εταιρεία και το έντυπο (E-02-03-02) αποτελεί την λίστα που έχει στα χέρια του ο υπεύθυνος ανάπτυξης λογισμικού με όλα τα προγράμματα των υπολογιστών της εταιρείας.



5.6 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ (Δ-04-01)

1. Ορισμός

Με τον όρο τεχνικές στατιστικής εννοούμε τις διάφορες τεχνικές με τις οποίες μπορούμε να κάνουμε ανάλυση κάποιων δεδομένων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της εταιρείας και να αποκομίσουμε από αυτά κρίσιμα συμπεράσματα.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ελέγχεται η ικανότητα των διεργασιών και των χαρακτηριστικών των μισθώσεων.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά τον αρμόδιο για την εφαρμογή στατιστικών τεχνικών στην εταιρεία.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Η χρήση τεχνικών στατιστικής από την εταιρεία οφείλεται στην ανάγκη της για συλλογή και ανάλυση δεδομένων, ως μέρος των διαδικασιών για τον έλεγχο των διεργασιών ή για την επιβεβαίωση των συμμορφώσεων.

Η τεχνική στατιστικής μπορεί να εφαρμοσθεί κατά τον καθορισμό της όποιας αιτίας που μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της μίσθωσης.

Μια τεχνική στατιστικής που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την εταιρεία είναι οι χάρτες έλεγχου για ιδιότητες, η οποία είναι η γραφική απεικόνιση των μετρήσεων της μεταβολής μιας ιδιότητας που αποτελεί χαρακτηριστικό της διαδικασίας, ως προς τον αριθμό του δείγματος που λαμβάνεται.

Ο χάρτης έλεγχου περιλαμβάνει μια οριζόντια γραμμή που παριστά την μέση αναμενόμενη τιμή του ποιοτικού χαρακτηριστικού που μετράται, όταν η διαδικασία είναι υπό έλεγχο. Περιλαμβάνει και το ανώτατο όριο έλεγχου (**upper control limit UCL**) και το κατώτατο όριο έλεγχου (**lower control limit LCL**).

Η μέθοδος αυτή είναι απλή, οδηγεί στη μείωση του κόστους ελέγχου και καθορίζει το κατά πόσο το συγκεκριμένο προϊόν ή η υπηρεσία συμμορφώνεται ή δεν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές. Έτσι κάθε φορά επιλέγεται ένα δείγμα μεγέθους n , όπου καταγράφεται ο αριθμός των μη ικανοποιητικών υπηρεσιών (np), από το οποίο υπολογίζεται το ποσοστό των μη ικανοποιητικών υπηρεσιών σύμφωνα με την μετρούμενη ιδιότητα ($p=np/n$), για μια σειρά δειγμάτων μεγέθους N .

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΧΑΡΤΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο υπολογισμός της κεντρικής γραμμής και των ορίων του χάρτη έλεγχου γίνεται από τις ακόλουθες μαθηματικές σχέσεις:

$$\bar{p} = \frac{\sum p_i}{N} = \frac{\sum np}{\sum n}$$

$$UCL = \bar{p} + 3\sigma = \bar{p} + 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

$$LCL = \bar{p} - 3\sigma = \bar{p} - 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

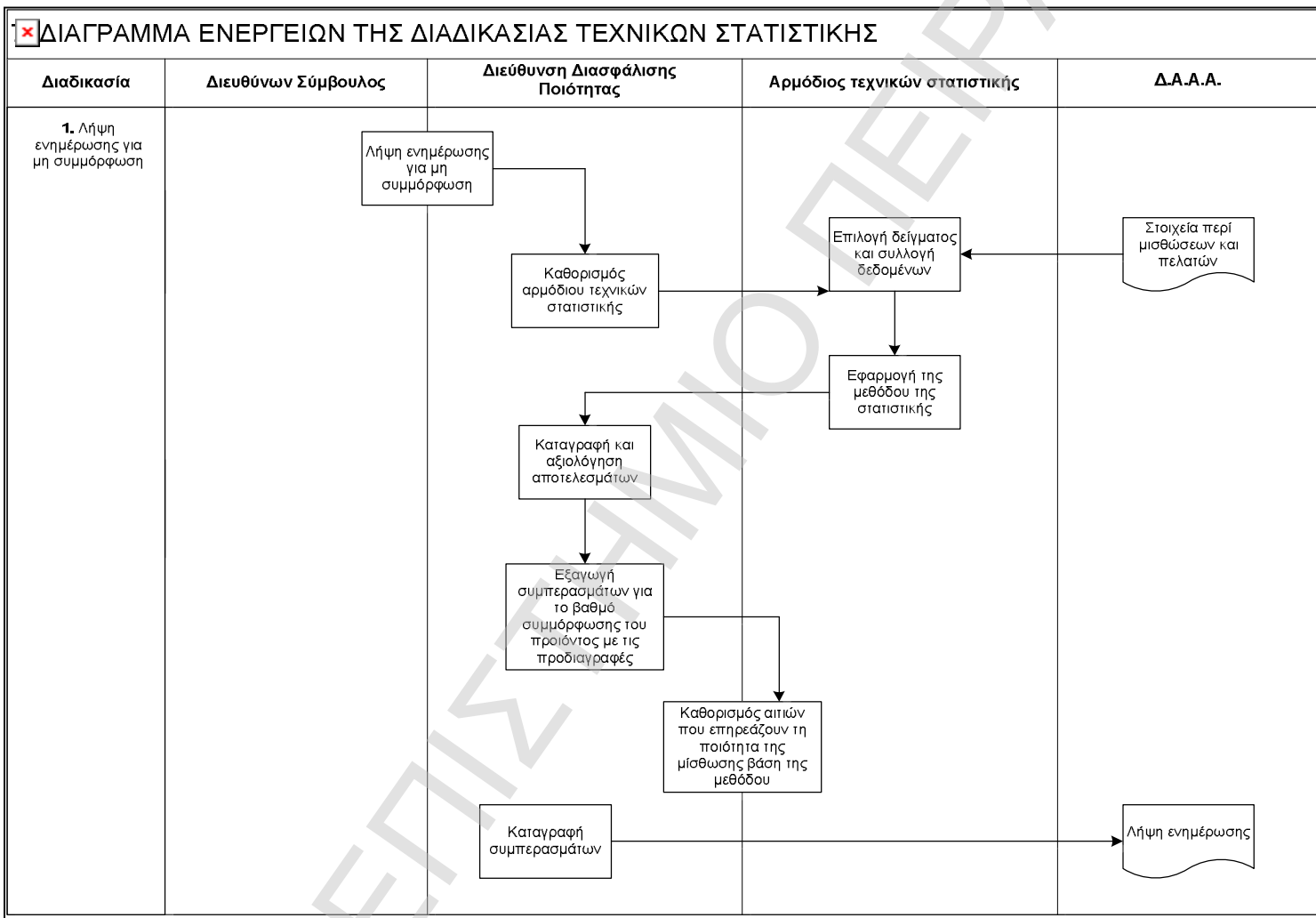
όπου, \bar{p} το μέσο ποσοστό των μη ικανοποιητικών προϊόντων ή υπηρεσιών, σ η απόκλιση για την κατανομή και n και N ο αριθμός των δειγμάτων. Έτσι αντικαθιστώντας τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί στις εξισώσεις αυτές, μπορεί να κατασκευασθεί το διάγραμμα, από όπου προκύπτουν όλες οι σχετικές πληροφορίες, και η στατιστική ανάλυση έχει ολοκληρωθεί.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

Ο Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας ή κάποιο άλλο στέλεχος που έχει οριστεί από αυτόν έχουν την ευθύνη για την εφαρμογή τεχνικής στατιστικής στην εταιρεία. Αυτοί συλλέγουν όλα τα δεδομένα και εφαρμόζουν την μέθοδο, δηλαδή χάρτες ελέγχου για ιδιότητες. Τα αποτελέσματα της τεχνικής στατιστικής καταγράφονται και στη συνέχεια διεξάγονται τα ανάλογα συμπεράσματα.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Στο έντυπο (E-04-01-01) καταγράφονται τα δεδομένα που συλλέγονται για ανάλυση, ενώ τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την στατιστική αυτή ανάλυση αρχειοθετούνται στο ανάλογο αρχείο.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται σχεδόν όλες οι Διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να υλοποιηθεί η Διεργασία Υλοποίησης Προϊόντων της εταιρείας GEOestate. Οι Διαδικασίες αυτές σχετίζονται με τις δραστηριότητες της διευρυμένης αλυσίδας παραγωγής του προϊόντος ή των παρεχόμενων από την εταιρεία υπηρεσιών.

Αυτές αφορούν σε:

- Σχεδιασμό Επιχειρησιακών Δραστηριοτήτων
- Εξυπηρέτηση Πελατών
- Σχεδιασμό-Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών
- Δραστηριότητες Παραγωγής
- Έλεγχος Εξοπλισμού παρακολούθησης/ μετρήσεων

Όσες Διαδικασίες του Συστήματος δεν παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο, βρίσκονται στο Παράρτημα Β.

6.2 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ- ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ (Δ-03-01)

1. Ορισμός

Με τον όρο εξυπηρέτηση εννοούμε την παροχή υπηρεσιών βοήθειας στον πελάτη σε θέματα που αφορούν την λειτουργία και το προϊόν της εταιρείας.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η παροχή εξυπηρέτησης στους πελάτες, με τρόπο τέτοιο, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά τον αρμόδιο για την παροχή εξυπηρέτησης στους πελάτες από την εταιρεία και το τμήμα Ειδικών Πελατών και Διαχείρισης Μισθώσεων.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας μίσθωσης και την οριστική παραλαβή του ακινήτου ή τμήματος αυτού από τον πελάτη προς χρήση, η εταιρεία παραμένει υπεύθυνη απέναντι στον πελάτη, σε όσα θέματα είναι σχετικά με την μίσθωση. Το ανάλογο τμήμα εκπόνησης της μίσθωσης φροντίζει για την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και αναλαμβάνει δράσεις για την ικανοποιητική του εξυπηρέτηση.

Ο κάθε προϊστάμενος του ανάλογου τμήματος διαχείρισης της μίσθωσης ορίζει κάποιον από το προσωπικό ως αρμόδιο για τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης. Δηλαδή, το άτομο αυτό είναι αρμόδιο να έρθει σε επαφή με τον πελάτη, όταν ζητηθεί από την εταιρεία επιπλέον παροχή υπηρεσιών υποστήριξης.

Κατά την παροχή εξυπηρέτησης, μετά την παραλαβή του μισθώματος, οποιαδήποτε μη συμμόρφωση και παράπονο του πελάτη που εντοπίζεται, πρέπει να μεταβιβάζεται στον αρμόδιο για την εκτέλεση των διορθωτικών ενεργειών, ώστε να εντοπισθούν οι αιτίες εμφάνισης τους.

ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η παρακολούθηση των παραπόνων των πελατών γίνεται με χρήση ερωτηματολογίων που αποστέλλονται από το τμήμα Ειδικών Πελατών και Διαχείρισης Μισθώσεων στον πελάτη μετά το τέλος της συνεργασίας του με την εταιρεία.

Το τμήμα Ειδικών Πελατών και Διαχείρισης Μισθώσεων πρέπει να καταγράφει και να συλλέγει όλα τα στοιχεία που αφορούν στο βαθμό ικανοποίησης ή τα παράπονα των πελατών και να τα προωθεί στον Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας, για ανάλυση. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων συλλέγονται και αναλύονται από την αντίστοιχη διαδικασία.

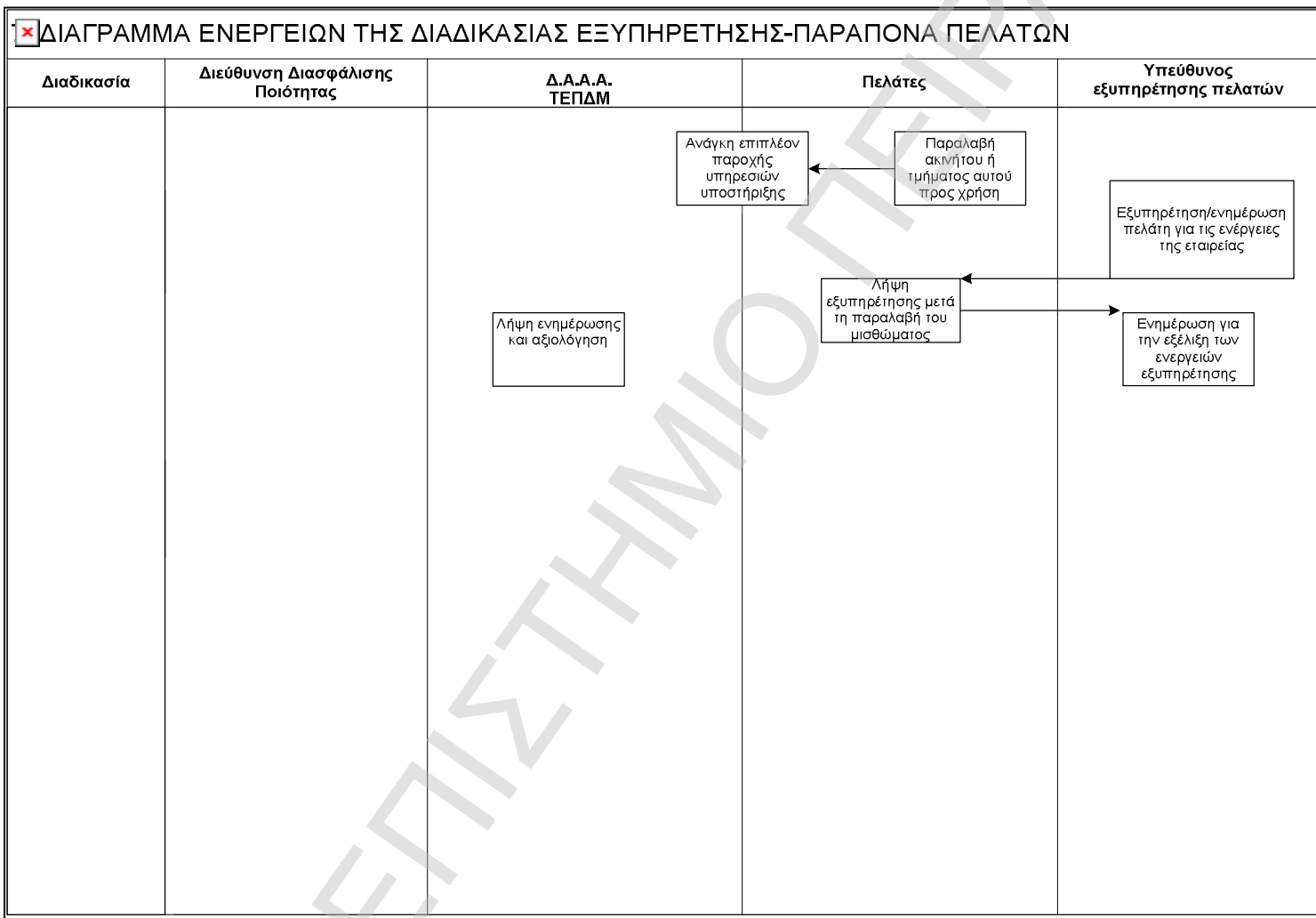
5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

Ο προϊστάμενος έχει ορίσει ένα στέλεχος ως αρμόδιο για την εξυπηρέτηση των πελατών, ο οποίος είναι υπεύθυνος και για την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας. Τα ερωτηματολόγια συντάσσονται από τον Διευθυντή Ποιότητας και συμπληρώνονται από τους ίδιους τους πελάτες.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Το έντυπο (E-03-01-01) αποτελεί το ερωτηματολόγιο για την παρακολούθηση των παραπόνων και για την εξυπηρέτηση των πελατών από την εταιρεία και στέλνεται από τον υπεύθυνο του τμήματος Ειδικών Πελατών και Διαχείρισης Μισθώσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΠΡΟΣ

| | |
|-------------------|--|
| ΕΤΑΙΡΕΙΑ: | |
| ΥΠ' ΟΨΗ : | |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: | |
| ΤΗΛ.: | |
| FAX: | |

Η εταιρεία **GEOestate** βρίσκεται στα πλαίσια της δημιουργίας Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με το Πρότυπο ISO 9001:2000, με σκοπό να παρέχει στους πελάτες τους προϊόντα / υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που να καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις τους.

Κρίνεται επομένως ιδιαίτερης σημασίας για εμάς να αξιολογηθούμε από όλους τους πελάτες μας, σύμφωνα με το αντικειμενικό σύστημα βαθμολογίας που αναπτύξαμε, και να καταγράψουμε τα αποτελέσματα για τον εντοπισμό όλων των πιθανών αιτίων των παραπόνων σας.

Για το σκοπό αυτό θα παρακαλούσαμε να συμπληρώσετε το Ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, και να μας το επιστρέψετε το συντομότερο δυνατό.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Για την **GEOestate A.E.**

| | |
|------------------------------|--------------------------------|
| Επωνυμία Εταιρείας: | Διεύθυνση: |
| Προϊόντα / Υπηρεσίες: | |
| Εταιρεία / Πελάτης: | Υπεύθυνος επικοινωνίας: |

| ΕΡΩΤΗΣΗ | ΝΑΙ | ΟΧΙ | ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ |
|--|--------------|------------|---------------------|
| 1. Πιστεύετε ότι η εταιρεία μας δίνει την απαιτούμενη σημασία στην εξυπηρέτηση των πελατών της; | | | |
| 2. Ήταν εύκολο να έρθετε σε επικοινωνία μαζί μας; | | | |
| 3. Πως πληροφορηθήκατε για τις δραστηριότητες της εταιρείας μας; | | | |
| 4. Τι γνώμη έχετε για την λειτουργία της εταιρείας μας; Σας φαίνεται αξιόπιστη; | | | |
| 5. Προέκυψε κάποιο πρόβλημα κατά την διάρκεια της συνεργασία σας με την εταιρεία μας; | | | |
| 6. Σε περίπτωση προβλήματος, αντιμετωπίστηκε σωστά από την εταιρεία μας; | | | |
| 7. Η αντιμετώπιση στο πρόβλημα σας ήταν γρήγορη και αποτελεσματική; | | | |
| 8. Πιστεύετε ότι η εταιρεία μας μπορεί να αντεπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις, για την αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων; | | | |
| 9. Γνωρίζετε την σημασία της εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε μια εταιρεία; | | | |
| 10. Πιστεύετε ότι μια εταιρεία που εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας υπερτερεί σε σχέση με άλλες σε αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα; | | | |
| 11. Δώστε ένα χαρακτηρισμό στην συνεργασία μας. α) καθόλου καλή, β) καλή, γ) πολύ καλή, δ) άριστη | | | |
| 12. Σε περίπτωση νέας συνεργασία στο μέλλον θα μας προτιμήσετε; | | | |
| 13. Θα μας συστήνατε ανεπιφύλακτα σε κάποιον; | | | |
| Όνομα: | Θέση: | | |
| Ημερομηνία: | | | |

6.3 ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ (Δ-03-02)

1. Ορισμός

Με τον όρο προσφορά εννοούμε την τιμή που προτείνει η εταιρεία είτε σε έναν ιδιώτη είτε σε μια εταιρεία, για τη μίσθωση ενός ακινήτου της ή τμήματος αυτού.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο συντάσσονται και υποβάλλονται οι προσφορές που κάνει η εταιρεία, τόσο για ακίνητα που μισθώνονται σε ιδιώτες, όσο και σε εταιρείες ή οργανισμούς.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά γενικά τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων και τον Διευθύνων Σύμβουλο.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Η εταιρεία υποβάλει προσφορές που αφορούν την εκμίσθωση ακινήτων που βρίσκονται υπό την κατοχή της. Σε οποιαδήποτε περίπτωση έχουν ελεγχθεί πρώτα από την εταιρεία οι όροι και οι απαιτήσεις του μισθωτή, πριν την υποβολή της προσφοράς.

Έτσι για τη σύνταξη και υποβολή προσφορών η εταιρεία ακολουθεί την εξής διαδικασία:

α) Πρώτα ενημερώνεται για όλες τις απαιτήσεις και τους όρους του πελάτη και εφόσον τα ικανοποιεί και συμφωνεί με αυτά, συντάσσει την ανάλογη πρόσφορα, η οποία προωθείται στον Διευθύνων Σύμβουλο όπου εγκρίνεται ή απορρίπτεται.

β) Εφόσον εγκριθεί, το τμήμα υποβάλλει την πρόσφορα μέσα στα όρια της προθεσμίας που έχουν ήδη καθοριστεί και τη στέλνει στον πελάτη για αξιολόγηση, από όπου στη συνέχεια την παρακολουθεί.

γ) Η προσφορά υποβάλλεται μέσα σε σφραγισμένο φάκελο, που περιέχει τρεις άλλους σφραγισμένους υποφακέλους:

1. τον υποφάκελο των **ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΩΝ**,
2. τον υποφάκελο της **ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ**,
3. και τον υποφάκελο της **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ**.

Στον φάκελο της προσφοράς πρέπει να αναγράφονται ευκρινώς τα ακόλουθα:

- Η λέξη **ΠΡΟΣΦΟΡΑ** με κεφαλαία γράμματα.
- Η πλήρη επωνυμία του πελάτη.

- Η ημερομηνία κατάθεσης.
- Τα στοιχεία του αποστολέα.

Ο υποφάκελος των Δικαιολογητικών πρέπει να περιέχει όλα τα ζητούμενα δικαιολογητικά, καθώς και υπεύθυνη δήλωση του Ν.1599/86 του εκπρόσωπου της εταιρείας, ότι η εταιρεία έχει λάβει δηλαδή γνώση όλων των όρων περί μισθώσεων (έγγραφο 456/84) και τους αποδέχεται ρητά και ανεπιφύλακτα και η προσφορά συντάχθηκε σύμφωνα με αυτούς. Η τεχνική περιγραφή του μισθώματος τοποθετείται στον δεύτερο υποφάκελο, ενώ τα οικονομικά στοιχεία της προσφοράς τοποθετούνται στον τρίτο υποφάκελο της προσφοράς.

5. Αρμοδιότητες - Υπευθυνότητες

Η διαδικασία της υποβολής προσφοράς αφορά στο τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Εμπορικής Εκμετάλλευσης, αφού συντάσσεται σε αυτό και διαβιβάζεται στον Διευθυντή της Διεύθυνσης Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων, ο οποίος την κοινοποιεί στον Διευθύνων Σύμβουλο για να την εγκρίνει. Ακόμη, ο προϊστάμενος του τμήματος έχει την ευθύνη της αποστολής της προσφοράς στην αρμόδια Υπηρεσία ή στον πελάτη.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Οι προσφορές είναι γραπτές, καταγράφονται και αρχειοθετούνται στο ανάλογο αρχείο της μίσθωσης.



6.4 ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ (Δ-03-03)

1. Ορισμός

Με τον όρο ανασκόπηση σύμβασης εννοούμε όλες τις συστηματικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από την εταιρεία πριν από την υπογραφή της σύμβασης, για να εξασφαλιστεί ότι οι απαιτήσεις είναι επαρκώς καθορισμένες, χωρίς ασάφειες, και πραγματοποιήσιμες από την εταιρεία.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει την ανασκόπηση και τη σύνταξη των συμβάσεων της εταιρείας βάσει των απαιτήσεών της για θέματα προμήθειας, εκπόνησης μελετών και εκτέλεσης έργων.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά τον Διευθύνων Σύμβουλο, τη Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών και το ανάλογο τμήμα στο οποίο αφορά η σύμβαση.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Η εταιρεία ανασκοπεί τις απαιτήσεις της, πριν αυτή δεσμευτεί με τους πελάτες, δηλαδή πριν την αποδοχή της προσφοράς ή την υποβολή της σύμβασης. Η εταιρεία ανασκοπεί τις απαιτήσεις με την μεγαλύτερη δυνατή λεπτομέρεια ώστε να διευκρινισθούν έγκαιρα όλες οι λεπτομέρειες, να εντοπισθούν και να συζητηθούν οι ασάφειες, ώστε να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις για την σωστή διεξαγωγή των προμηθειών, την εκπόνηση της μελέτης, την εκτέλεση του έργου.

Εφόσον έχει εγκριθεί η προσφορά από το αρμόδιο τμήμα που έχει υποβάλει ο εξωτερικός συνεργάτης, ακολουθεί η ανασκόπηση της σύμβασης. Δηλαδή, ο προϊστάμενος του ανάλογου τμήματος και ο Δ/νων Σύμβουλος ανασκοπούν την σύμβαση και μετά την έγκριση της από τον Δ/ντα Σύμβουλο υπογράφεται από αυτόν. Σε περίπτωση που μετά την αποδοχή της σύμβασης ζητηθούν από τον εξωτερικό συνεργάτη αλλαγές, τα νέα δεδομένα αντικαθιστούν τα παλιά στην διαδικασία που αφορά η σύμβαση, αφού πρώτα γίνει ανασκόπηση με τον ίδιο ακριβώς τρόπο με την αρχική σύμβαση. Αν οι αλλαγές γίνουν αποδεκτές, τότε τις πληροφορούνται όλοι οι άμεσα εμπλεκόμενοι.

ΣΥΝΤΑΞΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Τα παρακάτω αποτελούν τους βασικούς όρους της σύνταξης της σύμβασης:

- 1) Το συμφωνητικό συντάσσεται από το τμήμα Συμβάσεων σε συνεργασία με το αρμόδιο τμήμα και υπογράφεται από τον Διευθύνων Σύμβουλο. Αναγράφονται όλες οι προδιαγραφές και οι όροι.

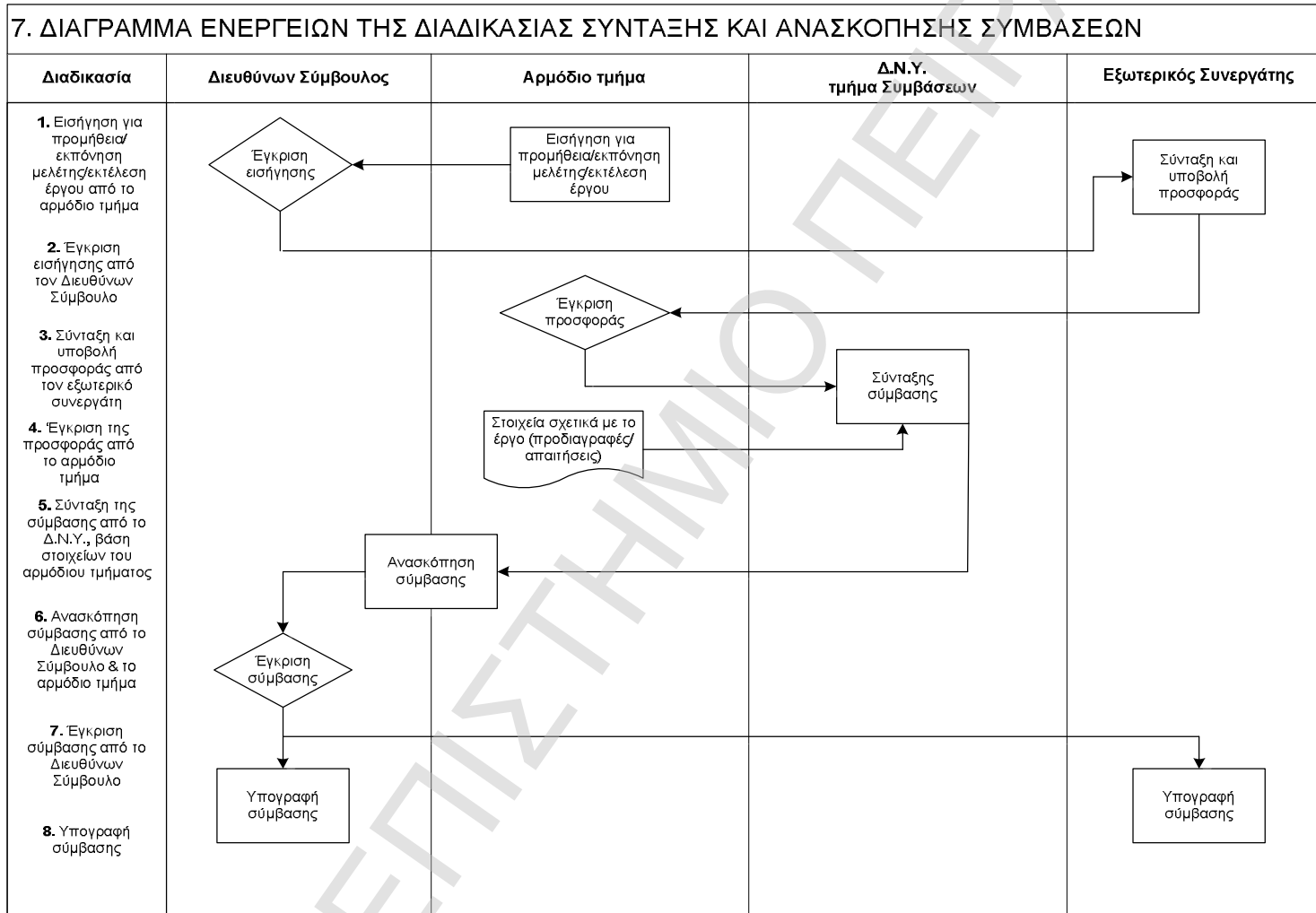
- 2) Κάθε συμφωνητικό φυλάσσεται στο αρχείο της ανάλογης προμήθειας/μελέτης/έργου μαζί με κάθε άλλο έγγραφο της ίδιας υπόθεσης.
- 3) Σε κάθε συμφωνητικό αναγράφεται η όποια απαίτηση του εξωτερικού συνεργάτη, εφόσον το επιθυμεί.
- 4) Σε κάθε συμφωνητικό αναγράφονται οι όροι αποδοχής, τα χαρακτηριστικά της προμήθειας/μελέτης/έργου, η διαδικασία παράδοσης (ο χρόνος και ο τρόπος παράδοσης) και ο τρόπος πληρωμής. Γενικά, αναγράφεται κάθε όρος που διευκολύνει την συνεργασία των ενδιαφερόμενων.
- 5) Στο συμφωνητικό που υπογράφεται αναφέρονται ρητώς οι τρόποι επίλυσης των πιθανών διαφωνιών μεταξύ των συμβαλλόμενων.
- 6) Για την ολοκλήρωση της σύμβασης και την σύνταξη της μελέτης συμπληρώνεται το έντυπο (E-03-03-01), το οποίο αποτελεί την σύμβαση μεταξύ εξωτερικού συνεργάτη και εταιρείας.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

Την αρμοδιότητα της σύνταξης της σύμβασης την έχει το τμήμα Συμβάσεων και το αρμόδιο τμήμα, ανάλογα με τη σύμβαση, ενώ την υπογράφει ο Διευθύνων Σύμβουλος. Η ανασκόπηση της σύμβασης γίνεται και αυτή από το ανάλογο τμήμα και ελέγχεται από τον υπεύθυνο του τμήματος, ο οποίος και την υπογράφει.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Συμπληρώνεται το ανάλογο έντυπο (E-03-03-01) της συμβάσεως, το οποίο αρχειοθετείται στο φάκελο της προμήθειας/μελέτης/έργου. Το αρχείο της ανασκόπησης είναι μια απλή σημείωση πάνω στην πρόσφορα που επιβεβαιώνει την δυνατότητα πραγματοποίησης της συμβάσεως, με την υπογραφή του υπεύθυνου του αρμόδιου τμήματος και την ημερομηνία της πραγματοποίησης της.



ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....

**ΣΥΜΒΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ /
ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ / ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ**

ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ/ΜΕΛΕΤΗ/ΕΡΓΟ:

«.....»
.....»

Στην.....σήμερα, ημέρα.....,την.....του
μηνός.....του έτους....., οι παρακάτω συμβαλλόμενοι:

1) Η Ανώνυμη Εταιρεία, με την επωνυμία «*GEOestate*», που εδρεύει στην
Αθήνα, επί της οδού..... νομίμως εκπροσωπούμενη, από
τον Κ..... κάτοικο.....
και αποκαλούμενη στην συνέχεια ως η «Εταιρεία».

2).....
....., που εδρεύει..... επί
της οδού..... νομίμως εκπροσωπούμεν....., από
τον.....
κάτοικο.....
αποκαλούμεν..... στην συνέχεια ως «Εργοδότης», συμφώνησαν και
συναποδέχτηκαν τα παρακάτω:

ΑΡΘΡΟ 1

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ - ΣΚΟΠΟΣ

«Στο άρθρο αυτό περιγράφεται η προμήθεια/μελέτη/έργο και ο σκοπός της
εκπόνησης της.»

ΑΡΘΡΟ 2

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΩΝ

«Στο άρθρο αυτό αναφέρονται όλες οι υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων.»

ΑΡΘΡΟ 3

ΧΡΟΝΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ

«Το άρθρο αυτό αφορά στην διάρκεια εκτέλεσης της
προμήθειας/μελέτης/έργου.»

ΑΡΘΡΟ 4

ΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

«Το άρθρο αυτό αφορά την πληρωμή του εξωτερικού συνεργάτη, δηλαδή τον τρόπο πληρωμής εάν θα δοθεί προκαταβολή και γενικά όλες τις δαπάνες που θα καταναλωθούν για την προμήθεια, την εκπόνηση της μελέτης ή την εκτέλεση του έργου.»

ΑΡΘΡΟ 5

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

«Αυτό το άρθρο αφορά τις τήρηση των θεσμοθετημένων διαδικασιών.»

ΑΡΘΡΟ 6

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

«Το άρθρο αυτό αναφέρεται στους τρόπους επίλυσης πιθανών διαφωνιών μεταξύ των συμβαλλόμενων.»

ΑΡΘΡΟ 7

ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΡΗΤΡΕΣ

«Αφορά κυρίως συμβάσεις μέσω προκηρύξεων.»

ΑΡΘΡΟ 8

ΛΟΙΠΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

«Αφορά λοιπές λεπτομέρειες της Σύμβασης.»

Η παρούσα Σύμβαση συντάχθηκε και υπογράφει σε τέσσερα πρωτότυπα, ένα για κάθε συμβαλλόμενο μέλος, ένα για το αρμόδιο τμήμα και ένα για την αρμόδια Δ.Ο.Υ.

Τοποθεσία/...../.....

ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, **GEOestate**

ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

.....
(υπογραφές)

6.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (Δ-03-04)

1. Ορισμός

Με τον όρο Στρατηγικό και Επιχειρηματικό Σχεδιασμό εννοούμε το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να υλοποιηθούν οι τιθέμενοι σκοποί της εταιρείας.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η μετατροπή των στρατηγικών στόχων της εταιρείας σε Επιχειρηματικά Σχέδια προς υλοποίηση.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Διευθύνων Σύμβουλο και τους υπεύθυνους της Διεύθυνσης Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Μετά τον καθορισμό των Στρατηγικών Στόχων της εταιρείας από το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Διευθύνων Σύμβουλο, αποφασίζεται για το ποιοι από αυτούς θα γίνουν Επιχειρηματικά Πλάνα. Στη συνέχεια, η Διεύθυνση Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων αφού επεξεργαστεί τα στοιχεία δίνει εντολή πραγματοποίησης των σχετικών μελετών.

Μετά τη συγκέντρωση των απαραίτητων μελετών, το τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Εμπορικής Εκμετάλλευσης ετοιμάζει το πρώτο Προσχέδιο Επιχειρηματικού Σχεδιασμού. Το προσχέδιο αυτό αξιολογείται και αφού γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές, εάν εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, το τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών προχωρά στην κατάρτιση του Προϋπολογισμού του επόμενου έτους. Σε περίπτωση μη έγκρισης, ετοιμάζεται το δεύτερο Προσχέδιο Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και ακολουθείται η ίδια σειρά ενεργειών. Προκειμένου η εταιρεία να προχωρήσει επιτυχώς στον αποδοτικότερο Στρατηγικό και Επιχειρηματικό Σχεδιασμό εξασφαλίζεται η απαραίτητη διατμηματική επικοινωνία.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

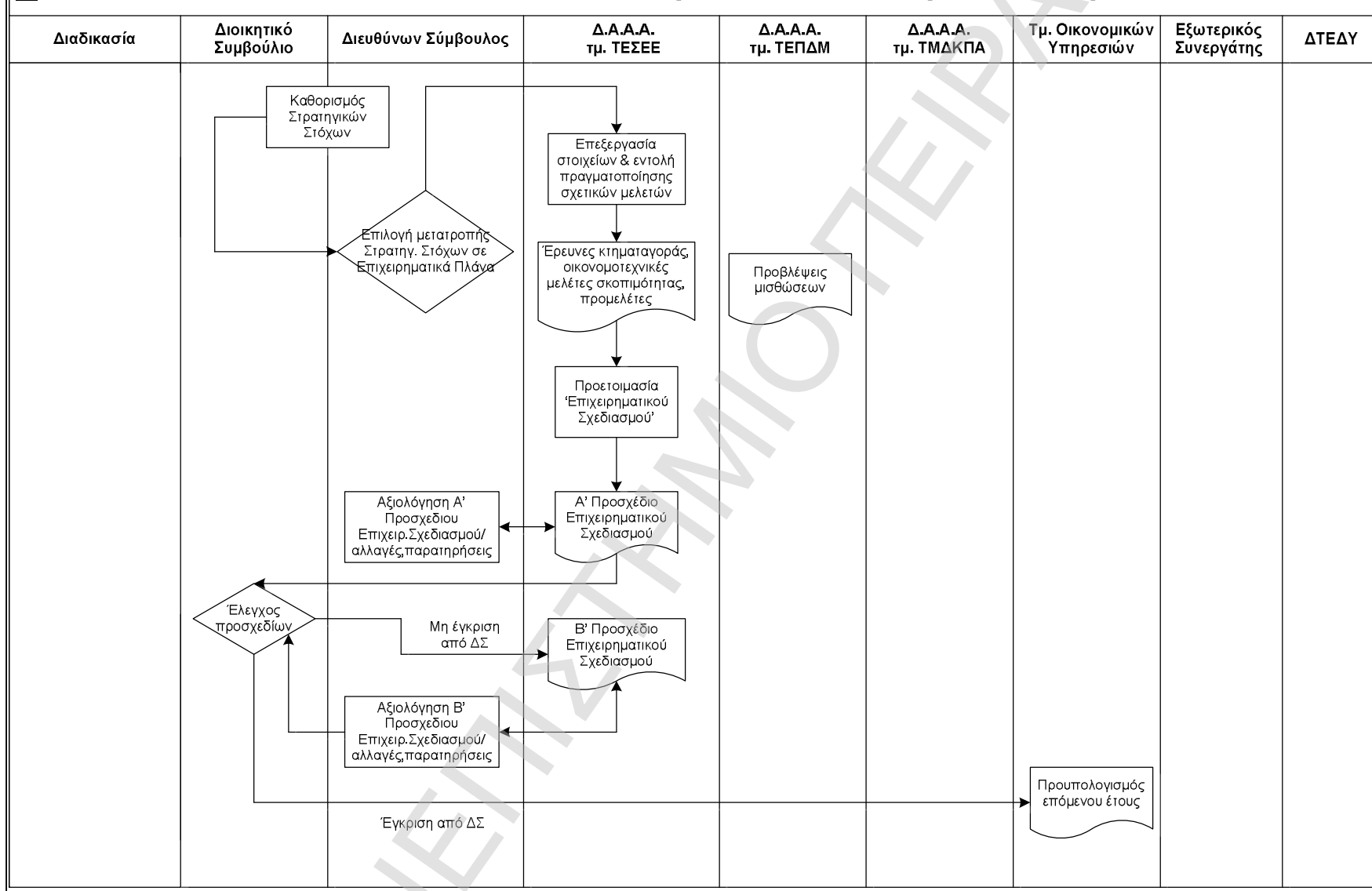
Την ευθύνη για τον Στρατηγικό και Επιχειρηματικό Σχεδιασμό έχει ο Διευθύνων Σύμβουλος, όλοι οι αρμόδιοι των τμημάτων της Διεύθυνσης Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων και γενικά όλοι όσοι συμμετέχουν στην εκπόνηση των μελετών που χρησιμοποιεί το τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Εμπορικής Εκμετάλλευσης, για την κατάστρωση των Επιχειρηματικών Σχεδίων.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Το έντυπο (E-03-04-01) αποτελεί το κατάλογο με τις μελέτες που απαιτεί το τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Εμπορικής Εκμετάλλευσης προκειμένου να καταστρώσει τα Επιχειρηματικά Σχέδια της εταιρείας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

❌ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



6.6 ΣΥΝΤΑΞΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΟΥ (Δ-03-05)

1. Ορισμός

Με τον όρο σύνταξη μελέτης εννοούμε την καταγραφή και την ολοκλήρωση της μελέτης, είτε από τα τεχνικά στελέχη της Εταιρείας, είτε από ιδιωτικά μελετητικά γραφεία, οποιασδήποτε νομικής μορφής, ημεδαπά ή αλλοδαπά.

Με τον όρο έργο εννοούμε όλα τα τεχνικά έργα, κάθε νέα κατασκευή, δηλ. κάθε ανέγερση και συναρμολόγηση νέου έργου και κάθε επέκταση ή ανακαίνιση ή επισκευή ή διαρρύθμιση ή συντήρηση και λειτουργία υφισταμένου ή νέου έργου καθώς και κάθε άλλη εργασία τεχνικής φύσεως και κάθε συναφής δραστηριότητα που απαιτεί τεχνική γνώση και επέμβαση.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο εκπόνησης και ελέγχου των μελετών που συντάσσει η Εταιρεία ή τα ιδιωτικά μελετητικά γραφεία, καθώς και τον τρόπο ανάθεσης ενός έργου.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά γενικά τον Προϊστάμενο του κάθε τμήματος της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων και Διαχείρισης Υποδομών και τον Διευθύνων Σύμβουλο.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

ΣΥΝΤΑΞΗ ΜΕΛΕΤΩΝ

Ο προγραμματισμός της μελέτης περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

α) Αρχικά, αφού αποφασιστεί από το αρμόδιο τμήμα η ανάγκη εκπόνησης μελέτης, συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία και γίνει η εισήγησή του, ο Διευθύνων Σύμβουλος (για έργο αξίας κάτω των €600.000) ή το Διοικητικό Συμβούλιο (για έργο αξίας άνω των €600.000) καλείται να την εγκρίνει.

β) Έπειτα, ακολουθεί ο καθορισμός του τρόπου εκπόνησης της μελέτης, που θα γίνει είτε από τα τεχνικά στελέχη της Εταιρείας, είτε από ιδιωτικά μελετητικά γραφεία. Στο σημείο αυτό λαμβάνονται υπόψη:

§ η εμπειρία της εταιρείας και των ιδιωτικών μελετητικών γραφείων

§ οι συνθήκες του έργου

§ το διαθέσιμο δυναμικό και ο εξοπλισμός της εταιρείας

§ όλοι οι κανονισμοί και η νομοθεσία που ισχύουν στο συγκεκριμένο έργο.

γ) Αφού γίνουν όλα αυτά, το τμήμα συντάσσει τη μελέτη ή εξετάζει την προμελέτη εάν έχει δοθεί εκτός εταιρείας και καταλήγει στην τελική μορφή της μελέτης.

Παράλληλα, γίνεται με τεκμηριωμένο τρόπο η παρακολούθηση της μελέτης προκειμένου να καταγραφούν τυχόν αλλαγές και αναθεωρήσεις.

ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΟΥ

- α) Αρχικά, αφού το αρμόδιο τμήμα εισηγηθεί την εκτέλεση έργου, η έγκριση και ο τρόπος εκτέλεσής του θα αποφασιστεί από τον Διευθύνων Σύμβουλο (για έργο αξίας κάτω των €600.000) ή το Διοικητικό Συμβούλιο (για έργο αξίας άνω των €600.000).
- β) Η εκτέλεση του έργου γίνεται είτε με αυτεπιστασία, είτε με απευθείας ανάθεση βάση του Μητρώου Εργοληπτών, είτε με Διαγωνισμό, δηλ. με λήψη προσφορών, αξιολόγησή τους, επιλογή Ανάδοχου και κατάρτιση Σύμβασης.

5. Αρμοδιότητες - Υπευθυνότητες

Η διαδικασία αυτή αφορά στο τμήμα Μελετών και Δημοπρατήσεων Τεχνικών Έργων, άρα υπεύθυνοι είναι όλα τα στελέχη του τμήματος που σχετίζονται κάθε φορά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης ή της διαδικασίας δημοπράτησης και κυρίως, ο κάθε προϊστάμενος του τμήματος που έχει την ευθύνη για την σωστή ολοκλήρωση της διαδικασίας.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Οι συμβάσεις που έχουν υπογραφεί με τα ιδιωτικά μελετητικά γραφεία καταγράφονται σε ένα κατάλογο συμβάσεων που αποτελεί το έντυπο (E-03-05-01) και αρχειοθετούνται στο φάκελο της κάθε μελέτης.

Οι συμβάσεις που έχουν υπογραφεί με τους ανάδοχους καταγράφονται σε ένα κατάλογο συμβάσεων που αποτελεί το έντυπο (E-03-05-02) και αρχειοθετούνται στο φάκελο της κάθε μελέτης.

Το έντυπο (E-03-05-03) συμπληρώνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος μελετών, για κάθε μελέτη. Τα έντυπα αυτά βρίσκονται στην δικαιοδοσία του προϊστάμενου όσο οι μελέτες είναι σε εξέλιξη και μετά την υλοποίησή τους αρχειοθετούνται στο φάκελο της κάθε μελέτης.

Ο κατάλογος των Εργοληπτών είναι το έντυπο (E-03-05-04) και φυλάσσεται στο τμήμα Κατασκευών Τεχνικών Έργων.

| <input checked="" type="checkbox"/> ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΜΕΛΕΤΩΝ & ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΩΝ | | | | | | | | | |
|---|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|----------|--|--|
| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ | Διοικητικό Συμβούλιο * | Διευθύνων Σύμβουλος * | Επιτροπή Διαγωνισμού | Εξωτερικός Μελετητής | Δ.Τ.Ε.Δ.Υ. τμήμα ΤΜΑΤΕ | Δ.Τ.Ε.Δ.Υ. τμήμα ΤΚΤΕ | Ανάδοχοι | | |
| | | | | | | | | | |

| | |
|----------------------------|-----------------------------|
| ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ: | |
| ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ: | |
| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΜΕΛΕΤΗΣ: | |
| ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΜΕΛΕΤΗΣ: | |
| ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ: | |
| ΟΜΑΔΑ ΜΕΛΕΤΗΣ: | ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ: |
| | |
| | |
| | |
| ΠΕΡΑΤΩΣΗ ΤΗΝ: | Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΑΤΕ |

| ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΕΙΣ – ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ – ΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕΛΕΤΗΣ | | | |
|---|-------------|----------------------|-----------------|
| ΗΜ/ΝΙΑ | ΘΕΜΑ | ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ | |
| | | ΟΝΟΜΑ | ΥΠΟΓΡΑΦΗ |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Τελικά παραδοτέα: (Τίτλος / Αρ. Έκδοσης / Κωδικοί)

- Σχέδια:
- Τεύχος Μελέτης:
-

Πληροφορίες επικύρωσης μελέτης:

Ημ/νία:

Υπογραφή:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

6.7 ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΡΓΟΥ (Δ-03-06)

1. Ορισμός

Με τον όρο έργο εννοούμε όλα τα τεχνικά έργα, κάθε νέα κατασκευή, δηλ. κάθε ανέγερση και συναρμολόγηση νέου έργου και κάθε επέκταση ή ανακαίνιση ή επισκευή ή διαρρύθμιση ή συντήρηση και λειτουργία υφισταμένου ή νέου έργου καθώς και κάθε άλλη εργασία τεχνικής φύσεως και κάθε συναφής δραστηριότητα που απαιτεί τεχνική γνώση και επέμβαση.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο εκτέλεσης και παρακολούθησης των έργων που αναλαμβάνει η ίδια η Εταιρεία ή κάποιος Ανάδοχος.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά γενικά τον Προϊστάμενο του τμήματος Κατασκευών Τεχνικών Έργων και τον Διευθύνων Σύμβουλο.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Μετά την ολοκλήρωση των μελετών και την επιλογή του τρόπου εκτέλεσης του έργου, είτε από την Εταιρεία είτε από κάποιον Ανάδοχο, ακολουθεί η διαδικασία εκτέλεσης και παρακολούθησης του έργου. Στην περίπτωση εκτέλεσης του έργου με αυτεπιστασία, το αρμόδιο τμήμα ορίζει τον επιβλέποντα και την ομάδα του και γίνεται απολογισμός της δαπάνης σε συνεννόηση με το τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών. Στη συνέχεια ακολουθεί η έναρξη των εργασιών, ενώ όλες οι ενέργειες που γίνονται, οι αλλαγές και τα τυχόν προβλήματα συζητούνται με τον αρμόδιο καθώς και με το μελετητή του έργου και καταγράφονται. Με το πέρας των εργασιών το αρμόδιο όργανο εγκρίνει το έργο, το οποίο είναι και έτοιμο για χρήση.

Στην περίπτωση που έχουμε ανάθεση, ο Ανάδοχος καταθέτει ανακεφαλαιωτικό πίνακα εργασιών και χρονοδιάγραμμα το οποίο εξετάζεται και εγκρίνεται από το αρμόδιο τμήμα. Ακολουθεί έναρξη των εργασιών από τον Ανάδοχο, ο οποίος τηρεί ημερολόγιο, συντάσσει επιμετρήσεις και απολογισμούς δαπανών, λογαριασμούς και καταγράφει πιθανές βλάβες. Ο Ανάδοχος βαρύνεται με όλες τις απαιτούμενες δαπάνες για την ολοκλήρωση του έργου και έχει την υποχρέωση για την τήρηση των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας και τη λήψη των απαραίτητων μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος. Το αρμόδιο τμήμα της εταιρείας επιβλέπει τη πρόοδο των εργασιών εκτελώντας αυτοψίες, συντάσσει τακτικά εκθέσεις έργου και εξετάζει τα αιτήματα για καταβολή πιθανών προκαταβολών και τμηματικών πληρωμών.

Εισηγήσεις με όλα αυτά αποστέλλονται στο αρμόδιο όργανο και εγκρίνονται.

Με το πέρας των εργασιών γίνεται η τελική επιμέτρηση από τον Ανάδοχο και το αρμόδιο τμήμα προχωρά σε προσωρινή παραλαβή του έργου και ενημέρωση του μητρώου. Ακολουθεί η υποβολή του Προτελικού Λογαριασμού από τον Ανάδοχο, εγκρίνεται το πρωτόκολλο προσωρινής παραλαβής από το αρμόδιο όργανο, γίνεται η οριστική παραλαβή από το αρμόδιο τμήμα και ο Ανάδοχος υποβάλει τον Τελικό Λογαριασμό. Τέλος, αφού εξασφαλιστεί και η τελευταία αυτή έγκριση, το αρμόδιο τμήμα προχωρά στην παραλαβή του έργου για χρήση και την πληρωμή του Ανάδοχου.

5. Αρμοδιότητες - Υπευθυνότητες

Η διαδικασία αυτή αφορά στο τμήμα Κατασκευών Τεχνικών Έργων, άρα υπεύθυνοι είναι όλα τα στελέχη του τμήματος που σχετίζονται κάθε φορά με την εκτέλεση ή την επίβλεψη του συγκεκριμένου έργου και κυρίως ο κάθε προϊστάμενος του τμήματος που έχει την ευθύνη για την σωστή ολοκλήρωση της διαδικασίας.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Το έντυπο (Ε-03-06-01) συμπληρώνεται από τους αρμόδιους προϊστάμενους και Διευθυντές, για κάθε έργο. Τα έντυπα αυτά βρίσκονται στη δικαιοδοσία του προϊστάμενου όσο τα έργα είναι σε εξέλιξη και μετά την υλοποίησή τους αρχειοθετούνται στο φάκελο του κάθε έργου.



ΕΝΤΥΠΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

ΚΑΙ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

□ □

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ:

.....

.....

□ E-03-06-01

110

6.8 ΕΝΤΑΞΗ ΑΚΙΝΗΤΟΥ ΣΤΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (Δ-03-07)

1. Ορισμός

Με τον όρο ακίνητο εννοούμε την κτηματική περιουσία της εταιρείας την οποία αυτή αναπτύσσει, αξιοποιεί, εκμεταλλεύεται και διασφαλίζει.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία εντάσσει κάθε ακίνητό της στο κτηματολόγιο.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά τους αρμόδιους της Διεύθυνσης Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Μετά τη σχετική απόφαση γίνεται η δήλωση ιδιοκτησίας νέου ακινήτου στα γραφεία κτηματογράφησης. Στη δήλωση προσκομίζονται συνημμένα τα ακόλουθα στοιχεία που απαρτίζουν και το νομικό φάκελο του ακινήτου:

- § Τοπογραφικό
- § Τίτλοι ιδιοκτησίας (συμβόλαιο)
- § Πιστοποιητικά μεταγραφής
- § Στοιχεία σημερινού ιδιοκτήτη.

Αφού γίνει η επεξεργασία των στοιχείων και η πρώτη ανάρτηση από το γραφείο κτηματογράφησης, αποστέλλονται στους ιδιοκτήτες τα αποσπάσματα από τα οποία φαίνονται:

- § Η θέση του ακινήτου
- § Το εμβαδόν του ακινήτου
- § Τα στοιχεία απόκτησης
- § Ο τίτλος ιδιοκτησίας
- § Τα τυχόν βάρη (υποθήκες, δουλείες διόδου, κλπ.)

Από την πρώτη ανάρτηση το ακίνητο παίρνει ένα κωδικό βάση του οποίου και παρακολουθείται. Στην περίπτωση ελλείψεων γίνεται ένσταση ή αίτηση διόρθωσης ή προσφυγή από το αρμόδιο τμήμα της εταιρείας. Με την επεξεργασία των στοιχείων αυτών και τη δεύτερη ανάρτηση γίνεται αποστολή στους ιδιοκτήτες και βγαίνουν οι Προσωρινοί Τίτλοι Ιδιοκτησίας.

Στη συνέχεια ακολουθεί αίτηση στο κτηματολογικό γραφείο για τους Προσωρινούς

Τίτλους Ιδιοκτησίας που συνοδεύεται από τα εξής έγγραφα:

- § Κτηματολογικό Φύλλο
- § Κτηματολογικό Διάγραμμα
- § Πιστοποιητικά Κυριότητας Βαρών.

Τέλος, γίνεται έλεγχος των στοιχείων των Προσωρινών Τίτλων Ιδιοκτησίας και μετά το πέρας πέντε ετών οι τίτλοι οριστικοποιούνται.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

Ο υπεύθυνος μηχανικός του τμήματος Μητρώου, Διασφάλισης και Κτιριοδομικού Προγραμματισμού Ακινήτων έχει την ευθύνη για την ένταξη του ακινήτου στο κτηματολόγιο. Αυτός συλλέγει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη δήλωση ιδιοκτησίας και τις αιτήσεις.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Στο έντυπο (Ε-03-07-01) καταγράφονται τα ακίνητα που εντάσσονται στο κτηματολόγιο και το έντυπο αυτό φυλάσσεται και ενημερώνεται από το τμήμα Μητρώου, Διασφάλισης και Κτιριοδομικού Προγραμματισμού Ακινήτων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

□ EMBED Visio.Drawing.11 □ □ □

113

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

Δ/ΝΣΗ: ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6.9 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΣΘΩΣΕΩΣ (Δ-03-08)

1. Ορισμός

Με τον όρο μίσθωση εννοούμε την ενοχική σύμβαση με την οποία η Εταιρεία αναλαμβάνει την υποχρέωση να παραχωρήσει στο μισθωτή τη χρήση ενός ακινήτου (κτίριο ή χώρο) για όσο χρόνο διαρκεί η σύμβαση και ο μισθωτής να καταβάλει το συμφωνημένο τίμημα.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης και παρακολούθησης των μισθώσεων που αναλαμβάνει η ίδια η Εταιρεία.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά γενικά τον Προϊστάμενο του τμήματος Οικονομικών Υπηρεσιών και τον Διευθυντή Ανάπτυξης και Αξιοποίησης Ακινήτων.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Με την απόφαση εκμίσθωσης ενός ακινήτου ή τμήματος αυτού συντάσσεται το μισθωτήριο συμβόλαιο που συνυπογράφεται από τον Δ/νων Σύμβουλο και τον Μισθωτή. Στη συνέχεια εκδίδεται το Πρωτόκολλο Παράδοσης / Παραλαβή προς Χρήση και το έντυπο Νέας Μίσθωσης. Το αρμόδιο τμήμα ανοίγει καρτέλα του μισθωτή στο ERP και καταχωρούνται σε αρχείο τα στοιχεία της νέας μίσθωσης προκειμένου αυτή να παρακολουθείται. Περιοδικά πραγματοποιείται έλεγχος αναπροσαρμογής μισθώματος και βάση όλων αυτών αποστέλλεται το παραστατικό απαίτησης στο μισθωτή με το απαιτητό μίσθωμα.

Ο μισθωτής καταβάλλει το μίσθωμα και το αρμόδιο τμήμα ελέγχει εάν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ απαιτητού και καταβληθέν μισθώματος. Εάν δεν υπάρχει, αποστέλλεται στο μισθωτή εξοφλητική απόδειξη είσπραξης. Εάν υπάρχει, ενημερώνεται ο μισθωτής και εάν δε συμμορφωθεί ενημερώνεται το αρμόδιο τμήμα που συγκεντρώνει τις οφειλές του, η Εταιρεία προχωρά σε αυτοψία του μισθωμένου χώρου και καταγγέλλει τη μίσθωση.

Σε περίπτωση λήξης της μίσθωσης, ο μισθωτής ειδοποιείται έξι μήνες νωρίτερα προκειμένου να εκφράσει τις προθέσεις σχετικά με την περαιτέρω παραμονή του ή όχι στο μίσθιο.

5. Αρμοδιότητες - Υπευθυνότητες

Η διαδικασία της μίσθωσης αφορά στους προϊστάμενους των τμημάτων που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Υπεύθυνοι είναι όλα τα στελέχη των

115

τμημάτων που σχετίζονται κάθε φορά με τη διαχείριση της συγκεκριμένης μίσθωσης και κυρίως ο κάθε προϊστάμενος του τμήματος που έχει την ευθύνη για την σωστή ολοκλήρωση της διαδικασίας.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Οι μισθώσεις που έχουν υπογραφεί με τους μισθωτές καταγράφονται σε ένα κατάλογο μισθώσεων που αποτελεί το έντυπο (E-03-08-03) και αρχειοθετούνται στο αρχείο των μισθώσεων.

Το έντυπο (E-03-08-02) για κάθε νέα μίσθωση συμπληρώνεται από τον αρμόδιο της Διεύθυνσης Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων και υποβάλλεται στο Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών.

Το έντυπο (E-03-08-01) συμπληρώνεται από τους αρμόδιους προϊστάμενους και Διευθυντές, για κάθε μίσθωση. Τα έντυπα αυτά βρίσκονται στη δικαιοδοσία του προϊστάμενου όσο οι μισθώσεις είναι σε εξέλιξη και μετά τη λήξη τους αρχειοθετούνται στο φάκελο της κάθε μίσθωσης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

□ EMBED Visio.Drawing.11 □ □ □
117

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΝΤΥΠΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

□ □

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ:

.....

.....



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

ΕΝΤΥΠΟ ΝΕΑΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Α.Φ.Μ.:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΗΛΕΦΩΝΟ:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

Ε-03-08-02

119

ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ

Ε-03-08-03

120

6.10 ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (Δ-03-09)

1. Ορισμός

Με τον όρο ιχνηλασιμότητα εννοούμε την ικανότητα να ανιχνεύεται το ιστορικό, η εφαρμογή, το υλικό και η θέση ενός προϊόντος διαμέσου καταγραμμένων αναγνωρίσεων ταυτότητας.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αναγνώριση των προϊόντων και των υπηρεσιών κατά την παραγωγή, την παράδοση και την διατήρηση του προϊόντος.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά τη Διεύθυνση Αξιοποίησης και Ανάπτυξης Ακινήτων.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Η εταιρεία έχει καθιερώσει και τηρεί τεκμηριωμένη διαδικασία αναγνώρισης της ταυτότητας και ιχνηλασιμότητα όλων των ακινήτων που έχει υπό τη κατοχή της.

Η αναγνώριση της ταυτότητας του ακινήτου πραγματοποιείται με την καταγραφή ετικέτας πάνω στο φάκελό του. Στην ετικέτα αυτή αναγράφεται ο αριθμός του ακινήτου που τον έχει πάρει βάση την σειρά που έχει γίνει κατά αύξοντα αριθμό.

ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Εκτός από τους φακέλους των ακινήτων που ανήκουν στην ίδια την εταιρεία, η εταιρεία οφείλει να φροντίζει και για την ιχνηλασιμότητα της ιδιοκτησίας του πελάτη. Η ιδιοκτησία του πελάτη όταν χρησιμοποιείται από στέλεχος της εταιρείας πρέπει να προστατεύεται, να φυλάσσεται και να ταυτοποιείται έτσι ώστε να μην υπάρχει περίπτωση μπερδέματος ή απώλειάς της.

Η ταυτοποίηση της ιδιοκτησίας του πελάτη είναι απλή, τοποθετώντας τη σε ξεχωριστό μέρος εντός της εταιρείας, ανάλογα με ποιο στέλεχος είναι υπεύθυνο για αυτήν και αναγράφοντας ετικέτα με το όνομα του πελάτη και την ημερομηνία παραλαβής της.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

Την ευθύνη της ιχνηλασιμότητα του προϊόντος την έχει το κάθε στέλεχος του αρμόδιου τμήματος που δημιουργεί φάκελο ακινήτων, ενώ την ευθύνη της ιδιοκτησίας του πελάτη την έχει όποιος έχει υπό έλεγχο την ιδιοκτησία αυτή.

121

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Η τεκμηρίωση της διαδικασίας πραγματοποιείται με την καταγραφή των ονομάτων των πελατών για κάθε είδος ακινήτου ξεχωριστά, σε κατάλογο με αλφαβητική σειρά. Ο κατάλογος αυτός αποτελεί το έντυπο (E-03-09-01).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

EMBED Visio.Drawing.11

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΡΙΘΜΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6.11 ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (Δ-03-10)

1. Ορισμός

Με τον όρο εξοπλισμό εννοούμε όλα τα μηχανήματα, τις συσκευές και όλα τα όργανα μέτρησης της εταιρείας, τα οποία χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων της καθώς και τα αντίστοιχα λογισμικά (εκτυπωτές, σύστημα πυρασφάλειας, κτλ).

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλος ο εξοπλισμός είναι κατάλληλος και σε κατάσταση που του επιτρέπει να λειτουργεί αξιόπιστα.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά γενικά όλους τους χρήστες των μηχανημάτων, τη Γραμματεία και το τεχνικό τμήμα της εταιρείας.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Η εταιρεία ελέγχει και συντηρεί τον εξοπλισμό της, ο οποίος αποτελείται κυρίως από:

- Η/Υ και εκτυπωτές με τα λογισμικά τους
- Συσκευές κλιματισμού
- Εξοπλισμό πυρασφάλειας
- Όργανα μέτρησης.

Η συντήρηση του εξοπλισμού εκτελείται από εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι επιλέγονται βάση της διαδικασίας Δ-02-02. Οι εργασίες συντήρησης που πραγματοποιούνται στον εξοπλισμό καταγράφονται στη αντίστοιχη καρτέλα του μηχανήματος.

Η εταιρεία εκτελεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθαρισμό και συντήρηση στα μηχανήματα της, βάση πάντα των προδιαγραφών τους.

Σε περίπτωση βλάβης του μηχανήματος, ενημερώνεται η εταιρεία από την οποία αγοράστηκε το συγκεκριμένο μηχάνημα, για την επισκευή του ή την αντικατάσταση του με άλλο.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

Η διαδικασία της συντήρησης εξοπλισμού αφορά τα στελέχη της εταιρείας που αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα, τα οποία είναι υπεύθυνα για την παρακολούθηση της καλής κατάστασης και της λειτουργίας των μηχανημάτων.

125

Κάθε χρήστης του εξοπλισμού που παρατηρεί πρόβλημα σε αυτόν πρέπει να ενημερώνει το Τεχνικό Τμήμα της εταιρείας, το οποίο έχει κατάλογο με τα στοιχεία του εξοπλισμού και αυτό με τη σειρά του να προβαίνει σε όλες τις διαδικασίες για την επίλυση του προβλήματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Το έντυπο (E-03-10-01) είναι ο κατάλογος του εξοπλισμού της εταιρείας, τον οποίο ενημερώνει κάθε φορά το Τεχνικό Τμήμα.

Η συντήρηση ή επισκευή καταγράφεται στο έντυπο (E-03-10-02), το οποίο είναι η καρτέλα Μηχανήματος.

Η αρχειοθέτηση των εντύπων γίνεται μέχρι την κατάργηση των μηχανημάτων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

□ EMBED Visio.Drawing.11 □□□

127

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΥΠΗΡΕΣΙΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Α/Α □ ΚΩΔΙΚΟΣ □ ΜΗΧΑΝΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ



E-03-10-01

128

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΥΠΕΡΟΧΡΗΜΑΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ
ΣΥΦΟΡΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ**

ΜΗΧΑΝΗΜΑ:.....

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



E-03-10-02

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΗΜ/ΝΙΑ □ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6.12 ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΪΟΝ – ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ (Δ-03-11)

1. Ορισμός

Με τον όρους:

Μη-Συμμόρφωση: εννοούμε την αδυναμία της εταιρείας να ικανοποιήσει κάποια απαίτηση του Συστήματος. Οι μη-συμμορφώσεις διακρίνονται σε υπαρκτές και δυνητικές και οδηγούν σε διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, αντίστοιχα.

Διορθωτική Ενέργεια: Η ενέργεια που θα εξαλείψει οριστικά την μη-συμμόρφωση.

Προληπτική Ενέργεια: Η ενέργεια που προλαμβάνει την δημιουργία μιας μη-συμμόρφωσης δηλ. η ενέργεια που εξαλείφει τις αιτίες που μπορεί να δημιουργήσουν μια μη-συμμόρφωση στο μέλλον.

2. Σκοπός της Διαδικασίας

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ο εντοπισμός των μη-συμμορφούμενων προϊόντων, η καταγραφή τους, η ανάλυση αιτιών τους, η ερευνά για τις προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες και η εφαρμογή των ενεργειών αυτών.

3. Πεδίο Εφαρμογής της Διαδικασίας

Αφορά τον Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας και οποιοδήποτε μέλος της εταιρείας καθώς και φορείς εκτός εταιρείας.

4. Περιγραφή της Διαδικασίας

Η μη-συμμόρφωση μπορεί να είναι εσωτερική, η οποία αφορά το ίδιο το προϊόν σε φάσεις παραγωγής του και παράδοσης του ή και εξωτερική, η οποία μπορεί να είναι παράπονα πελατών, προβλήματα προμηθευτών κλπ.

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΜΗ –ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ

Ο εντοπισμός των μη – συμμορφώσεων μπορεί να γίνει από:

- 1) τα παράπονα ή προβλήματα που αναφέρονται, είτε από στελέχη της εταιρείας, είτε από φορείς εκτός αυτής

- 2) τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων
- 3) ιδέες για βελτίωση από κάποιο εργαζόμενο
- 4) ανασκοπήσεις του συστήματος (Δ-01-01)

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΜΗ - ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ

Το κάθε στέλεχος της εταιρείας που εντοπίζει μια μη – συμμόρφωση συμπληρώνει το κατάλληλο έντυπο, το οποίο το παραδίδει στον Διευθυντή Ποιότητας. Οι μη – συμμορφώσεις κοινοποιούνται συγκεντρωτικά στον Διευθύνων Σύμβουλο.

131

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Οποίος εντοπίζει τη μη-συμμόρφωση προτείνει και την πιθανή επίλυση της δηλαδή την κατάλληλη διορθωτική και προληπτική ενέργεια, σε συνεργασία με άλλα στελέχη εάν το θέλει. Η διορθωτική και προληπτική ενέργεια και η αιτία του προβλήματος καταγράφεται και καθορίζεται ο υπεύθυνος για την επίλυση της καθώς και η ημερομηνία υλοποίησης της.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Την ευθύνη για την εφαρμογή των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών την έχει ο υπεύθυνος που έχει καθοριστεί κατά τον εντοπισμό της των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών. Αυτός μπορεί να είναι και ο Διευθυντής Ποιότητας εάν αφορά θέμα ποιότητας.

Αν η ενέργεια δεν είναι αποτελεσματική εφαρμόζεται ξανά η ίδια διαδικασία ώστε να βρεθεί νέα διορθωτική και προληπτική ενέργεια.

5. Αρμοδιότητες – Υπευθυνότητες

Ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει την γενική ευθύνη για την παρακολούθηση και αξιολόγηση όλων των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών, ο οποίος ενημερώνεται από τον Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Ο Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας καταγράφει όλες τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες που επιβλήθηκαν έτσι ώστε να παρακολουθείται η πορεία όλων των μη – συμμορφώσεων.

6. Τεκμηρίωση της Διαδικασίας

Για την τεκμηρίωση της διαδικασίας υπάρχουν τα εξής έντυπα:

Το έντυπο (E-03-11-01) συμπληρώνεται από αυτόν που εντόπισε την μη – συμμόρφωση προκειμένου η εταιρεία να προχωρήσει στην επίλυση της.

Το έντυπο (E-03-11-02), το οποίο αποτελεί τον κατάλογο όλων των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

□ EMBED Visio.Drawing.11 □□□
133

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΑΝΘΡΩΠΟΣ: ΥΛΙΚΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Α/Α □ ΗΜ/ΝΙΑ □ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΜΗ-ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ □ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ
ΕΝΕΡΓΕΙΑ □ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ □ ΦΚ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

□ E-03-11-02

135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από την ανάλυση που έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια γίνεται αντιληπτή η ανάγκη ύπαρξης και αποτελεσματικής λειτουργίας ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε κάθε οργανισμό, και φυσικά και στις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων. Φαίνεται καθαρά ότι σε μια αγορά που η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ολοένα και αυξάνει τόσο από την άποψη του αριθμού των προμηθευτών, όσο και από την άποψη της προσφερόμενης ποικιλίας (προϊόντων/υπηρεσιών), καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για αντικειμενική αξιολόγηση και πιστοποίηση, για μεν τα προϊόντα ως προς το επίπεδο της ποιότητας τους, για δε την παραγωγική διαδικασία ως προς τη διασφάλιση της ποιότητας αυτής.

Το ISO 9001:2000, ένα από τα πιο αντιπροσωπευτικά πρότυπα συστήματα ποιότητας, περιγράφει γενικά το πλαίσιο οργάνωσης μιας επιχείρησης/ οργανισμού και τη σχέση της με τους προμηθευτές και τους αποδέκτες των προϊόντων/ υπηρεσιών της ώστε να επιτυγχάνεται:

- Σταθεροποίηση των υλοποιούμενων διεργασιών
- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού
- Μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών/ αποδεκτών/ χρηστών των προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού

Οι εταιρείες διαχείρισης ακινήτων ανήκουν σε έναν σχετικά νέο και εξελισσόμενο κλάδο. Θα πρέπει λοιπόν να κατανοήσουν ότι μέσα από την εφαρμογή του ISO 9001:2000 θα έχουν την ευκαιρία να μετακινηθούν από μια απλή συμμόρφωση, προκειμένου να πιστοποιηθούν, σε μια ουσιαστική απόδοση που θα οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη.

Με το σωστό τρόπο προσέγγισης της ποιότητας, θα γίνει κατανοητό ότι η ουσία δε βρίσκεται σε μια τυπική προσήλωση σε διαδικασίες, κανόνες και ελέγχους. Βρίσκεται στην αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών αυτών που επιλέγονται ως πελάτες, στη στοχοθέτηση προκειμένου να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, στην επινόηση ενός

συστήματος διαδικασιών για την επίτευξη αυτών των στόχων, στη μέτρηση της απόδοσης και τη συνεχή βελτίωσή της για την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

136

Για τις εταιρείες που εξετάζονται στη παρούσα εργασία και που διανύουν τη φάση της ανάπτυξης, είναι πολύ σημαντικό να καταφέρουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους για την ικανότητα παροχής σταθερής και φυσικά υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Προκειμένου βέβαια να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει οι ίδιοι οι άνθρωποι της εταιρείας να προσανατολιστούν προς την επίτευξη αυτού του στόχου. Αρχικά, τα ανώτερα στελέχη, που καθορίζουν τη στάση ενός οργανισμού, θα πρέπει να επιδείξουν ισχυρή δέσμευση στην ποιότητα και την εφαρμογή του προτύπου. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργαστούν πλήρως και να συνειδητοποιήσουν ότι με τη συμβολή τους στην εφαρμογή του προτύπου η εταιρεία, άρα και οι ίδιοι, θα αποκομίσουν πολλά οφέλη.

Συνεπώς, για τις εταιρείες διαχείρισης ακινήτων που επιθυμούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί, θα πρέπει να κατανοήσουν την ανάγκη προσφοράς υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Μέσα από την υιοθέτηση τέτοιων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας θα έχουν πλέον τη δυνατότητα να αυξήσουν την κερδοφορία τους, ισχυροποιώντας τη θέση τους μέσα σε υπάρχουσες αλλά και σε νέες αγορές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Αθ. Γ.Λαγοδήμος**, *‘Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας’*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2005
2. **B. Klingenberg, R. J.Brown**, *‘Optimization of residential property management’*, Property Management, Vol. 24, No 4, 2006, pp. 397-414
3. **Dana M.Johnson**, *‘Adaptation of Organizational change models to the implementation of quality standard requirements’*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 21, No 2, 2004, pp. 154-174
4. **Fotis K. Vouzas and Katerina D. Gotzamani**, *‘Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence- The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards’*, The TQM Magazine, Vol. 17, No 3, 2005, pp. 259-266
5. **Francis A. Buttle and Michael Ross Jayne**, *‘ISO 9000: is the real estate sector any different?’*, Property Management, Vol.17, No 2, 1999, pp.125-138
6. **ICAP**, κλαδική μελέτη, Δεκέμβριος 2004

7. **Ιωάννης Σ.Αρβανιτογιάννης και Λάζαρος Κούρτης**, *'ISO 9000:2000'*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2002
8. **Katerina D. Kotsiamani, George D. Tsiotras**, "*An empirical study of the ISO 9000 standards' Contribution towards total quality management*", *International Journal of Operations & Production Management* Volume 21 Number 10 2001 pp. 1326-1342
9. **Mireille G. Battikha**, *'Quality Management practice in highway construction'*, *International Journal of Quality and Reliability Management* Vol. 20, No 5, 2003, pp. 532-550

138

10. **Πέτρος Σιβιτανίδης**, Ph. D., *'Επιχειρηματικές δυνατότητες στην αγορά ακινήτων'*, 2^η Διημερίδα Επιχειρηματικότητας, Μάιος 2005
11. **Π. Ζέντελης**, Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π., *'Οι συνιστώσες του Real Estate, ο ρόλος του Α.Τ.Μ. και ο κύκλος των νέων ευκαιριών'*, Μάιος 2004
12. **Rozena Poksinska, Jorgen A.E.Eklund, Jens Jorn Dahlgaard**, *'ISO 9000:2000 in small organizations, lost opportunities, benefits and influencing factors'*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, No 5, 2006, pp. 490-512
13. **Seiler, Seiler and Webb**, *'International Real Estate Review'*, 2006, Vol. 9 No 1:p. 44-61
14. **Stephen Roulac, Alastair Adar, Stanley MacGreal, Jim Berry and Suzanne Allen**, *'Real Estate value: creation and destruction'*, *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 24, No 6, 2006, pp. 474-489

15. 'The ISO Survey of Certifications – 2005', Άρθρο (ISBN 92-67-10419-9)
16. **Wilson Chan and Brian H. Kleiner**, 'Managing for Excellence in the Real Estate Industry', Management Research News, Volume 28 Number 11/12 2005

Διευθύνσεις στο Διαδύκτιο

1. HYPERLINK "<http://www.members.rediff.com/quality/Deffinitions>"
 <http://www.members.rediff.com/quality/Definitions>
 2. HYPERLINK "http://www.centro.com.gr/ISO9000_gr.asp"
 http://www.centro.com.gr/ISO9000_gr.asp
 3. HYPERLINK "<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>"
 <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html> ,Last modified 2006-08-22
 4. HYPERLINK "<http://www.tsomokos.gr>" <http://www.tsomokos.gr> -Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για την Κάπα Research για λογαριασμό της Prodexpo, 2004
 5. HYPERLINK "<http://www.iso.org/>" <http://www.iso.org/> , April 2004
 6. HYPERLINK "<http://www.iso.org/iso/en/stdsdevelopment/tc/tclist/TechnicalCommitteeDetailPage.TechnicalCommitteeDetail?COMMID=4163>" [ISO/TC 176, Quality management and quality assurance](http://www.iso.org/iso/en/stdsdevelopment/tc/tclist/TechnicalCommitteeDetailPage.TechnicalCommitteeDetail?COMMID=4163)
- 139
7. HYPERLINK "<http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/2006/Ref1028.htm>"
 <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/2006/Ref1028.htm> , ISO Magazine, Ιούνιος 2006
 8. HYPERLINK "<http://www.unitech-hellas.gr/catalog.asp?id=26&lang=el>"
 <http://www.unitech-hellas.gr/catalog.asp?id=26&lang=el>

9. HYPERLINK "<http://www.hirc.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm>"
 <http://www.hirc.gr/services/newsletter/inn5/iso.htm>
10. HYPERLINK
"http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017"
 http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2017
11. HYPERLINK "<http://www.iobe.gr>" <http://www.iobe.gr> , Foundation for
Economic and Industrial Research, Δελτίο Τύπου, Μάρτιος 2006
12. HYPERLINK "<http://www.kathimerini.gr>" <http://www.kathimerini.gr>
13. HYPERLINK "<http://www.investorhome.com/re.htm>" HYPERLINK
"<http://www.investorhome.com/re.htm>"
 <http://www.investorhome.com/re.htm>
14. HYPERLINK "<http://www.ergoq.gr/iso.php>" <http://www.ergoq.gr/iso.php>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ