



Πανεπιστήμιο Κύπρου
University of Cyprus

5^ο Σεμινάριο – Εργαστήριο Επιχειρησιακού Σχεδιασμού (18 Ιανουαρίου 2017)

© **NAN Strategic Change Consultants Ltd**



We help our clients deliver value!

www.strategic-change-consultants.com

Διάρθρωση προγράμματος

1. Γνωριμία 15'
2. Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική του διευθύνειν 2,5-3 ώρες
 - Σύγχρονη προσέγγιση του διευθύνειν & επιχειρησιακός σχεδιασμός
 - Το Λειτουργικό Μοντέλο του Πανεπιστημίου Κύπρου

Διάλειμμα 25-30'
3. Το υπόβαθρο διεύθυνσης & διαχείρισης της ΟΟ σας 1,0-1,5 ώρα
 - Οι διεργασίες και τα στρατηγικά έργα της Οργανωτικής σας Οντότητας (ΟΟ)
 - Η διαχείριση απόδοσης της οντότητας σας

Διάλειμμα 25-30'
4. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός στην οντότητα σας (πρακτική εφαρμογή - οδηγός) 2-2,5 ώρες
 - Οι διεργασίες της ΟΟ σας & οι δείκτες απόδοσης τους
 - Τα στρατηγικά έργα, τα παραδοτέα και οι δείκτες απόδοσης της ΟΟ σας
5. Αξιολόγηση επιμορφωτικού προγράμματος 15'

Ομάδα Συμβούλων

Υπεύθυνος επιμόρφωσης

Νίκος Τιμοθέου

Διευθύνων Σύμβουλος (Managing Consultant)

Υποστήριξη επιμόρφωσης

Κοραλία Τιμοθέου

Ανώτερος Σύμβουλος

1^ο Μέρος
Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική
της οργάνωσης και του διευθύνειν
8.45 – 10.30

- **Σύγχρονη προσέγγιση του διευθύνειν & επιχειρησιακός σχεδιασμός**
- **Το Λειτουργικό Μοντέλο του Πανεπιστημίου Κύπρου**

- **Επιχειρησιακό σχέδιο**
- **Λειτουργικό Μοντέλο.-**

Σκοπός του Πανεπιστημίου Κύπρου

Σκοπός του Πανεπιστημίου είναι η προαγωγή της επιστήμης, της γνώσης, της μάθησης και της παιδείας με τη διδασκαλία και την έρευνα, και ειδικότερα-

1. Η παροχή εκπαίδευσης κυρίως σε ειδικότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της Δημοκρατίας και του λαού της Κύπρου ως συνόλου
2. Η παροχή μέσων και δυνατοτήτων εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό επίπεδο σε πρόσωπα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα
3. Η παροχή των κύκλων σπουδών και των προγραμμάτων που καθορίζονται από τον παρόντα Νόμο ή με βάση τον παρόντα Νόμο
4. Η προαγωγή της γνώσης και των πρακτικών εφαρμογών της με τη διδασκαλία, την έρευνα και άλλα μέσα
5. Η ενθάρρυνση της μελέτης και της έρευνας και παροχή διευκολύνσεων προς τούτο γενικά
6. Η διασφάλιση της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της ελεύθερης επιστημονικής αναζήτησης και διακίνησης ιδεών
7. Η συμβολή στην αλληλοκατανόηση μεταξύ των κοινοτήτων της Δημοκρατίας και η καλλιέργεια των παραδόσεων και του πολιτισμού τους
8. Η ανάπτυξη συνεργασίας με ακαδημαϊκά και επιστημονικά ιδρύματα του εξωτερικού
9. Η παροχή και απονομή πτυχίων, μεταπτυχιακών τίτλων, διπλωμάτων και άλλων τίτλων.-

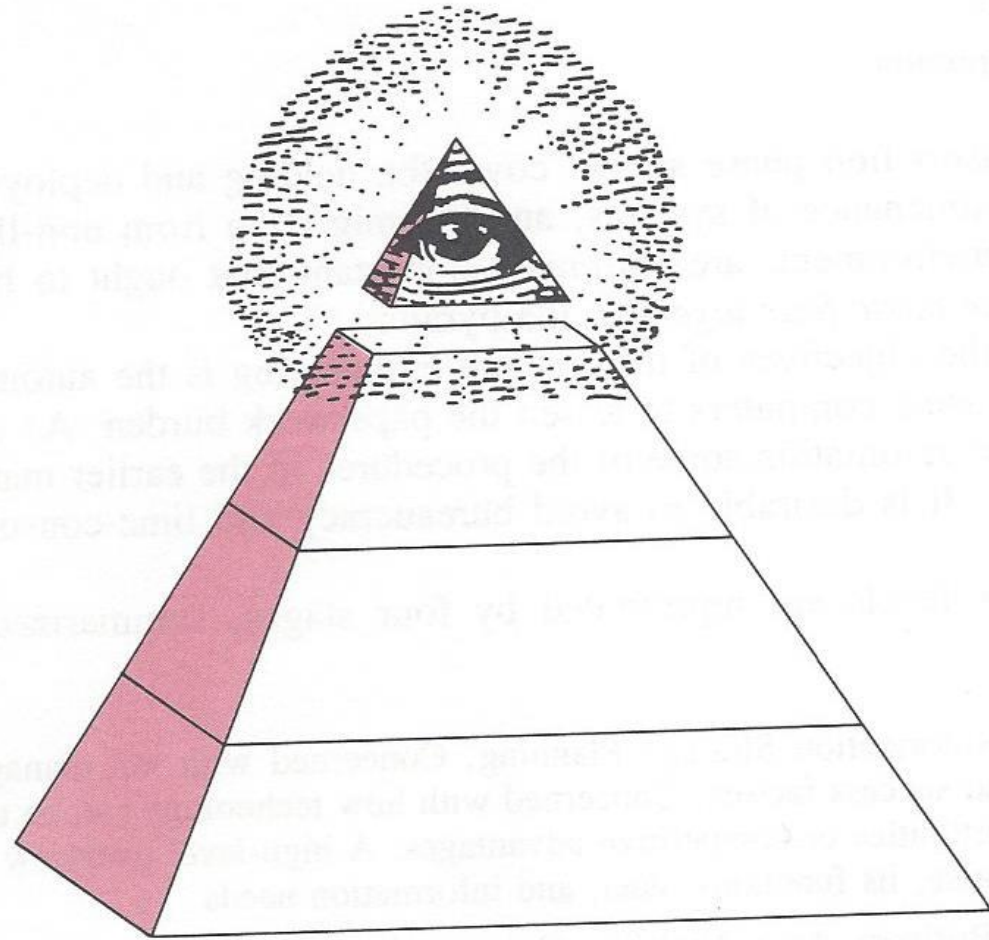
Σκοπός του Πανεπιστημίου Κύπρου

Σκοπός του Πανεπιστημίου είναι η προαγωγή της επιστήμης, της γνώσης, της μάθησης και της παιδείας με τη διδασκαλία και την έρευνα, και ειδικότερα-

1. Η παροχή εκπαίδευσης κυρίως σε ειδικότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της Δημοκρατίας και του λαού της Κύπρου ως συνόλου
2. Η παροχή μέσων και δυνατοτήτων εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό επίπεδο σε πρόσωπα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα
3. Η παροχή των κύκλων σπουδών και των προγραμμάτων που καθορίζονται από τον παρόντα Νόμο ή με βάση τον παρόντα Νόμο
4. Η προαγωγή της γνώσης και των πρακτικών εφαρμογών της με τη διδασκαλία, την έρευνα και άλλα μέσα
5. Η ενθάρρυνση της μελέτης και της έρευνας και παροχή διευκολύνσεων προς τούτο γενικά
6. Η διασφάλιση της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της ελεύθερης επιστημονικής αναζήτησης και διακίνησης ιδεών
7. Η συμβολή στην αλληλοκατανόηση μεταξύ των κοινοτήτων της Δημοκρατίας και η καλλιέργεια των παραδόσεων και του πολιτισμού τους
8. Η ανάπτυξη συνεργασίας με ακαδημαϊκά και επιστημονικά ιδρύματα του εξωτερικού
9. Η παροχή και απονομή πτυχίων, μεταπτυχιακών τίτλων, διπλωμάτων και άλλων τίτλων.

- Ποιοι οι **συμμέτοχοι** (αποδέκτες) κάθε σκοπού;
- Ποια ακριβώς **αξία** τους (προφέρεται) παραδίδεται ώστε να μπορούν να την «**αξιοποιήσουν**»;
- Με ποια **διεργασία** δημιουργείται η **αξία** & με ποια **διεργασία** τους ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΑΙ;
- Με ποια **κριτήρια** (KPI) αξιολογούν την **αξία** οι **συμμέτοχοι** και με ποια **κριτήρια** αξιολογούν την **αξία** οι **συντελεστές**;-

Η Θέα από ψηλά (The Helicopter View)



Πώς αποκτούμε πλήρη γνώση;

Η ανάγκη για διάφορες όψεις:

- απεικονίσεις,
- εικόνες,
- σχεδιαγράμματα,
- φωτογραφίες,
- τομές, ...
- Περιγραφές (λεκτικά, γραφικά, μαθηματικά [λογική!])...

➤ **Για να διαχειριστούμε, για να διευθύνουμε, για να διοικήσουμε, για να ηγηθούμε χρειαζόμαστε πλήρη γνώση!-**

Περιγράφοντας τον άνθρωπο

Πώς θεραπεύουμε ένα ασθενή άνθρωπο; Πώς βελτιώνουμε την υγεία ενός ανθρώπου;

Η ανάγκη για διάφορες όψεις:

- απεικονίσεις,
- εικόνες,
- αναλύσεις,
- φωτογραφίες,
- τομές, ...
- περιγραφές (λεκτικά, γραφικά, μαθηματικά [λογική!]...)

➤ Για να διαχειριστούμε, για να διευθύνουμε,
για να διοικήσουμε, για να ηγηθούμε
χρειαζόμαστε πλήρη γνώση!-

Περιγράφοντας ένα οργανισμό / μια επιχείρηση

Πώς περιγράφουμε το ΠΚ; Ποιο είναι το masterplan του;

1. Ποιος ο σκοπός ύπαρξης του;

Πώς περιγράφουμε το ΠΚ; Ποιο το masterplan του;

1. Ποιος ο σκοπός ύπαρξης του;
2. Ποια η αποστολή του;
3. Ποιοι οι κύριοι συμμετοχοί του;
Σε ποιους οφείλει να παραδώσει αξία (ώστε να την αναλώσουν/απολαύσουν/αξιοποιήσουν);
4. Ποια/ες τέτοια/ες αξία/ες υπαγορεύει η ΑΠΟΣΤΟΛΗ του;
(Οι αξίες που οφείλει να παραδώσει είναι υπηρεσίες;)
5. Ποια/ποιες αξία/ες οφείλει να παράγει για να μπορέσει να την/τις παραδώσει;
6. Πώς παράγει τις αξίες που οφείλει να παραδώσει;
Διεργασίες;
7. Ποιοι παράγουν τις αξίες και ποιοι τις παραδίνουν στους καταναλωτές;
Διδακτικό, ερευνητικό, διοικητικό, τεχνικό, υποστηρικτικό
8. Ποιους άλλους πόρους χρειάζονται οι «παραγωγοί» για να παράγουν και παραδίνουν τις αξίες;
Γη, κτήρια, εξοπλισμό, χρήμα, προμηθευτές, συνεργάτες, ...;
9. Που τις παράγουν;
10. Πότε τις παράγουν;
11. Ποιο το 3ετές και ποιο το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο και ο αντίστοιχος προϋπολογισμός του ΠΚ;
12. Ποια τα αποτελέσματα εκτέλεσης του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου του ΠΚ;

13. Ποιο το ΟΡΑΜΑ του ΠΚ για το 2026 & το ΣΣ;




The Business Model Canvas

Συμπληρώθηκε από:

Εγκρίθηκε από:

Ημερομ:

Έκδοση:

Συμμέτοχοι 	Διεργασίες 	Προτάσεις αξίας 	Σχέσεις με πελάτες (& άλλους συμμετόχους) 	Πελατοψηφίδες 
	Πόροι & συνεργασίες 		Κανάλια εξυπηρέτησης 	
Δομή κόστους 			Πηγές εσόδων 	



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Designed by: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**
strategyzer.com

Ορισμοί (1)

Σκοπός:

- Ο ΛΟΓΟΣ ύπαρξης του οργανισμού ΣΗΜΕΡΑ!
- Καθορίζει την ΑΞΙΑ (υπηρεσίες/προϊόντα/αποτέλεσμα) που πρέπει να παράγει και να παραδίδει ΣΗΜΕΡΑ

Σημ. Για το ΠΚ καθορίζεται από το νόμο.

Αξίες (Κώδικας ηθικής):

- Οι κοινές ΑΞΙΕΣ που ασπάζεται (ενσυνείδητα ή μη) η πλειοψηφία των ανθρώπων του Οργανισμού.
- Συνήθως είναι λίγες (τρεις – επτά)!
- Ευθυγραμμίζουν τους ανθρώπους του Οργανισμού (και άλλους συμμετόχους του) στην υλοποίηση του σκοπού του!
- Είναι χρήσιμες όταν μπορούν να αποτελέσουν Δείκτες Απόδοσης των διεργασιών του Οργανισμού!

Ορισμοί (2)

Αποστολή:

- Η υλοποίηση του σκοπού του Οργανισμού **ΣΗΜΕΡΑ**.
- Καθορίζει τις διεργασίες παραγωγής και παράδοσης **ΑΞΙΑΣ** (υπηρεσίες/προϊόντα/αποτέλεσμα) που πρέπει να παράγει και να παραδίδει ο Οργανισμός **ΣΗΜΕΡΑ**.

Όραμα:

Η επιθυμητή (προσδοκούμενη) κατάσταση του Οργανισμού σε ένα **ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟ** σημείο.

Η εξασφάλιση και επικαιροποίηση/διαφοροποίηση της Αποστολής στο μελλοντικό σημείο.

Μπορεί να έχει τις ακόλουθες πτυχές:

- Προσαρμογή σε αλλαγές του περιβάλλοντος (αναγκών, τεχνολογίας, ανταγωνισμού, ...)
- Νέα/αναβαθμισμένη παραγόμενη/παραδιδόμενη αξία: υπηρεσίες/προϊόντα/αποτέλεσμα
- Αναβάθμιση του λειτουργικού μοντέλου και των διεργασιών

*Σημ. Η υλοποίηση του Οράματος μπορεί να οδηγήσει σε τροποποίηση της **Αποστολής**.*

Ορισμοί (3)

Διεργασία:

- Κάθε ολοκληρωμένη δραστηριότητα παραγωγής και παράδοσης ΑΞΙΑΣ (υπηρεσίες/προϊόντα/αποτέλεσμα) στους συμμετόχους του Οργανισμού **ΣΗΜΕΡΑ**.
- Οι διεργασίες ...
 - ...διακρίνονται σε βασικές, υποστηρικτικές και επιτελικές
 - ...είναι συνεχείς ή/και επαναλαμβανόμενες
 - ...έχουν ετήσιο προϋπολογισμό
 - ...προσφέρονται για Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες και ακριβέστερη κοστολόγηση υπηρεσιών και προϊόντων

Έργο:

- Η παραγωγή και παράδοση συγκεκριμένης αξίας με συγκεκριμένη ημερομηνία έναρξης και συμπλήρωσης.
- Κάθε έργο έχει:
 - συγκεκριμένα **παραδοτέα**
 - εκτελείται με παραδοσιακές ή έκτακτες για τον Οργανισμό διεργασίες
 - συγκεκριμένο προϋπολογισμό έργου που μπορεί να διατρέχει περισσότερα του ενός ημερολογιακά χρόνια

*Σημ. Μπορεί να εκτελούνται στα πλαίσια εκτέλεσης της Αποστολής ή του Οράματος, οπότε καλούνται **στρατηγικά**.*

Ορισμοί (4)

Εμπειρογνωμοσύνη:

- Η τεχνογνωσία, οι δεξιότητες και η εμπειρία που απαιτούνται για τη βέλτιστη εκτέλεση μια διεργασίας ή υποδιεργασιών της.
- Η εμπειρογνωμοσύνη περιλαμβάνει, ανάλογα με τη φύση της διεργασίας...
 - ...ακαδημαϊκά προσόντα
 - ...επιμόρφωση
 - ...χειρωνακτικές δεξιότητες
 - ...πρακτική εξάσκηση και εμπειρία

Ατομικά χαρακτηριστικά:

- Οι ατομικές ιδιότητες που απαιτούνται για τη βέλτιστη εκτέλεση μια διεργασίας ή υποδιεργασιών της.
- Τα ατομικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν:
 - Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
 - Χαρακτηριστικά κουλτούρας (ατομικός ηθικός κώδικας και modus vivendi)
 - Προσαρμοστικότητα (ο βαθμός προσαρμογής του ατόμου στο συγκεκριμένο περιβάλλον, όπου θα κληθεί να εργαστεί: την εταιρική Κουλτούρα και την Ομάδα)
 - Εφαρμοσιμότητα (τη διάθεση και ικανότητα του ατόμου να εφαρμόσει στο συγκεκριμένο περιβάλλον του Οργανισμού/Τμήματος/Ομάδας) την εμπειρογνωμοσύνη και τα ατομικά χαρακτηριστικά του εκτελώντας στο βέλτιστο βαθμό τις διεργασίες/έργα που του ανατίθενται.

Ορισμοί (5)

Δείκτες απόδοσης (ΚΡΙ):

- Για κάθε διεργασία και έργο επιλέγονται δείκτες που μετρούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της, καθώς και την ποιότητα της ΑΞΙΑΣ που παράγει και παραδίδει στους συμμετόχους.
- Οι δείκτες είναι:
 - Ποσοτικοί ή ποιοτικοί, αντικειμενικοί ή υποκειμενικοί.
 - Εξειδικευμένοι
 - Μετρήσιμοι
 - Επιτεύξιμοι
 - Σχετικοί
 - Χρονικά προσδιορισμένοι

Στόχος:

- Η τιμή δείκτη απόδοσης που καθορίζεται κατά τον λειτουργικό ή τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Αποτέλεσμα:

Η πραγματική τιμή δείκτη απόδοσης που μετριέται κατά και με την εκτέλεση ή συμπλήρωση της εκτέλεσης μιας διεργασίας ή ενός έργου ή μέρους τους.

Απόκλιση:

- Η διαφορά μεταξύ στόχου και πραγματικού αποτελέσματος.

Οι Συμμέτοχοι του Πανεπιστημίου Κύπρου

1. Οι φοιτητές
(οι μαθητές μέσης;;;)
2. Οι ακαδημαϊκοί δάσκαλοι
3. Το διοικητικό προσωπικό
4. Το ερευνητικό προσωπικό
5. Οι προμηθευτές του
6. Ακαδημαϊκοί του συνεργάτες (φυσικά και νομικά πρόσωπα)
7. Το Συμβούλιο
8. Το ΥΠ&Π
9. Η Βουλή
10. Η κοινωνία

Συμμέτοχοι – ποιες οι προσδοκίες τους από το ΠΚ

(σε αντιδιαστολή με το τι αναμένει το ΠΚ από αυτούς)

- **Φοιτητές/τριες**

...την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για ουσιαστική ένταξη/ανέλιξη στην αγορά εργασίας και στη κοινωνία γενικότερα (?)

- **Ακαδημαϊκό Προσωπικό**

...την παροχή ενός περιβάλλοντος στο οποίο θα μπορούν να παράγουν ουσιαστικό διδακτικό και ερευνητικό έργο, να διευρύνουν τις προσωπικές και τμηματικές τους γνώσεις και την αξία τους στη διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα (?) και ικανοποιητικές (?) απολαβές

- **Διοικητικό Προσωπικό**

...την παροχή ενός περιβάλλοντος στο οποίο θα μπορούν να προσφέρουν ουσιαστικές υπηρεσίες στους υπόλοιπους συμμετόχους με παράλληλη δυνατότητα διεύρυνσης του δικού τους πεδίου γνώσης και δυνατότητες αξιοκρατικής προσωπικής ανέλιξης (?) και ικανοποιητικές (?) απολαβές

Συμμέτοχοι – ποιες οι προσδοκίες τους από το ΠΚ

(Vs τι αναμένει το ΠΚ από αυτούς)

- **Υποψήφιοι Φοιτητές/τριες (μαθητές/τριες)**

- 1) Συμβολή στην ανύψωση του επιπέδου της εγκυκλίου εκπαίδευσης.
- 2) Έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση που θα βοηθήσει στη λήψη των προσωπικών τους αποφάσεων σε σχέση με την τριτοβάθμια τους εκπαίδευση, με βάση στοιχεία.

- **Δάσκαλοι & Σχολεία Εγκύκλιας εκπαίδευσης (Δημοτικές & Μέσης)**

- 1) Έρευνα & Βελτίωση μεθόδων διδασκαλίας & προγραμμάτων
- 2) Επιμόρφωση σε μεθόδους, ατομικές ικανότητες & γνώσεις

- **Ερευνητική Κοινότητα**

- 1) Συνεργασία με το ΠΚ για βελτίωση του ερευνητικού έργου.
- 2) Συνεργασία με το ΠΚ για εξασφάλιση πόρων.

Συμμέτοχοι – ποιες οι προσδοκίες τους από το ΠΚ

(Vs τι αναμένει το ΠΚ από αυτούς)

- **Απόφοιτοι**

Στήριξη στη μετάβαση τους από το ακαδημαϊκό στο επαγγελματικό περιβάλλον με την παροχή κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και τη διατήρηση συνεχούς και ουσιαστικής επαφής μαζί τους και με δυνητικούς εργοδότες & εργοδοτικές οργανώσεις.

- **Δωρητές, Επενδυτές και Εξωτερικοί Χρηματοδότες Έρευνας**

Την ορθολογιστική και διαφανή χρήση των (οικονομικών) πόρων που επενδύουν προς την παραγωγή υψηλού επίπεδου γνώσης και έρευνας & την πιστή τήρηση των όρων χρηματοδότησης.

Συμμέτοχοι – ποιες οι προσδοκίες τους από το ΠΚ (vs τι αναμένει το ΠΚ από αυτούς)

- **Επιχειρηματικός/Επαγγελματικός Κόσμος**

- 1) Συμβουλευτικές υπηρεσίες
- 2) Έρευνες
- 3) Επιμόρφωση

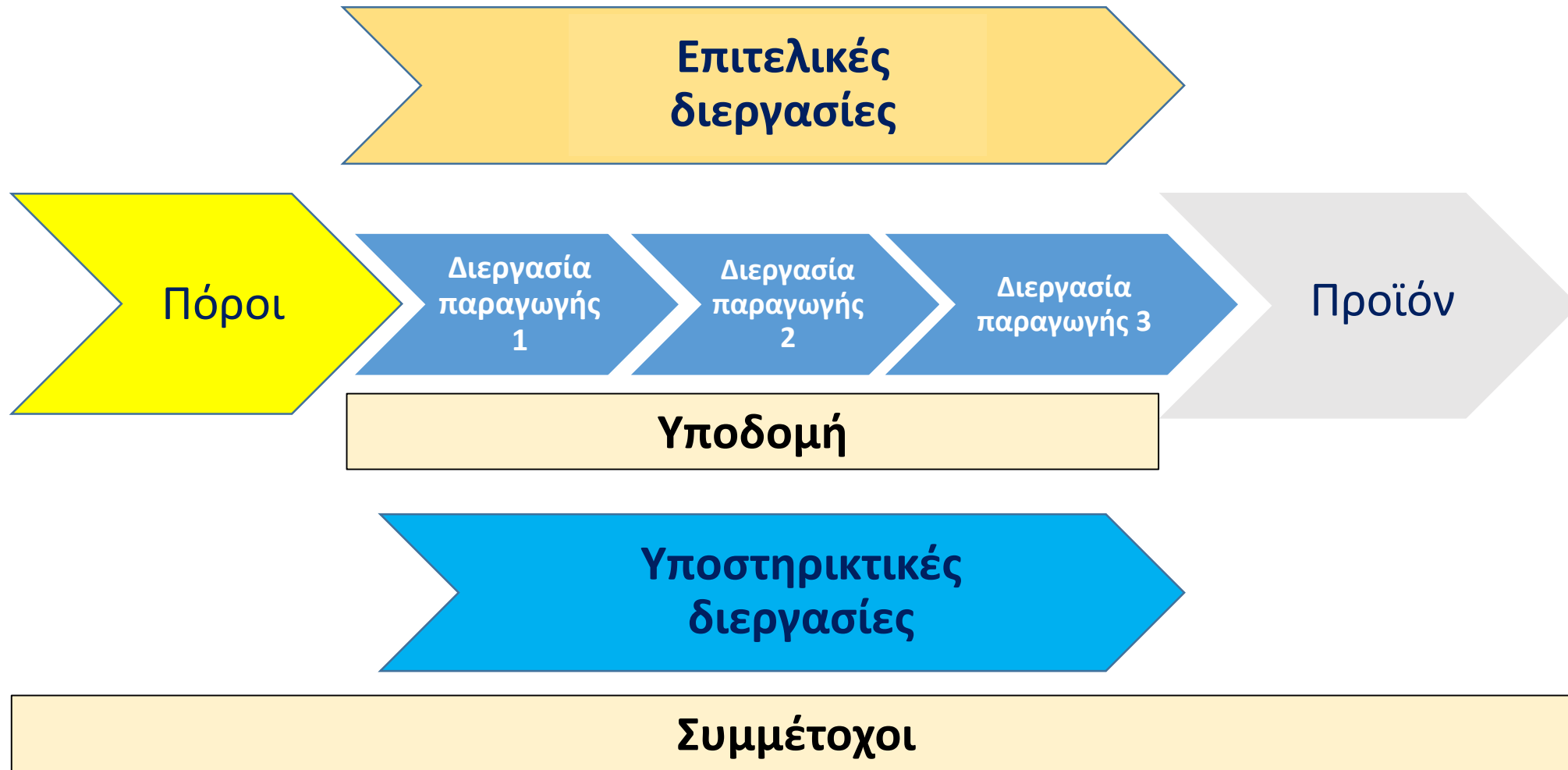
- **Πολιτεία & Εποπτικά όργανα**

- 1) Ψηλή παραγωγικότητα, ολοκληρωμένη λογοδοσία (Value-for-money)
- 2) Ικανοποίηση στόχων δεικτών απόδοσης

- **Κοινωνία**

Το Πανεπιστήμιο Κύπρου καλείται να αναπτύξει σημαντική προσφορά προς την κοινωνία, μέσω της αριστείας των ακαδημαϊκών δασκάλων και ερευνητών και αποφοίτων του και της ουσιαστικής συμβολής τους στον τομέα της επιμόρφωσης, έρευνας και απασχόλησης όπως επίσης και άλλων μείζονων θεμάτων που απασχολούν την κοινωνία.

Αξιακή αλυσίδα – Λειτουργικό μοντέλο



Η Αποστολή του Πανεπιστημίου Κύπρου

Ιδωμένη υπό το πρίσμα της αξιακής αλυσίδας & ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ διεργασιών:

1. Να παράγει επιστήμονες

Μέσω της διεργασίας: Διδασκαλίας – Μάθησης

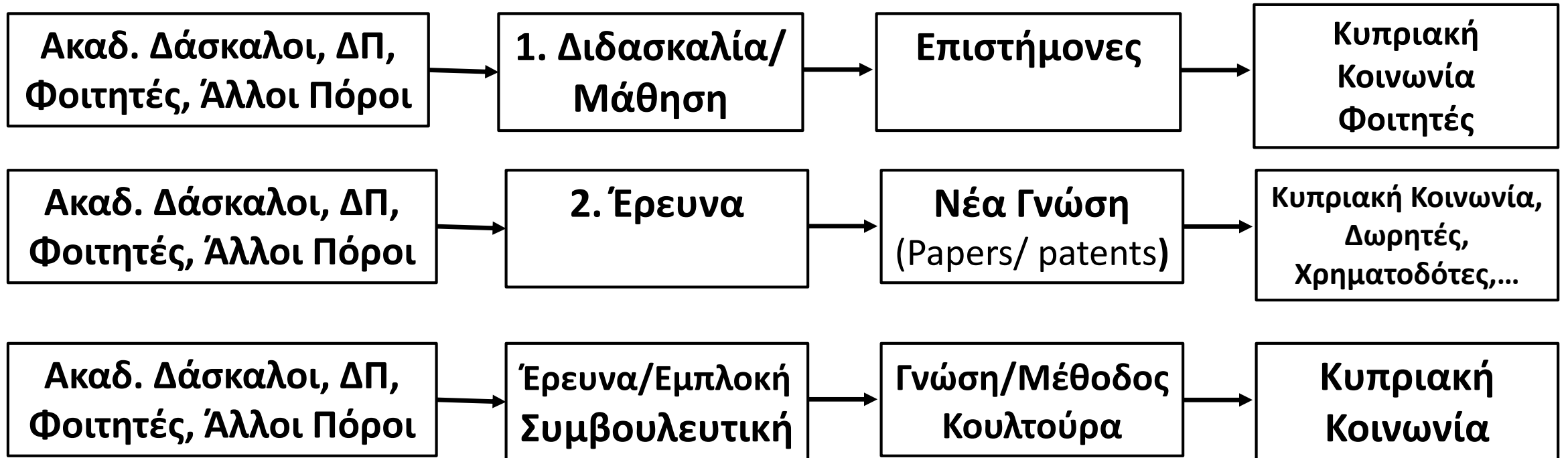
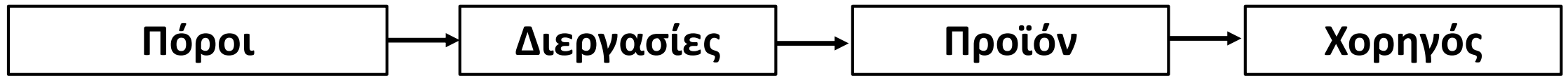
2. Να παράγει γνώση

Μέσω της διεργασίας: Έρευνας (καθηκόντως & χρηματοδοτούμενη)

3. Να συμβάλλει στην ανάπτυξη της Κυπριακής κοινωνίας

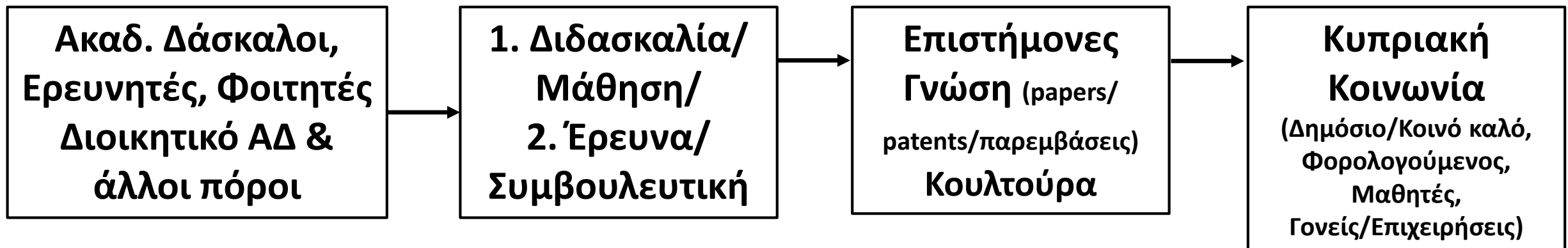
Μέσω των 1. & 2. και εξειδικευμένων δράσεων

Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ



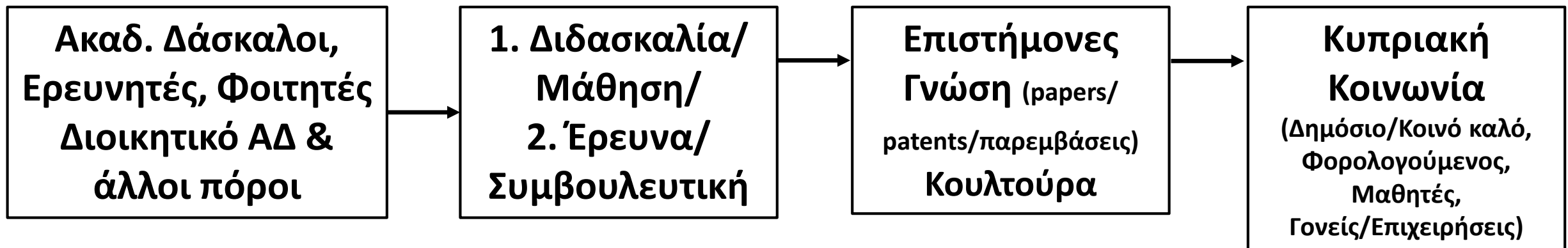
Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – ΒΑΣΙΚΕΣ Διεργασίες

3. Παροχή Υπηρεσιών Βιβλιοθήκης – Πρόσβαση σε πηγές
4. Διαχείριση Σπουδαστικών προγραμμάτων
5. Διαχείριση Σπουδών Φοιτητή
6. Παροχή Φοιτητικής Μέριμνας



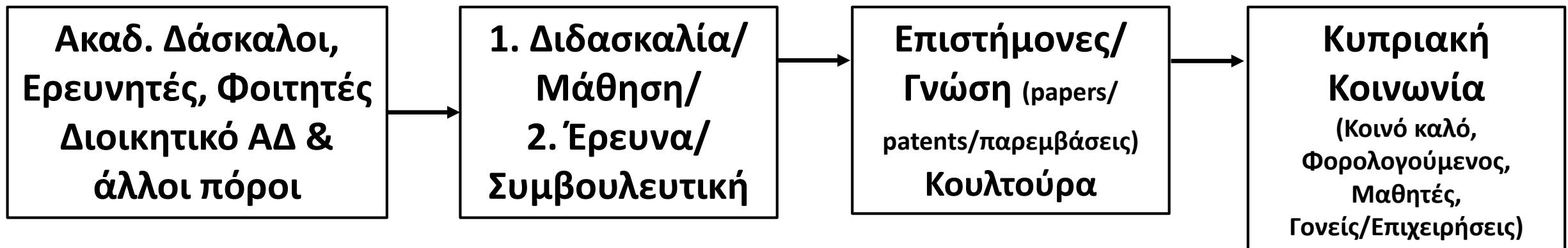
Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ Διεργασίες

7. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Διαχείριση Συστημάτων Πληροφορικής
9. Διαχείριση Υποδομής
10. Διαχείριση Υλικού & Υπηρεσιών (τρίτων)
11. Οικονομική Διαχείριση
12. Διαχείριση Προβολής, Εκδηλώσεων & Εκδόσεων
15. Παροχή Γραμματειακών Υπηρεσιών
16. Διαχείριση Αρχείου
17. Νομικές Υπηρεσίες
21. Υποστήριξη Σταδιοδρομίας Αποφοίτων & Συνδέσμου Αποφοίτων
22. Διαχείριση παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών (αν υφίστανται)
23. Εσωτερικός Έλεγχος



Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – Επιτελικές Διεργασίες

- 14. Στρατηγικός Σχεδιασμός & Προγραμματισμός Δράσεων
- 18. Διοίκηση & Διεύθυνση Οργανισμού & Διαχείριση Διεργασιών
- 19. Διαχείριση Στρατηγικών Έργων
- 20. Διαχείριση Αρίστευσης



Ο Καμβάς του ΠΚ

Συμπληρώθηκε από:

Εγκρίθηκε από:

Ημερομ:

Έκδοση:

<p><u>Συμμέτοχοι</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Φοιτητές • Απόφοιτοι • Ακαδημαϊκοί • Διοικητικοί • Συμβούλιο • ΥΠΠ • Κυβέρνηση • Βουλή • Εγκύκλιος εκπ. • Κοινωνία 	<p><u>Διεργασίες</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Διδασκαλία/ • Μάθηση • Έρευνα • ... 	<p><u>Προτάσεις αξίας</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Μάθηση, πτυχίο • Γνώση, ευρεσιτεχνία • Καινοτομία • Κοινωνική βελτίωση • ... 	<p><u>Σχέσεις με συμμετόχους</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Συμβούλιο • Πρυτανικό • Φοιτητική Μέριμνα 	<p><u>Πελατοψηφίδες</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Απόφοιτοι Εγχώριας Μέσης • Απόφοιτοι αλλοδαπής Μέσης • Πτυχιούχοι εσωτερικού • Πτυχιούχοι εξωτερικού • ...
<p><u>Δομή κόστους</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Πρόνοιες προϋπολογισμού • Διεργασίες/Δραστηριότητες • Έργα 		<p><u>Πηγές εσόδων</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Κρατική χορηγία • Χρηματοδοτήσεις • Δωρεές 		

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ & ΤΟ ΟΡΑΜΑ

ΣΗΜΕΡΑ:

ΑΠΟΣΤΟΛΗ



ΜΕΛΛΟΝ:

ΟΡΑΜΑ



Η σχέση αποστολής και οράματος

Ενώ εκτελούμε την **ΑΠΟΣΤΟΛΗ** μας, συλλέγουμε πληροφορίες για...

- Τις δυνατότητες μας – E&A (R&D) για νέες ή/ε βελτιωμένες
 - υπηρεσίες
 - προϊόντα
 - διεργασίες

- Τους ανταγωνιστές μας
- Μεταβαλλόμενες ανάγκες / απαιτήσεις των **συμμετόχων** μας
- Δυνητικές νέες **αγορές** ...

... και διαμορφώνουμε / τροποποιούμε το **Όραμα** μας

- που θα υλοποιήσουμε εκτελώντας **στρατηγικά έργα** (που δεν ανήκουν στην Αποστολή μας)

και

- θα έχουν ως αποτέλεσμα **νέες/βελτιωμένες υπηρεσίες, προϊόντα, αγορές, διεργασίες, ή/και ψηλότερες τιμές των KPI** ...



Η υλοποίηση της Αποστολής & του Οράματος

- Η αποστολή & το όραμα υλοποιούνται με την εκτέλεση **ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΕΡΓΩΝ**
- Η βέλτιστη εκτέλεση τους απαιτεί εξειδικευμένη **ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗ (Competences – ακαδ προσόντα, δεξιότητες, εμπειρίες...)** & εξειδικευμένες **ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (competencies)**
- Η αποστολή & το όραμα εκτελούνται από **ΑΤΟΜΑ** με «βέλτιστη» **Εμπειρογνωμοσύνη & Ατομικές Ικανότητες**, που «ταιριάζουν» με την **ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ** του Οργανισμού & να έχουν τη διάθεση να **εφαρμόσουν** τις γνώσεις & ικανότητες τους
- Εκτελούνται σε ένα περιβάλλον βέλτιστης διαχείρισης της **ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Performance Management)**, ώστε να
- **Παράγουν & παραδίδουν** στους συμμετόχους τη μέγιστη δυνατή **ΑΞΙΑ!**



Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ - Διεργασίες

1. Οι ορισμοί των διεργασιών και οι αλληλοσυσχετισμοί των διεργασιών συνιστούν **προδιαγραφή της λειτουργικής δομής οργανισμού** σε όλα τα επίπεδα από την **Αποστολή** & το **Όραμα** μέχρι τις **ατομικές δραστηριότητες**.
2. Οι διεργασίες προδιαγράφουν και τις **οντότητες δεδομένων (τις πληροφορίες)** και τον **κύκλο ζωής (το lifecycle) της κάθε μιας**.
3. Ο ορισμός κάθε διεργασίας (ή κάθε υπο-διεργασίας της) οφείλει να περιλαμβάνει και τον καθορισμό των **Δεικτών Απόδοσης** της, καθώς και **άλλων βασικών δεικτών** (περιοδικότητα, χρονομέτρηση, κοκ).
4. Ο ορισμός κάθε διεργασίας (ή κάθε υπο-διεργασίας της) οφείλει να περιλαμβάνει και τον καθορισμό των **λειτουργικών κανόνων** που την διέπουν.
5. Ο ορισμός κάθε διεργασίας οφείλει να περιλαμβάνει **για τη βέλτιστη εκτέλεση της** και τον καθορισμό των αναγκαίων
 - 1) **ακαδημαϊκών και επαγγελματικών προσόντων και εμπειριών &**
 - 2) **ατομικών χαρακτηριστικών.**

Δείκτες απόδοσης

Δείκτες απόδοσης (ΚΡΙ):

- Οι δείκτες είναι:
 - Ποσοτικοί ή ποιοτικοί, αντικειμενικοί ή υποκειμενικοί.
 - Εξειδικευμένοι
 - Μετρήσιμοι
 - Επιτεύξιμοι
 - Σχετικοί
 - Χρονικά προσδιορισμένοι
- **Οι δείκτες απόδοσης πρέπει πάντα:**
 - Να είναι άμεσα συσχετισμένοι με τις διεργασίες και τα έργα του Οργανισμού
 - Να είναι συσχετισμένοι με τη διεργασία «Διαχείρισης απόδοσης» του Οργανισμού
 - Να συνοδεύονται από τη μέθοδο μέτρησης τους
 - Να προσφέρονται για τη λήψη βελτιωτικών ενεργειών
- **Οι δείκτες απόδοσης είναι τριών τύπων:**
 - Δείκτες που αξιολογούν το αποτέλεσμα / το προϊόν της διεργασίας / του έργου
(η οπτική του πελάτη)
 - Δείκτες που αξιολογούν την παραγωγικότητα (την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα) της διεργασίας / του έργου (η οπτική της «Διαχείρισης διεργασιών/έργων/μονάδας»)
 - Δείκτες που αξιολογούν τα άτομα που διευθύνουν και εκτελούν τη διεργασία/το έργο
(η οπτική της «Διεύθυνσης ΑΔ»)

Η ανάγκη συστηματικής διαχείρισης απόδοσης

Η ανάγκη είναι πλέον...

- ...όχι μόνο πασιφανής και
- ...εκπορευόμενη από εσωτερική επιθυμία, πρόθεση και αναγνώριση ως μέρος της ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & του ΟΡΑΜΑΤΟΣ, αλλά πλέον και
- ...εξωτερικώς επιβαλλόμενη!

Η αντιμετώπιση απαιτεί

- συστηματική διαχείριση απόδοσης (performance management) (αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας & ποιότητας)
- επιχειρησιακό επανασχεδιασμό (business reengineering).-

Από το λειτουργικό μοντέλο στη διαχείριση απόδοσης

- Λειτουργικό μοντέλο
- Διαχείριση διεργασιών, KPI, E & AX (C & C)
- **RAEW, ρόλοι & θέσεις εργασίας**
- Διεργασιο-κεντρική οργανωτική δομή
- Μοντέλο αριστείας → Μοντέλο EFQM
- Διαχείριση αριστείας → Kaizen & Hoshin Kanri
- Επανασχεδιασμός διεργασιών → BPM
- Διαχείριση απόδοσης -> Επιχειρησιακή ευφυΐα (BI)

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ υπαγορεύει τη διαχείριση διεργασιών

- Διεργασία διαχείρισης απόδοσης
- Συνεχής σταδιακή βελτίωση
Kaizen & Hoshin Kanri

Το OPAMA υπαγορεύει τον επανασχεδιασμό διεργασιών

- Στρατηγικός σχεδιασμός μηδενικής βάσης



Μοντέλο ΕΦQM

Μοντέλο Αριστείας ΕΦQM

9 ΚΡΙΤΗΡΙΑ - 32 Υποκριτήρια

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

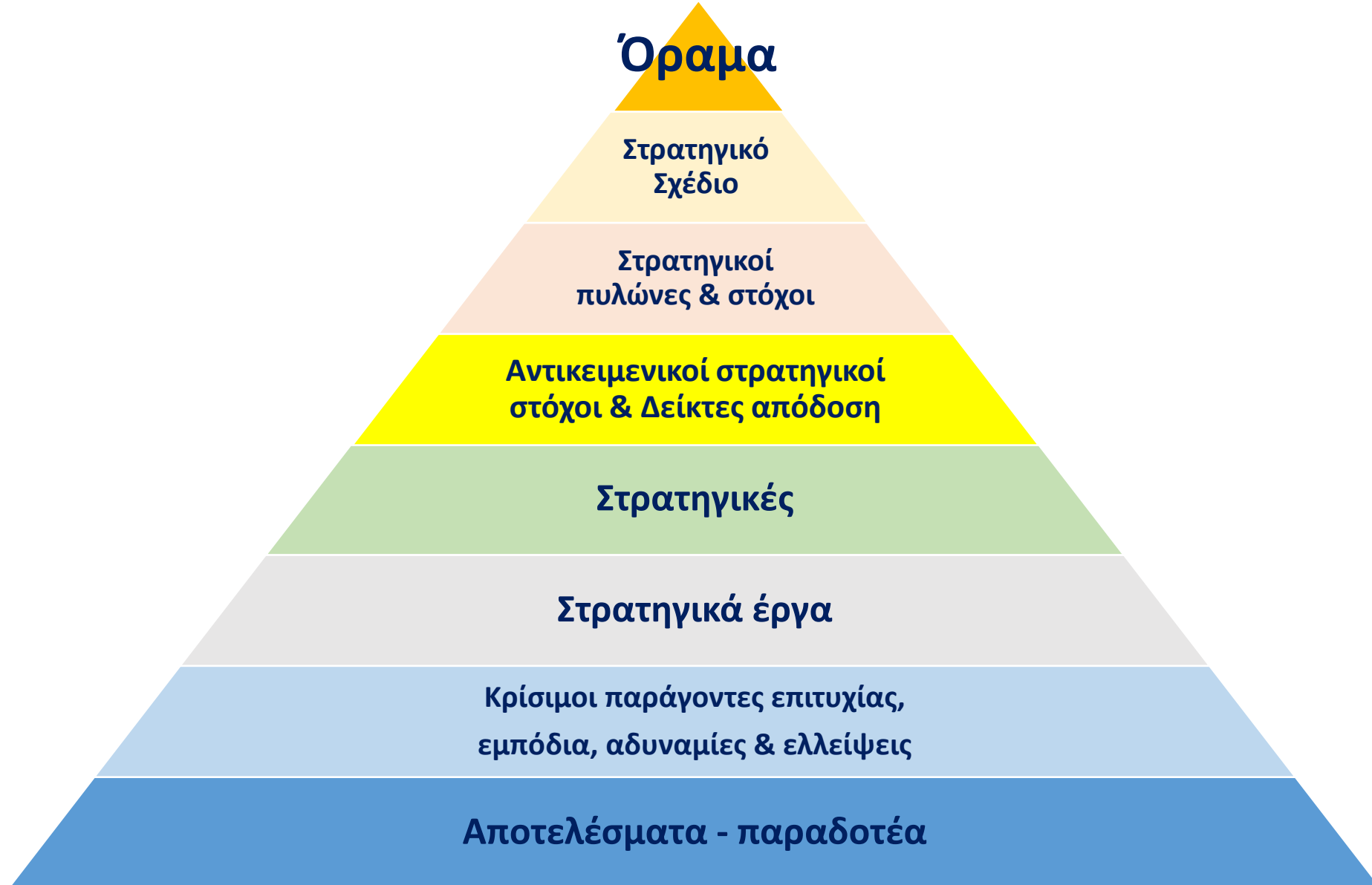
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ



ΜΑΘΗΣΗ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

© EFQM

Από το όραμα στα αποτελέσματα



Από το όραμα στην αξία

Όραμα

- Στρατηγικό Σχέδιο
 - Στρατηγικοί πυλώνες & στόχοι
 - Αντικειμενικοί στρατηγικοί στόχοι/επιδιώξεις-Δείκτες απόδοση
 - Στρατηγικές
 - Στρατηγικά έργα*
 - Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, εμπόδια, αδυναμίες & ελλείψεις**
- ΑΞΙΑ: Αποτελέσματα – παραδοτέα.-

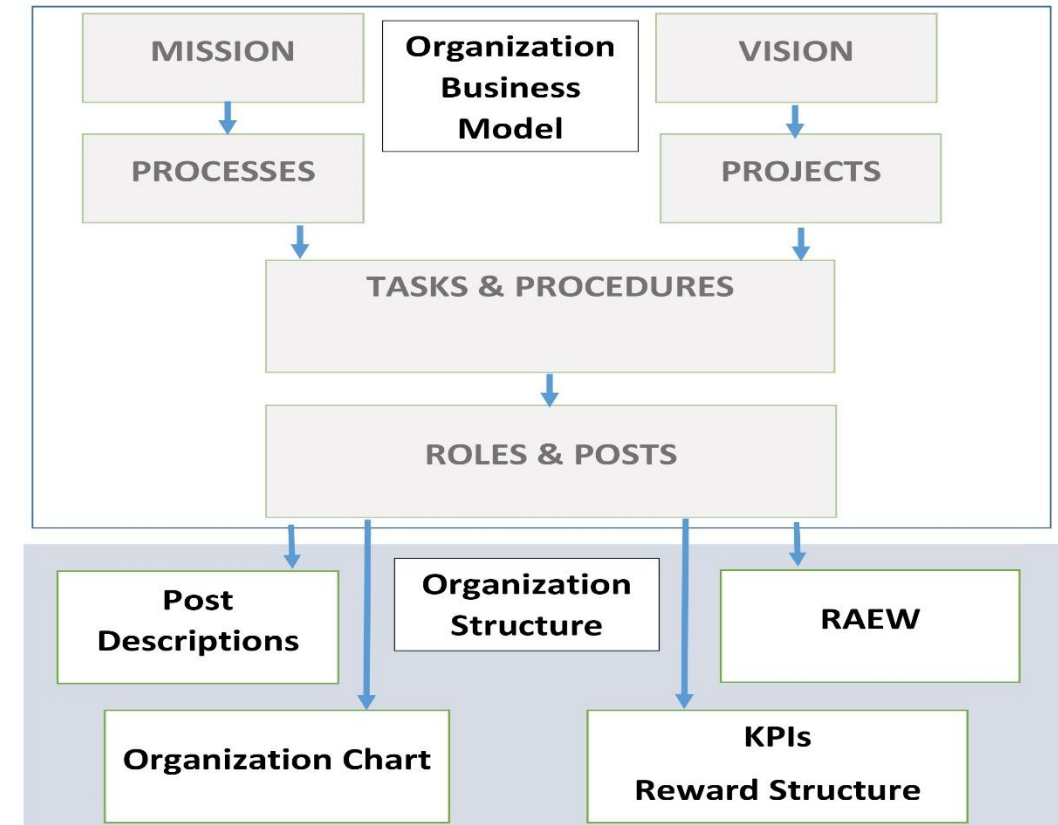
* Ένας στρατηγικός στόχος ή/& μια στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί από περισσότερα του ενός έργα

** Οι ΚΠΕ ή/& τα εμπόδια ή/& οι αδυναμίες ή/& οι ελλείψεις μπορεί να είναι κοινά για περισσότερα του ενός Στρατηγικά Έργα (όπως και για περισσότερες από μια διεργασίες)

Από την Αποστολή & το Όραμα στις Θέσεις Εργασίας & την Οργανωτική Δομή

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ & το ΟΡΑΜΑ υλοποιούνται με την εκτέλεση διεργασιών **Processes**

- Οι διεργασίες αναλύονται σε **υποδιεργασίες, διαδικασίες & ατομικές ενέργειες**
- Οι υποδιεργασίες (& οι διαδικασίες) εκτελούνται από **ρόλους**
- Η παραγωγικότητα εκτέλεσης διεργασίας (η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα & η ποιότητα) υπαγορεύει την απαιτούμενη **εμπειρογνωμοσύνη (competences) & ατομικές ικανότητες (competencies)**
- Οι **ρόλοι** ομαδοποιούνται ή αναλύονται σε **θέσεις εργασίας**
- Η περιγραφή των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει την απαιτούμενη **εμπειρογνωμοσύνη & ατομικές ικανότητες**, που απαιτούν οι οικείες **υποδιεργασίες** και την αναγκαία **εξουσία** για την παραγωγική εκτέλεση τους και την αντίστοιχη **ευθύνη**. Ο **σχετικός όγκος εργασίας (workload)** καθορίζει τον **αριθμό των αναγκαίων ατόμων** με τις αντίστοιχες **ατομικές ικανότητες & εμπειρογνωμοσύνη!**
- Οι διεργασίες, οι θέσεις εργασίας & οι κάτοχοι τους αξιολογούνται με αντίστοιχους δείκτες απόδοσης (KPI)

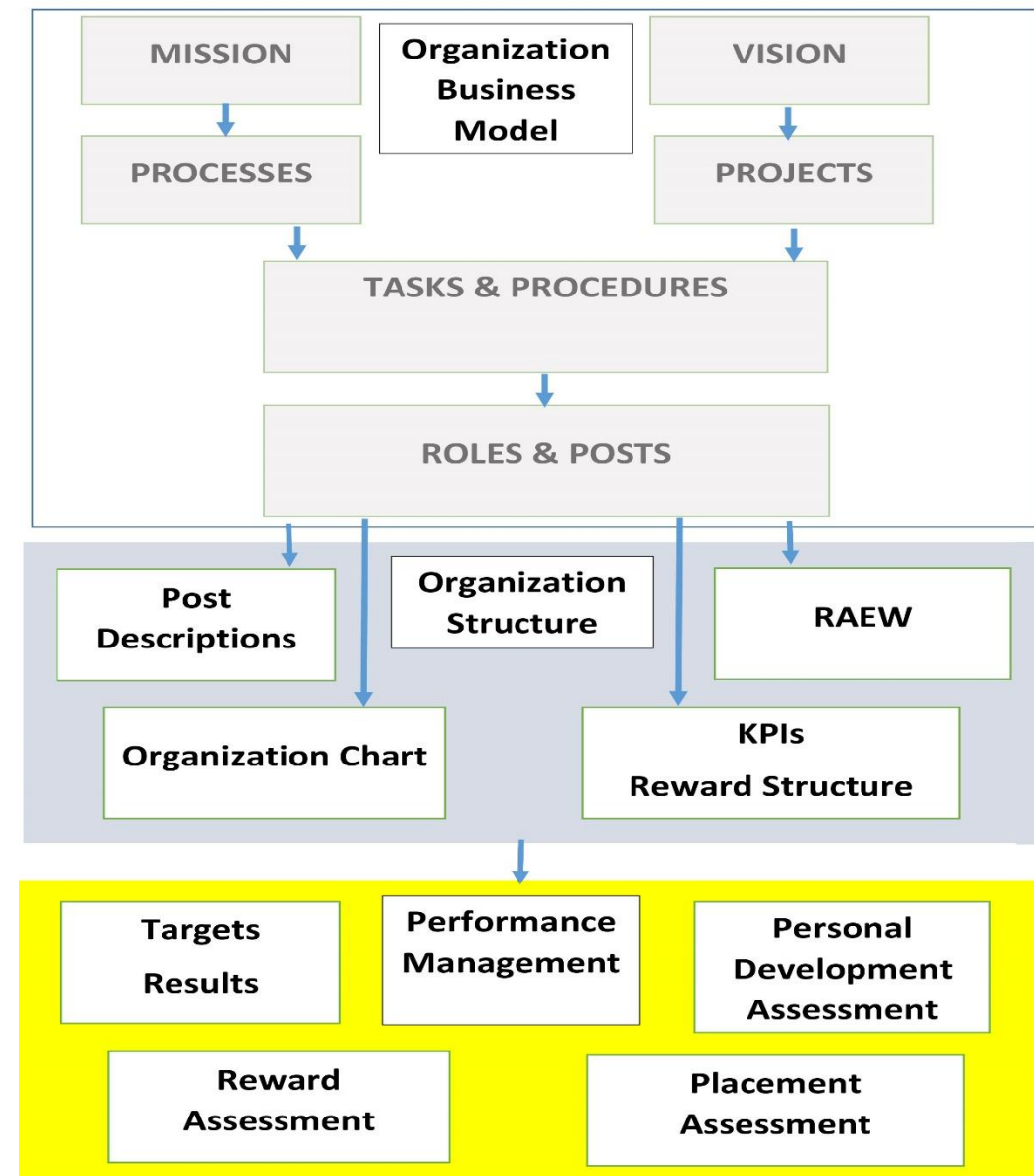


- Οι θέσεις οργανώνονται σε **οργανωτική δομή** με βάση την **αξιακή αλυσίδα & τις ανάγκες διεύθυνσης** των διεργασιών, των έργων, του αριθμού των ατόμων & των τοποθεσιών.-

Από την αποστολή & το όραμα στο άτομο

Η Αποστολή & το Όραμα υλοποιούνται εκτελώντας διεργασίες & έργα

- Η απόδοση κάθε διεργασίας που υπαγορεύεται από την αποστολή αξιολογείται με αντίστοιχους KPIs
- Η απόδοση κάθε έργου που υπαγορεύει το όραμα αξιολογείται με τα αντίστοιχα παραδοτέα και τους KPI των διεργασιών εκτέλεσης του έργου
- Οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας επιλέγονται αξιολογώντας την εμπειρογνωμοσύνη, τις ατομικές ικανότητες, την καταλληλότητα και την εφαρμοσιμότητα τους (competences, competencies, fit & implementability)
- Το κενό ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του κατόχου και των απαιτήσεων της θέσης εντοπίζεται μέσω της αξιολόγησης για ατομική ανάπτυξη και γεφυρώνεται με τη διαμόρφωση και εκτέλεση Ατομικών Σχεδίων Ανάπτυξης (ΑΣΑ – PDP)
- Οι απολαβές κάθε ατόμου αποφασίζονται με την αξιολόγηση για αμοιβή με βάση την επιτυχία του ΑΣΑ & ενός συνδυασμού ατομικών, ομαδικών/τμηματικών & εταιρικών αποτελεσμάτων (KPI).-

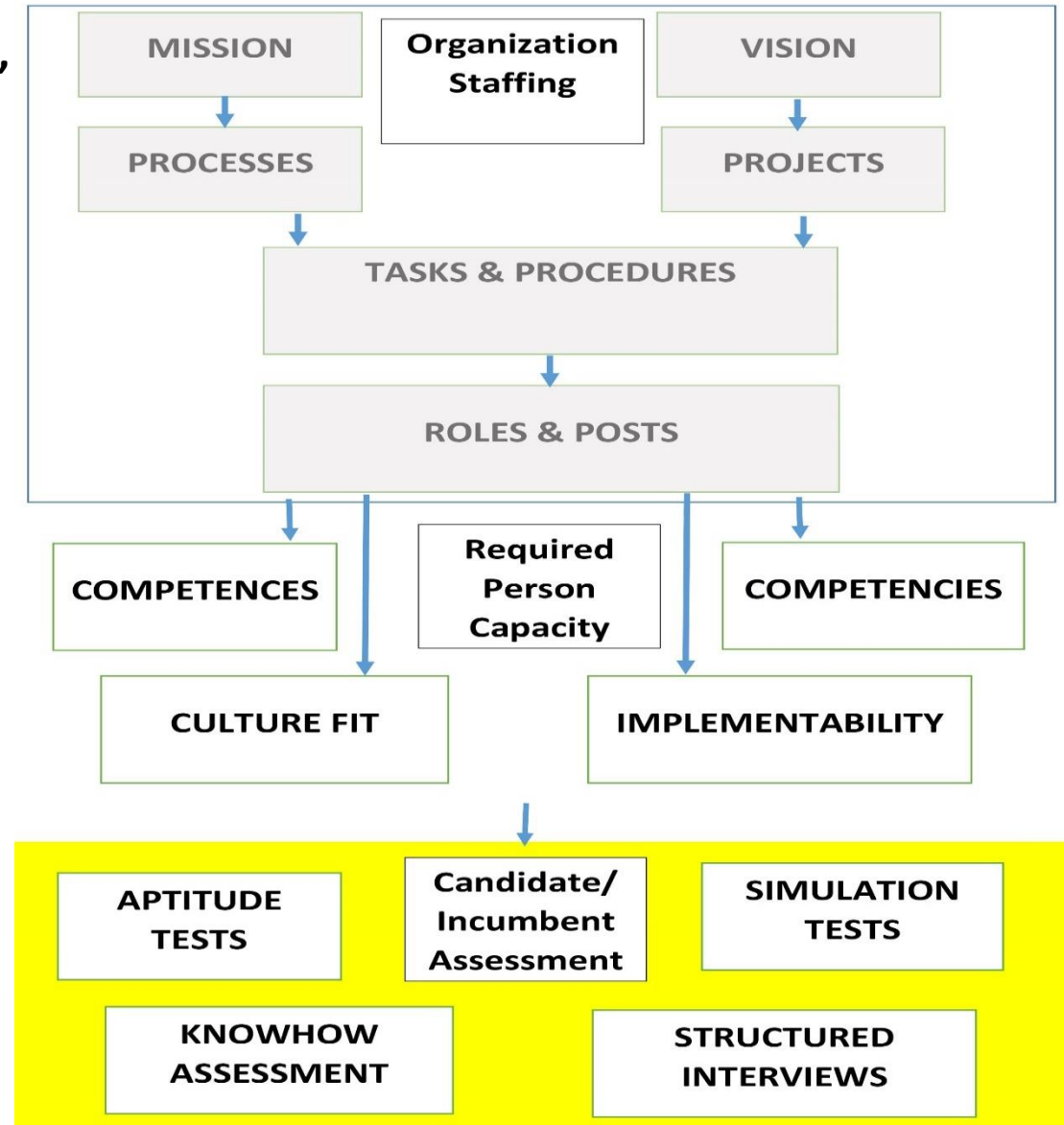


Επιλογή για στελέχωση

- Η περιγραφή της θέσης εργασίας καθορίζει τον/ους ρόλο/ους, τις (υπο)διεργασίες, και τις αναγκαίες ατομικές ικανότητες & εμπειρογνωμοσύνη

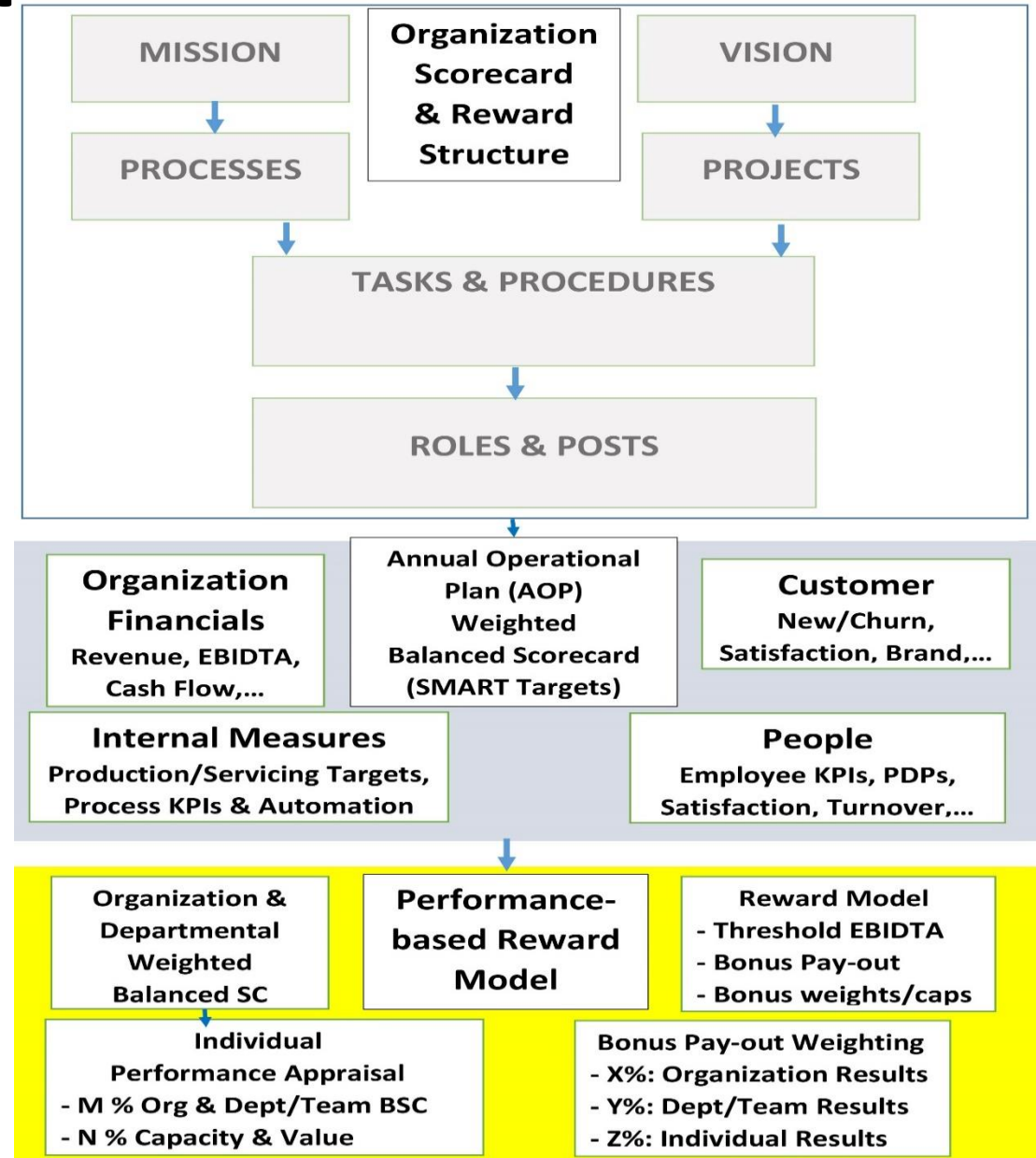
Ιδεωδώς, καθορίζεται και η **καταλληλότητα** για ένταξη στην ομάδα ή/και στην κουλτούρα, όπου ισχύει!

- Οι υποψήφιοι αξιολογούνται για
 - Την εμπειρογνωμοσύνη
 - Τις ατομικές ικανότητες
 - Την προσαρμοστικότητα στην ομάδα
 - Την προσαρμοστικότητα στην κουλτούρα
 - Την εφαρμοστικότητα των πιο πάνω στο περιβάλλον εργασίας
- Οι υποψήφιοι αξιολογούνται μέσω
 - Γνωσιολογικών εξετάσεων
 - Τεστ ικανοτήτων (Aptitude) & προσωπικότητας
 - Τεστ προσομοίωσης
 - Δομημένες συνεντεύξεις
 - Δοκιμαστικής περιόδου.-



Μοντέλο αμοιβών με βάση την απόδοση

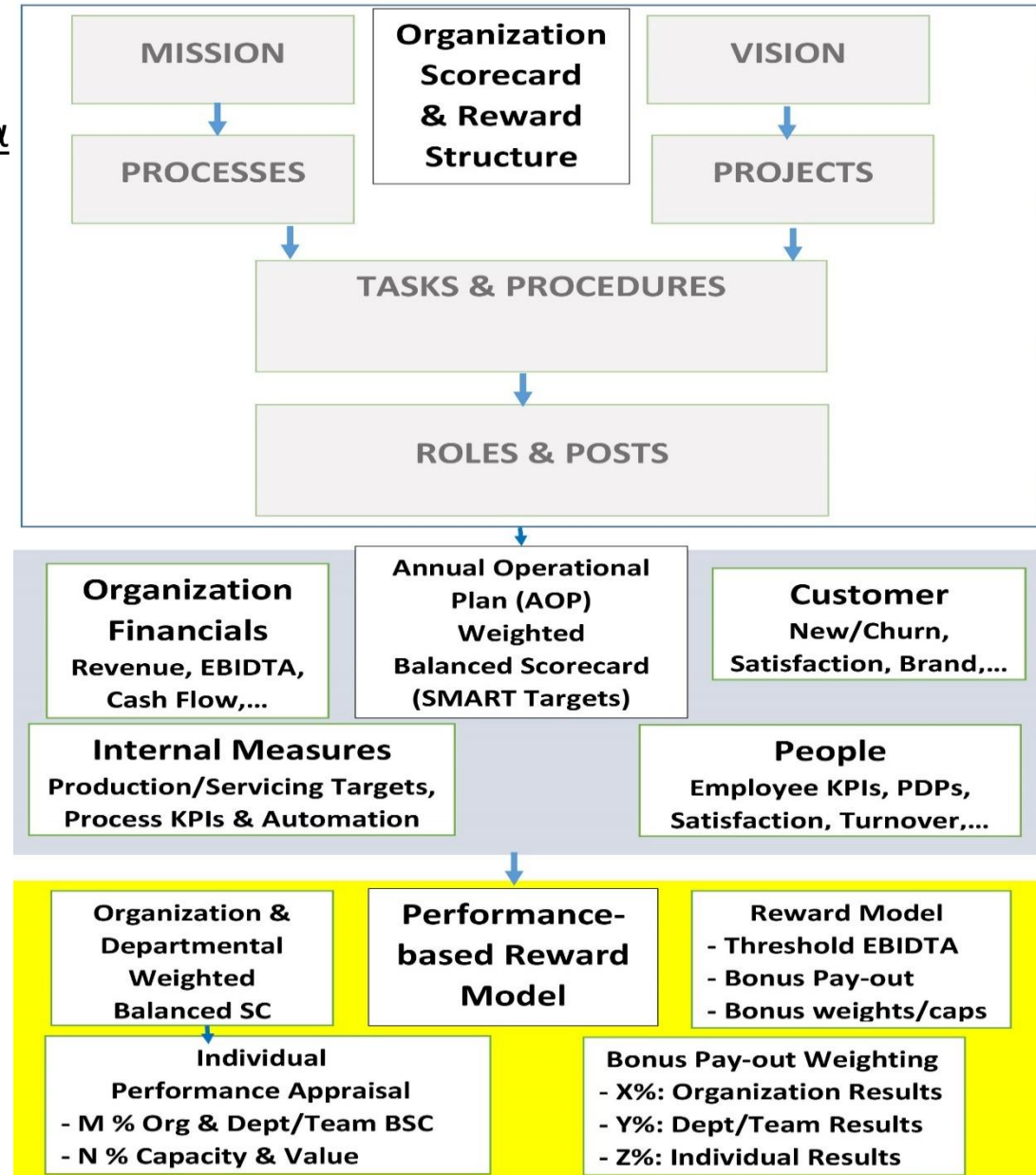
- Το Ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο θέτει ένα πλαίσιο Ισοσταθμισμένης Κάρτας Δεικτών Απόδοσης και Παραδοτέων (weighted Balanced Scorecard of KPIs & Deliverables)
- Οι δείκτες και τα παραδοτέα επιμερίζονται στις **Διευθύνσεις**, τα **Τμήματα**, τις **Ομάδες** και, όπου είναι εφικτό, στα **άτομα**.-



Μοντέλο αμοιβών με βάση την απόδοση (2)

Το μοντέλο αμοιβών έχει δομή και κατώφλια (κάτω όρια):

- Τις ελάχιστες τιμές των Εταιρικών ΚΡΙ πάνω από τις οποίες θα δοθούν φιλοδωρήματα (bonus)
 - ❖ Οικονομικοί ΚΡΙ, συνήθως, σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς
 - ❖ Πελατών, συνήθως, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς
 - ❖ Μικτούς σε πολύπλοκούς οργανισμούς
- Οι **βαρύτητες** των φιλοδωρημάτων ανά **επίπεδο υπαλλήλων** και αντίστοιχα **ανώφλια** (άνω όρια)
- Ποσοστιαίες βαρύτητες ατομικής αξιολόγησης που αποδίδονται στην:
 - ❖ Ατομική **ικανότητα & αξία** για τον Οργανισμό (N %)
 - ❖ Επίτευξη της Εταιρικής & Τμηματικής **Ισοσταθμισμένης Κάρτας Αποτελεσμάτων** (M%)
- Οι **βαρύτητες αμοιβών**:
 - ❖ Χ% στα εταιρικά αποτελέσματα
 - ❖ Υ% στα Τμηματικά/Ομαδικά
 - ❖ Ζ% στα ατομικά αποτελέσματα.-



Για να διαχειριστούμε, για να διευθύνουμε, για να διοικήσουμε **ένα οργανισμό ή μια οργανωτική του οντότητα** οφείλουμε να διαμορφώσουμε ένα πρόγραμμα!

- Το πρόγραμμα αυτό ονομάζομε **Επιχειρησιακό Σχέδιο.**
- Το ΕΣ έχει διάφορες μορφές και αντίστοιχες συνιστώσες.
- Με γνώμονα τον χρόνο, έχουμε:
 - Το λειτουργικό επιχειρησιακό σχέδιο: Το πρόγραμμα που υλοποιεί την αποστολή του Οργανισμού: τις διεργασίες του Οργανισμού
 - Το στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο: Το πρόγραμμα που υλοποιεί το όραμα του Οργανισμού: τα στρατηγικά έργα του Οργανισμού.-

Με βάση τις διεργασίες και τα έργα, το επιχειρησιακό σχέδιο έχει διάφορες συνιστώσες που αφορούν:

- **Αναγκαίους πόρους**

- Υποδομή – κτήρια, εξοπλισμό, εργαλεία
- Ανθρώπους – εμπειρογνωμοσύνη, ατομικές ικανότητες, οργανωτική δομή, ιεραρχία
- Υπηρεσίες τρίτων
- Συνεργασίες
- Κεφάλαιο – προϋπολογισμό
- Κανόνες χρηματοδότηση– νομοθεσία, σταθερό περιβάλλον λειτουργίας, κανονισμούς
- Αξίες, κώδικες ηθικής, δεοντολογίας, διακυβέρνησης
- Διεργασίες – παραγωγής & παράδοσης αξίας, υποστηρικτικές, επιτελικές
- Γενικευμένες υποδιεργασίες: Εσωτερικού ελέγχου, αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνου, διαχείρισης ποιότητας, ...
- Κουλτούρα – κλίμα εργασίας, συμπεριφορές, ενστερνισμό και ομοιομορφία αξιών
- Διεύθυνση & Διοίκηση
- Ηγεσία
- ...

- **Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.-**

Με βάση τις διεργασίες και τα έργα, το επιχειρησιακό σχέδιο έχει διαφορετικές μορφές ανάλυσης:

- **Ανά διεργασία και τις υποδιεργασίες της καθώς και ανά έργο που υπάγεται σ' αυτήν.**
- **Ανά οργανωτική οντότητα και τις διεργασίες/υποδιεργασίες και έργα που τις ανατίθενται.**
- **Ανά «Θεματική» πρόνοια προϋπολογισμού (με βάση το κυβερνητικό μοντέλο* προϋπολογισμού)**

** Που αλλάζει και ήδη απαιτεί από τις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες «προϋπολογισμό με βάση δραστηριότητες».-*

Με βάση τις διεργασίες και τα έργα, το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει:

- Ανά διεργασία και τις υποδιεργασίες, της **στόχους**: στοχευόμενες τιμές δεικτών απόδοσης
- Ανά έργο, **παραδοτέα** και **στόχους**: στοχευόμενες τιμές δεικτών απόδοσης των διεργασιών που το υλοποιούν και των δεικτών που αφορούν τα χαρακτηριστικά των παραδοτέων
- Χρονοδιάγραμμα: **προθεσμίες** υλοποίησης των στόχων και παράδοσης των αποτελεσμάτων (παραδοτέων).-

Αξιοποίηση επιχειρησιακού σχεδίου

Το επιχειρησιακό σχέδιο (είναι το εργαλείο που)...

- ...μας βοηθά να διευθύνουμε τους **ανθρώπους** μας (συμπερ. του εαυτού μας) και τις **συνεργασίες** μας
- ...μας βοηθά να διαχειριζόμαστε τους άψυχους **πόρους** μας (της ΟΟ μας)
- ...μας βοηθά να διευθύνουμε τις **διεργασίες** και τα **έργα** μας (μέσω των ανθρώπων και συνεργατών μας που τις/τα εκτελούν)
- ...μας βοηθά να διαχειριζόμαστε **την προμήθεια και παραλαβή των πρώτων υλών & υπηρεσιών τρίτων** και **την παραγωγή και παράδοση των προϊόντων (αξιών)** που η αποστολή του οργανισμού μας καλεί να παράγουμε και να παραδίδουμε στους συμμετόχους μας
- ...μας βοηθά να διαχειριζόμαστε και συντονίζουμε τις **διεπαφές** μεταξύ διεργασιών και μεταξύ οντοτήτων
- ...μας βοηθά να διαχειριζόμαστε τις **σχέσεις** της ΟΟ μας με τους συμμετόχους της.-

Όραμα – Στρατηγικό Σχέδιο (ΣΣ) - Αποστολή

Το ΣΣ οφείλει να στοχεύει στην υλοποίηση του Οράματος του Οργανισμού, δηλαδή στη διασφάλιση υλοποίησης ή/και την τροποποίηση/μετεξέλιξη δύο πτυχών της Αποστολής του οργανισμού:

- 1. Της παραγόμενης και παραδιδόμενης (στους συμμετόχους άμεσα και έμμεσα) αξίας : το προϊόν του οργανισμού**
 - Βελτίωση υφιστάμενης αξίας (πχ ποιότητας υπηρεσίας ή προϊόντος)
 - Εμπλουτισμός αξίας (πχ με νέα προϊόντα)
 - Επέκταση εύρους συμμετόχων (πχ σε νέες αγορές)
 - Αντικατάσταση αξίας (πχ αντικατάσταση υφιστάμενων προϊόντων)
- 2. Των συντελεστών παραγωγής και παράδοσης της αξίας**
 - Εκσυγχρονισμός/βελτιστοποίηση λειτουργικού μοντέλου
 - Βελτιστοποίηση διεργασιών παραγωγής και παράδοσης αξίας
 - Βελτιστοποίηση απόδοσης των συντελεστών παραγωγής & παράδοσης αξίας.-

Αποστολή & Όραμα – Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ) (2)

Το ΕΣ οφείλει να στοχεύσει στη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των συντελεστών δημιουργίας και παράδοσης αξίας στους συμμετόχους:

1. Διεργασίες (Toyota slogan)

1) Χαρτογράφηση διεργασιών

- i. Τις παραγωγικές που δημιουργούν και παραδίδουν αξία σε συμμετόχους παραγωγής επιστημόνων
- ii. Τις υποστηρικτικές
- iii. Τις επιτελικές

2) ΣΣ «Επανασχεδιασμού Διεργασιών» (περιλ. Κοστολόγησης με βάση τις διεργασίες)

3) ΣΣ «Μηχανογράφησης/αυτοματοποίησης».-

Στρατηγικός σχεδιασμός για δραματική βελτίωση της παραγωγικότητας των συντελεστών παραγωγής

1. Διεργασιών

Το σλόγκαν της Toyota

“Με άριστα σχεδιασμένες και μηχανοργανωμένες διεργασίες, οι (λίγοι) άριστοι μεγαλουργούν, οι (πολλοί) μέτριοι έχουν πολύ καλά αποτελέσματα και οι μη ικανοποιητικοί αποβάλλονται από το σύστημα.

Με «φτωχές» διεργασίες, οι (λίγοι) άριστοι έχουν καλά αποτελέσματα, οι (πολλοί) μέτριοι φτωχά και οι μη ικανοποιητικοί επιπλέουν.»-

Αποστολή & Όραμα – Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ) (2)

Το ΕΣ οφείλει να στοχεύσει στη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των συντελεστών δημιουργίας και παράδοσης αξίας στους συμμετόχους:

1. **Διεργασίες** (Toyota slogan)
2. Την **Κουλτούρα** και την **Πολιτική**
3. Τους **Ανθρώπους** του οργανισμού
4. Τους **Συνεργάτες** και τους **Προμηθευτές** του οργανισμού
5. Την **ΗΓΕΣΙΑ** του οργανισμού (Κώδικες, μοντέλο διοίκησης & διεύθυνσης)
 - **Μάθηση**
 - **Καινοτομία**
 - **Λειτουργική αριστεία (μοντέλα αριστείας).**

Στρατηγικό Σχέδιο (ΣΣ): Στρατηγικοί στόχοι (goals)

Κατά τον Στρατηγικό Σχεδιασμό καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν στο καθοριζόμενο μεσο/μακροπρόθεσμο ορίζοντα του Στρατηγικού Σχεδίου.

Οι Στρατηγικοί στόχοι :

- συνήθως είναι λίγοι πχ πέντε μέχρι οκτώ
- συνήθως είναι ποιοτικοί, πχ
 - η εισαγωγή μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας
 - η βελτίωση του επιπέδου των παραγομένων επιστημόνων
 - η βελτίωση του ποσοστού των φοιτητών που συμπληρώνουν το πρόγραμμα τους μέσα σε χ χρόνια
 - η μείωση του ποσοστού των φοιτητών που εγκαταλείπουν το πρόγραμμα τους
 - η βελτίωση της παραγωγικότητας του Οργανισμού.-

Στρατηγικό Σχέδιο: Αντικειμενικοί στόχοι (objectives)

Κάθε Στρατηγικός στόχος αναλύεται σε αριθμό συγκεκριμένων **Αντικειμενικών Στρατηγικών Στόχων (ΑΣΣ)**.

Για κάθε **Αντικειμενικό Στρατηγικό Στόχο** προσδιορίζονται:

- Οι **Στρατηγικές** με τις οποίες θα υλοποιηθεί
- Οι **Δείκτες Απόδοσης (KPI)** με τους οποίους θα μετρηθεί ο βαθμός επίτευξης του
- Για κάθε **Στρατηγική** προσδιορίζονται τα **Στρατηγικά Έργα** με τα οποία θα υλοποιηθεί
- Για κάθε **Στρατηγικό Έργο** προσδιορίζονται
 - οι **Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας**, που πρέπει να διασφαλιστούν για να υλοποιηθεί το έργο
 - τα πιθανά **Εμπόδια, Αδυναμίες ή Ελλείψεις** που ενδεχομένως θα εμφανιστούν κατά την υλοποίησή του.-

Από το όραμα στους στρατηγικούς πυλώνες

**Όραμα
ΚΡΙ & Στόχοι**

**Αντικειμενικοί
στρατηγικοί στόχοι**
Αριστεία στην...
...Εκπαίδευση & Επιμόρφωση
...Έρευνα & ...Καινοτομία

Συντελεστές:
Αξίες, Πολιτική, Ηγεσία
Άνθρωποι & Συνεργάτες,
Πόροι, Υποδομή & Διεργασίες

Στρατηγικοί πυλώνες:
Εξαιρετική εμπειρία διδασκαλίας-μάθησης,
επανεκπαίδευσης & επιμόρφωσης
Πρωτογενή & εφαρμοσμένη έρευνα - Βελτίωση της κοινωνίας
Πλατιά προσιτή πρόσβαση σε πλούσιο πρόγραμμα σπουδών & επιμόρφωσης
Ευρείες συνεργασίες: ακαδημαϊκών, ερευνητών, οικονομίας, πολιτισμού, άλλων φορέων

Σας ευχαριστώ πολύ!

Ερωτήσεις;

2^ο Μέρος

Το υπόβαθρο διεύθυνσης & διαχείρισης της ΟΟ σας

11.00 – 13.00

- Οι διεργασίες και τα στρατηγικά έργα της Οργανωτικής σας Οντότητας (ΟΟ)
- Η διαχείριση απόδοσης της οντότητας σας!-

Το επιχειρησιακό σχέδιο έχει διάφορες μορφές, όπως πχ στο ακόλουθο (κακό) παράδειγμα:

A business plan template

Executive summary

Vision, mission, objectives
Current state of the business
Products and services
Strategy and sources of sustainable competitive advantage
Customer acceptance
Summary financial forecasts
Money required, timing and deal on offer

Basic business information

Title
Contents
Contact information
Document control
Professional advisers
Definitions
Legal structure and corporate data

Current business situation

Definition of the current business and its market
Corporate history, major events and past financial performance
Current business and market position
Core competencies
Current business organisation and outline business infrastructure

Market positioning
Brand strategy
Portfolio strategy
Business design

Marketing plan

Market segments, size and growth
Description of customers and customer needs
Target market segment
Product positioning and value proposition
Marketing mix
Description of products and services
Pricing and discounting
Advertising and promotional plans
Channel and distribution strategy
Guarantees and warranties
After-sales service and customer care
Comparison with competition
Performance and economics
Marketing forecasts

Operations/production

Physical location
Make or buy considerations
The production process
Facilities, equipment and machinery

Forecasts and financial data

Summary of performance ratios
Sales forecast
Assumptions underpinning financial forecasts
Profit and loss account (income statement)
Balance sheet
Cash flow statement
Evaluation criteria and valuation
Discounted cash flow
Payback
Breakeven
Benchmarks
Sensitivity analysis

Financing

Summary of operations prior to financing
Current shareholder loans outstanding
Funds required and timing
Use of proceeds
The deal on offer
Anticipated gearing and interest cover
Exit routes for investors

Risk analysis

Risk overview
Limiting factors

Το επιχειρησιακό σχέδιο έχει διάφορες μορφές, όπως πχ στο ακόλουθο (κακό) παράδειγμα:

Strategic analysis

Political, economic, social and technological analysis and impacts
Key differentiators and unique selling points
VRIO analysis
Core competencies
Configuration of resources
Value add analysis
Value chain analysis
Value system
Resource audit
Operations resources
Human resources
Organisational resources
Financial resources
Industry life cycle
Industry structure
Competitor analysis
SWOT analysis

Strategic plan

Vision, mission and objectives
Sources of sustainable competitive advantage
Competitive position

Scalability of operations
Engineering and design support
Quality control plans
Staffing requirements
Sources of supply of key materials

Research and development

Objectives
Organisation
Plans
Resources

Management and organisation

Organisation chart
Top management
Management's ability to deliver the plan
Corporate governance and shareholder control
Staffing
Recruitment
Training
Labour relations
Office space and amenities
Employment and related costs

Critical success factors
Alternative scenarios and strategic responses
Specific risks and risk-reduction strategies

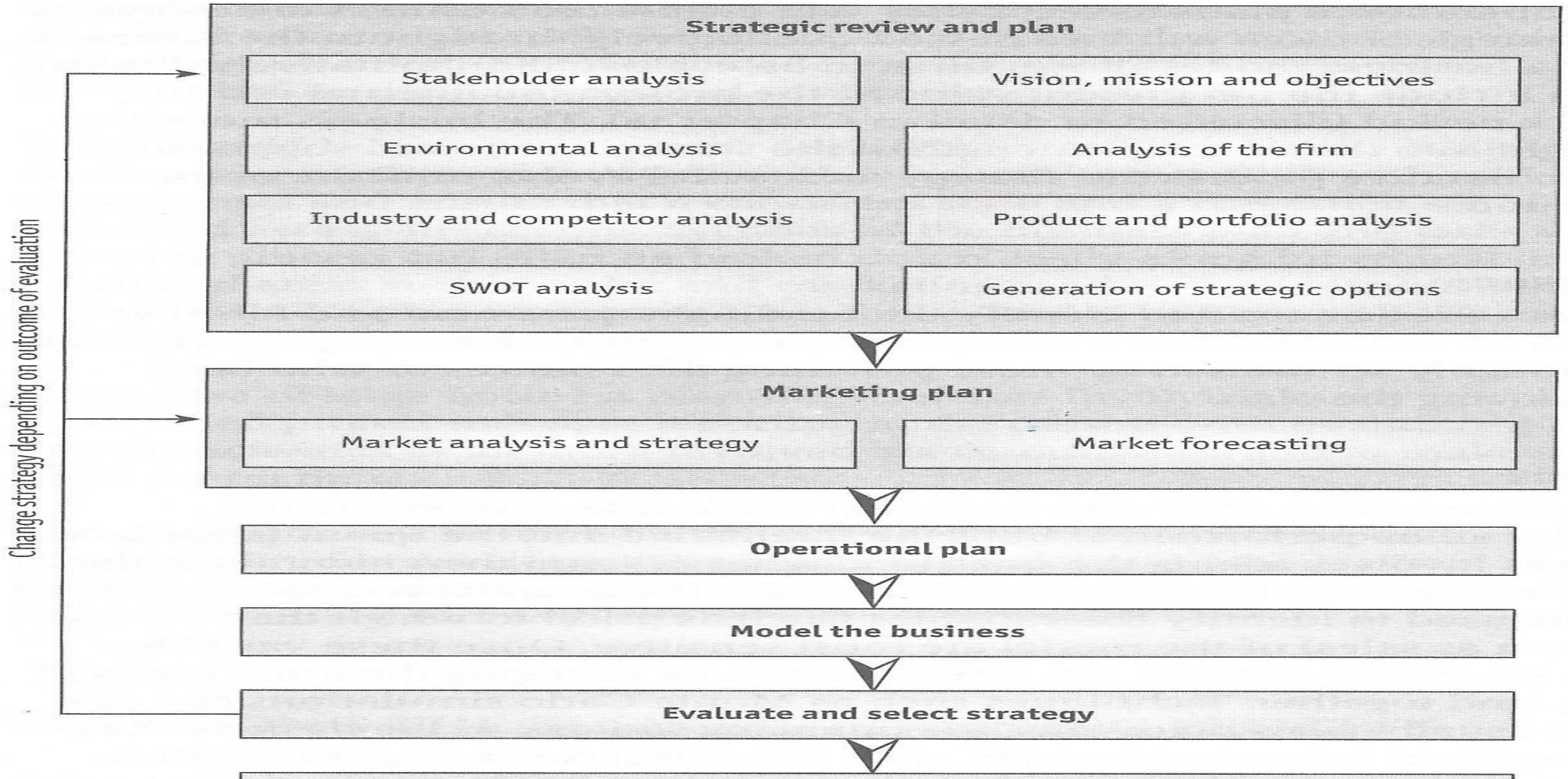
Business controls

Information technology
Financial
Sales and marketing
Operations
Other controls

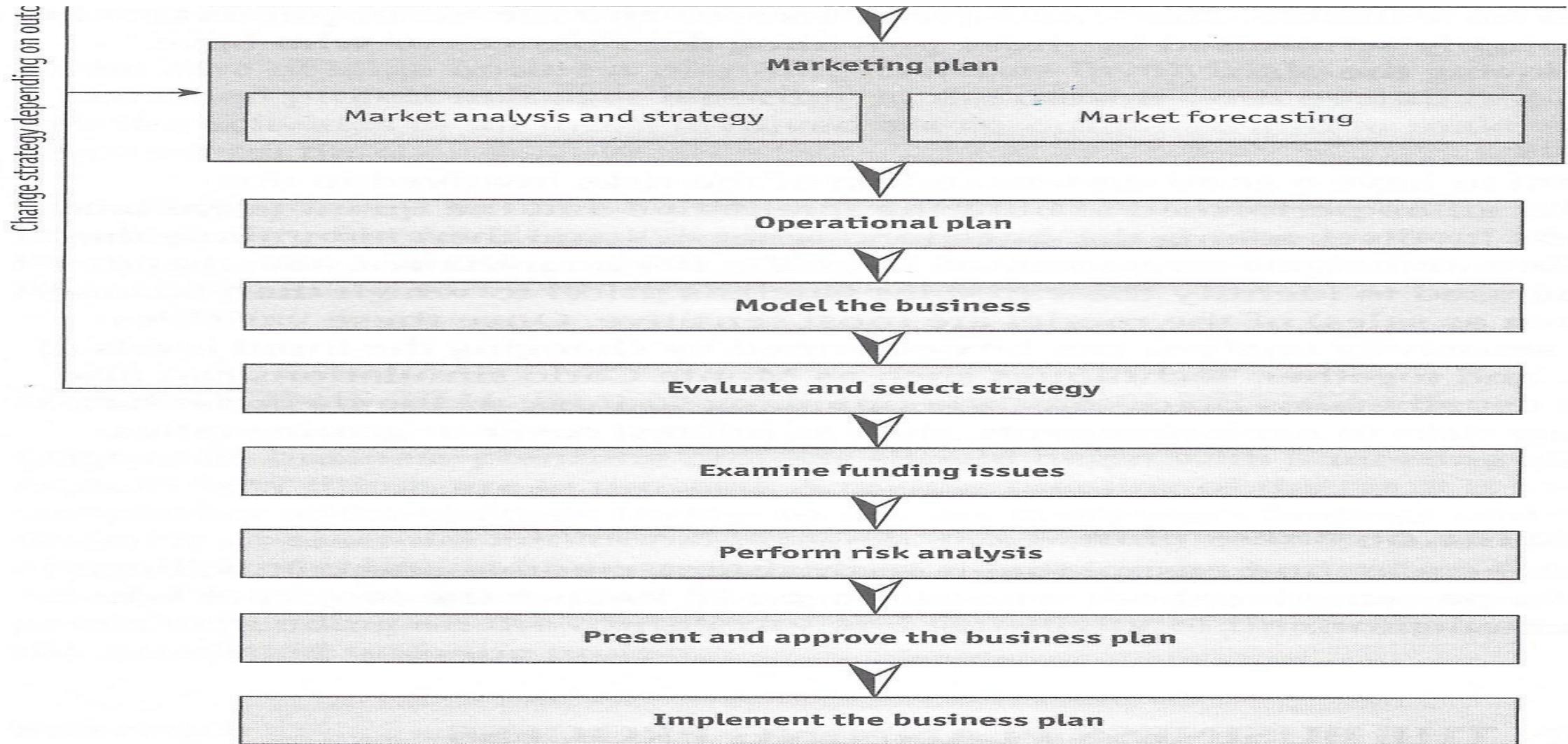
Appendices

Glossary of terms
Details of market research
Consultants' reports
Product specifications
Marketing collateral
Orders in hand
Organisation charts
Curricula vitae
Detailed financial forecasts
Technical data
Details of patents, copyright

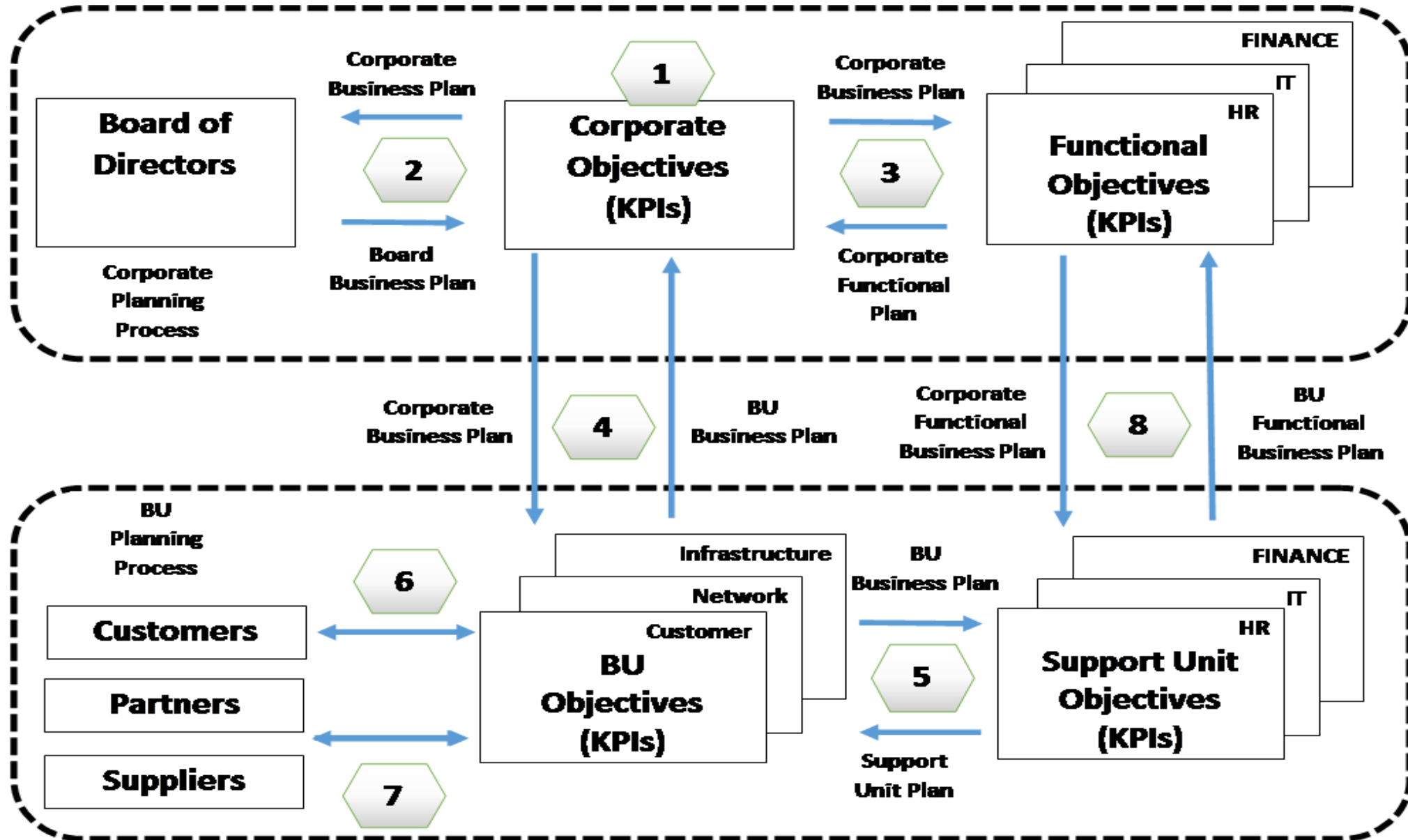
Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι μια υποδιεργασία της «Διεύθυνσης / Διαχείρισης του Οργανισμού» και παρουσιάζεται σε διάφορες μορφές, όπως πχ στο ακόλουθο (κακό) παράδειγμα:



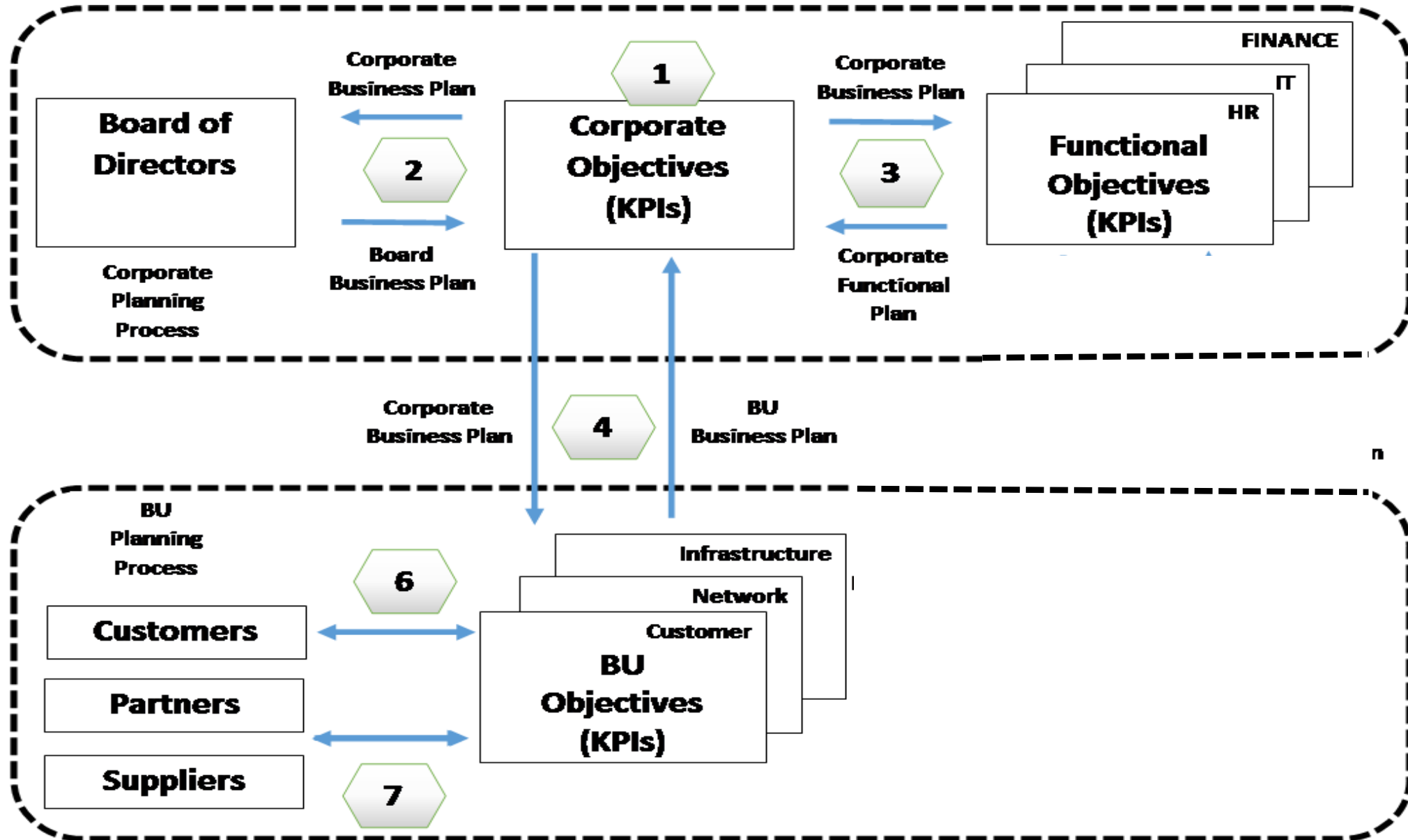
Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι μια υποδιεργασία της «Διεύθυνσης / Διαχείρισης του Οργανισμού» και παρουσιάζεται σε διάφορες μορφές, όπως πχ στο ακόλουθο (κακό) παράδειγμα:



Επιχειρησιακό σχεδιασμός



Επιχειρησιακό σχεδιασμός



Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

1. Έρευνα και ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης και κουλτούρας
2. Διερεύνηση σημερινής δυναμικής και προοπτικών
3. Επιχειρησιακός σχεδιασμός
 - 1) Τακτικός επιχειρησιακός σχεδιασμός (και προϋπολογισμός)
 - 2) Στρατηγικός επιχειρησιακός σχεδιασμός (και προϋπολογισμός)
4. Διαμόρφωση, υποβολή και παρουσίαση Επιχειρησιακού Σχέδιου (ΕΣ).-

Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

1. Έρευνα και ανάλυση υφιστάμενης εσωτερικής κατάστασης και κουλτούρας

Δραστηριότητα

Παραδοτέο

1) Ανάλυση περιβάλλοντος/συμμετόχων

Εργαλεία: Πρότυπα ερωτηματολόγια & πίνακες*

Σύνοψη ανάλυσης περιβάλλοντος/ συμμετόχων

- Κατάλογος συμμετόχων & βαθμός σημασίας για τον οργανισμό
- Ποια είναι η «αγορά/ζήτηση», ποιοι είναι οι «πελάτες» & τι ζητούν;
- Ποιοι οι λαμβάνοντες αποφάσεις, τι αναμένουν, πόσο ικανοποιημένοι είναι;
- Ποιοι οι χορηγοί/ χρηματοδότες/ ανάδοχοι, τι αναμένουν, πόσο ικανοποιημένοι είναι;

2) Εντοπισμός δυνάμεων & αδυναμιών

i. Αποστολής, Στρατηγικού Σχεδίου & Πολιτικής

ii. Κουλτούρας

iii. Διεργασιών & έργων (συγκρισιμότητα)

iv. Τεχνολογίας και άλλων πόρων (συστήματα διεργασιών/έργων)

v. Λειτουργικού μοντέλου

vi. Ηγεσίας/Διεύθυνσης

vii. Ανθρώπινου δυναμικού

viii. Συνεργατών/προμηθευτών

Εργαλεία: Πρότυπα ερωτηματολόγια & πίνακες*

Αξιακή αλυσίδα

Διεύθυνση μέσω αποτελεσμάτων

Σύνοψη ανάλυσης...

...βαθμός επίτευξης Αποστολής (ετήσιων λειτουργικών σχεδίων & προϋπολογισμών), υφιστάμενου Στρατηγικού Σχεδίου & πολιτικής

...κουλτούρας (αξίες, κώδικες, στάδιο κουλτούρας)

...διεργασιών & έργων (BPM, KPI, στοχοθέτηση, στοχομέτρηση,

...τεχνολογίας & άλλων πόρων (κτηριακή υποδομή, τεχνολογία & πληροφορικής, οικονομικά & βαθμός κάλυψης αναγκών

...λειτουργικού μοντέλου

...ηγεσίας/διεύθυνσης

...ανθρώπινου δυναμικού

...συνεργατών/προμηθευτών

- Ποιοτική ή ποσοτική αξιολόγηση με βάση τα στοιχεία που διατίθενται και την αξιολόγηση των Συμβούλων με τη χρήση (δειγματοληπτικά) ερωτηματολογίων του μοντέλου αριστείας EFQM

- Αιτιολόγηση αποκλίσεων & σύνοψη Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας και Εμποδίων, που εντοπίστηκαν για την απερχόμενη Ζετή περίοδο.-

*Οι πρότυποι πίνακες (Templates) θα καλύπτουν όπου ενδείκνυται και αξιολόγηση

Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

2. Διερεύνηση σημερινής δυναμικής και προοπτικών

Δραστηριότητα

- 1) Ανάλυση τοπικού & διεθνούς περιβάλλοντος
- 2) Ανάλυση τοπικών & διεθνών ανταγωνιστών
- 3) Ανάλυση γεωπολιτικής κατάστασης
- 4) Οικονομικής και δημογραφική ανάλυση

Εργαλεία: Πρότυποι πίνακες*

- 1) Εντοπισμός ευκαιριών/προοπτικών
- 2) Εντοπισμός απειλών/κινδύνων

Εργαλεία: Πρότυποι πίνακες*
SWOT, PEST/PESTEL, Χάρτης στρατηγικής (MBO)

*Οι πρότυποι πίνακες (Templates) θα καλύπτουν όπου ενδείκνυται και αξιολόγηση

**SWIOT: strengths, weaknesses, opportunities & threats

PESTEL: political, economic, social, technological, environmental & legal

Παραδοτέο

- Σύνοψη ανάλυσης περιβάλλοντος/τομέα
- Σύνοψη ανάλυσης ανταγωνιστών
- Σύνοψη γεωπολιτικής ανάλυσης
- Σύνοψη οικονομικής & δημογραφικής ανάλυσης

- Συνολική σύνοψη αξιολόγησης περιβάλλοντος & πιθανής εξέλιξης του

- Προτεραιοποίηση ευκαιριών/προοπτικών
- Προτεραιοποίηση απειλών/κινδύνων

- Αξιολόγηση δυνατοτήτων υλοποίησης της Αποστολής του οργανισμού

- Σύνοψη προοπτικής βελτίωσης του βαθμού υλοποίησης της Αποστολής

- Σύνοψη προοπτικής διεύρυνσης της Αποστολής.-

Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

3. Εργαστήριο επιχειρησιακού σχεδιασμού (μια ή καλύτερα δύο μέρες σε απομόνωση) & διαβούλευση για προσέλκυση σχολίων και εισηγήσεων

Δραστηριότητες

Εργαστήριο ΣΣ

Εργαλεία:

- Πρότυποι πίνακες*
- Ανάλυση SWOT, PEST
- Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Boston box ανάπτυξης προϊόντων & αγορών
- Πυραμίδα Αποστολής
- Πυραμίδα Οράματος

- Αξιολόγηση κινδύνων
- Σενάρια στρατηγικών έργων
- Χάρτης στρατηγικής

Παραδοτέα

Ξεκάθαρος ορισμός **Αποστολής** και **Σκοπών** του οργανισμού

Προσδιορισμός των **Αξιών** (και του Κώδικα ηθικής) του οργανισμού

Προσδιορισμός των **Συμμετόχων** και της **Αξίας** (προϊόντος/υπηρεσίας/...) που ζητά/αναμένει κάθε σύνολο και της **ποιότητας της αξίας** που τους παραδίνεται

Προσδιορισμός του επιθυμητού **επιπέδου παραγωγικότητας** (αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας) των **Διεργασιών & των Ανθρώπων** που υλοποιούν την Αποστολή - Προσδιορισμός των επιθυμητών βασικών **Δεικτών Απόδοσης** των διεργασιών και του βαθμού υλοποίησης των αντίστοιχων **στόχων**

Ορισμός του **Οράματος** για το έτος 202Χ (5-7 χρόνια από σήμερα)

Καθορισμός των **Στρατηγικών Στόχων του Οράματος**

Καθορισμός των **Στρατηγικών Έργων** θα υλοποιήσουν το Όραμα και θα επιτύχουν τους Στρατηγικούς Στόχους

Εντοπισμός των **Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας** και των πιθανών **Εμποδίων, αδυναμιών & ελλείψεων** στην εκτέλεση της Αποστολής και του Οράματος

Εισαγωγή της διεργασίας «Διαχείρισης της αρίστευσης»
Εισηγήσεις για την υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδίου.-

Φάσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού

4. Διαμόρφωση επιχειρησιακού σχεδίου

- Περιεχόμενα και μορφή επιχειρησιακού σχεδίου
- Οδηγός Πανεπιστημίου Κύπρου.-

Εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού

- **Λειτουργικού – βραχυ/μεσοχρόνιου (επόμενου έτους συν δύο έτη)!**
- **Στρατηγικού – μεσο/μακροχρόνιου (πέντε – δέκα έτη)!-**

Αξιολόγηση συμμετόχων

Χαρακτηριστικά Ομάδων Συμμετόχων		Είδος σχέσης (άμεση/έμμεση)	Βαθμός επιρροής	Σημασία για ΠΚ	Προσδοκώμενη αξία		
					Άμεση / έμμεση	Προϊόν			
A/A	Ομάδες συμμετόχων								
1	Μακροχρόνιοι φοιτητές / σπουδαστές								
2	Εντόπιοι εργαζόμενοι πτυχιούχοι για επιμόρφωση								
3	Βραχυχρόνιοι φοιτητές / σπουδαστές								
4	Εντόπιοι εργαζόμενοι μη πτυχιούχοι για πτυχίο								
7	Εκτακτο διδακτικό ΑΔ								
7	Διοικητικό ΑΔ								
7	ΥΠΠ/Κυβέρνηση								
7	Βουλή/Πολιτικά κόμματα								
5	Εργοδοτικές οργανώσεις								
7	Συνδικαλιστικές οργανώσεις								
6	Εργοδότες								
7	Χορηγοί								
8	...								

Αξιολόγηση αγοράς (υποψηφίων)

	Χαρακτηριστικά Ομάδων	Μέγεθος	Διαθέσιμο εισόδημα για σπουδές/επιμόρφωση	Επιθυμητή γλώσσα προγράμματος	Γνώση τεχνολογίας	Στρατηγική σημασία	
A/A	Ομάδες υποψηφίων (Πελατοψηφίδες)								
1	Εντόπιοι εργαζόμενοι πτυχιούχοι για μεταπτυχιακό								
2	Εντόπιοι εργαζόμενοι πτυχιούχοι για επιμόρφωση								
3	Εντόπιοι εργαζόμενοι πτυχιούχοι για πτυχιακό (επανεκπαίδευση)								
4	Εντόπιοι εργαζόμενοι μη πτυχιούχοι για πτυχίο								
5	Εντόπιοι εργαζόμενοι μη πτυχιούχοι για επιμόρφωση								
6	Ομογενείς αλλοδαποί για ελληνιστικές σπουδές								
7	...								
8	...								

Ανάλυση δυνάμεων - αδυναμιών

<u>Δυνάμεις</u>	<u>Αδυναμίες</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Αξιολόγηση συντελεστών παραγωγής & παράδοσης αξίας



Αξιολόγηση ΠΚ από συμμετόχους



Αξιολόγηση Ηγεσίας - Διεύθυνσης

Ηγεσία-Διεύθυνση		Βαθμός				
		1	2	3	4	5
1	Γνώση αξιών					
2	Ενστέρνιση αξιών					
3	Γνώση Αποστολής					
4	Ευθυγράμμιση					
5	Συναντίληψη					
6	Εμπλοκή					
7	Ομαδικότητα					
8	Έμπνευση					
9	Αποτελεσματικότητα					
10	Αποδοτικότητα					
11	Ποιότητα αποτελέσματος					

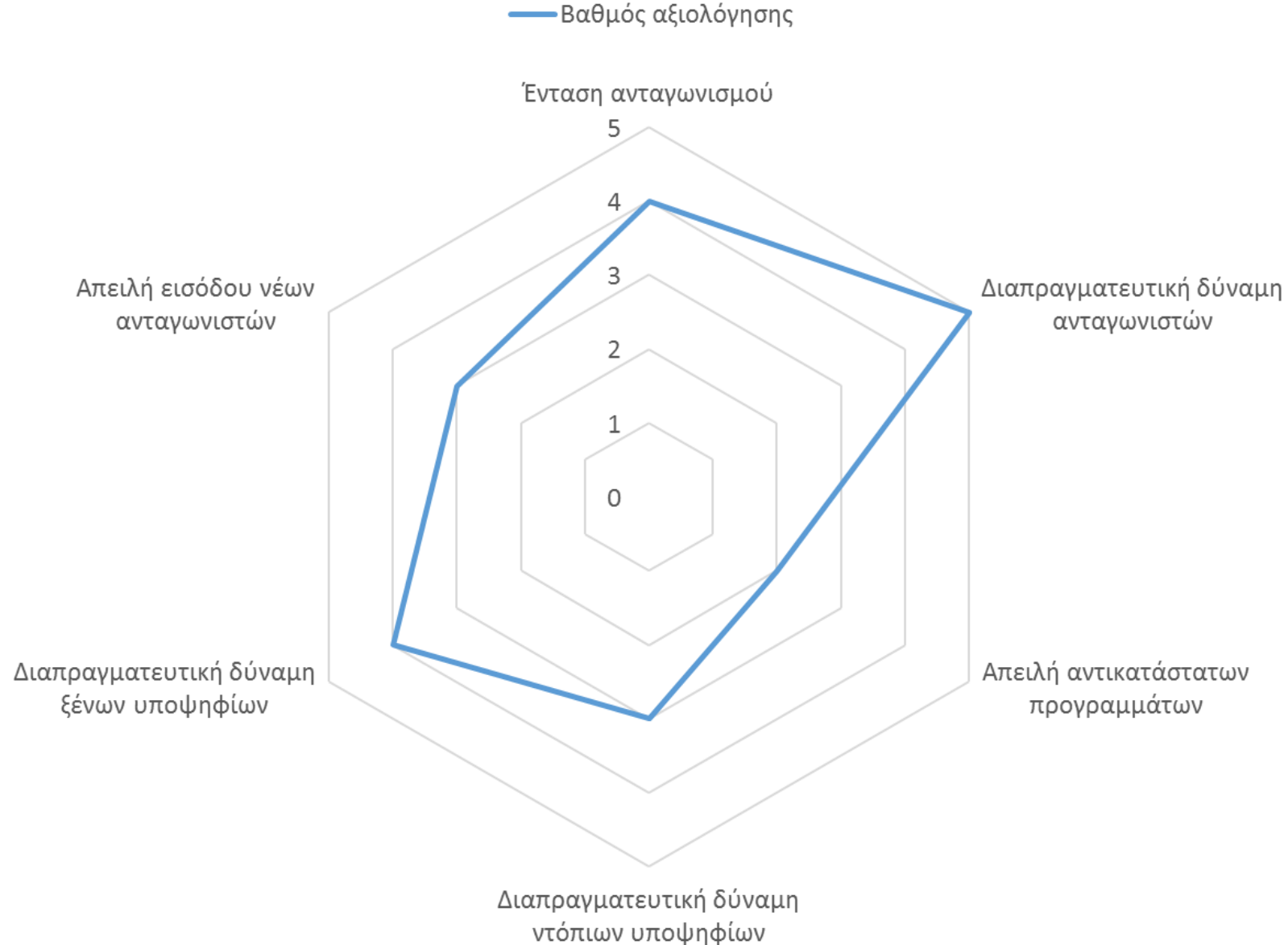
Αξιολόγηση Κουλτούρας

Αξία - κουλτούρα		1	2	3	4	5
1	...					
2	...					
3	...					
4	...					
5	...					
6	...					
7	...					
	Ολιστική κουλτούρα					

Αξιολόγηση ανταγωνιστών

A/A	Παράμετροι ανταγωνιστών	ΠΚ	A	B	Γ	Δ	E	Z	H
1	Ιστορία								
2	Προσφερόμενα προγράμματα								
3	Εξυπηρετούμενη αγορά								
4	Δυνάμεις								
5	Αδυναμίες								
6	Συνεργάτες								
7	Διανομή/Υποστήριξη								

Αξιολόγηση ανταγωνισμού (παράδειγμα)



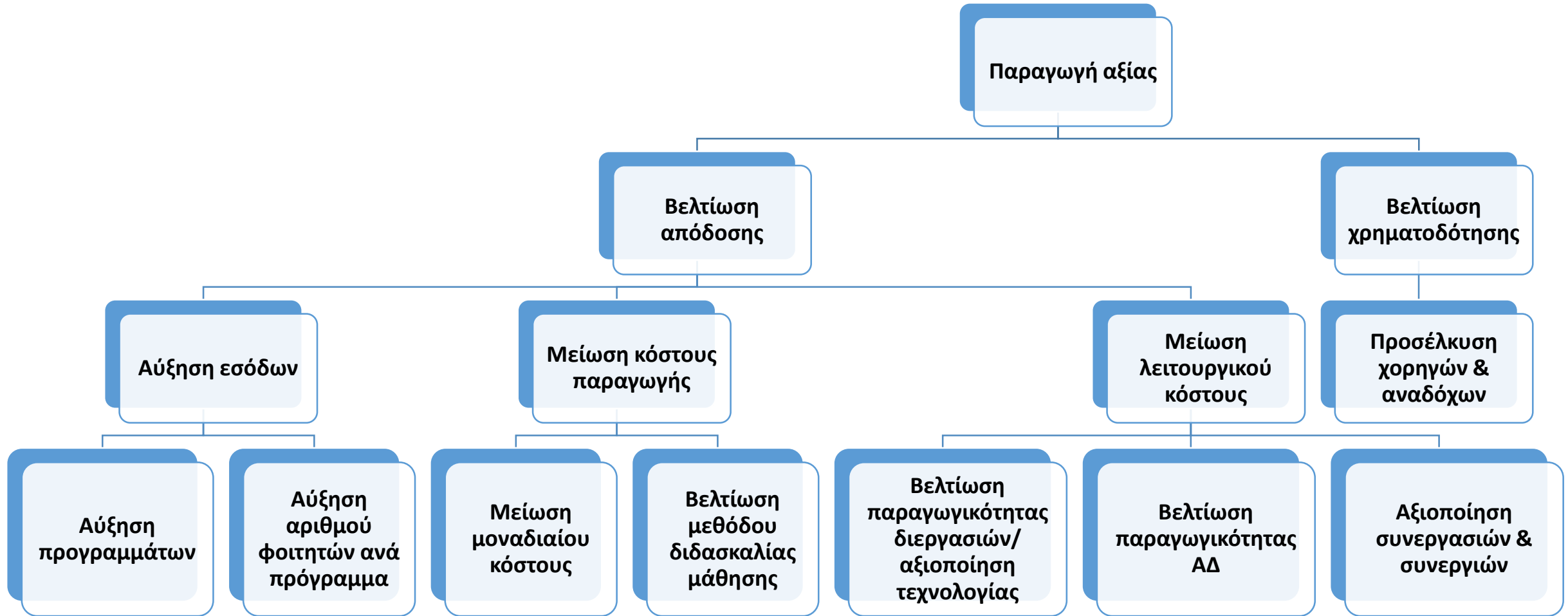
Ανάλυση ευκαιριών – απειλών/κινδύνων

<u>Ευκαιριών</u>	<u>Απειλών - κινδύνων</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Προτεραιοποίηση ευκαιριών/προοπτικών – απειλών/κινδύνων

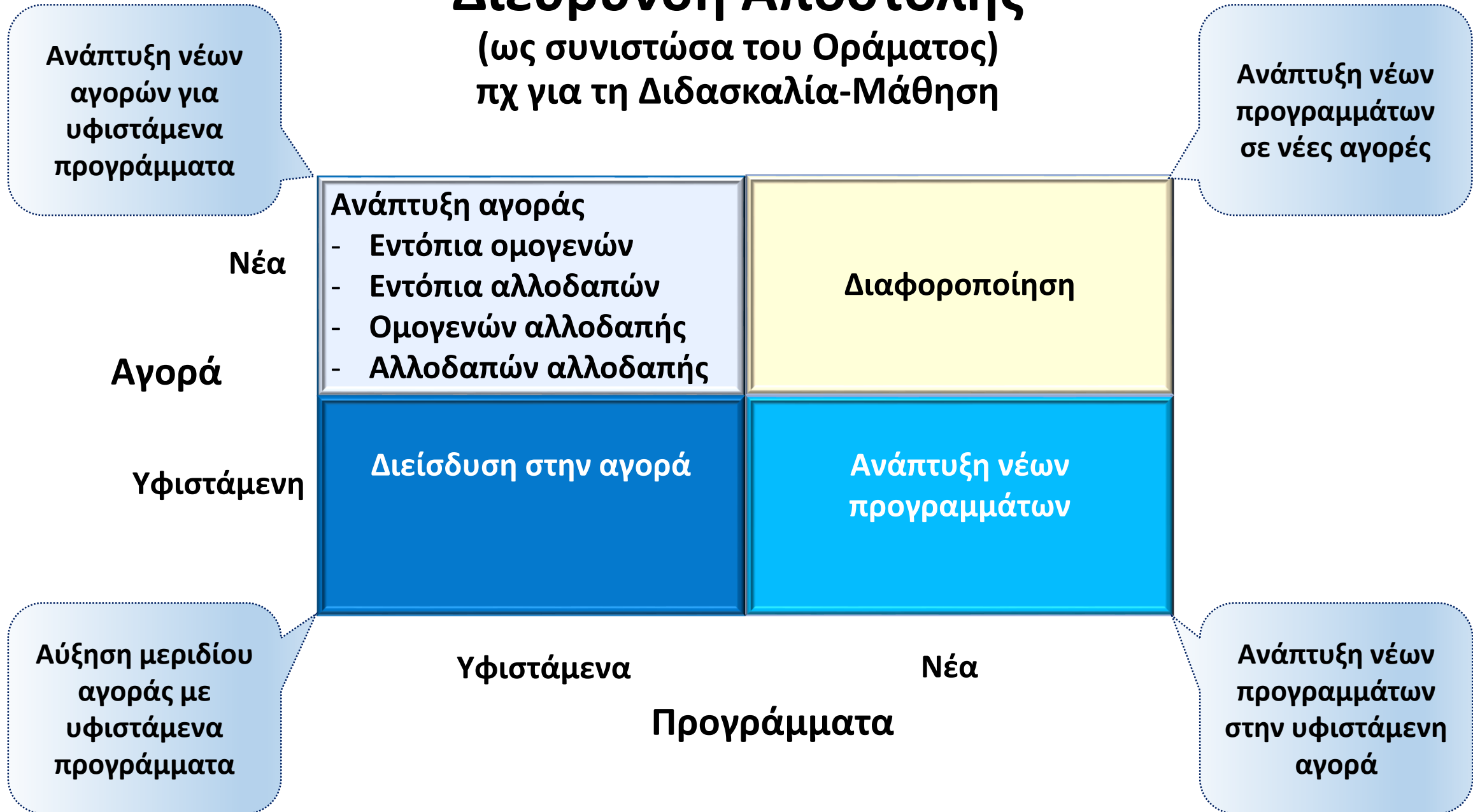
<u>Ευκαιρίες - προοπτικές</u>	<u>Απειλές - κίνδυνοι</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Δένδρο συντελεστών προσθήκης αξίας (παράδειγμα εργαλείου)



Διεύρυνση Αποστολής

(ως συνιστώσα του Οράματος)
πχ για τη Διδασκαλία-Μάθηση



Στρατηγικός σχεδιασμός για δραματική βελτίωση

1. Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ & οι αξίες που οφείλει να παράγει και να παραδώσει. Που χρειάζεται δραματική βελτίωση;
2. Με ποιες ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ;
3. Ποιες χρειάζονται επανασχεδιασμό;
4. Ποιο προσωπικό (διδασκτικό, ερευνητικό, διοικητικό, τεχνικό, υποστηρικτικό) αφορούν;
5. Με ποια τα στρατηγικά έργα του χρόνου/ Ζετίας;
6. Ποια στρατηγικά έργα θα συμβάλουν στους στρατηγικούς στόχους του ΠΚ;-

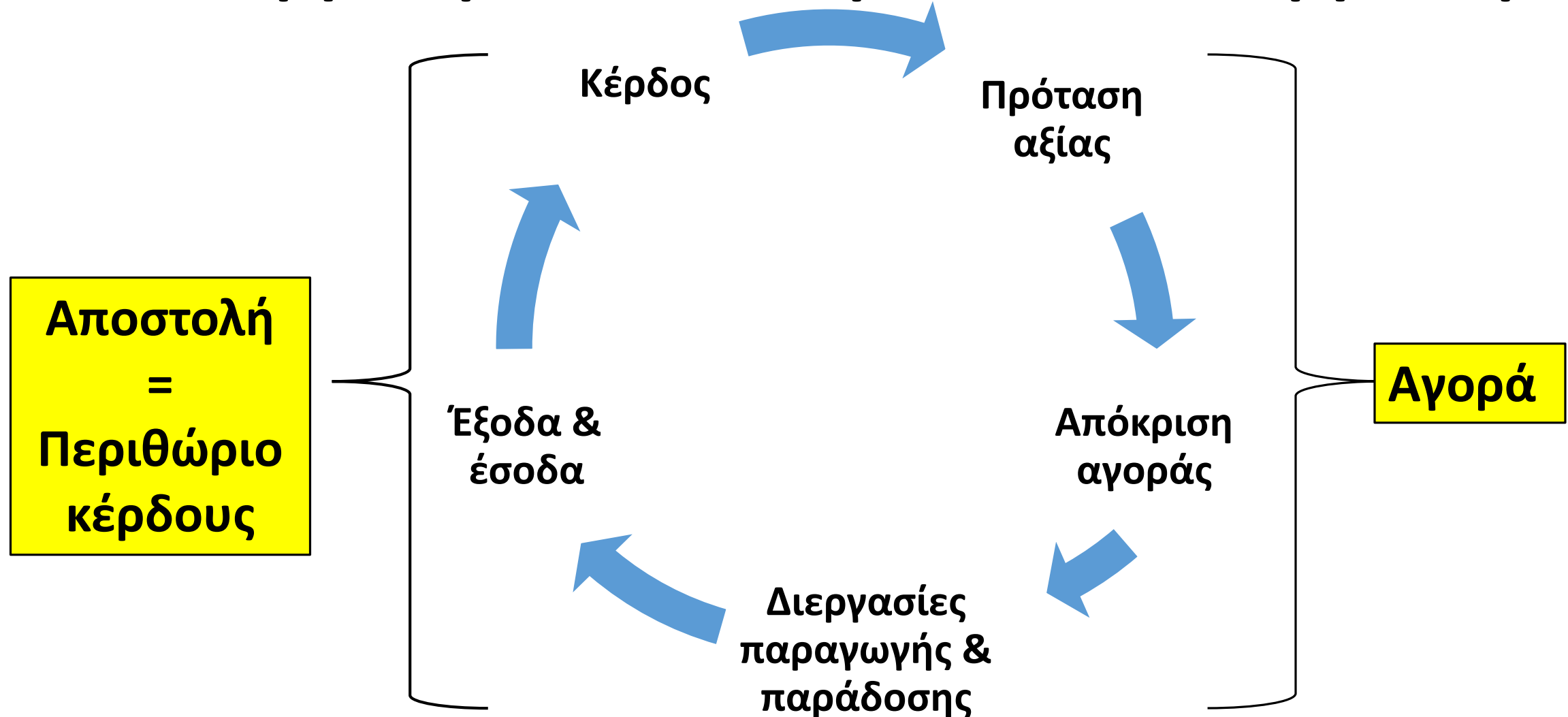
Σκοπός του Πανεπιστημίου Κύπρου

Σκοπός του Πανεπιστημίου είναι η προαγωγή της επιστήμης, της γνώσης, της μάθησης και της παιδείας με τη διδασκαλία και την έρευνα, και ειδικότερα-

1. Η παροχή εκπαίδευσης κυρίως σε ειδικότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της Δημοκρατίας και του λαού της Κύπρου ως συνόλου
2. Η παροχή μέσων και δυνατοτήτων εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό επίπεδο σε πρόσωπα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα
3. Η παροχή των κύκλων σπουδών και των προγραμμάτων που καθορίζονται από τον παρόντα Νόμο ή με βάση τον παρόντα Νόμο
4. Η προαγωγή της γνώσης και των πρακτικών εφαρμογών της με τη διδασκαλία, την έρευνα και άλλα μέσα
5. Η ενθάρρυνση της μελέτης και της έρευνας και παροχή διευκολύνσεων προς τούτο γενικά
6. Η διασφάλιση της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της ελεύθερης επιστημονικής αναζήτησης και διακίνησης ιδεών
7. Η συμβολή στην αλληλοκατανόηση μεταξύ των κοινοτήτων της Δημοκρατίας και η καλλιέργεια των παραδόσεων και του πολιτισμού τους
8. Η ανάπτυξη συνεργασίας με ακαδημαϊκά και επιστημονικά ιδρύματα του εξωτερικού
9. Η παροχή και απονομή πτυχίων, μεταπτυχιακών τίτλων, διπλωμάτων και άλλων τίτλων.

- Ποιοι οι **συμμέτοχοι** (αποδέκτες) κάθε σκοπού;
- Ποια ακριβώς **αξία** τους (προφέρεται) παραδίδεται ώστε να μπορούν να την «αξιοποιήσουν»;
- Με ποια **διεργασία** δημιουργείται η **αξία** & με ποια **διεργασία** τους ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΑΙ;
- Με ποια **κριτήρια** (ΚΡΙ) αξιολογούν την **αξία** οι **συμμέτοχοι** και με ποια κριτήρια αξιολογούν την **αξία** οι **συντελεστές**;

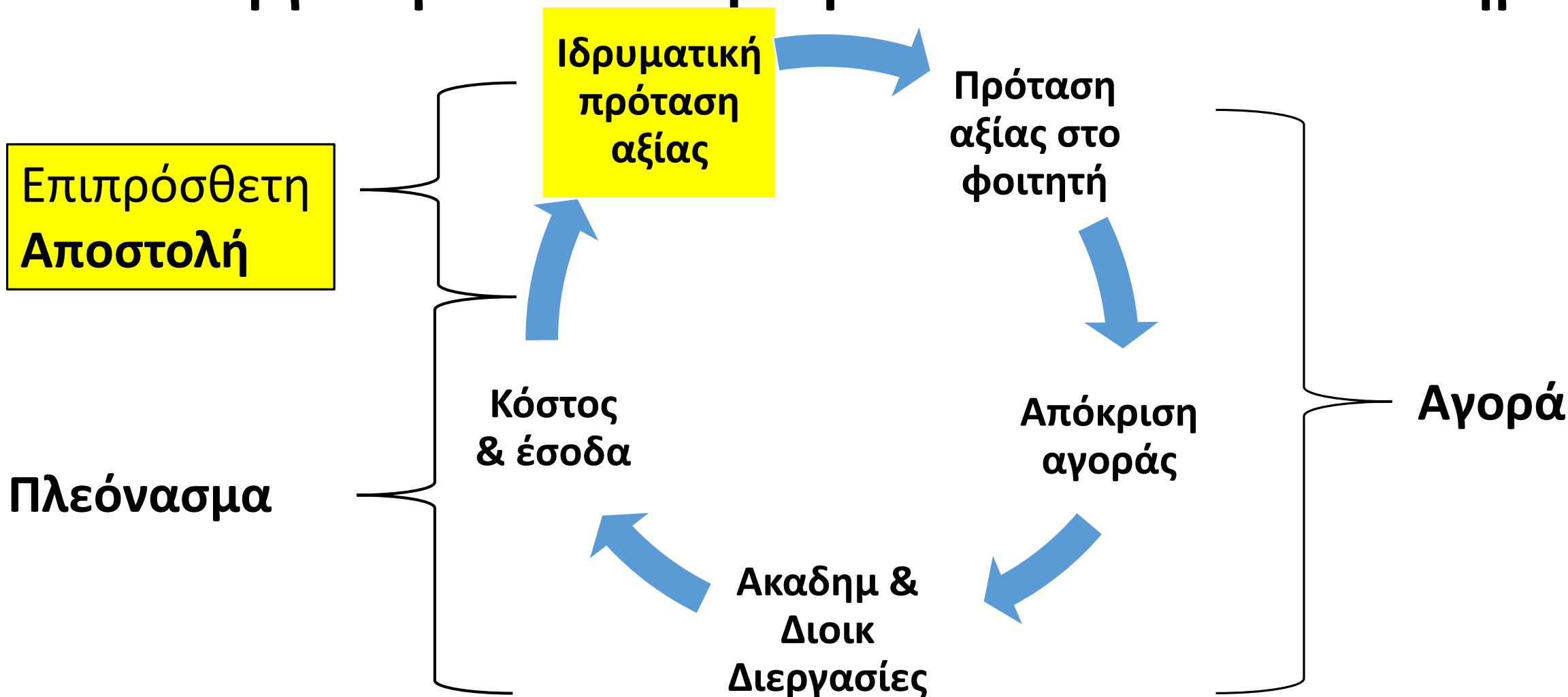
Λειτουργικό μοντέλο – Κερδοσκοπικοί οργανισμοί



Περιθώριο κέρδους = Έσοδα – έξοδα (κόστος)

→ Μεγιστοποίηση κέρδους όταν Δ (εσόδων) = Δ (κόστους)

Λειτουργικό μοντέλο Μη Κερδοσκοπικού Πανεπιστημίου



Πλεόνασμα = Σύνολο εσόδων – Συνολικό κόστος

Δ αξίας = Σύνολο κόστους - σύνολο εσόδων = - Πλεόνασμα !!!!

Σκοπός του Πανεπιστημίου Κύπρου

Σκοπός του Πανεπιστημίου είναι η προαγωγή της επιστήμης, της γνώσης, της μάθησης και της παιδείας με τη διδασκαλία και την έρευνα, και ειδικότερα-

1. Η παροχή εκπαίδευσης κυρίως σε ειδικότητες που συμβάλλουν στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της Δημοκρατίας και του λαού της Κύπρου ως συνόλου
2. Η παροχή μέσων και δυνατοτήτων εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό επίπεδο σε πρόσωπα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα
3. Η παροχή των κύκλων σπουδών και των προγραμμάτων που καθορίζονται από τον παρόντα Νόμο ή με βάση τον παρόντα Νόμο
4. Η προαγωγή της γνώσης και των πρακτικών εφαρμογών της με τη διδασκαλία, την έρευνα και άλλα μέσα
5. Η ενθάρρυνση της μελέτης και της έρευνας και παροχή διευκολύνσεων προς τούτο γενικά
6. Η διασφάλιση της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της ελεύθερης επιστημονικής αναζήτησης και διακίνησης ιδεών
7. Η συμβολή στην αλληλοκατανόηση μεταξύ των κοινοτήτων της Δημοκρατίας και η καλλιέργεια των παραδόσεων και του πολιτισμού τους
8. Η ανάπτυξη συνεργασίας με ακαδημαϊκά και επιστημονικά ιδρύματα του εξωτερικού
9. Η παροχή και απονομή πτυχίων, μεταπτυχιακών τίτλων, διπλωμάτων και άλλων τίτλων.-

Λειτουργικό μοντέλο Μη Κερδοσκοπικού Πανεπιστημίου

Ιδρυματική Πρόταση Αξίας

- Η ερμηνεία της ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ!
- Η Αποστολή του Πανεπιστημίου είναι εν πολλοίς υποκειμενική και πολυδιάστατη!
- Πέρα από την εξειδικευμένη αξία που παραδίδεται στους φοιτητές και τους «χρηματοδότες» της έρευνας και της εκπαίδευσης...

... πρέπει να υφίσταται και μια “Ιδρυματική Πρόταση Αξίας”!-

Πρόταση αξίας σε προπτυχιακούς φοιτητές

Η προπτυχιακή πρόταξη αξίας

1. Εκπαίδευση προσθήκης αξίας για σταδιοδρομία & ποιότητα ζωής
Πρώτος στόχος των φοιτητών (μια «καλή» δουλειά) & εργοδοτών (τεχνογνωσία)
2. Διαπιστευτήρια
Πτυχία, Πιστοποιητικά (transcripts, references), Brand, Αδειοδότηση (προαπαιτούμενα)
3. Σχέσεις & diversity
Υποδομή, εθνικότητα, προοπτική, ενδιαφέροντα, ...
4. Κοινωνικοποίηση & εμπειρίες
Κοινωνικές δραστηριότητες, ψηλού επιπέδου ψυχαγωγία, ελκυστικό περιβάλλον πανεπιστημιούπολης (campus environment)
5. Γεύση «μεγαλείου»
Ακαδημαϊκή & Ερευνητική συμμετοχή, ψηλή κουλτούρα, σοβαρός αθλητισμός, ..., Brand πανεπιστημίου!-

Πρόταση αξίας στο ακαδημαϊκό προσωπικό

Ιδρυματική πρόταση αξίας – Η ερμηνεία της Αποστολής!

1. Εκπαίδευση προσθήκης αξίας για σταδιοδρομία, ποιότητα ζωής & «καλού πολίτη» (citizenship)

2. Έρευνα & «αριστεία» (scholarship)

Διευρύνοντας τα σύνορα της γνώσης

3. Διατήρηση & ανταλλαγή γνώσης και ψηλής κουλτούρας

- Το πανεπιστήμιο ως αποθετήριο γνώσης
- Επιχειρηματική καινοτομία (Entrepreneurial innovation)
 - Συμβουλευτική
 - Συνεργατικά έργα & Κοινοπραξίες
 - Νεοφυείς επιχειρήσεις (Start-ups & Spin-offs)

4. Ισότητα ευκαιριών (Diversity & affordability)

Για όλους τους υποψήφιους & φοιτητές που πληρούν τα ακαδημαϊκά προαπαιτούμενα χωρίς άλλα προαπαιτούμενα (ασχέτως καταγωγής, εισοδήματος, κοκ)

5. Προσδοκίες ακαδημαϊκής σταδιοδρομίας

Οι ακαδημαϊκοί οφείλουν να συνεισφέρουν στη μακροχρόνια πνευματική ζωτικότητα της κοινωνίας μας!-

Πρόταση αξίας στο διοικητικό προσωπικό;

...

Πρόταση αξίας στην κοινωνία

Institutional value proposition

Value-added education for job, life & citizenship:

Educating citizens

➤ James Jefferson:

“Only an informed citizenry would be able to see through the ruses used by governmental authorities and exposure to the competition of ideas would allow citizens to judge who could best represent their interests ... Orders of men [& women] watching and balancing each other , are the only security; power must be opposed to power and interest to interest.”

➤ Michael Roth

Guided by a liberal education [students] will increase their ability to find together ways of living that have meaning and direction.”-

Διαχείριση απόδοσης του Παν. Κύπρου

Παράδειγμα: Τι απαιτεί η Πολιτεία & πώς αποκρίνεται η Διεύθυνση του ΠΚ;

1. Ποια η οικονομική απόδοση του ΠΚ;
→ *Διευθυντικές πληροφορίες (Management Information): Ποιες είναι;*
2. Ποιο το επίπεδο των αξιών (υπηρεσιών) που προσφέρονται στους φοιτητές;
→ *Ποιοι οι αναγκαίοι δείκτες;*
3. Ποια η απόδοση των ανθρώπων του ΠΚ;
→ *Ακαδημαϊκών ως δασκάλων;*
→ *Ακαδημαϊκών ως ερευνητών;*
→ *Διοικητικών;*
4. Πώς τυγχάνει (ή μπορεί να τύχει) διαχείρισης η απόδοση του ΠΚ;
5. Πώς τυγχάνει (ή μπορεί να τύχει) διαχείρισης το Ανθρώπινο Δυναμικό;
6. Πώς διαχειρίζεται την ποιότητα το ΠΚ και ποια τα αποτελέσματα;
7. Πώς διαχειρίζεται την παραγωγή γνώσης το ΠΚ;-

Σκοποί Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης (Ν. 136(Ι)/15)

Οι σκοποί της Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης, εφεξής καλούμενη “Αξιολόγηση”, είναι οι ακόλουθοι:

1. Η διασφάλιση της ποιότητας και η Πιστοποίηση Ποιότητας της διδασκαλίας, της έρευνας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από τα ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης στο πλαίσιο της αποστολής τους.
2. Η πιστοποίηση των ιδιωτικών πανεπιστημίων για εγγραφή στο Μητρώο και η χορήγηση αρχικής άδειας λειτουργίας και άδειας λειτουργίας, καθώς και η συνέχιση της άδειας λειτουργίας τους ως ιδιωτικών πανεπιστημίων, σύμφωνα με τις διατάξεις των περί Ιδιωτικών Πανεπιστημίων (Ίδρυση, Λειτουργία και Έλεγχος) Νόμων του 2005 έως 2011.
3. Η Πιστοποίηση των ιδιωτικών σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για σκοπούς εγγραφής τους στο Μητρώο.
4. Η διασφάλιση της Ποιότητας της διασυννοριακής εκπαίδευσης που παρέχεται από τοπικά ιδρύματα, καθώς και της ανάλογης δραστηριότητας τοπικών ιδρυμάτων σε κράτη μέλη και σε τρίτες χώρες.
5. Η διασφάλιση της Ποιότητας και η Πιστοποίηση Ποιότητας της εκπαίδευσης η οποία προσφέρεται από άλλα εκπαιδευτικά κέντρα, τα οποία προσφέρουν ανώτερη επαγγελματική εκπαίδευση.

→ Ποιοι οι ΔΕΙΚΤΕΣ; Ποιοι οι ΣΤΟΧΟΙ;

→ Ποια η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ μέτρησης;

→ Ποια η χρησιμότητα; (Πώς θα αξιοποιούνται τα πραγματικά αποτελέσματα;)-

Μορφές Αξιολόγησης και Πιστοποίησης (Ν.136(Ι)/15)

4. Μη αποκλεισμένων άλλων μορφών Αξιολόγησης και Πιστοποίησης, ο καθιδρυόμενος βάσει των διατάξεων του Έκτου Μέρους Φορέας Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας της Ανώτερης Εκπαίδευσης, εφεξής καλούμενος “Φορέας”, εφαρμόζει και απαιτεί την εφαρμογή των ακόλουθων μορφών Αξιολόγησης και Πιστοποίησης-

(α) **Εσωτερική Αξιολόγηση**, η οποία διεξάγεται από το ίδιο το ίδρυμα και περιλαμβάνει απαραίτητα **τη συστηματική συλλογή διοικητικών στοιχείων, τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από φοιτητές και αποφοίτους και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με διδακτικό προσωπικό και φοιτητές με στόχο την κατάρτιση Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης, στην οποία να αποτυπώνεται συλλογικά και αντικειμενικά η εικόνα του ιδρύματος με αποκλειστικό κίνητρο και σκοπό τη βελτίωση της Ποιότητας της προσφερόμενης από αυτό εκπαίδευσης:**

- Νοείται ότι, η ως άνω Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης αποτελεί βασικό στοιχείο για την προβλεπόμενη στην παράγραφο (β) Εξωτερική Αξιολόγηση Ποιότητας:
- Νοείται περαιτέρω ότι, ανάλογα με το ίδρυμα το οποίο τυγχάνει αξιολόγησης, η Εσωτερική Αξιολόγηση μπορεί να περιλάβει και άλλα στοιχεία τα οποία το ίδιο το ίδρυμα κρίνει απαραίτητα.-

Μορφές Αξιολόγησης και Πιστοποίησης (Ν.136(Ι)/15)

4. (β) **Εξωτερική Αξιολόγηση**, η οποία συνίσταται στη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών αναφορικά με ίδρυμα ανώτερης εκπαίδευσης, οπότε καλείται **Ιδρυματική Αξιολόγηση** ή αναφορικά με τμήμα ιδρύματος, οπότε καλείται **Τμηματική Αξιολόγηση** ή αναφορικά με Πρόγραμμα Σπουδών ιδρύματος, οπότε καλείται **Προγραμματική Αξιολόγηση**, με σκοπό τη διατύπωση κρίσης ως προς την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης και η οποία περιλαμβάνει τα διακριτά στάδια που καθορίζονται στο άρθρο 20...

5.-(1) Η Αξιολόγηση συνίσταται στη συστηματική, τεκμηριωμένη και λεπτομερή αποτίμηση, ανάδειξη και καταγραφή του έργου ιδρύματος ανώτερης εκπαίδευσης **με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων και στην κριτική ανάλυση και διαπίστωση τυχόν υφιστάμενων αδυναμιών και αποκλίσεων σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιολογία, τους στόχους και την αποστολή αυτού.**

(2) Με βάση τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης, το επηρεαζόμενο ίδρυμα λαμβάνει **μέτρα διασφάλισης της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του έργου** που αυτό επιτελεί στα πλαίσια της αποστολής του που συνίσταται στην παροχή ανώτερης εκπαίδευσης υψηλού ποιοτικού επιπέδου.-

Κριτήρια και δείκτες ποιότητας (Ν.136(Ι)/15)

6.- (1) Τα εφαρμοζόμενα κριτήρια εκφράζονται σε αντίστοιχους **ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες** και σχετίζονται με την Αξιολόγηση της **ποιότητας** και **αποτελεσματικότητας** της έρευνας και διδασκαλίας, των σπουδών και των λοιπών υπηρεσιών που παρέχονται από ίδρυμα ανώτερης εκπαίδευσης.

(2) Η χρήση κριτηρίων στοχεύει στη διαπίστωση τυχόν **αδυναμιών** και **αποκλίσεων** σε σχέση με την ακαδημαϊκή φυσιολογία, τους στόχους και την αποστολή του ιδρύματος και τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης σε σχέση με τους στόχους του ισχύοντος συστήματος ανώτερης εκπαίδευσης της Δημοκρατίας και των Ευρωπαϊκών Προτύπων και Κατευθυντηρίων Γραμμών.

(3) Τα κριτήρια και οι δείκτες που προβλέπονται στο εδάφιο (1), ανάλογα με το είδος της Αξιολόγησης, σχετίζονται με τα ακόλουθα στοιχεία του εκπαιδευτικού έργου:

- i. Την αποτελεσματικότητα του διδακτικού έργου και τους διαθέσιμους για το σκοπό αυτό πόρους·*
 - ii. τα προγράμματα και τους τίτλους σπουδών σε σχέση με τους επιστημονικούς και επαγγελματικούς στόχους του κάθε προγράμματος ή ιδρύματος·*
 - iii. το ερευνητικό έργο και τη συνέργειά του με τη διδασκαλία·*
 - iv. τις υπηρεσίες διοίκησης, φοιτητικής μέριμνας και υποστήριξης του διδακτικού έργου·*
- Νοείται ότι, τα κριτήρια και οι δείκτες Αξιολόγησης τυποποιούνται, συμπληρώνονται και εξειδικεύονται περαιτέρω από το Φορέα με βάση τις κατευθύνσεις και τα πρότυπα τα οποία, ανάλογα με τα γνωστικά αντικείμενα, αυτός εκδίδει...-

Πρότυπα εσωτερικής διασφάλισης ποιότητας (Ν.136(Ι)/15)

12. Κάθε ίδρυμα ανώτερης εκπαίδευσης οφείλει να στοχεύει στη **συνεχή βελτίωση της ποιότητας του διδακτικού και ερευνητικού του έργου, καθώς και των άλλων δραστηριοτήτων του και να ενεργεί για την εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας**, αναμένεται δε να εφαρμόζει τα ακόλουθα πρότυπα:

(α) Δέσμευση για την καλλιέργεια αντιλήψεων και συμπεριφορών οι οποίες να αναγνωρίζουν τη σημασία της ποιότητας και της διασφάλισής της για την επιτέλεση του έργου του.

(β) εφαρμογή πολιτικής και αντίστοιχες διαδικασίες για τη διασφάλιση της ποιότητας και των επιπέδων σε σχέση με τα προγράμματα σπουδών που προσφέρει και τους τίτλους σπουδών που απονέμει.

(γ) λειτουργία **τυπικών μηχανισμών για την έγκριση, παρακολούθηση και περιοδική επανεξέταση και όπου χρειάζεται αναθεώρηση των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών** και των τίτλων σπουδών που αυτό απονέμει.

(δ) μέριμνα για την Αξιολόγηση των φοιτητών του βάσει δημοσιευμένων κριτηρίων, κανονισμών και διαδικασιών εφαρμοζομένων με συνέπεια.

(ε) κατοχή των απαραίτητων προσόντων και **των αναγκαίων ικανοτήτων** από το διδακτικό του προσωπικό σε σχέση με το διδακτικό έργο που αυτό καλείται να διεκπεραιώσει, καθώς και των στοιχείων που τεκμηριώνουν το βαθμό επάρκειας των διδασκόντων του.

(στ) **επάρκεια μαθησιακών πόρων και καταλληλότητα** για κάθε προσφερόμενο πρόγραμμα σπουδών για σκοπούς στήριξης της διεργασίας της μάθησης των φοιτητών.

(ζ) **συλλογή, ανάλυση και χρήση όλων των δεδομένων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διαχείρισης των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών και των λοιπών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.**

(η) δημοσιοποίηση, με έντυπο και ηλεκτρονικό τρόπο, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενημερωμένης, αμερόληπτης και αντικειμενικής έκθεσης αναφορικά με τα προσφερόμενα προγράμματα σπουδών και τις λοιπές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, καθώς και των τίτλων σπουδών που αυτό απονέμει.-

Πώς θα ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις που επιβάλλει ο Φορέας;

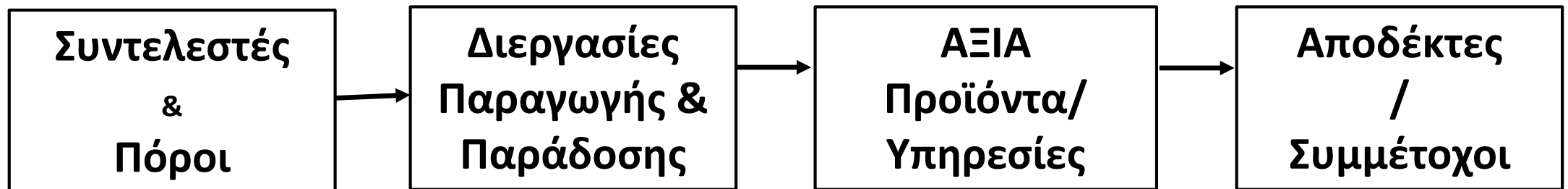
- Με τη διαχείριση της απόδοσης του Οργανισμού
- Με συνεχή βελτίωση ΟΛΩΝ των συντελεστών παραγωγής & παράδοσης αξίας
- Με επανασχεδιασμό!-

Η αξιακή αλυσίδα του ΠΚ

Ποιο μοντέλο περιγράφει πώς το ΠΚ υλοποιεί την ΑΠΟΣΤΟΛΗ του δημιουργώντας & παραδίδοντας ΑΞΙΑ στους ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΥΣ του;

- Προτάσεις ΑΞΙΑΣ: ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
- ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ: Αποδέκτες ΑΞΙΑΣ
- ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΚΑΝΑΛΙΑ: Διεργασίες Παραγωγής & Υποστηρικτικές
- Συντελεστές & Πόροι: Είσοδοι, Συνεργάτες, Προμηθευτές,...
- Έσοδα: Κρατική χορηγία, δωρεές, τέλη, ...
- Έξοδα: Δαπάνες, αποσβέσεις, κόστος χρηματοδότησης!-

Κύρια αξιακή αλυσίδα



Λειτουργικό μοντέλο ΟΟ - Αξιοποίηση Διεργασιών

1. Διεργασιοκεντρική οργανική δομή – Ολιστική διαχείριση διεργασιών (end-to-end process management)
2. Εντοπισμός βέλτιστης εμπειρογνωμοσύνης & ατομικών ικανοτήτων κάθε θέσης εργασίας
3. Διαμόρφωση αρχιτεκτονικής συστημάτων πληροφορικής (Μηχανοργάνωσης)
4. Διαχείριση απόδοσης μέσω των Δεικτών Απόδοσης (KPI) των διεργασιών, θέσεων εργασίας και οργανικών μονάδων
5. Διαχείριση αρχείου μέσω διεργασιοκεντρικού συστήματος πρωτοκόλλησης
6. Διαχείριση ποιότητας μέσω διαχείρισης της ποιότητας των διεργασιών και των αποτελεσμάτων τους
7. Διαχείριση αρίστευσης (μέσω και της διαχείρισης των διεργασιών)
8. Διαχείριση κουλτούρας μέσω εφαρμογής των ΑΞΙΩΝ του Οργανισμού σε ΟΛΕΣ τις διεργασίες του (ως KPI)
9. Οικονομική διαχείριση – Activity based costing (ABC)
10. Διευθύνειν (σε ΟΛΑ τα επίπεδα) μέσω διαχείρισης της απόδοσης των διεργασιών!-

Οικονομική διαχείριση διεργασιών και έργων

Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (Activity based costing - ABC)

1. Οικονομική διαχείριση με βάση τις δραστηριότητες ισοδυναμεί με οικονομική διαχείριση με βάση τις διεργασίες του Οργανισμού και τα έργα που υπάγονται σ' αυτές – το απαιτεί πλέον η Κυβέρνηση (*διεθνής καλή πρακτική*).

Αυτό σημαίνει:

- 1) Διαμόρφωση του προϋπολογισμού με βάση τις διεργασίες & τα έργα
- 2) Παρακολούθηση των δαπανών με βάση τις διεργασίες & τα έργα
- 3) Έλεγχος των αποκλίσεων & λογοδοσία ανά διεργασία, έργο και προϊόν, αλλά και ανά συντελεστή παραγωγής & παράδοσης αξίας

2. Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες καθιστά δυνατή την κατανομή κόστους

- 1) στις παραγωγικές διεργασίες (ως κέντρα κόστους)
(άμεσα ή έμμεσα με βάση κατάλληλες συντελεστές (drivers))
- 2) στα προϊόντα (το αποτέλεσμα) των διεργασιών αυτών

3. Σύγκριση (benchmarking) & Τιμολόγηση (pricing) των προϊόντων!-

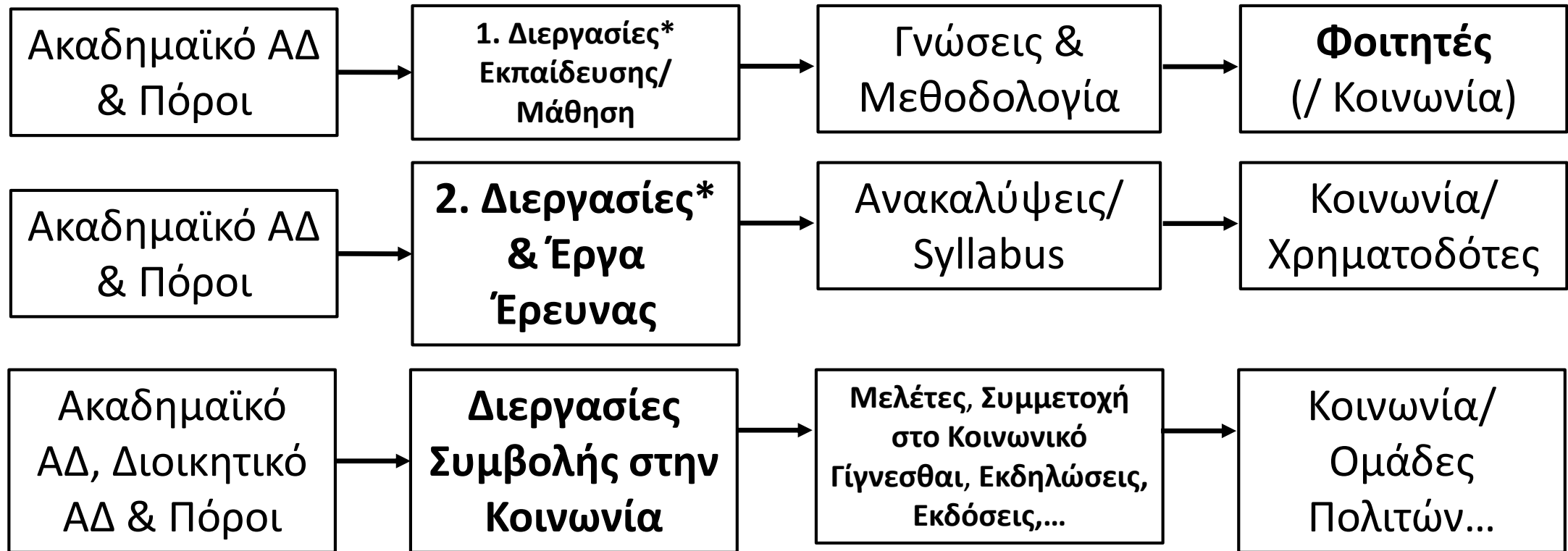
Κύρια αξιακή αλυσίδα

Συντελεστές/Πόροι

Διεργασίες

ΑΞΙΑ

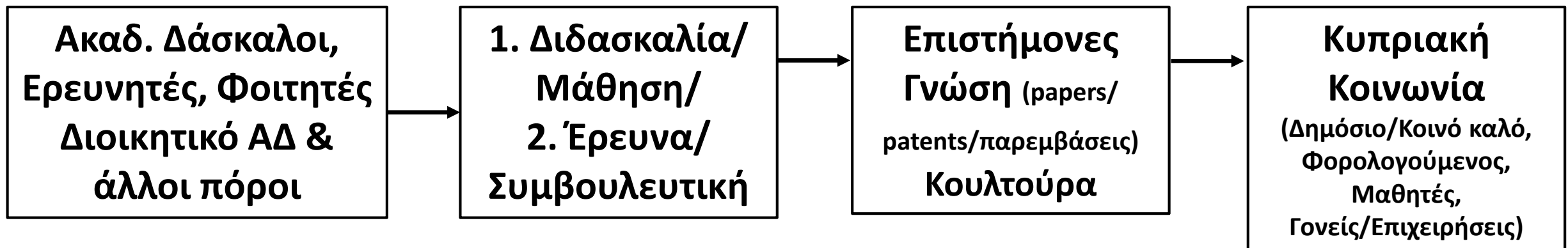
ΑΠΟΔΕΚΤΗΣ



- * + 3. Παροχή Υπηρεσιών Βιβλιοθήκης
- + 4. Διαχείριση Σπουδαστικών Προγραμμάτων
- + 5. Διαχείριση Σπουδών Φοιτητή.-

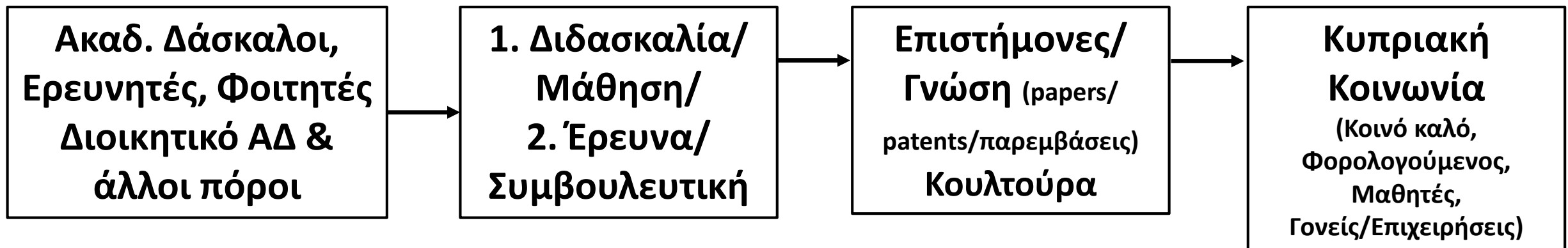
Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ Διεργασίες

7. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
8. Διαχείριση Συστημάτων Πληροφορικής
9. Διαχείριση Υποδομής
10. Διαχείριση Υλικού & Υπηρεσιών (τρίτων)
11. Οικονομική Διαχείριση
12. Διαχείριση Προβολής, Εκδηλώσεων & Εκδόσεων
15. Παροχή Γραμματειακών Υπηρεσιών
16. Διαχείριση Αρχείου
17. Νομικές Υπηρεσίες
21. Υποστήριξη Σταδιοδρομίας Αποφοίτων & Συνδέσμου Αποφοίτων
22. Διαχείριση παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών (αν υφίστανται)
23. Εσωτερικός Έλεγχος.-



Λειτουργικό μοντέλο ΠΚ – Επιτελικές Διεργασίες

- 14. Στρατηγικός Σχεδιασμός & Προγραμματισμός Δράσεων
- 18. Διοίκηση & Διεύθυνση Οργανισμού & Διαχείριση Διεργασιών
- 19. Διαχείριση Στρατηγικών Έργων
- 20. Διαχείριση Αρίστευσης.-

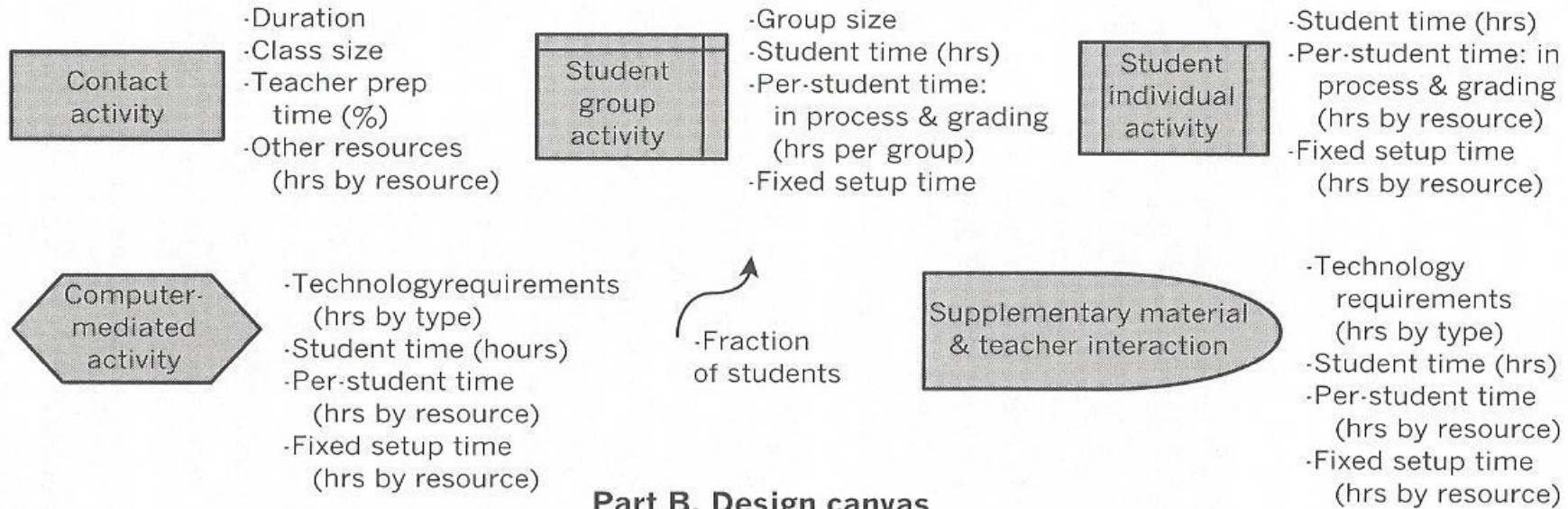


Αποστολή**1ο επίπεδο****2ο επίπεδο****3ο επίπεδο****4ο επίπεδο**

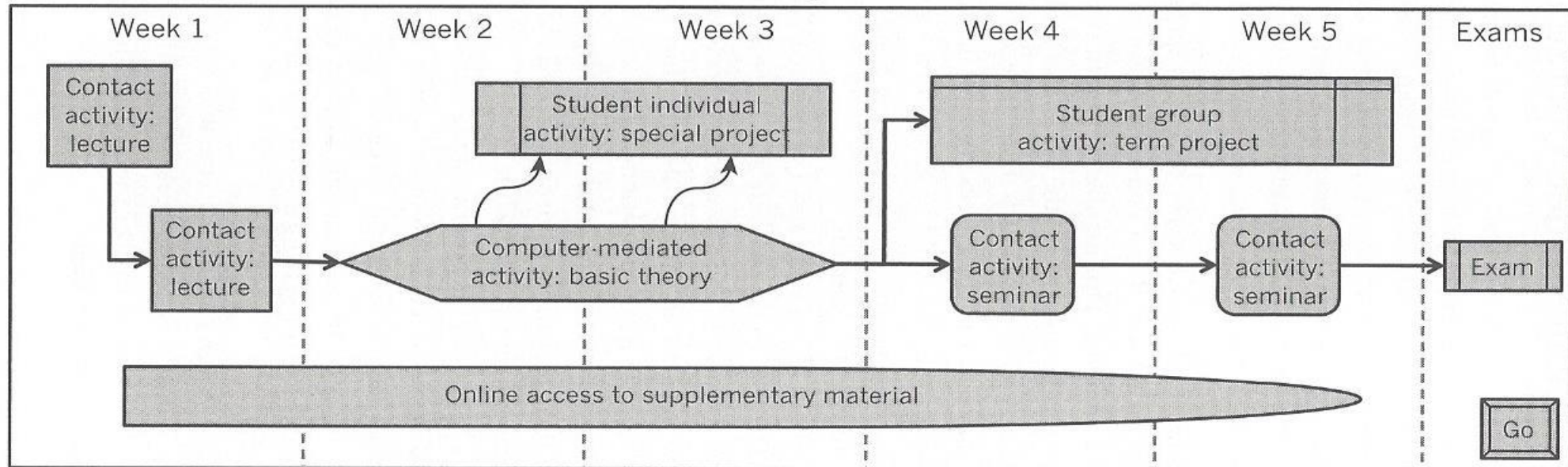
Μάθηση	1. Εκπαίδευση	1.1 Ίδρυση Σχολής	1.1.1 Εισαγωγή πτυχίου	1.1.1.1 Διαμόρφωση περιεχομένου πτυχίου	
			1.1.2 Εισαγωγή μαθήματος	1.1.2.1 Διαμόρφωση περιεχομένου μαθήματος (syllabus)	
				1.1.2.2 Ανάπτυξη προγράμματος μάθησης	
				1.1.2.3 Επιλογή βιβλίων & άλλου υποστηρικτικού υλικού	
				1.1.2.4 Παράδοση μαθήματος	1.1.2.3.1 Παράδοση διαλέξεων
					1.1.2.3.2 Παράδοση σεμιναρίων
					1.1.2.3.3 Εκπόνηση εργασιών
					1.1.2.3.4 Εκτέλεση πειραμάτων
					1.1.2.3.5 Εκτέλεση έρευνας
					1.1.2.3.6 Υποστήριξη μάθησης
					1.1.2.3.7 Διεξαγωγή διαγωνισμάτων
					1.1.2.3.8 Βαθμολόγηση
					1.1.2.3.9 Απονομή μαθήματος

1.1.2.2 Ανάπτυξη προγράμματος μάθησης

Design Concept for Course CAD



Part B. Design canvas



1.1.2.2 Ανάπτυξη προγράμματος μάθησης

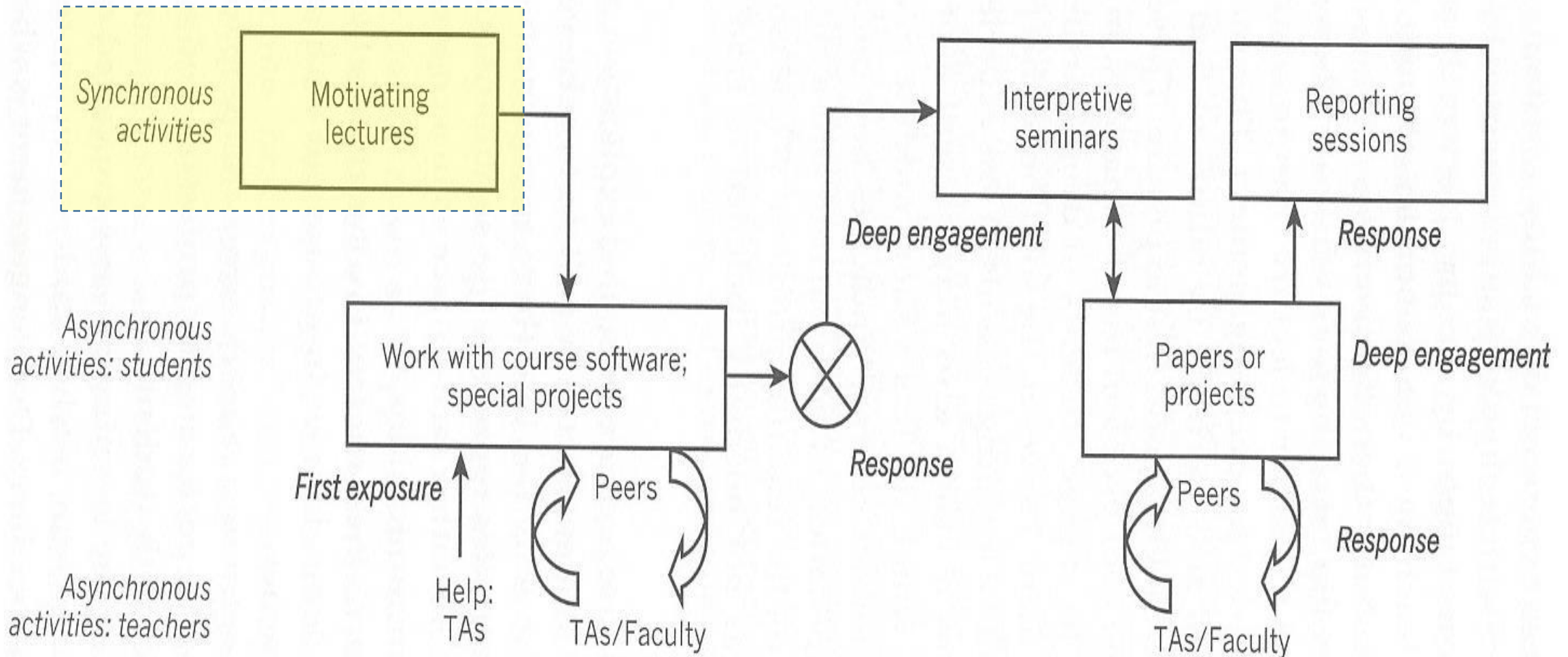
Learning Objects

Represent “intelligent agents” that, by embodying ideas in software, help teachers teach and students learn. Specifically, they

1. encapsulate *knowledge* in software by storing information in the form of text, formulas, pictures, data, etc.
2. provide *methods* to help students access the information and process it effectively.
3. generate *events* that stimulate student activity and ascertain learning progress or lack thereof.

Διεργασία (4ο επίπεδο)	Διεργασία (5ο επίπεδο)	Δεδομένα	ΣΠ	Οργανική Μονάδα	Ιδιοκτήτης Διεργασίας
1.1.2.3 Παράδοση μαθήματος	1.1.2.3.1 Παράδοση διαλέξεων				
	1.1.2.3.2 Παράδοση σεμιναρίων				
	1.1.2.3.3 Εκπόνηση εργασιών				
	1.1.2.3.4 Εκτέλεση πειραμάτων				
	1.1.2.3.5 Εκτέλεση έρευνας				
	1.1.2.3.6 Υποστήριξη μάθησης				
	1.1.2.3.7 Διεξαγωγή διαγωνισμάτων				
	1.1.2.3.8 Βαθμολόγηση				
	1.1.2.3.9 Απονομή μαθήματος				

1.1.2.4 Παράδοση μαθήματος (An enhanced Teaching/Learning Architecture)



Αποστολή & Όραμα – Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ)

Το ΕΣ στοχεύει στην υλοποίηση και την τροποποίηση της παραγόμενης και παραδιδόμενης αξίας, δηλαδή των αποτελεσμάτων του οργανισμού:

1. Αποτελέσματα που αφορούν τις τρεις ΑΞΙΕΣ που υπαγορεύει η ΑΠΟΣΤΟΛΗ

- 1) Την παραγωγή επιστημόνων: φοιτητές που θα «μετατραπούν» σε επιστήμονες
- 2) Την παραγωγή νέας γνώσης: τους ερευνητές που θα την παραγάγουν
- 3) Την κοινωνία: που αναμένει να απολαύσει την αξία που αντιστοιχεί στη χορηγία του φορολογούμενου και άλλων χορηγών

2. Αποτελέσματα που αφορούν τους Ανθρώπους του οργανισμού

- 1) Τους διδάσκοντες
- 2) Τους ερευνητές
- 3) Τους λειτουργούς διοίκησης και υποστήριξης

3. Αποτελέσματα διοικητικής, διευθυντικής & οικονομικής διαχείρισης.-

Αποστολή & Όραμα – Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ)

Το ΕΣ στοχεύει στην υλοποίηση και την τροποποίηση της παραγόμενης και παραδιδόμενης αξίας, δηλαδή των αποτελεσμάτων του οργανισμού:

1. Αποτελέσματα που αφορούν τις τρεις ΑΞΙΕΣ που υπαγορεύει η ΑΠΟΣΤΟΛΗ
 - 1) Την παραγωγή επιστημόνων: φοιτητές που θα «μετατραπούν» σε επιστήμονες
 - 2) Την παραγωγή νέας γνώσης: τους ερευνητές που θα την παραγάγουν
 - 3) Την κοινωνία: που αναμένει να απολαύσει την αξία που αντιστοιχεί στη χορηγία του φορολογούμενου και άλλων χορηγών
 2. Αποτελέσματα που αφορούν τους Ανθρώπους του οργανισμού
 - 1) Τους διδάσκοντες
 - 2) Τους ερευνητές
 - 3) Τους λειτουργούς διοίκησης και υποστήριξης
 3. Αποτελέσματα διοικητικής, διευθυντικής & οικονομικής διαχείρισης.
- Διαχείριση διεργασιών & (τακτικών) έργων βραχυ/μεσοπρόθεσμα

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών» - Οικονομική Διαχείριση

- 11. Οικονομική Διαχείριση εγκρίσεων προϋπολογισμών
- 11.1 Στρατηγικός σχεδιασμός, μεθοδολογία, λειτουργικός σχεδιασμός, ανάπτυξη & λειτουργία προτύπων, προμήθεια υπηρεσιών, εποπτεία, δείκτες απόδοσης
 - 11.2.4 Έγκριση Προϋπολογισμού
 - 11.2.4.1 Εγκεκριμένος Προϋπολογισμός Διεργασιών
 - 11.2.4.1.1 Κατανομή Δαπανών Προϋπολογισμού Διεργασιών
 - 11.2.4.2 Εγκεκριμένος Προϋπολογισμός Έργων
 - 11.2.5 Παρακολούθηση Προϋπολογισμού
 - 11.2.5.1 Παρακολούθηση πραγματικών δαπανών
 - 11.2.5.1.1 Διενέργεια πληρωμών
 - 11.2.5.1.2 Διαχείριση εσόδων
 - 11.2.5.1.2.1 Διαχείριση εσόδων από κρατική χορηγία
 - 11.2.5.1.2.2 Διαχείριση εσόδων από άλλες δραστηριότητες
 - 11.2.5.2 Παρακολούθηση και συμφιλίωση καταστάσεων τραπεζών
 - 11.2.6 Ανακατανομή Προνοιών Προϋπολογισμού
 - 11.2.7 Ανάλυση αποκλίσεων
 - 11.2.1 Ετοιμασία Προϋπολογισμού
 - 11.2.1.1. Ετοιμασία Προϋπολογισμού Διεργασιών και Έργων
 - 11.2.1.1.1. Ανάλυση Προϋπολογισμού Διεργασιών:
(1) Εργατικών (2) Υπηρεσιών (3) Υλικών (4) Άλλων δαπανών
 - 11.2.1.1.2. Ανάλυση Προϋπολογισμού Έργων:
(1) Εργατικών (2) Υπηρεσιών (3) Υλικών (4) Άλλων δαπανών
 - 11.2.2 Ετοιμασία προϋπολογισμού στο κυβερνητικό πρότυπο
 - 11.2.3 Κύκλος θεωρήσεων/ αναθεωρήσεων/

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών» - Οικονομική Διαχείριση (2)

- 11. Οικονομική Διαχείριση (συν.)
- 11.3 Διαχείριση Μισθοδοσίας, Οικονομικών Ωφελημάτων και Υποχρεώσεων
 - 11.3.1 Διαχείριση Μισθοδοσίας
 - 11.3.1.1 Υπολογισμός και καταβολή μισθοδοσίας
 - 11.3.2 Οικονομικά Ωφελήματα/Υποχρεώσεις
 - 11.3.2.1 Πληρωμές στα ταμεία ΚΑ και λοιπές πληρωμές
 - 11.3.2.2 Υπολογισμός και καταβολή ωφελημάτων
 - 11.3.2.3 Ετοιμασία έντυπου φόρου εισοδήματος
- 11.4 Εκπόνηση & Υποστήριξη Οικονομικών Μελετών
 - 11.4.1 Συλλογή στοιχείων
 - 11.4.2 Ετοιμασία μελετών
- 11.5 Κοστολογήσεις
 - 11.5.1 Κοστολόγηση δραστηριοτήτων Οντοτήτων
 - 11.5.2 Κοστολόγηση άλλων δραστηριοτήτων
 - 11.5.3 Standard costing
- 11.6 Διαχείριση Χρηματορροών & Αποθεματικών
 - 11.6.1 Διαχείριση χρηματικών αποθεμάτων
 - 11.6.1.1.1 Χρηματορροές, Προϋπολογισμός χρηματορροών, Τραπεζικός λογαριασμός, Κανόνες αποταμίευσης, Διαχείριση τραπεζικού λογαριασμού,...
 - 11.6.2 Παρακολούθηση χρεωστών
 - 11.6.2.1.1.1 Χρεώστης, Οφειλή, Εξόφληση, Κήρυξη bad debt, Διαδικασία ανάκτησης οφειλής, ...
 - 11.6.3 Παρακολούθηση πιστωτών
 - 11.6.3.1.1.1 Πιστωτής, Οφειλή, Εξόφληση,...

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών» - Οικονομική Διαχείριση (3)

- 11. Οικονομική Διαχείριση (συν.)
- 11.7 Εξασφάλιση & Διαχείριση Χρηματοδοτήσεων
 - 11.7.1 Χρηματοδότηση, Σύμβαση χρηματοδότησης, Είσπραξη χρηματοδότησης, Αποπληρωμή σύμβασης χρηματοδότησης
- 11.8 Διαχείριση Μητρώου Περιουσιακών Στοιχείων
 - 11.8.1 Καταγραφή περιουσιακών στοιχείων
 - 11.8.1.1 Καταγραφή υφιστάμενων πάγιων ενεργητικών
 - 11.8.1.2 Καταγραφή νέων πάγιων ενεργητικών
 - 11.8.2 Αποσβέσεις περιουσιακών στοιχείων
 - 11.8.3 Διαγραφή περιουσιακών στοιχείων
 - 11.8.3.1 Μητρώο περιουσιακών στοιχείων, Περιουσιακό στοιχείο, Απόσβεση περιουσιακού στοιχείου, Υπεύθυνος περιουσιακού στοιχείου, Απαξιωμένο/ Άχρηστο περιουσιακό στοιχείο
- 11.9 Εκποίηση Περιουσιακών στοιχείων
 - 11.9.1 Διαδικασία κήρυξης στοιχείου ως άχρηστου, διαδικασία εκποίησης,...
- 11.10 Αναφορές & Νομικές Υποχρεώσεις
 - 11.10.1 Ετοιμασία οικονομικών καταστάσεων
 - 11.10.2 Ετοιμασία δηλώσεων ΦΠΑ

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών» - Διαχείριση Υλικού & Υπηρεσιών -1

- 10.1. Στρατηγικός σχεδιασμός, μεθοδολογία, λειτουργικός σχεδιασμός, ανάπτυξη & λειτουργία προτύπων, προμήθεια υπηρεσιών, εποπτεία, δείκτες απόδοσης...
- 10.2. Αναγνώριση – Υποβολή Ανάγκης
 - 10.2.1. Αναγνώριση Ανάγκης
 - 10.2.2. Καταχώρηση Ανάγκης
 - 10.2.3. Διασφάλιση Ύπαρξης Κονδυλίων
 - 10.2.4. Υλοποίηση
 - 10.2.5. Καταχώρηση στον Προϋπολογισμό
- 10.3. Ικανοποίηση Ανάγκης
 - 10.3.1. Υφιστάμενη Σύμβαση
 - 10.3.2. Από Απόθεμα
 - 10.3.3. Νέα Αγορά
 - 10.3.3.1 Ομαδοποίηση κοινών αναγκών που θα μπορούσαν ικανοποιηθούν από τη ίδια διαδικασία
- 10.4. Ενεργοποίηση Διαδικασίας Προμήθειας (Διασφάλιση εφαρμογής κανόνων & προτύπων προμήθειας υλικών & υπηρεσιών)
 - 10.4.1. Επιλογή Διαδικασίας(Κανόνες επιλογής: 1. Είδος έργου πχ Οικοδομικά-Κατασκευαστικά Έργα, Πάγια, Υλικά, Υπηρεσίες, Αποζημίωση Εξόδων, 2. Κόστος; Με βάση τα όρια για προκήρυξη συμβάσεων)
 - 10.4.2. Απευθείας Ανάθεση
 - 10.4.3. Συνοπτική
 - 10.4.4. Ανοικτή
 - 10.4.4.1. Υποβολή Αιτήματος (Δεδομένα Αιτήματος - Κόστος , Επιτροπή Προδιαγραφών Επιβεβαίωση Διαθεσιμότητας κονδυλίου)
 - 10.4.4.2. Έγκριση Αιτήματος
 - 10.4.4.3. Ετοιμασία Εγγράφων Διαγωνισμού
 - 10.4.4.4. Υποβολή Εγγράφων Διαγωνισμού (Επιτροπή Αξιολόγησης)
 - 10.4.4.5. Προκήρυξη Διαγωνισμού
 - 10.4.4.5.1. Διευκρινήσεις
 - 10.4.4.6. Παραλαβή Προσφορών
 - 10.4.4.7. Αποσφράγιση Διαγωνισμού
 - 10.4.4.8. Αξιολόγηση Προσφορών
 - 10.4.4.8.1. Συναντήσεις Επιτροπής Αξιολόγησης
 - 10.4.4.8.2. Υποβολή έκθεσης στο ΣΠΟ
 - 10.4.4.8.3. Έγκριση έκθεσης
 - 10.4.4.9. Κατακύρωση Προσφορών
 - 10.4.4.10. Υπογραφή Συμβολαίου
 - 10.4.4.10.1. Καθορισμός Υπεύθυνου Σύμβασης
 - 10.4.4.10.2. Ομάδα Υλοποίησης

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών» - Διαχείριση Υλικού & Υπηρεσιών-2

- 10.5. Υλοποίηση αγοράς - Εκτέλεση Σύμβασης
 - 10.5.1. Ενημέρωση ΟΟ
 - 10.5.2. Παραγγελία
 - 10.5.2.1. Καταχώρηση κατηγορίας Παγίου
 - 10.5.2.2. Επιβεβαίωση
 - 10.5.2.3. Έγκριση
 - 10.6. Αλλαγές στην Σύμβαση
 - 10.6.1. Υποβολή Αιτήματος στο ΣΠΟ
 - 10.6.2. Έγκριση Αιτήματος
 - 10.6.3. Αλλαγή Συμβολαίου
 - 10.7. Παραλαβή
 - 10.8. Αποδοχή
 - 10.8.1. Έλεγχοι Αποδοχής (Αποκλίσεις διαφορές από συμβόλαιο)
 - 10.8.2. Καταγραφή υλικού στο μητρώο παγίων
 - 10.8.3. Αποδοχή
- 10.9. Πληρωμή
 - 10.9.1. Παραλαβή τιμολογίου
 - 10.9.2. Πληρωμή
- 10.10. Διαχείριση αποθεμάτων και παγίων
 - 10.10.1. Χρέωση σε χρήστες – τοποθεσία
 - 10.10.1.1. Καταχώρηση Αλλαγών (πχ επιστροφή χρέωση σε άλλο χρήστη)
 - 10.10.2. Απόσυρση & εκποίηση υλικού (πάγια περιουσιακά)
 - 10.10.3. Παρακολούθηση Αποθεμάτων
 - 10.10.4. Παρακολούθηση υλικών
 - 10.10.4.1. Αντικαταστάσεις
 - 10.10.4.2. Αναβαθμίσεις
 - 10.10.4.3. Συντηρήσεις

Διαχείριση Εσωτερικού Ελέγχου & Αξιολόγηση Κινδύνου - 1

- 24.1. Στρατηγικός σχεδιασμός, μεθοδολογία, λειτουργικός σχεδιασμός, ανάπτυξη & λειτουργία προτύπων, προμήθεια υπηρεσιών, εποπτεία, δείκτες απόδοσης
- 24.2. Μεθοδολογία Σχεδιασμού Εργασιών Εσωτερικού Ελέγχου
 - 24.2.1. Αξιολόγηση Υφιστάμενων Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (Evaluation of Internal Control Systems)
 - 24.2.1.1. Αξιολόγηση Αποδοτικότητας, Αποτελεσματικότητας και Προσθήκης Αξίας στο ΠΚ
 - 24.2.1.2. Αξιολόγηση Διαδικασιών Ελέγχου και Δικλείδων Ασφαλείας
 - 24.2.1.3. Αξιολόγηση Τήρησης της Νομοθεσίας/Κανονισμών/Κανόνων
 - 24.2.2. Εκτίμηση του Αριθμού και Ύψους των Συναλλαγών (Transactions) που Εκτελούνται
 - 24.2.3. Αξιολόγηση Σημαντικότητας (Materiality) Κόστους/ Οφέλους για τον Οργανισμό
 - 24.2.4. Αξιολόγηση Καταλληλότητας των Λογισμικών & Άλλων Συστημάτων, Καταγραφής και Παρακολούθησης των Εργασιών
 - 24.2.5. Ανάλυση Στατιστικών Στοιχείων και Αριθμοδεικτών
- 24.3. Προγραμματισμένες Εργασίες Εσωτερικού Ελέγχου
 - 24.3.1. Ετοιμασία Προγράμματος Εργασιών Ελέγχου (π.χ. Ετήσιο, Διετές ή Τριετές Πρόγραμμα)
 - 24.3.2. Έγκριση Προγράμματος Εργασιών Ελέγχου από την Επιτροπή Ελέγχου του Συμβουλίου του ΠΚ
 - 24.3.3. Αναθεώρηση Προγράμματος Εργασιών Ελέγχου
- 24.4. Μη Προγραμματισμένες Εργασίες Εσωτερικού Ελέγχου
 - 24.4.1. Ειδικές Διερευνήσεις/Έλεγχοι/Μελέτες με Οδηγίες του Συμβουλίου, της Επιτροπής Ελέγχου και του Πρύτανη ή Αυτεπάγγελτα από τον Εσωτερικό Ελεγκτή

Διαχείριση Εσωτερικού Ελέγχου & Αξιολόγηση Κινδύνου -2

- 24.5. Μεθοδολογία Εκτέλεσης Εργασιών Εσωτερικού Ελέγχου
 - 24.5.1. Εκτέλεση Προγραμματισμένων Εργασιών Ελέγχου
 - 24.5.1.1. Συναντήσεις με Μέλη της Ελεγχόμενης Οντότητας
 - 24.5.1.2. Εκπόνηση Προσχεδίου Έκθεσης με τα Συμπεράσματα του Ελέγχου
 - 24.5.1.3. Σχόλια/ Απόψεις Ελεγχόμενης Οντότητας
 - 24.5.1.4. Διαμόρφωση Τελικής Έκθεσης
 - 24.5.1.5. Κατάθεση και Συζήτηση Έκθεσης Ελέγχου & Σχολίων Ελεγχόμενης Οντότητας στην Επιτροπή Ελέγχου
 - 24.5.1.6. Υποβολή Εισηγήσεων Επιτροπής Ελέγχου στο Συμβούλιο του ΠΚ για Λήψη Απόφασης
 - 24.5.2. Εκτέλεση Μη Προγραμματισμένων Εργασιών Ελέγχου
 - 24.5.2.1. Προσέγγιση Εκτέλεσης των Εργασιών Ελέγχου, ανάλογα με το Θέμα και Αντικείμενο της Κάθε Περίπτωσης
 - 24.5.2.2. Κατάθεση και Συζήτηση Έκθεσης Ελέγχου στην Επιτροπή Ελέγχου
- 24.5.2.3. Υποβολή Εισηγήσεων Επιτροπής Ελέγχου στο Συμβούλιο του ΠΚ για Λήψη Απόφασης
- 24.6. Ενημέρωση και Παρακολούθηση Εφαρμογής των Αποφάσεων του Συμβουλίου ΠΚ
 - 24.6.1. Μελέτη Πρακτικών Αποφάσεων Συμβουλίου
 - 24.6.2. Έλεγχος Εφαρμογής/ Υλοποίησης Αποφάσεων σε Μεταγενέστερους Ελέγχους
- 24.7. Παροχή Συμβουλευτικών Υπηρεσιών και Διεξαγωγή Ερευνών Ελέγχου
 - 24.7.1. Παροχή Συμβουλευτικών Υπηρεσιών στη Διεύθυνση του Οργανισμού σε Τρέχοντα Καθημερινής Φύσεως Θέματα (π.χ. Οικονομικά, Διοικητικά, κ.α)
 - 24.7.2. Διεξαγωγή Ειδικών Ερευνών για σκοπούς Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών
- 24.8. Συνεργασία Εσωτερικού Ελεγκτή με Γενικό Ελεγκτή της Δημοκρατίας
 - 24.8.1. Συνεργασία και Συντονισμός των Εργασιών Ελέγχου
 - 24.8.2. Υποβολή Εκθέσεων Εσωτερικού Ελέγχου στον Γενικό Ελεγκτή κατά το Στάδιο Έναρξης των Εργασιών του

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών»

Διαχείριση Υποστήριξης Συστημάτων Πληροφορικής

1. Στρατηγικός σχεδιασμός, μεθοδολογία, λειτουργικός σχεδιασμός, ανάπτυξη & λειτουργία προτύπων, προμήθεια υπηρεσιών, εποπτεία, δείκτες απόδοσης
2. Ανάπτυξη Συστημάτων
...
3. Λειτουργία και συντήρηση
 - 3.1. Αποστολή αιτήματος στο Γραφείο Εξυπηρέτησης χρηστών και παροχής πληροφοριών
 - 3.2. Καταχώρηση στο Σύστημα Διαχείρισης Περιστατικών (OTRS)
 - 3.3. Επεξεργασία αιτήματος
 - 3.4. Επίλυση Αιτήματος από Γραφείο Εξυπηρέτησης χρηστών
 - 3.4.1. Καταγραφή λύσης
 - 3.4.2. Ενημέρωση αιτητή
 - 3.4.3. Κλείσιμο αιτήματος
 - 3.5. Αν το πρόβλημα δεν επιλυθεί από το Γραφείο Εξυπηρέτησης χρηστών
 - 3.5.1. Ενημέρωση αιτητή
 - 3.5.2. Προώθηση αιτήματος στον υπεύθυνο τομέα ή γραφείο
 - 3.5.3. Επίλυση προβλήματος
 - 3.5.4. Καταγραφή λύσης
 - 3.5.5. Ενημέρωση Γραφείου Εξυπηρέτησης χρηστών και παροχής πληροφοριών
 - 3.6. Ενημέρωση αιτητή
 - 3.7. Κλείσιμο αιτήματος

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών»

Στρατηγικός & Λειτουργικός Σχεδιασμός, Προγραμματισμός & Έλεγχος

1. Στρατηγικός σχεδιασμός, μεθοδολογία, λειτουργικός σχεδιασμός, ανάπτυξη & λειτουργία προτύπων, προμήθεια υπηρεσιών, εποπτεία, δείκτες απόδοσης
2. Εκπόνηση Στρατηγικού & Λειτουργικού Σχεδίου, Προγράμματος & Προϋπολογισμού
Λειτουργικό Σχέδιο Οργανισμού, Προϋπολογισμός Διεργασιών/ Λειτουργικού Σχεδίου, Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ΛΣχ, Όραμα Οργανισμού, Στρατηγικό Σχέδιο, Στρατηγικό έργο, Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Στρατηγικού Έργου, Προϋπολογισμός Στρατηγικού Έργου
Πόροι: Ώρες , Υλικά , Υπηρεσίες , άλλοι
3. Παρακολούθηση υλοποίησης Στρατηγικού & Λειτουργικού Σχεδίου, Προγράμματος & Προϋπολογισμού
Πραγματική δαπάνη Διεργασίας/ ΛΣχ, Στρατηγικό έργο, Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Στρατηγικού Έργου, Πραγματική δαπάνη Στρατηγικού Έργου
4. Έκθεση Ελέγχου Υλοποίησης & Αποκλίσεων Στρατηγικού & Λειτουργικού Σχεδίου, Προγράμματος & Προϋπολογισμού
Απόκλιση δαπάνης & αιτιολόγηση της ανά Διεργασία/ Προϋπολογιστική Συνιστώσα ΛΣχ, Στρατηγικό έργο, Απόκλιση Χρονοδιαγράμματος Υλοποίησης Στρατηγικού Έργου, Απόκλιση δαπάνης & αιτιολόγηση της ανά Στρατηγικό Έργο
5. Σχολιασμός & Απόκριση στην Έκθεση του ΓΕ της Δημοκρατίας
Έκθεση Γενικού Ελεγκτή (ΓΕ), Απόκλιση έκθεσης ΓΕ, Αιτιολόγηση απόκλισης έκθεσης ΓΕ

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών» Διαχείριση Οργανισμού & Διεργασιών

1. Στρατηγικός σχεδιασμός, μεθοδολογία, λειτουργικός σχεδιασμός, ανάπτυξη & λειτουργία προτύπων, προμήθεια υπηρεσιών, εποπτεία, δείκτες απόδοσης
2. Εισαγωγή Διαχείρισης Διεργασιών & Μεθοδολογία επιλογής & προτεραιοποίησης έργων BPR
3. Διαχείριση του Διευθύνειν
 1. Επιμόρφωση νεοεκλεγόμενων & νεοδιοριζόμενων Ακαδημαϊκών & Διοικητικών Αξιωματούχων
 2. Υποστήριξη Ακαδημαϊκών & Διοικητικών Αξιωματούχων
 3. Διαχείριση Μεθοδολογίας & πρακτική του Διευθύνειν
 1. Διαχείριση Κουλτούρας (Αξίες, επικοινωνία, κλίμα... & εφαρμογή Κωδίκων Ηθικής, Δεοντολογίας, Διακυβέρνησης...)
 2. Διαχείριση Διεργασιών
 3. Διευθύνειν ΑΔ

Μεθοδολογία επικοινωνίας, ευθυγράμμισης, εμπλοκής & εκτέλεσης, Μεθοδολογία στοχοθέτησης & στοχομέτρησης, Αξιολόγηση για Ατομική Ανάπτυξη, PDPs, Critical incidents, Αξιολόγηση για αμοιβή,...

1. Διευθύνειν τον Οργανισμό (ΠΚ)
2. Διευθύνειν Ακαδημαϊκή Οργανική Μονάδα (ΑΟΜ)
3. Διευθύνειν Διοικητική Μονάδα, Ερευνητικό Κέντρο, κοκ
4. Διευθύνειν Έργα - Project Management (μεθοδολογία, εργαλεία, ...)
4. Διαχείριση Λειτουργικού Σχεδιασμού & Προγραμματισμού
 1. Μεθοδολογία & χρονοδιάγραμμα Λειτουργικού Σχεδιασμού & Προγραμματισμού ΟΜ
 2. Στοχοθέτηση, Στοχομέτρηση & Διαχείριση Αποκλίσεων Λειτουργικού Σχεδιασμού & Προγραμματισμού ΟΜ
 3. Προϋπολογισμός & Προϋπολογιστικός Έλεγχος Λειτουργικού Σχεδιασμού & Προγραμματισμού ΟΜ
5. Διαχείριση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Προγραμματισμού
6. Διαχείριση Συνεχούς Βελτίωσης (Kaizen)
7. Διαχείριση Έργων Επανασχεδιασμού

Απόσπασμα «Χάρτη Διεργασιών»

Διαχείριση Προσόντων & Ικανοτήτων (Competences & Competencies) & RAEW

1. Ανάλυση Διεργασιών μέχρι Ατομικές Εργασίες (atomic tasks)
2. Εντοπισμός Εμπειρογνωμοσύνης (Competences) & Ατομικών Χαρακτηριστικών (Competencies) ανά Διεργασία/Υπο-διεργασία/Ατομική εργασία
3. Αντιστοίχιση διεργασιών με Ρόλους εκτέλεσης & Θέσεις εργασίας
4. Αντιστοίχιση C & C με Ρόλους & Θέσεις εργασίας
5. Εντοπισμός μεθόδων & εργαλείων αξιολόγησης των C & C (πχ κατά την πρόσληψη ή μετάθεση ή προαγωγή)

Οι Διεργασίες της ΟΟ σας και οι δείκτες απόδοσης

1. (Υπο)διεργασία

Δείκτης απόδοσης

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

11. _____

Υπηρεσία:

Αποστολή:

Διεργασίες:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Διεργασία:

Καθορισμός Στόχων Διοικητικής Υπηρεσίας:		
Δείκτης & Στόχος:	Μέθοδος Μέτρησης Αποτελέσματος	Στόχος Οργανισμού που θα επιτευχθεί
1.		
2.		
...		

Σημείωση: Στον πίνακα θα πρέπει να καταγραφούν 5-6 στόχοι οι οποίοι θα υλοποιούν την Αποστολή της Υπηρεσίας. Στην 3η στήλη να καταγραφεί ο στόχος που έχει θέσει ο Οργανισμός και θα επιτευχθεί μέσω του στόχου της Υπηρεσίας.

Διεργασία:

Καθορισμός Στόχων Διοικητικής Υπηρεσίας:		
Δείκτης & Στόχος:	Μέθοδος Μέτρησης Αποτελέσματος	Στόχος Οργανισμού που θα επιτευχθεί
1.		
2.		
...		

Σημείωση: Στον πίνακα θα πρέπει να καταγραφούν 5-6 στόχοι οι οποίοι θα υλοποιούν την Αποστολή της Υπηρεσίας. Στην 3η στήλη να καταγραφεί ο στόχος που έχει θέσει ο Οργανισμός και θα επιτευχθεί μέσω του στόχου της Υπηρεσίας.

Αποστολή & Όραμα – Επιχειρησιακό Σχέδιο (ΕΣ)

Το ΕΣ στοχεύει στην υλοποίηση και την τροποποίηση της παραγόμενης και παραδιδόμενης αξίας, δηλαδή των αποτελεσμάτων του οργανισμού:

1. Αποτελέσματα που αφορούν τις τρεις ΑΞΙΕΣ που υπαγορεύει η ΑΠΟΣΤΟΛΗ
 - 1) Την παραγωγή επιστημόνων: φοιτητές που θα «μετατραπούν» σε επιστήμονες
 - 2) Την παραγωγή νέας γνώσης: τους ερευνητές που θα την παραγάγουν
 - 3) Την κοινωνία: που αναμένει να απολαύσει την αξία που αντιστοιχεί στη χορηγία του φορολογούμενου και άλλων χορηγών
2. Αποτελέσματα που αφορούν τους Ανθρώπους του οργανισμού
 - 1) Τους διδάσκοντες
 - 2) Τους ερευνητές
 - 3) Τους λειτουργούς διοίκησης και υποστήριξης
3. Αποτελέσματα διοικητικής, διευθυντικής & οικονομικής διαχείρισης.

→ Μέσα από την εκτέλεση Στρατηγικών Έργων που θα υλοποιήσουν το Όραμα και τις Στρατηγικές Επιδιώξεις του Στρατηγικού Σχεδίου του Πανεπιστημίου!-

Το επιχειρησιακό σχέδιο των οργανωτικών οντοτήτων

1. Σχέδιο δράσης για τη διεύθυνση και εκτέλεση:
 - 1) Των διεργασιών της οντότητας
 - 2) Των τακτικών έργων της οντότητας (που υπάγονται στις διεργασίες και υπηρετούν την ΑΠΟΣΤΟΛΗ)
 - 3) Των στρατηγικών έργων της οντότητας (που εκπορεύονται από το ΟΡΑΜΑ του Οργανισμού)

2. Το σχέδιο δράσης καλύπτει όλους τους συντελεστές παραγωγής και παράδοσης αξίας:
 - 1) Τις διεργασίες της οντότητας με τον καθορισμό στόχων με τη χρήση των KPI
 - 2) Τα έργα της οντότητας με τον καθορισμό παραδοτέων και KPI
 - 3) Τους πόρους που απαιτούν οι διεργασίες και τα έργα
 - i. Ανθρώπινους (σε ειδικότητα, βαθμός, ανθρωπο-ώρες...)
 - ii. Υλικών, εξοπλισμού και υπηρεσιών τρίτων
 - iii. Οικονομικούς
 - iv. Υποδομής

Το επιχειρησιακό σχέδιο των οργανωτικών οντοτήτων

Οικονομική διαχείριση διεργασιών και έργων

1. Σχέδιο δράσης για τη διεύθυνση και εκτέλεση:

- 1) Των διεργασιών της οντότητας
- 2) Των τακτικών έργων της οντότητας (που υπάγονται στις διεργασίες και υπηρετούν την ΑΠΟΣΤΟΛΗ)
- 3) Των στρατηγικών έργων της οντότητας (που εκπορεύονται από το ΟΡΑΜΑ του Οργανισμού)

2. Οικονομική διαχείριση με βάση τις δραστηριότητες ισοδυναμεί με οικονομική διαχείριση με βάση τις διεργασίες του Οργανισμού και τα έργα που υπάγονται σ' αυτές – το απαιτεί πλέον η Κυβέρνηση (διεθνής καλή πρακτική).

Αυτό σημαίνει:

- 1) Διαμόρφωση του προϋπολογισμού με βάση τις διεργασίες & τα έργα
- 2) Παρακολούθηση των δαπανών με βάση τις διεργασίες & τα έργα
- 3) Έλεγχος των αποκλίσεων & λογοδοσία ανά διεργασία, έργο και προϊόν, αλλά και ανά συντελεστή παραγωγής & παράδοσης αξίας!-

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις

1. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της διεθνούς αναγνώρισης ανάμεσα στα κορυφαία Πανεπιστήμια του κόσμου
2. Πρότυπο διαφάνειας και χρηστής διοίκησης
3. Οικονομική ενδυνάμωση και βιωσιμότητα
4. Φορέας πολιτισμού και καινοτομίας
5. Πανεπιστημιακή ανάπτυξη και ενίσχυση υποδομών
6. Το Πανεπιστήμιο Κύπρου στην προ & μετά λύση εποχή

▪ *Πώς οι Ιδρυματικές Στρατηγικές Επιδιώξεις (στο επίπεδο ιδρύματος με ιδιοκτήτες το ΔΣ & την Πρυτανεία) αναλύονται σε «Τμηματικούς Επιχειρησιακούς Στόχους» (στο επίπεδο Διοικητικής & Οικονομικής Διεύθυνσης και Σχολών/Τμημάτων/Κέντρων... μέχρι το χαμηλότερο επίπεδο) οι οποίοι με τη σειρά τους υλοποιούνται μέσω κατάλληλων Στρατηγικών Έργων;-*

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις:

II. Πρότυπο διαφάνειας και χρηστής διοίκησης

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: II. Α

II. Α. Πρότυπο αποτελεσματικής διοίκησης

1. Ενίσχυση της ακαδημαϊκής αυτονομίας, της ευελιξίας στη διαχείριση των πόρων και της αποτελεσματικότητας στις λειτουργίες του Πανεπιστημίου
2. Ευθυγράμμιση και απλοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων
3. Αυτοματοποίηση διαδικασιών και περιορισμός της γραφειοκρατίας

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: II. Β

II. Β. Βέλτιστη οργάνωση

- 1. Αναδιοργάνωση της διοικητικής δομής για βέλτιστη αξιοποίηση προσωπικού**
- 2. Λειτουργία οργανωτικών οντοτήτων με ισορροπημένο βαθμό αυτονομίας και στη βάση πλήρους ενημέρωσης, περιλαμβανομένης της κοστολόγησης διεργασιών και της εξειδικευμένης αποστολής**

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: II. Γ

II. Γ. Αριστεία

- 1. Βελτίωση συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυση της αξιοκρατίας**
- 2. Συνεχής εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη του διοικητικού προσωπικού**
- 3. Ανάπτυξη μηχανισμού λογοδοσίας και συστημάτων παροχής ουσιαστικών κινήτρων**

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: II. Δ

II. Δ. Υψηλή ποιότητα υποστηρικτικών διεργασιών

1. **Επανασχεδιασμός δραστηριοτήτων για ενίσχυση της αποδοτικότητας, ανάπτυξη ουσιαστικής διατμηματικής και διαϋπηρεσιακής συνεργασίας με εστίαση στο ουσιαστικό αποτέλεσμα**
2. **Αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφορικών εφαρμογών του έργου η-Πανεπιστήμιο, από όλη την κοινότητα.**

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: III. Β

III. Β. Αποτελεσματική διαχείριση πόρων και αποθεματικών

1. Δημιουργία σχεδίου διεύρυνσης των οικονομικών πόρων, μηχανισμών μακροπρόθεσμης οικονομικής διαχείρισης και στρατηγικής διαχείρισης αποθεματικών
2. Δημιουργία σχεδίου βέλτιστης αξιοποίησης πόρων με τακτικούς εσωτερικούς ελέγχους
3. Σταθερή πορεία μετεξέλιξης σε Πράσινο Πανεπιστήμιο

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: III. Γ

III. Γ. Ενίσχυση και ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού

1. Ενίσχυση της δυνατότητας του Πανεπιστημίου να συνεχίσει να προσελκύει διεθνώς ανταγωνιστικό προσωπικό με ουσιαστικές δυνατότητες δημιουργικής συνεισφοράς
2. **Εξισορρόπηση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης και δίκαιη μεταχείριση όλου του προσωπικού**
3. **Δημιουργία βιώσιμου σχεδίου συντάξεων για όλο το προσωπικό.**

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις:

IV. Φορέας πολιτισμού και καινοτομίας

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: IV. Α

IV. Α. Ενίσχυση της πολιτισμικής συνεισφοράς

- 1. Καταρτισμός μακροπρόθεσμης πολιτισμικής στρατηγικής**
2. Ενίσχυση των υφιστάμενων και ανάπτυξη νέων πολιτισμικών δράσεων μέσω ενεργότερης συμμετοχής της πανεπιστημιακής κοινότητας (*Πολιτιστικό Κέντρο, Ελεύθερο Πανεπιστήμιο, Φοιτητικοί Όμιλοι, συνεργασίες με μουσεία, θεατρικούς οργανισμούς και άλλους χώρους τέχνης*).
3. Υποστήριξη πρωτοβουλιών των αποφοίτων και των φοιτητών για δράσεις πολιτισμικής δημιουργίας
4. Συνεισφορά στη γόνιμη καλλιέργεια της πολιτιστικής παράδοσης και στη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: IV. Γ

IV. Γ. Ουσιαστική παρέμβαση στην κοινωνία

1. Αξιοποίηση της επιστήμης στο πλαίσιο των πολιτειακών διεργασιών λήψης αποφάσεων, των προσπαθειών για ουσιαστική αλλαγή προς όφελος του πολίτη και σε κάθε προσπάθεια ενίσχυσης της αξιοκρατίας (*λόγος, σκέψη, έρευνα, δεοντολογία, μεθοδολογία, δεδομένα...*)
2. Ανάδειξη της επιστημονικής κουλτούρας μέσω δράσεων επιστημονικής επικοινωνίας και συμμετοχής του κοινού
3. **Μηχανισμός διαβούλευσης με την κοινωνία και προγράμματα δια βίου μάθησης**

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις:

V. Πανεπιστημιακή ανάπτυξη και ενίσχυση υποδομών

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: V. Α

V. Α. Ανάπτυξη Πανεπιστημίου

1. Ολοκλήρωση του ακαδημαϊκού αναπτυξιακού προγράμματος *(Σχολή Καλών Τεχνών, Τμήμα Γεωλογίας και άλλες οργανωτικές οντότητες)*
2. Εμπλουτισμός των υφιστάμενων Τμημάτων με ακαδημαϊκό προσωπικό νέων ειδικοτήτων με διασφάλιση κρίσιμου αριθμού μελών
3. Διαχείριση της κτηριακής ανάπτυξης του Πανεπιστημίου *(προγραμματισμός, σχεδιασμός, υλοποίηση)*
4. **Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου της Διασποράς και άλλων παράλληλων δράσεων διεθνούς συνεργασίας**

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: V. B

V. B. Ενίσχυση υποδομών

- 1. Βέλτιστη αξιοποίηση υποδομών και περιβαλλόντων χώρων του Πανεπιστημίου**
2. Συνεργασίες με τοπικά πανεπιστήμια για βέλτιστη αξιοποίηση των υποδομών και μεγιστοποίηση του κοινωνικού οφέλους
- 3. Ανάπτυξη μακροπρόθεσμης στρατηγικής συντήρησης υποδομών**

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις:

VI. Το Πανεπιστήμιο Κύπρου στην προ και μετά λύση εποχή

Απόσπασμα ΣΣ 2016-25 – Στρατηγικές επιδιώξεις: VI. Β

VI. Β. Το Πανεπιστήμιο Κύπρου στη μετά λύση εποχή

1. Καθορισμός και αξιοποίηση ευκαιριών και σχετικών προοπτικών
2. Δημιουργία δικοινοτικών ερευνητικών μονάδων και προγραμμάτων σπουδών
3. Συνεργασία και ανταλλαγή τεχνογνωσίας/φοιτητών/προσωπικού με Πανεπιστήμια της Κύπρου
4. Συμβολή του Πανεπιστημίου με προσφορά τεχνογνωσίας για την εφαρμογή της λύσης (π.χ. ανοικοδόμηση της Αμμοχώστου, υπηρεσίες διαμεσολάβησης).

Πληροφορίες Επιχειρησιακών (Στρατηγικών) Έργων

Τίτλος Έργου	Στρατηγικές Επιδιώξεις ΠΚ/Βασική Δραστηριότητα	Υπεύθυνος Έργου	Στόχος	Πηγή Χρ/δότησης	Ημερ/νία Έναρξης	Ημερ/νία Λήξης	Προϋπ/σμός Έργου
1.					xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	€ ...

[Συνοπτική Περιγραφή Έργου 1]

Παραδοτέα

1.

(Δείκτης απόδοσης)

.....

(Στόχος)

.....

Οδηγία: Στη στήλη Στόχος θα πρέπει να καταγραφεί ο αριθμός του Στόχου, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 1, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου.

Σας ευχαριστώ πολύ!

Ερωτήσεις;

3^ο Μέρος

1. Πρακτική εξάσκηση στον επιχειρησιακό σχεδιασμό στην ΟΟ σας
 - Οι διεργασίες της ΟΟ σας & οι δείκτες απόδοσης τους
 - Τα στρατηγικά έργα, τα παραδοτέα και οι δείκτες απόδοσης της ΟΟ σας

13.30-14.45

2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων πρακτικής εξάσκησης

14.45-15.15

2. Αξιολόγηση προγράμματος

15.15 – 15.30

Οντότητα:

Συμπληρώθηκε από:

Εγκρίθηκε από:

Ημερομ:

Έκδοση:



Πώς περιγράφετε την Υπηρεσία σας;

1. Ποιος ο σκοπός ύπαρξης της;

1. Ποια η αποστολή* της; (Τι οφείλει να κάμνει ΣΗΜΕΡΑ;)

*** Με λίγες λέξεις που πρέπει ΟΛΟΙ να θυμούνται!**

Πώς περιγράφετε την Υπηρεσία σας;

1. Ποιος ο σκοπός ύπαρξης του;

2. Ποια η αποστολή του;

3. Ποιοι οι κύριοι συμμετοχοί της;

*Ποια/ες αξία/ες οφείλει να τους παραδώσει
(για να την/τις αναλώσουν/αξιοποιήσουν);*

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

6) _____

7) _____

Υπηρεσία:

Αποστολή:

Διεργασίες/υποδιεργασίες:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Δείκτες απόδοσης

Δείκτες απόδοσης (ΚΡΙ):

- Για κάθε διεργασία και έργο επιλέγονται δείκτες που μετρούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της, καθώς και την ποιότητα της ΑΞΙΑΣ που παράγει και παραδίδει στους συμμετόχους.
- Οι δείκτες είναι:
 - Ποσοτικοί ή ποιοτικοί, αντικειμενικοί ή υποκειμενικοί.
 - Εξειδικευμένοι
 - Μετρήσιμοι
 - Επιτεύξιμοι
 - Σχετικοί
 - Χρονικά προσδιορισμένοι

Στόχος:

- Η τιμή δείκτη απόδοσης που καθορίζεται κατά τον λειτουργικό ή τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Αποτέλεσμα:

Η πραγματική τιμή δείκτη απόδοσης που μετριέται κατά και με την εκτέλεση ή συμπλήρωση της εκτέλεσης μιας διεργασίας ή ενός έργου ή μέρους τους.

Απόκλιση:

- Η διαφορά μεταξύ στόχου και πραγματικού αποτελέσματος.

Δείκτες απόδοσης

Δείκτες απόδοσης (ΚΡΙ):

- Οι δείκτες είναι:
 - Ποσοτικοί ή ποιοτικοί, αντικειμενικοί ή υποκειμενικοί.
 - Εξειδικευμένοι
 - Μετρήσιμοι
 - Επιτεύξιμοι
 - Σχετικοί
 - Χρονικά προσδιορισμένοι
- **Οι δείκτες απόδοσης πρέπει πάντα:**
 - Να είναι άμεσα συσχετισμένοι με τις διεργασίες και τα έργα του Οργανισμού
 - Να είναι συσχετισμένοι με τη διεργασία «Διαχείρισης απόδοσης» του Οργανισμού
 - Να συνοδεύονται από τη μέθοδο μέτρησης τους
 - Να προσφέρονται για τη λήψη βελτιωτικών ενεργειών
- **Οι δείκτες απόδοσης είναι τριών τύπων:**
 - Δείκτες που αξιολογούν το αποτέλεσμα / το προϊόν της διεργασίας / του έργου (η οπτική του πελάτη)
 - Δείκτες που αξιολογούν την παραγωγικότητα (την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα) της διεργασίας / του έργου (η οπτική της «Διαχείρισης διεργασιών/έργων/μονάδας»)
 - Δείκτες που αξιολογούν τα άτομα που διευθύνουν και εκτελούν τη διεργασία/το έργο (η οπτική της «Διεύθυνσης ΑΔ»)

Δείκτες απόδοσης (παράδειγμα - 1)

Common KPIs to monitor the performance of the Accounting Department are:

Timeliness:

Days to close the books and sign off the month

Days to close the books and sign off the year

Time to process invoices

Time to process transaction /payment

Time spent correcting documents or input data per week

Payroll processing time

% Financial reports submitted on time

% Travel expense accounts processed in three days

Days in accounts receivable

Quality:

% Input errors detected

% Invoices accuracy

% Accuracy of transactions /payments

Factual errors identified in reports

Errors reported by outside auditors

% Audit recommendations implemented

% Transaction items requiring reconciliation

% Collection rate of outstanding amounts

Generic KPIs

Internal complaints received

Internal customer satisfaction index with accounting services

% Tasks finalized on time

% Internal procedures updated

% Processes optimized

Accounting employees to FTEs ratio

Improvement ideas coming from accounting employees

Accounting employees engagement index

Δείκτες απόδοσης (παράδειγμα - 2)

- Based on the departmental objectives formulated, suitable KPIs can be selected to monitor performance.
- In the case of larger companies, the accounting department can consist of different teams which manage specific activities: **accounts receivable, accounts payable, payroll...**

In this context, a dashboard can be used to monitor all the key activities, in conjunction with a scorecard, that will comprise the objectives and the KPIs.

- Some of the KPIs presented above under the clusters **Timeliness and Quality**, can also be measured at individual level.
 - For example # Payroll processing time can be different from one person to another and an internal SLA (Service Level Agreement) can be established for this activity, while also taking into account the qualitative aspect of work, such as # Payroll errors.
- By clarifying the role of the accounting department, it becomes more easy to identify its overall contribution to the organization.
 - Objectives help managers to map this contribution, while KPIs keep them focused on what matters the most for the department.

Δείκτες απόδοσης (παράδειγμα - 3)

I. General Procurement KPI Measurements

- Purchase order cycle time (in days)
- Percent of purchase transactions processed thru e-commerce
- Percent of services purchases handled by the purchasing department
- Number of suppliers

II. Cost KPI's

- Cost of Purchasing Order
- Cost avoidance = Actual Purchasing Price – Lowest Price Quoted
- Cost Reduction = Actual Purchasing Price – Last Price Paid
- Procurement ROI = (Cost Reduction + Cost Avoidance)/Cost of Procurement Operation

III. Quality KPI's

- Supplier Quality Rating
- Return to Vendor Cost
- Ratio of Rejection = $\frac{\text{€ Value of Goods Rejected}}{\text{€ Value of Goods Received}}$
- Percentage of Suppliers Certified

IV. Delivery KPI's

- Lead Time Index
- Supplier Expediting Summary
- Availability = $\frac{\text{No. of times goods were available from supplier}}{\text{No. of orders placed with the supplier}}$

V. Inventory KPI's

- Inventory Turnover Ratio = $\frac{\text{Forecasted Cost of Goods}}{\text{Inventory Carrying Cost}}$
- Inventory Activity = $\frac{\text{Average Monthly Inventory Relieved}}{\text{Total on Hand Inventory}}$

VI. Employee Learning & Growth KPI's

- Number of Procurement staff with Certifications
- Formal Classroom training
- Training Investment per employee vs percentage of euro spend
- Employee Participation in Professional Bodies

Δείκτες απόδοσης (παράδειγμα - 3)

Εσωτερικός έλεγχος

<https://global.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Performance%20Measures%20for%20Internal%20Audit%20Functions%20-%20A%20Research%20Project%20-%20Austin.pdf>

Διεργασία:

Καθορισμός Στόχων Διοικητικής Υπηρεσίας:

Δείκτης και στόχος Υπηρεσίας:	Μέθοδος Μέτρησης Αποτελέσματος	Στόχος Οργανισμού που θα επιτευχθεί
1.		
2.		
...		

Σημείωση: Στον πίνακα να καταγραφούν οι στόχοι για κάθε διεργασία που θα υλοποιήσει την Αποστολή της Υπηρεσίας σας. Στην 3η στήλη να καταγραφεί ο στόχος που έχει θέσει ο Οργανισμός και θα επιτευχθεί μέσω του στόχου της Υπηρεσίας.

Πληροφορίες Επιχειρησιακών (Στρατηγικών) Έργων

Τίτλος Έργου	Στρατηγικές Επιδιώξεις ΠΚ/Βασική Δραστηριότητα	Υπεύθυνος Έργου	Στόχος	Πηγή Χρ/δότησης	Ημερ/νία Έναρξης	Ημερ/νία Λήξης	Προϋπ/σμός Έργου
1.					xx/xx/xxxx	xx/xx/xxxx	€ ...

[Συνοπτική Περιγραφή Έργου 1]

Παραδοτέα

1.

(Δείκτης απόδοσης)

.....

(Στόχος)

.....

Οδηγία: Στη στήλη Στόχος θα πρέπει να καταγραφεί ο αριθμός του Στόχου του Οργανισμού, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου.

Σας ευχαριστώ πολύ!

Ερωτήσεις;

Νίκος Τιμοθέου

Διευθύνων Σύμβουλος

Κοραλία Τιμοθέου

Ανώτερος Σύμβουλος

NAN Strategic Change Consultants Ltd

www.strategic-change-consultants.com