ΕΙΔΙΚΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΚΟΝΔΥΛΙΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ (ΕΛΚΕ)

ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΚΑΛΩΝ ΤΕΧΝΩΝ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Έκδοση	Ημερομηνία	Σύνταξη	Έγκριση
04	20/09/2024	ISO4U Σύμβουλοι Συστημάτων Διαχείρισης	Επιτροπή Ερευνών Συν. 20.09.2024

Σύμφωνα με το Πρότυπο: ΕΛΟΤ ΕΝ ISO 9001:2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΛΚΕ 3

1.1 Παρουσιαση και πλαισιο λειτουργιας 3
1.2 Κατανοηση των αναγκων και των προσδοκιων των ενδιαφερομενων μερων 4
1.3 Καθορισμος του πεδιου εφαρμογης του συστηματος διαχειρισης της ποιοτητας 5
1.4 Συστημα διαχειρισης της ποιοτητας και διεργασιες του 6

2. ΗΓΕΣΙΑ 7

2.1 Ηγεσια και δεσμευση 7
2.2 Εστιαση στον πελατη 8
2.3 Καθιερωση της πολιτικης ποιοτητας 8
2.4 Ρολοι υπευθυνοτητες και αρμοδιοτητες εντος του Οργανισμου 9

3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 9

3.1 Αντιμετωπιση απειλων και αξιοποιηση ευκαιριων 9
3.2 Στοχοι ποιοτητας και σχεδιασμος για την επιτευξη τους 10
3.3 Σχεδιασμος αλλαγων 11

4. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ 11

4.1 Διαθεση πορων 11
4.2 Ανθρωπινοιποροι 11
4.3 Υποδομη 12
4.4. Επιχειρησιακη γνωση 12
4.5 Επαγγελματικη επαρκεια 12
4.6 Ευαισθητοποιηση 13
4.7 Επικοινωνια 13
4.8 Τεκμηριωμενες πληροφοριες 14

5. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ 17

5.1 Σχεδιασμος λειτουργια και ελεγχος διεργασιων 17
5.2 Επικοινωνια με πελατες 18
5.3 Προσδιορισμος των απαιτησεων για τις υπηρεσιες 18
5.4 Ανασκοπηση των απαιτησεων για τις υπηρεσιες 18
5.5 Έλεγχος των παρεχομενων απο εξωτερικα μερη προϊοντων 19
5.6 Παροχη υπηρεσιων / Υλοποιηση εργων 19
5.7 Ιδιοκτησια που ανηκει σε πελατες 20
5.8 Έλεγχος των μη συμμορφουμενων αποτελεσματων 20

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ 21

6.1 Ικανοποιηση Πελατων 21
6.2 Αναλυση και Αξιολογηση 21
6.3 Εσωτερικη Επιθεωρηση 22
6.4 Ανασκοπηση απο τη Διοικηση 23

7. ΒΕΛΤΙΩΣΗ 23

7.1 Μη συμμορφωσεις και διορθωτικες ενεργειες 23
7.2 Συνεχης Βελτιωση 24

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 25

ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ:

1. Με τον όρο **πελάτες,** στο παρόν εγχειρίδιο και για τις ανάγκες του παρόντος Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, νοείται το σύνολο όσων εξυπηρετούνται ή απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του ΕΛΚΕ της Ανωτάτης Σχολής Καλών Τεχνών, ήτοι το σύνολο της ακαδημαϊκής κοινότητας της ΑΣΚΤ και μη, οι οποίοι αποτελούν τους αποδέκτες των αποτελεσμάτων υλοποίησης των έργων που αναλαμβάνει να υλοποιήσει ο ΕΛΚΕ.

2. Με τον όρο **έργο**, στο παρόν εγχειρίδιο νοείται κάθε συγχρηματοδοτούμενη ή/και μη συγχρηματοδοτούμενη πράξη που αναλαμβάνει ο ΕΛΚΕ.

1. Πλαίσιο λειτουργίας ΕΛΚΕ

1.1 Παρουσίαση και πλαίσιο λειτουργίας

Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) της Ανώτατης Σχολής Καλών Τεχνών συστάθηκε το 1985 με σκοπό ‘‘την έρευνα της τέχνης τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής πλευράς.’’

Το 1986 επί Πρυτανείας του αείμνηστου Γεωργίου Νικολαΐδη ορίσθηκε η πρώτη Επιτροπή Ερευνών αποτελούμενη από τα μέλη ΔΕΠ κκ. Παύλο Χριστοδουλίδη, Μαρίνα Λαμπράκη – Πλάκα, Μαρτίνο Γαβαθά και Ιωάννη Βαλαβανίδη.

Το 1989, η νέα Επιτροπή Ερευνών αποτελούμενη από τους καθηγητές κκ. Τρ. Πατρασκίδη, Δ. Κοκκινίδη, Αθ. Εξαρχόπουλο και Σ. Κονταράτο επαναπροσδιορίζει το ‘‘Πλαίσιο Έρευνας’’ της Α.Σ.Κ.Τ. και καθορίζει τις γενικές αρχές που αφορούν στην ερευνητική δραστηριότητά της καθώς και η διαδικασία έγκρισης των Προγραμμάτων αυτών και η διαχείριση των κονδυλίων τους.

Η ουσιαστική λειτουργία του ΕΛΚΕ τοποθετείται το 1992 όταν με την εφαρμογή του ’’Πλαισίου Έρευνας’’ και το 1993 εγκρίθηκαν τα δύο πρώτα ερευνητικά προγράμματα. Το πρώτο με τίτλο ‘‘Αντοχή των υλικών ζωγραφικής σε σχέση με τους τρόπους χρήσης. Τοξικότητες’’ με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή κ. Μεταξά και το δεύτερο με τίτλο ‘‘Ανίχνευση περιβάλλοντος’’ με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή κ. Μυταρά.

Με την έναρξη του Β’ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης το 1996 ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας βρέθηκε σε πλήρη λειτουργία και οργάνωσε προώθησε, συντόνισε και υλοποίησε έργα του Επιχειρησιακού Προγράμματος Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΠΕΑΕΚ Ι).

Από το 2000 ως σήμερα, έχοντας αποκτήσει σημαντική εμπειρία και τεχνογνωσία, ο Ειδικός Λογαριασμός υλοποίησε Έργα του Γ’ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ’Εκπαίδευση και Αρχική Επαγγελματική

Κατάρτιση' (ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ) και 'Κοινωνία της Πληροφορίας'. Τα Έργα αυτά αφορούσαν στον εμπλουτισμό της Βιβλιοθήκης, στη λειτουργία του Γραφείου Διασύνδεσης, στην αναμόρφωση του Προγράμματος Προπτυχιακών Σπουδών και στη σύσταση Εκδοτικού Οργανισμού, στην ενίσχυση του Τμήματος Θεωρητικών Σπουδών Τέχνης, στην υποστήριξη του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στις Ψηφιακές Μορφές Τέχνης, στην ίδρυση και λειτουργία του Μεταπτυχιακού στις Εικαστικές Τέχνες, στην ενίσχυση ερευνητικών ομάδων σε θέματα φύλου, στην τεκμηρίωση και ψηφιοποίηση περίπου 7500 έργων που ανήκουν στην Πινακοθήκη της και στην ενίσχυση της ηλεκτρονικής υποδομής και των παρεχόμενων υπηρεσιών τηλεκπαίδευσης και τηλεματικής.

Η προοπτική του ΕΛΚΕ είναι να συνεχίσει να δραστηριοποιείται ενεργά στην υλοποίηση και διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων προς όφελος του συνόλου της ακαδημαϊκής κοινότητας της Σχολής.

Ο ΕΛΚΕ έχει προσδιορίσει τις εξωτερικές και εσωτερικές παραμέτρους που αφορούν το σκοπό και τη στρατηγική του και οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητά της να επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Σαν **εξωτερικές παραμέτρους** ο ΕΛΚΕ αναγνωρίζει το **νομικό**, **θεσμικό** και **κανονιστικό πλαίσιο** που αφορά στις λειτουργίες του, τις **οικονομικές συνθήκες και συγκυρίες** σε εθνικό επίπεδο, τις **αποφάσεις της κυβέρνησης και της πολιτικής ηγεσίας** της χώρας και τις **αποφάσεις των εκάστοτε διαχειριστικών αρχών** σχετικά με τα συγχρηματοδοτούμενα έργα που υλοποιεί. Σαν **εσωτερικές παραμέτρους** οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητά του να επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αναγνωρίζει το **μοντέλο διοίκησής** του, τις **αποφάσεις της Διοίκησης της ΑΣΚΤ** καθώς και **θέματα γνώσεων, κουλτούρας και εν γένει παιδείας** που σχετίζονται με το στελεχιακό δυναμικό της.

Ο ΕΛΚΕ παρακολουθεί και ανασκοπεί τις πληροφορίες που αφορούν τις εν λόγω εξωτερικές και εσωτερικές παραμέτρους.

1.2 Κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών

Λόγω της επίδρασης ή της πιθανής επίδρασής τους στην ικανότητα του ΕΛΚΕ να παρέχει με συνέπεια προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη και τις εφαρμοστέες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, ο ΕΛΚΕ προσδιορίζει:

α) τα ενδιαφερόμενα μέρη που σχετίζονται με το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και

β) τις απαιτήσεις των εν λόγω ενδιαφερομένων μερών που σχετίζονται με το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

Ο ΕΛΚΕ έχει αναγνωρίσει σαν **εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη** τους σχετικούς με την δραστηριότητά του **Κρατικούς Φορείς** (Απαίτηση: τήρηση νομικού και κανονιστικού πλαισίου), την **Πολιτική Ηγεσία** (Απαίτηση: τήρηση νομικού και κανονιστικού πλαισίου), τις **Διαχειριστικές Αρχές** που σχετίζονται με την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων που υλοποιεί (Απαίτηση: τήρηση ισχύοντος νομικού, κανονιστικού πλαισίου και συμβατικών υποχρεώσεων), το **Κοινωνικό Σύνολο** (απαίτηση: παροχή υπηρεσιών με σεβασμό στο ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών), τους **Πελάτες** (Απαίτηση: παροχή υπηρεσιών με σεβασμό στο ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, παροχή υπηρεσιών και προϊόντων υψηλών προδιαγραφών, άριστη και άμεση εξυπηρέτηση των απαιτήσεών τους), τους **Προμηθευτές** (Απαίτηση: ευνοϊκοί όροι συνεργασίας, τήρηση των προσυμφωνημένων όρων συνεργασίας, άριστη συνεργασία) και τους **Φορείς Πιστοποίησης** (απαίτηση: πιστή εφαρμογή και συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων με τα οποία έχει πιστοποιηθεί ο οργανισμός). Σαν **εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη** ο ΕΛΚΕ αναγνωρίζει τα **μέλη της Διοίκησης** της ΑΣΚΤ, τα οποία ασκούν διοίκηση και στον ΕΛΚΕ (Απαίτηση: βιωσιμότητα και ανάπτυξη, παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σεβόμενη το ισχύον νομοθετικό - κανονιστικό πλαίσιο και τις ανάγκες των πελατών του, ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών του, υλοποίηση ευνοϊκών συνεργασιών με προμηθευτές, παροχή ευνοϊκού και ασφαλούς περιβάλλοντος και όρων συνεργασίας) καθώς και το **Προσωπικό** του (Απαίτηση: τήρηση του ισχύοντος εργασιακού νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου, ευνοϊκές απολαβές, ευνοϊκό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας, τήρηση των προσυμφωνημένων όρων συνεργασίας).

Οι απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών, εν γένει και γενικότερα η συνολική αναπληροφόρηση από αυτά, φτάνει στον οργανισμό μέσω των μεθόδων εξωτερικής επικοινωνίας, που έχει αναπτύξει και θα αναλυθούν παρακάτω αλλά κατά κύριο λόγω τα ανωτέρω ζητήματα ρυθμίζονται και προβλέπονται μέσω της σχετικής νομοθεσίας, που διέπει τη λειτουργία του. Οι εν λόγω απαιτήσεις ανασκοπούνται τουλάχιστον μια φορά ετησίως κατά την Ανασκόπηση της Διοίκησης ή/και όποτε κριθεί απαραίτητο, από την Διοίκηση.

1.3 Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας

Ο ΕΛΚΕ έχει καθορίσει τα όρια και τη δυνατότητα εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας ώστε να ορίσει το πεδίο εφαρμογής του.

Ο ΕΛΚΕ λαμβάνοντας υπόψη

α) τις εξωτερικές και εσωτερικές παραμέτρους που τον αφορούν

β) τις απαιτήσεις των σχετικών ενδιαφερόμενων μερών και

γ) τις υπηρεσίες που παρέχει.

έχει καθορίσει το πεδίο εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας ως ακολούθως:

- ***ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΕΡΓΩΝ.***

Το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας εφαρμόζεται για όλες τις σχετικές διεργασίες, δραστηριότητες και το προσωπικό του ΕΛΚΕ οι εγκαταστάσεις του οποίου βρίσκονται στη διεύθυνση:

Πατησίων 42, Αθήνα

Τ.Κ. 106 82

τηλ. 2103897157

email: research@asfa.gr

Ο ΕΛΚΕ ικανοποιεί τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001:2015, εφόσον εμπίπτουν στο καθορισμένο πεδίο εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητάς του.

Η παράγραφος 7.1.5 του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001:2015 εξαιρείται από το πεδίο εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας του ΕΛΚΕ καθώς δεν έχει εφαρμογή στις εν γένει δραστηριότητές του. Οι υπηρεσίες που παρέχει δεν απαιτούν τη χρήση εξοπλισμού παρακολούθησης και μέτρησης για να διαπιστωθεί και να αποδειχτεί η συμμόρφωση με τις προσδιορισμένες απαιτήσεις.

1.4 Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και διεργασίες του

Ο ΕΛΚΕ έχει καθιερώσει, εφαρμόζει διατηρεί ενήμερο και βελτιώνει συνεχώς το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των αναγκαίων διεργασιών και των αλληλεπιδράσεων τους, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001:2015.

Ο ΕΛΚΕ καθορίζει τις αναγκαίες διεργασίες για το ανωτέρω σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και την εφαρμογή τους εντός του οργανισμού, επίσης

α) καθορίζει τα απαιτούμενα εισερχόμενα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα των εν λόγω διεργασιών,

β) προσδιορίζει την αλληλουχία και την αλληλεπίδραση των διεργασιών,

γ) προσδιορίζει και εφαρμόζει τα κριτήρια και τις μεθόδους (περιλαμβανομένων της παρακολούθησης και μέτρησης καθώς και των σχετικών δεικτών επίδοσης) που

χρειάζονται ώστε να διασφαλίζεται τόσο η αποτελεσματική λειτουργία όσο και ο έλεγχος των διεργασιών,

δ) προσδιορίζει τους αναγκαίους πόρους για τις διεργασίες και εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητά τους,

ε) αναθέτει τις αρμοδιότητες και υπευθυνότητες για τις εν λόγω διεργασίες,

στ) αντιμετωπίζει τις απειλές και αξιοποιεί τις ευκαιρίες, όπως εντοπίζονται στο έντυπο **Ε2 Διαχείριση Διακινδύνευσης**,

ζ) αξιολογεί τις διεργασίες και υλοποιεί τις αλλαγές που απαιτούνται για να διασφαλίζεται ότι οι διεργασίες επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και

η) μεριμνά ώστε να βελτιώνει τις διεργασίες και το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

Οι διεργασίες του ΕΛΚΕ καθώς και η αλληλεπίδρασή τους φαίνονται, αντίστοιχα στο **Παράρτημα ΙΙ** και **Παράρτημα ΙΙΙ**.

Ο ΕΛΚΕ παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες για την υποστήριξη της λειτουργίας των διεργασιών της και την παροχή εμπιστοσύνης ότι οι διεργασίες υλοποιούνται σύμφωνα με το σχεδιασμό μέσω του εντύπου **Ε3 Παρακολούθηση Δεικτών**.

2. Ηγεσία

2.1 Ηγεσία και δέσμευση

Η ανώτατη Διοίκηση ασκεί τον ηγετικό ρόλο και καταδεικνύει τη δέσμευσή της σε σχέση με το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας μέσω:

α) της ανάληψης ευθύνης για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας,

β) της διασφάλισης ότι η πολιτική ποιότητας και οι στόχοι ποιότητας για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας καθιερώνονται και είναι συμβατοί με το πλαίσιο λειτουργίας και το στρατηγικό προσανατολισμό του ΕΛΚΕ,

γ) της διασφάλισης ότι οι απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας ενσωματώνονται στις επιχειρησιακές διεργασίες του ΕΛΚΕ,

δ) της προαγωγής και εφαρμογής της διεργασιακής προσέγγισης και της προσέγγισης διακινδύνευσης,

ε) της διασφάλισης ότι οι πόροι που απαιτούνται για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας διατίθενται,

στ) της γνωστοποίησης της σημαντικότητας της αποτελεσματικής διαχείρισης της ποιότητας και της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

ζ) της διασφάλισης ότι το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα,

η) της παρακίνησης, καθοδήγησης και υποστήριξης του προσωπικού ώστε να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας,

θ) της προαγωγής της βελτίωσης και

ι) της υποστήριξης των λοιπών διευθυντικών στελεχών του ΕΛΚΕ ώστε να αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο στους τομείς ευθύνης τους.

2.2 Εστίαση στον πελάτη

Η ανώτατη Διοίκηση ασκεί τον ηγετικό ρόλο και καταδεικνύει τη δέσμευσή της σε σχέση με την εστίαση στον πελάτη, διασφαλίζοντας ότι:

α) προσδιορίζονται, είναι κατανοητές και ικανοποιούνται με συνέπεια οι απαιτήσεις του πελάτη και οι εφαρμοστέες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις,

β) εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται ή αξιοποιούνται οι απειλές και οι ευκαιρίες που μπορεί να επηρεάζουν τη συμμόρφωση των υπηρεσιών καθώς και την ικανότητα του ΕΛΚΕ για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και

γ) διατηρείται η εστίαση στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών.

2.3 Καθιέρωση της πολιτικής ποιότητας

Η ανώτατη Διοίκηση καθιερώνει, εφαρμόζει και διατηρεί ενήμερη την πολιτική της για την ποιότητα, η οποία:

α) είναι κατάλληλη για το σκοπό και το πλαίσιο λειτουργίας του ΕΛΚΕ και υποστηρίζει το στρατηγικό προσανατολισμό του,

β) παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση των στόχων ποιότητας,

γ) περιλαμβάνει δέσμευση για την ικανοποίηση των εφαρμοστέων απαιτήσεων και

δ) περιλαμβάνει δέσμευση για συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Η πολιτική ποιότητας γνωστοποιείται, γίνεται κατανοητή, εφαρμόζεται εντός του ΕΛΚΕ. Βρίσκεται αναρτημένη εντός των εγκαταστάσεων του ΕΛΚΕ και στο site της ΑΣΚΤ : https://www.asfa.gr/erevna/eidikos-logariasmos-kondylion-erevnas-elke/

Η πολιτική ποιότητας του ΕΛΚΕ παρατίθεται στο **Παράρτημα Ι.**

2.4 Ρόλοι υπευθυνότητες και αρμοδιότητες εντός του Οργανισμού

Η ανώτατη Διοίκηση διασφαλίζει ότι οι υπευθυνότητες και οι αρμοδιότητες για τους σχετικούς ρόλους ανατίθενται, γνωστοποιούνται και γίνονται κατανοητές σε όλο το προσωπικό του ΕΛΚΕ.

Η ανώτατη Διοίκηση αναθέτει την αρμοδιότητα και ευθύνη για να:

α) διασφαλίζεται ότι το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001:2015,

β) διασφαλίζεται ότι οι διεργασίες παράγουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα,

γ) γίνονται αναφορές, ειδικότερα προς τη Διοίκηση, για τις επιδόσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και τις ευκαιρίες βελτίωσης,

δ) διασφαλίζεται η προαγωγή της εστίασης στον πελάτη σε ολόκληρη τον οργανισμό και

ε) διασφαλίζεται ότι διατηρείται η ακεραιότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας όταν σχεδιάζονται και υλοποιούνται αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

Οι ρόλοι, οι υπευθυνότητες και οι αρμοδιότητες του προσωπικού του ΕΛΚΕ αποτυπώνονται και καθορίζονται στη σχετική νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία του ΕΛΚΕ, ήτοι Π.Δ. 11/2005, Ν.4485/2017 καθώς και στις εκάστοτε σχετικές αποφάσεις της Συγκλήτου της ΑΣΚΤ, ήτοι απόφαση της 7ης Ιουνίου 2018 (ΑΔΑ 6ΦΔΘ46Ψ8ΝΖ-Ζ19). Η σχέση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων/μονάδων αποτυπώνεται στο σχετικό Οργανόγραμμα του ΕΛΚΕ, όπως αυτό διαμορφώνεται κάθε φορά και σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία και αποφάσεις της Συγκλήτου.

Οι αρμοδιότητες του προσωπικού του ΕΛΚΕ, που αφορούν σε καθημερινά καθήκοντα για συγκεκριμένες εργασίες/ έργα/ ενέργειες και οι οποίες δεν καθορίζονται/ προβλέπονται από τη σχετική νομοθεσία/ αποφάσεις της Συγκλήτου, δύναται να καθορίζονται και να αποτυπώνονται μέσω του εντύπου Ε13 Περιγραφή Θέσεως Εργασίας.

3. Σχεδιασμός

3.1 Αντιμετώπιση απειλών και αξιοποίηση ευκαιριών

Κατά το σχεδιασμό του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας ο ΕΛΚΕ λαμβάνει υπόψη τις εξωτερικές και εσωτερικές παραμέτρους που πιθανά επηρεάζουν την ικανότητα του να επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Αναγνωρίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εκάστοτε

σχετικών, με την εν γένει λειτουργία του, ενδιαφερόμενων μερών και εντοπίζει τις απειλές και τις ευκαιρίες που οφείλει να αντιμετωπίσει ή να αξιοποιήσει, ώστε:

α) να διασφαλίζει ότι το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα,

β) να ενισχύονται οι επιθυμητές επιδράσεις,

γ) να εξαλείφονται ή να μειώνονται οι ανεπιθύμητες επιδράσεις και

δ) να επιτυγχάνεται βελτίωση

Ο ΕΛΚΕ σχεδιάζει τις ενέργειες για την αντιμετώπιση των απειλών και την αξιοποίηση των ευκαιριών καθώς και τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνει τις εν λόγω ενέργειες στις διεργασίες του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους.

Η διαχείριση των ανωτέρω θεμάτων αποτυπώνεται στο έντυπο **Ε2 Διαχείριση Διακινδύνευσης.**

3.2 Στόχοι ποιότητας και σχεδιασμός για την επίτευξή τους

Ο ΕΛΚΕ καθιερώνει τους στόχους ποιότητας στις σχετικές λειτουργίες, βαθμίδες και διεργασίες, που απαιτούνται για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

Οι στόχοι αυτοί είναι συμβατοί με την Πολιτική Ποιότητας, μετρήσιμοι, λαμβάνουν υπόψη τις εφαρμοστέες απαιτήσεις, σχετίζονται με τη συμμόρφωση των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ και την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών, παρακολουθούνται, γνωστοποιούνται στο σύνολο του προσωπικού και διατηρούνται ενήμεροι.

Η παρακολούθηση και διαχείριση των στόχων ποιότητας γίνεται μέσα από τις Εσωτερικές Επιθεωρήσεις, τις Ανασκοπήσεις της Διοίκησης, τη διαχείριση των Μη Συμμορφώσεων, της αναπληροφόρησης από τα ενδιαφερόμενα μέρη και γενικότερα από όλες εκείνες τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρα προκειμένου να ελεγχθεί / βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης.

Επιπλέον, ο ΕΛΚΕ για κάποιες από τις διεργασίες του έχει θεσπίσει συγκεκριμένους και μετρήσιμους δείκτες τους οποίους περιοδικά παρακολουθεί.

Η αποτύπωση της παρακολούθησης των στόχων ποιότητας γίνεται μέσω του εντύπου **Ε3 Παρακολούθηση Δεικτών**.

Μέσω του ανωτέρου εντύπου ο ΕΛΚΕ παρακολουθεί τους γενικούς δείκτες που έχει θέσει η Διοίκηση σχετικά με την αξιολόγηση των διεργασιών. Επιπλέον των ανωτέρω παρακολουθείται, κατά περίπτωση, πληθώρα δεικτών οι οποίοι αφορούν και προβλέπονται από το εκάστοτε έργο.

3.3 Σχεδιασμός αλλαγών

Ο ΕΛΚΕ φροντίζει ώστε να προσδιορίζει την αναγκαιότητα αλλαγών στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Κάθε φορά που προκύπτει ανάλογο θέμα ο ΕΛΚΕ, μέσω του αρμόδιου προσωπικού, οφείλει να εξετάζει:

α) το σκοπό των αλλαγών και τις πιθανές συνέπειές τους,

β) την ακεραιότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας,

γ) τη διαθεσιμότητα των πόρων και

δ) την ανάθεση ή ανακατανομή των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων.

ε) τον επαναπροσδιορισμό του πλαισίου λειτουργίας του καθώς και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η καταγραφή και η διαχείριση των προτάσεων για αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας αποτυπώνονται στο έντυπο **Ε4 Τροποποιήσεις Συστήματος.**

4. Υποστήριξη

4.1 Διάθεση πόρων

Ο ΕΛΚΕ καθορίζει και παρέχει τους απαιτούμενους πόρους:

α) για τη εφαρμογή και διατήρηση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και τη συνεχή βελτίωσή του,

β) για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών μέσω της κάλυψης των απαιτήσεων τους.

Η κατανομή των πόρων γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τους περιορισμούς που ισχύουν για τους υφιστάμενους εσωτερικούς πόρους καθώς και τις ανάγκες για προμήθεια εξωτερικών πόρων.

Η παρακολούθηση και η διαχείριση των πόρων γίνεται μέσω των Ανασκοπήσεων της Διοίκησης.

4.2 Ανθρώπινοι πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για τη λειτουργία και τον έλεγχο των διεργασιών του ΕΛΚΕ προσδιορίζεται και διατίθεται βάσει της σχετικής νομοθεσίας στην οποία υπάγεται ο ΕΛΚΕ, μέσω των προβλεπόμενων μηχανισμών των αρμόδιων κρατικών φορέων.

4.3 Υποδομή

Ο ΕΛΚΕ φροντίζει ώστε να διαθέτει και να συντηρεί την υποδομή που χρειάζεται για τη λειτουργία των διεργασιών του και για την επίτευξη της συμμόρφωσης των προϊόντων και υπηρεσιών του.

Ο όρος υποδομή περιλαμβάνει ενδεικτικά και μη περιοριστικά: χώρους εργασίας, γραφεία, λογισμικά, Η/Υ, εξοπλισμός γραφείου, γραφική ύλη κ.α.

Περιβάλλον για τη λειτουργία των διεργασιών

Ο ΕΛΚΕ παρέχει και φροντίζει να συντηρεί το περιβάλλον που χρειάζεται για τη λειτουργία των διεργασιών του και την επίτευξη της συμμόρφωσης των υπηρεσιών του, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους πιθανούς ανθρώπινους ή και φυσικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την συμμόρφωση των υπηρεσιών του με τις εκάστοτε απαιτήσεις.

4.4. Επιχειρησιακή γνώση

Ο ΕΛΚΕ προσδιορίζει τις απαραίτητες γνώσεις για τη λειτουργία των διεργασιών του και την επίτευξη της συμμόρφωσης των υπηρεσιών του.

Η επιχειρησιακή γνώση μπορεί να βασίζεται:

α) σε εσωτερικές πηγές όπως διανοητική ιδιοκτησία, γνώσεις που αποκτήθηκαν από εμπειρία κ.α. και

β) σε εξωτερικές πηγές όπως πρότυπα, συνέδρια, ακαδημαϊκούς φορείς κ.α..

Η εν λόγω γνώση διατηρείται ενήμερη, διαθέσιμη και προσβάσιμη από το σύνολο του προσωπικού του ΕΛΚΕ, ενώ κατά την εξέταση των μεταβαλλόμενων αλλαγών και τάσεων ο ΕΛΚΕ λαμβάνει υπόψη τις τρέχουσες γνώσεις του και προσδιορίζει τον τρόπο απόκτησης ή πρόσβασης στην αναγκαία συμπληρωματική γνώση και την απαιτούμενη επικαιροποίηση της γνώσης.

Η αξιολόγηση της επιχειρησιακής γνώσης και της εκπαίδευσης που λαμβάνει το προσωπικό λαμβάνει χώρα τουλάχιστον μια φορά ετησίως, συνολικά, κατά την Ανασκόπηση της Διοίκησης, ενώ κατά περίπτωση και ανά θέση εργασίας αξιολογείται, από τον άμεσο προϊστάμενο κάθε μέλους του προσωπικού κάθε φορά που πραγματοποιείται εκπαίδευση σε νέο αντικείμενο εργασίας ή/και κάθε φορά που τροποποιούνται οι αρμοδιότητες ή/και η σχετική μέθοδος εργασίας μέλους του προσωπικού ή τμήματος.

4.5 Επαγγελματική επάρκεια

Η σχετική νομοθεσία καθώς και οι σχετικοί μηχανισμοί του δημοσίου που διέπουν τη λειτουργία του ΕΛΚΕ:

α) καθορίζουν την απαραίτητη επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού που εκτελεί εργασίες υπό τον έλεγχό του οι οποίες επηρεάζουν τις επιδόσεις και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας,

β) διασφαλίζουν ότι το εν λόγω προσωπικό διαθέτει την επαγγελματική επάρκεια βάσει της κατάλληλης μόρφωσης, κατάρτισης ή εμπειρίας

γ) αναλαμβάνουν ενέργειες, όταν απαιτείται, για την απόκτηση της απαραίτητης επαγγελματικής επάρκειας και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών αυτών.

Η επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού του ΕΛΚΕ καθώς και η διαχείριση και διασφάλιση αυτής αποτυπώνεται στη σχετική νομοθεσία (βλ. ανωτέρω παρ. 2.2) που καθορίζει τη λειτουργία του ΕΛΚΕ. Οι εσωτερικές ενέργειες του ΕΛΚΕ που αφορούν στην εκπαίδευση του προσωπικού του αποτυπώνονται στα έντυπα **Ε5 Προγραμματισμός Εκπαίδευσης** και **Ε6 Καρτέλα Εκπαίδευσης**.

4.6 Ευαισθητοποίηση

Ο ΕΛΚΕ μεριμνά ώστε το προσωπικό που εκτελεί εργασίες υπό τον έλεγχό του να έχει επίγνωση της Πολιτικής Ποιότητας, των σχετικών στόχων ποιότητας, της συμβολής του στην αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας συμπεριλαμβανομένων των ωφελημάτων από τη βελτίωση των επιδόσεων και των επιπτώσεων της μη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

4.7 Επικοινωνία

Ο ΕΛΚΕ προσδιορίζει τις ανάγκες εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας σχετικά με το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Οι μέθοδοι με τις οποίες ο ΕΛΚΕ διασφαλίζει την εσωτερική επικοινωνία είναι, ενδεικτικά και μη περιοριστικά:

α) χρήση των αποτελεσμάτων ανάλυσης δεδομένων

β) συσκέψεις προσωπικού

γ) εσωτερικά emails και memos

δ) υπηρεσιακά σημειώματα

ε) πληροφοριακό σύστημα Rescom

στ) χρήση των αποτελεσμάτων των Εσωτερικών Επιθεωρήσεων, των Ανασκοπήσεων της Διοίκησης κ.α.

Η εξωτερική επικοινωνία επιτυγχάνεται, ενδεικτικά και μη περιοριστικά με:

α) emails

β) τηλεφωνικά

γ) συμβάσεις και συμβόλαια συνεργασίας

4.8 Τεκμηριωμένες πληροφορίες

ΣΗΜΕΙΩΣΗ:

1) Ο ΕΛΚΕ, εκτός των εντύπων και εγγράφων που περιγράφονται στο παρόν εγχειρίδιο και προκύπτουν από τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2015, για την εξυπηρέτηση της καθημερινής του λειτουργίας χρησιμοποιεί και έντυπα τα οποία δε διαθέτουν συγκεκριμένη κωδικοποίηση ή/και διαθέτουν κωδικοποίηση διαφορετική από την κωδικοποίηση του παρόντος συστήματος (π.χ. κωδικοποίηση εγγράφων συστήματος διαχειριστικής επάρκειας). Τα εν λόγω έντυπα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του παρόντος συστήματος διαχείρισης και χρησιμοποιούνται για την τεκμηρίωση της συμμόρφωσης του ΕΛΚΕ με μέρος των απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2015.

2) Για την υλοποίηση και διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ ο ΕΛΚΕ, κατά περίπτωση, χρησιμοποιεί την τεκμηρίωση (διαδικασίες και έντυπα) που προβλέπεται από το ΣΔΕ – ΕΣΠΑ 2014 – 2020, όπως ισχύουν κάθε φορά, έγγραφα που προκύπτουν από το σύστημα διαχειριστικής επάρκειας που έχει αναπτύξει ο ΕΛΚΕ καθώς και το πληροφοριακό σύστημα Rescom.

3) Για την υλοποίηση και διαχείριση των λοιπών έργων που αναλαμβάνει ο ΕΛΚΕ, χρησιμοποιούνται τόσο εσωτερικά έγγραφα που αναπτύσσονται, κατά περίπτωση και ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε έργου, όσο και το πληροφοριακό σύστημα Rescom.

Οι κατηγορίες των εγγράφων του Συστήματος είναι οι εξής:

- Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Κενά έντυπα προς συμπλήρωση.
- Έγγραφα Εξωτερικής Προέλευσης

Τα αντίγραφα των εγγράφων του Συστήματος χωρίζονται σε “ελεγχόμενα” και “μη ελεγχόμενα”. Τα αντίγραφα που διανέμονται στο προσωπικό του ΕΛΚΕ, σύμφωνα με τον Κατάλογο Ελεγχόμενων Εγγράφων είναι ελεγχόμενα. Οι παραλήπτες ελεγχόμενων αντιτύπων λαμβάνουν υποχρεωτικά, με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας, τις αναθεωρημένες εκδόσεις των εγγράφων.

<u>Έγγραφα εσωτερικής προέλευσης</u>

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας (ΥΔΠ):

- Έχει την ευθύνη της κωδικοποίησης των εντύπων που παράγονται από το προσωπικό του ΕΛΚΕ, ως εξής: Εn ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ, όπου n ο αύξων αριθμός του εντύπου.
- Τηρεί το έντυπο **Ε7 Κατάλογος Εγγράφων**, στον οποίο αναγράφονται τα έγγραφα και οι παραλήπτες αυτών.
- Διατηρεί πλήρες αντίγραφο των ισχυουσών εκδόσεων των εγγράφων.
- Διατηρεί αρχείο με τα αντίγραφα των μη ισχυουσών εκδόσεων των εγγράφων του Συστήματος.
- Καταγράφει τα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης στον **Κατάλογο Ελεγχόμενων Εγγράφων**.
- Φροντίζει για την απόσυρση των μη ισχυουσών εκδόσεων των εγγράφων, ώστε να αποφευχθεί η εκ παραδρομής χρήση τους, διατηρώντας μόνο το δικό του αντίγραφο στο αρχείο μη ισχυουσών εκδόσεων των εγγράφων.
- Έχει την ευθύνη της διανομής των ελεγχόμενων αντιτύπων των εγγράφων στους κατά περίπτωση παραλήπτες (όπως αυτοί ορίζονται στο έντυπο **Ε7 Κατάλογος Εγγράφων**).

Οι πιθανές ανάγκες για δημιουργία ή επανέκδοση κάποιου εγγράφου εσωτερικής προέλευσης εντοπίζονται από τους εκάστοτε αρμόδιους μέσω του εντύπου **Ε4 Τροποποιήσεις Συστήματος**.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας οφείλει να ελέγχει, μέσω του εν λόγω εντύπου το σκοπό των αλλαγών και τις πιθανές συνέπειές τους, την ακεραιότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, τη διαθεσιμότητα των πόρων και την ανάθεση ή ανακατανομή των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων που πιθανόν απαιτούνται.

Η Διοίκηση, κατά περίπτωση εγκρίνει ή όχι τις αλλαγές που έχουν προταθεί, μέσω του εντύπου **Ε4 Τροποποιήσεις Συστήματος**.

Σε περίπτωση απόφασης δημιουργίας ενός νέου εγγράφου ή επανέκδοσης υπάρχοντος:
- Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας δίνει τον τίτλο και ορίζει το πεδίο της εφαρμογής.
- Επιλέγει το συντάκτη, ο οποίος κατά προτίμηση είναι ο βασικός αρμόδιος για το θέμα.
- Ο συντάκτης, σε στενή και συνεχή συνεργασία με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας, και αφού λάβει υπόψη του όλες τις σχετικές με το θέμα πληροφορίες και έγγραφα, συντάσσει το αρχικό προσχέδιο.

Στη συνέχεια, το αρχικό προσχέδιο διανέμεται (με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας) για έλεγχο και σχολιασμό σε όλους τους εμπλεκόμενους και σε εκείνους οι οποίοι για διάφορους λόγους (εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, κ.α.) εκτιμάται, ότι έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στην καλύτερη διαμόρφωση του εγγράφου. Το

προσωπικό που καλείται να ελέγξει και να σχολιάσει το αρχικό προσχέδιο (ή το προσχέδιο της επανέκδοσης αν πρόκειται για υφιστάμενο έγγραφο) καθορίζεται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας.

Οι όποιες διορθώσεις / σχόλια / παρατηρήσεις καταγράφονται επί του κειμένου και εντός τακτού χρονικού διαστήματος επιστρέφονται στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας, ο οποίος μαζί με το συντάκτη φροντίζει για την πραγματοποίηση των αναγκαίων τροποποιήσεων. Υπεύθυνος για τον τελικό έλεγχο των εγγράφων είναι ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας και για την έγκρισή τους η Διοίκηση.

Κάθε τροποποίηση υπάρχοντος εγγράφου οδηγεί στην επανέκδοσή του. Στο εσωτερικό κάθε εγγράφου αναγράφεται ο τίτλος του εγγράφου, ο αριθμός έκδοσης και η ημερομηνία έκδοσης του εγγράφου.

Έγγραφα εξωτερικής προέλευσης

Τα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης του συστήματος μπορεί να είναι ενδεικτικά και μη περιοριστικά :

- Διεθνή / εθνικά πρότυπα σχετικά με το Σύστημα (π.χ. πρότυπο ΕΛΟΤ ΕΝ ISO 9001).
- Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) του ΕΣΠΑ, όπως ισχύει
- Νομοθεσία που αφορά τον ΕΛΚΕ.
- Τεχνικές προδιαγραφές και τεχνικά εγχειρίδια.
- Εκπαιδευτικό υλικό προερχόμενο από σεμινάρια / συνέδρια, κλπ.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας έχει την ευθύνη:

- Της τήρησης του **Καταλόγου Ελεγχόμενων Εγγράφων**, στον οποίο αναγράφονται και τα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης, χωρίς συγκεκριμένη κωδικοποίηση.
- Της παρακολούθησης των σχετικών θεμάτων (αναθεωρήσεις προτύπων, κλπ.).
- Της φροντίδας για την προμήθεια των σχετικών εγγράφων.
- Της ενημέρωσης του προσωπικού για τις όποιες αλλαγές.
- Της απόσυρσης όσων εγγράφων έχουν πάψει να ισχύουν και της κατάλληλης σήμανσής τους (αν κρίνεται ότι δεν πρέπει να καταστραφούν).

Αρχεία

Τα αρχεία αποτελούνται από τα συμπληρωμένα με δεδομένα, κενά έντυπα (κωδικοποιημένα και τυποποιημένα) και από τα υπόλοιπα έγγραφα (εξωτερικής προέλευσης, συμβόλαια, ηλεκτρονική αλληλογραφία, κλπ) που προβλέπονται από τη λειτουργία του ΕΛΚΕ και τεκμηριώνουν την υλοποίηση κάποιας ενέργειας.

Σε κάθε περίπτωση το σύνολο των τηρούμενων αρχείων και η διαχείριση/ παρακολούθησή τους στο πλαίσιο εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης καταγράφεται με ευθύνη του ΥΔΠ. στο έντυπο **Ε8 Κατάλογος Αρχείων**.

Τα ηλεκτρονικά αρχεία τηρούνται σε κοινόχρηστους δικτυακούς φακέλους εντός του εσωτερικού δικτύου του ΕΛΚΕ.

Έγγραφα των οποίων η διάρκεια τήρησης έχει συμπληρωθεί, είτε συνεχίζουν να τηρούνται κατά την κρίση του υπεύθυνου και εφόσον ο χώρος το επιτρέπει, είτε καταστρέφονται. Πριν από κάθε πιθανή κατάργηση ή καταστροφή αρχείου ή περιεχομένου του, πραγματοποιείται συνεννόηση μεταξύ όλων των πιθανών ενδιαφερομένων, π.χ. του υπευθύνου τήρησης, του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας. Η πρόσβαση στα αρχεία γίνεται βάσει των προβλεπόμενων εξουσιοδοτήσεων, στους σχετικούς κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία του ΕΛΚΕ και των υπηρεσιών του.

Τα αρχεία του Συστήματος Ποιότητας τηρούνται σε κοινόχρηστο δικτυακό φάκελο σε μορφή pdf, ενώ σε επεξεργάσιμη μορφή τηρούνται στον υπολογιστή του ΥΔΠ.

5. Λειτουργία

5.1 Σχεδιασμός λειτουργία και έλεγχος διεργασιών

Ο ΕΛΚΕ σχεδιάζει υλοποιεί και ελέγχει τις διεργασίες που απαιτούνται ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις για την παροχή των υπηρεσιών της καθώς και για την υλοποίηση των ενεργειών που σχετίζονται με την αντιμετώπιση των απειλών και την αξιοποίηση των ευκαιριών, τους στόχους που έχουν τεθεί για την ποιότητα καθώς για την διαχείριση των αλλαγών που πιθανόν απαιτούνται για την βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας μέσω:

α) του καθορισμού των απαιτήσεων για τις υπηρεσίες του,

β) της θέσπισης κριτηρίων για τις διεργασίες και την αποδοχή των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών,

γ) του προσδιορισμού των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για τις υπηρεσίες του,

δ) της διενέργειας ελέγχων των διεργασιών σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια,

ε) της παροχής εμπιστοσύνης ως προς το ότι οι διεργασίες λειτουργούν σύμφωνα με τα προβλεπόμενα και της απόδειξης συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις των υπηρεσιών του.

Ο ΕΛΚΕ ελέγχει τις σχεδιαζόμενες αλλαγές και ανασκοπεί τις συνέπειες των ακούσιων αλλαγών αναλαμβάνοντας ενέργειες για τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων.

Οι αναγνωρισμένες διεργασίες του ΕΛΚΕ παρατίθενται στο **Παράρτημα ΙΙ** και **Παράρτημα ΙΙΙ** του παρόντος, ενώ ο έλεγχος και η παρακολούθηση αυτών γίνεται με τη βοήθεια δεικτών οι οποίοι έχουν θεσπιστεί από τον ΕΛΚΕ και αποτυπώνονται στο έντυπο **Ε3 Παρακολούθηση Δεικτών**.

5.2 Επικοινωνία με πελάτες

Ο ΕΛΚΕ φροντίζει να διατηρεί δίαυλο επικοινωνίας με τους πελάτες του ο οποίος περιλαμβάνει:

α) την παροχή πληροφοριών για τις υπηρεσίες

β) το χειρισμό των αιτημάτων συμπεριλαμβανομένων των πιθανών αλλαγών,

γ) την αναπληροφόρηση από τους πελάτες, σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων των πελατών

δ) το χειρισμό ή τον έλεγχο της ιδιοκτησίας του πελάτη,

ε) τον καθορισμό ειδικών απαιτήσεων για τις ενέργειες αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης

5.3 Προσδιορισμός των απαιτήσεων για τις υπηρεσίες

Κατά τον προσδιορισμό των απαιτήσεων για τις παρεχόμενες στους πελάτες υπηρεσίες ο ΕΛΚΕ διασφαλίζει ότι:

α) καθορίζονται οι απαιτήσεις για τις υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένων των εφαρμοστέων νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων και των απαιτήσεων που θεωρούνται αναγκαίες από τον ΕΛΚΕ.

β) είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις δηλώσεις για τις υπηρεσίες που παρέχει.

Οι απαιτήσεις για τις, παρεχόμενες από τον ΕΛΚΕ, υπηρεσίες αποτυπώνονται ρητά στις Συμβάσεις και τα σχετικά Συμβατικά Τεύχη που συνοδεύουν το εκάστοτε έργο καθώς και στις εν γένει νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις που διέπουν το κάθε έργο και εν γένει τη λειτουργία του.

5.4 Ανασκόπηση των απαιτήσεων για τις υπηρεσίες

Ο ΕΛΚΕ πριν δεσμευτεί για την ανάληψη κάποιου έργου ανασκοπεί τις απαιτήσεις που διέπουν το συγκεκριμένο έργο προκειμένου να διασφαλίσει ότι:

α) είναι σαφώς καθορισμένες οι απαιτήσεις για το έργο,

β) έχουν επιλυθεί οι πιθανές διαφορές μεταξύ των απαιτήσεων της σύμβασης και εκείνων που αρχικά είχαν καθοριστεί,

γ) έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις καθορισμένες απαιτήσεις ή πιθανές διεκδικήσεις για τις υπηρεσίες που παρέχει.

Η εν λόγω ανασκόπηση βασίζεται στην μελέτη των σχετικών με το εκάστοτε έργο Συμβατικών τευχών, νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων τα οποία ο ΕΛΚΕ με τη βοήθεια των αρμόδιων Υπηρεσιών του (π.χ. νομική υπηρεσία) φροντίζει να προμηθεύεται και να διατηρεί στην κατοχή της.

Σε περίπτωση που προκύψουν πιθανές αλλαγές στις απαιτήσεις για τις παρεχόμενες, από τον ΕΛΚΕ, υπηρεσίες αυτές διατυπώνονται σε νέες ή τροποποιημένες συμβάσεις και συμβατικά τεύχη ή/και νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις τα οποία ο ΕΛΚΕ αποδέχεται και φροντίζει, με τη βοήθεια του αρμόδιου προσωπικού και διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία του να γνωστοποιούνται στο σύνολο του αρμόδιου προσωπικού.

5.5 Έλεγχος των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη προϊόντων και υπηρεσιών

Ο ΕΛΚΕ διασφαλίζει ότι τα παρεχόμενα από εξωτερικά μέρη προϊόντα και υπηρεσίες συμμορφώνονται με τις ισχύουσες κάθε φορά απαιτήσεις. Για το σκοπό αυτό εφαρμόζει κριτήρια για την επιλογή, αξιολόγηση, την παρακολούθηση των επιδόσεων και την επαναξιολόγηση των εξωτερικών παρόχων με βάση την ικανότητά τους να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις εκάστοτε απαιτήσεις.

Η αξιολόγηση των εξωτερικών παρόχων που χρησιμοποιεί ο ΕΛΚΕ (Προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών) γίνεται με βάση όσα ορίζονται στις σχετικές νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία του ΕΛΚΕ, τη σύναψη Δημόσιων Συμβάσεων και τη διεξαγωγή σχετικών Δημόσιων Διαγωνισμών. Κατά κανόνα και ανάλογα με τα οριζόμενα στις σχετικές νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις η αξιολόγηση αφορά στην αξιολόγηση των υποβαλλόμενων, από τους εξωτερικούς παρόχους, προσφορών ή αφορά στην αξιολόγηση της τεχνικής επάρκειας του κάθε παρόχου για την διεξαγωγή του εκάστοτε έργου. Ο τρόπος αξιολόγησης - επιλογής των εξωτερικών παρόχων, μεταξύ άλλων, σχετίζεται και με το ύψος του προϋπολογισμού του κάθε έργου ενώ αποτυπώνεται στα σχετικά πρακτικά, αποφάσεις και αρχεία που τηρεί ο ΕΛΚΕ.

Ο ΕΛΚΕ μέσω της ανωτέρω αξιολόγησης διασφαλίζει ότι τα παρεχόμενα από εξωτερικά μέρη προϊόντα και υπηρεσίες παραμένουν υπό τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης, που έχει αναπτύξει, καθορίζει τους ελέγχους που διενεργεί στους εξωτερικούς παρόχους και το προκύπτον αποτέλεσμα, λαμβάνει υπόψη τις δυνητικές επιπτώσεις των παρεχόμενων από εξωτερικά μέρη προϊόντων και υπηρεσιών στην ικανότητά του να ικανοποιεί με συνέπεια τις απαραίτητες απαιτήσεις των πελατών καθώς και τις εφαρμοστέες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

5.6 Παροχή υπηρεσιών / Υλοποίηση έργων

Ο ΕΛΚΕ υλοποιεί την παροχή των υπηρεσιών της υπό ελεγχόμενες συνθήκες, για το σκοπό αυτό μεριμνά ώστε να καθορίζει και να αποτυπώνει τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών της καθώς και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Επίσης μεριμνά:

α) για τη διαθεσιμότητα και χρήση των κατάλληλων πόρων παρακολούθησης,

β) την υλοποίηση των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και μέτρησης σε κατάλληλα στάδια για την επαλήθευση ότι ικανοποιούνται τα κριτήρια ελέγχου των διεργασιών ή των αποτελεσμάτων καθώς και τα κριτήρια αποδοχής για τις υπηρεσίες του,

γ) για την ανάθεση εκτέλεσης των υπηρεσιών του σε προσωπικό με επαγγελματική επάρκεια, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού των απαραίτητων προσόντων για το αρμόδιο προσωπικό.

Οι απαιτήσεις για το εκάστοτε έργο του ΕΛΚΕ καθορίζονται ρητά από την εκάστοτε σύμβαση του έργου, τα συνοδευτικά συμβατικά τεύχη καθώς και από τις νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις που διέπουν και έχουν εφαρμογή στο κάθε έργο.

Οι διαδικασίες με τις οποίες το προσωπικό του ΕΛΚΕ διαχειρίζεται το κάθε έργο αλλά και τα βασικά χαρακτηριστικά των έργων, που χρήζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης, καθώς και οι μέθοδοι μεταχείρισης τους, αποτυπώνονται αναλυτικά

- Για τα συγχρηματοδοτούμενα μέσω ΕΣΠΑ έργα, κατά περίπτωση, μέσω της χρήσης των Διαδικασιών και Εντύπων που ορίζονται από το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) του ΕΣΠΑ 2014 – 2020 (και νεότερα) και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, μέσω των εντύπων που έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο του συστήματος διαχειριστικής επάρκειας του ΕΛΚΕ καθώς και μέσω των καταχωρήσεων και φορμών του πληροφοριακού συστήματος Rescom, για κάθε περίπτωση - έργο.
- Για τα λοιπά έργα, μέσω της χρήσης εσωτερικών εντύπων/ αλληλογραφίας που αναπτύσσονται, κατά περίπτωση και ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε έργου καθώς και μέσω των καταχωρήσεων και φορμών του πληροφοριακού συστήματος Rescom, για κάθε περίπτωση – έργο.

5.7 Ιδιοκτησία που ανήκει σε πελάτες

Ο ΕΛΚΕ μεριμνά για την ιδιοκτησία (υλική ή/και άυλη/ πνευματική ιδιοκτησία) των πελατών του που χρησιμοποιείται/ διαχειρίζεται από το προσωπικό του και φροντίζει για την ακεραιότητα και τη μη διατάραξη της εύρυθμης λειτουργίας της.

Ο τρόπος με τον οποίο ο ΕΛΚΕ δεσμεύεται γι' αυτό αποτυπώνεται στα Συμβατικά Τεύχη του κάθε έργου ή/και στις σχετικές νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις που διέπουν το εκάστοτε έργο.

5.8 Έλεγχος των μη συμμορφούμενων αποτελεσμάτων

Ο ΕΛΚΕ διασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα τα οποία δε συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις εντοπίζονται και ελέγχονται.

Επίσης φροντίζει να αναλαμβάνει κατάλληλες ενέργειες βάσει της φύσης της μη συμμόρφωσης και της επίδρασής της στη συμμόρφωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η καταγραφή και η διαχείριση των μη συμμορφώσεων αποτυπώνεται στο έντυπο **Ε11 Διαχείριση Μη Συμμορφώσεων**.

6. Αξιολόγηση επιδόσεων

6.1 Ικανοποίηση Πελατών

Ο ΕΛΚΕ παρακολουθεί την αντίληψη των πελατών του, για το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών τους, μέσω της υλοποίησης ή μη των έργων που αναλαμβάνει και των σχετικών παραπόνων που φτάνουν στις αρμόδιες υπηρεσίες ή/και προσωπικό (π.χ. Υπεύθυνοι Έργων) του και καταγράφονται. Τα εν λόγω παράπονα καταγράφονται και διαχειρίζονται μέσω του εντύπου **Ε11 Διαχείριση Μη Συμμορφώσεων**

Ο Οργανισμός έχει θεσπίσει και εφαρμόζει, κατά περίπτωση, μεθόδους μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των Πελατών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Συνεντεύξεις (τηλεφωνικές ή δια ζώσης). Μετά την ολοκλήρωση κάθε έργου, ο εκάστοτε Υπεύθυνος Έργου αναλαμβάνει την υποχρέωση επικοινωνίας, με το δικαιούχο, προκειμένου να ενημερωθεί για την γνώμη του δικαιούχου σχετικά με την πορεία του έργου και την διαχείρισή του από την πλευρά του ΕΛΚΕ, για την ικανοποίηση ή μη του δικαιούχου σχετικά με τις υπηρεσίες του ΕΛΚΕ, τα τυχόν παράπονα, αιτήματα ή/και προτάσεις βελτίωσης που μπορεί να θέλει να επικοινωνήσει ο δικαιούχος.
- Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης. **Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης** του ΕΛΚΕ **(Ε14)** είναι διαθέσιμο σε κάθε ενδιαφερόμενο. Ο Υπεύθυνος Ποιότητας ενημερώνει τους αποδέκτες των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ για τη δυνατότητα αξιολόγησης των λειτουργιών του και συλλέγει τα απαντημένα ερωτηματολόγια.
- Καταγραφή θετικών ή αρνητικών σχολίων σχετικά με τις υπηρεσίες του ΕΛΚΕ, με αναφορά της πηγής προέλευσης των σχολίων.

6.2 Ανάλυση και Αξιολόγηση

Ο ΕΛΚΕ αναλύει και αξιολογεί τα κατάλληλα δεδομένα και πληροφορίες που προκύπτουν από την παρακολούθηση και τις μετρήσεις.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοποιούνται για την αξιολόγηση:

α) της συμμόρφωσης των υπηρεσιών,

β) του βαθμού ικανοποίησης των πελατών,

γ) των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας,

δ) της αποτελεσματικότητας των ενεργειών για την αντιμετώπιση των απειλών και την αξιοποίηση των ευκαιριών

ε) της ανάγκης για βελτιώσεις στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

6.3 Εσωτερική Επιθεώρηση

Ο ΕΛΚΕ διεξάγει, σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, εσωτερικές επιθεωρήσεις για να παρέχονται πληροφορίες σχετικά με το κατά πόσον το σύστημα διαχείρισης:

α) συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του ιδίου του ΕΛΕΚ που αφορούν στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας και με τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001:2015

β) εφαρμόζεται αποτελεσματικά και διατηρείται ενήμερο.

Ο ΕΛΚΕ:

α) σχεδιάζει, καθιερώνει, υλοποιεί και διατηρεί ενήμερο πρόγραμμα επιθεώρησης που συμπεριλαμβάνει τη συχνότητα, τις μεθόδους, τις υπευθυνότητες, τις απαιτήσεις σχεδιασμού και υποβολής αναφορών, και το οποίο λαμβάνει υπόψη τη σημαντικότητα των σχετικών διεργασιών, τις αλλαγές που επηρεάζουν τον ΕΛΚΕ και τα αποτελέσματα προηγούμενων επιθεωρήσεων,

β) καθορίζει τα κριτήρια και το πεδίο εφαρμογής κάθε επιθεώρησης,

γ) επιλέγει επιθεωρητές και διενεργεί επιθεωρήσεις για να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία της επιθεώρησης,

δ) διασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων αναφέρονται στη Διοίκηση,

ε) προβαίνει στις κατάλληλες διορθώσεις και διορθωτικές ενέργειες χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση.

Τα ανωτέρω αποτυπώνονται στα έντυπα **Ε10 Αναφορά Εσωτερικής επιθεώρησης** και **Ε9 Προγραμματισμός Εσωτερικών Επιθεωρήσεων**.

6.4 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

Η Διοίκηση του ΕΛΚΕ ανασκοπεί το σύστημα διαχείρισης σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα ώστε να διασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, επάρκεια, αποτελεσματικότητα και συμβατότητα του με το στρατηγικό προσανατολισμό του.

Η ανασκόπηση σχεδιάζεται και διενεργείται λαμβάνοντας υπόψη:

α) την πρόοδο της υλοποίησης ενεργειών από προηγούμενες ανασκοπήσεις,

β) τις αλλαγές σε εξωτερικές και εσωτερικές παραμέτρους που αφορούν το σύστημα διαχείρισης,

γ) τις πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων και των τάσεων της ικανοποίησης πελατών και της αναπληροφόρησης από τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, του βαθμού στον οποίο έχουν ικανοποιηθεί οι στόχοι ποιότητας, των επιδόσεων διεργασιών και της συμμόρφωσης των υπηρεσιών, των μη συμμορφώσεων και των διορθωτικών ενεργειών, των αποτελεσμάτων της παρακολούθησης και μέτρησης, των αποτελεσμάτων επιθεωρήσεων και των επιδόσεων των εξωτερικών παρόχων,

δ) την επάρκεια των πόρων

ε) την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που αναλαμβάνονται για την αντιμετώπιση απειλών και την αξιοποίηση των ευκαιριών και

στ) τις ευκαιρίες για βελτίωση.

Τα αποτελέσματα της Ανασκόπησης από τη Διοίκηση περιλαμβάνουν τις αποφάσεις σχετικά με:

α) τις ευκαιρίες για βελτίωση

β) οποιαδήποτε ανάγκη για αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας και

γ) τις ανάγκες σε πόρους.

Όλα τα ανωτέρω αποτυπώνονται στο έντυπο **Ε12 Ανασκόπηση Διοίκησης.**

7. Βελτίωση

7.1 Μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες

Όταν προκύπτουν μη συμμορφώσεις, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που ανακύπτουν από παράπονα, ο ΕΛΚΕ φροντίζει ώστε:

α) να ανταποκρίνεται στη μη συμμόρφωση και να ενεργεί για να την ελέγχει και να τη διορθώνει,

β) να αξιολογεί την ανάγκη για ενέργειες εξάλειψης των αιτιών της μη συμμόρφωσης, ώστε να μην επανεμφανίζεται ή να μη εμφανίζεται αλλού, μέσω της ανασκόπησης και της ανάλυσης της μη συμμόρφωσης, του προσδιορισμού των αιτιών της μη συμμόρφωσης και του προσδιορισμού κατά πόσον υφίστανται παρόμοιες μη συμμορφώσεις, ή εάν θα μπορούσαν δυνητικά να εμφανιστούν,

γ) να υλοποιεί οποιαδήποτε αναγκαία ενέργεια,

δ) να ανασκοπεί την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών που υλοποιήθηκαν,

ε) να επικαιροποιεί τις εντοπισμένες απειλές και ευκαιρίες εφόσον είναι απαραίτητο και

στ) να προβαίνει σε αλλαγές του συστήματος διαχειριστικής επάρκειας, εφόσον είναι απαραίτητο.

Ο ΕΛΚΕ μεριμνά ώστε οι εκάστοτε διορθωτικές ενέργειες να είναι κατάλληλες ανάλογα με τις επιπτώσεις των μη συμμορφώσεων.

Για την καταγραφή και παρακολούθηση των μη συμμορφώσεων χρησιμοποιείται το έντυπο **Ε11 Διαχείριση Μη Συμμορφώσεων**.

7.2 Συνεχής Βελτίωση

Ο ΕΛΚΕ φροντίζει ώστε να βελτιώνει συνεχώς την καταλληλόλητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Για το σκοπό αυτό εξετάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης και της αξιολόγησης καθώς και τα αποτελέσματα της ανασκόπησης από τη διοίκηση, ώστε να εντοπίζονται ενδεχόμενες ανάγκες ή ευκαιρίες προς αξιοποίηση.

Το σύνολο των προτάσεων βελτίωσης που προκύπτουν από τα τμήματα του ΕΛΚΕ συγκεντρώνονται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας προκειμένου να αξιολογηθούν και να υλοποιηθούν κατόπιν σχετικής εγκρίσεως της Διοίκησης. Τα έντυπα τα οποία χρησιμοποιεί ο ΕΛΚΕ στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης είναι τα **Ε11 Διαχείριση Μη Συμμορφώσεων, Ε4 Τροποποιήσεις Συστήματος**, **Ε10 Αναφορά Εσωτερικής Επιθεώρησης** και **Ε12 Ανασκόπηση Διοίκησης**.

8. Παραρτήματα

Α/Α	ΤΙΤΛΟΣ
I	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
II	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
III	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ