



ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ



Έργο:

**Αναβάθμιση της Ποιότητας του ΑΠΘ, για την
αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία
του - Υποστήριξη της ΜΟΔΙΠ ΑΠΘ**

**Τμήμα Β: Αναδιοργάνωση Εσωτερικών Διαδικασιών
ΑΠΘ**

Παραδοτέα Π.3.1 έως Π.3.4



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Έκδοση 3^η - 30/10/2023

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Εισαγωγή.....	4
2.	Μελέτη Διαδικασιών Ιδρύματος (Π.3.1)	4
2.1	Μεθοδολογία Καταγραφής	4
2.2	Χρονολόγιο Συνεντεύξεων	6
3.	Μελέτη Καλών Πρακτικών Διοίκησης (Π.3.2)	11
3.1	Διεργασία Στρατηγικού Σχεδιασμού	11
3.2	Διεργασία Λειτουργίας Γραμματείας	13
3.3	Διεργασία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	16
3.4	Διεργασία Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Διδακτικού Έργου..	19
3.5	Διεργασία Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Αξιοποίησης Ερευνητικού Έργου	21
3.6	Διεργασία Υποστήριξης Φοιτητών και Αποφοίτων	22
3.7	Διεργασία Διαχείρισης Διεργασιών	26
3.8	Διεργασία Διαχείρισης Υποδομών και Περιβάλλοντος Εργασίας.....	30
3.9	Διεργασία Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων	32
3.10	Διεργασία Διαχείρισης Οικονομικών Πόρων	33
3.11	Διεργασία Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων	35
3.12	Διεργασία Διαχείρισης Βιβλιοθηκών και Κέντρου Πληροφόρησης	37
3.13	Διεργασία Κέντρου Δια Βίου Μάθησης	38
3.14	Διεργασία Λειτουργίας Κλινικών	39
3.15	Διεργασία Λειτουργίας Εργαστηρίων	42
3.16	Διεργασία Διαχείρισης Επιπλέον Παροχών Επιμόρφωσης	44
3.17	Διεργασία Σχεδιασμού, Υλοποίησης Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Ευρημάτων.....	45
3.18	Διεργασία Διαχείρισης Λοιπών Δομών	46
4.	Μελέτη Αναδιοργάνωσης Εσωτερικών Διαδικασιών (Π.3.3).....	51
4.1	Διεργασίες Ιδρύματος	51
4.2	Matrix Διεργασιών Συσχέτισης με τους Στόχους.....	55
4.3	Συμπέρασμα.....	59
4.4	Σχεδιασμός νέων Διεργασιών	59
5.	Κατάλογος νέων Διαδικασιών (Π.3.4)	62
	Παράρτημα 1: Δομή Κύριων Μοντέλων.....	67

Αμερικανικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας Malcolm Baldrige.....	67
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	69
Διεθνές Πρότυπο Αριστείας – Πρότυπο ISO 9004:2000	72
Παράρτημα 2: Σύστημα Διεργασιών	74

1. Εισαγωγή

Ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης ανέθεσε στην εταιρεία Advanced Quality Services Ltd. (AQS), σύμφωνα με την αντίστοιχη υπογραφείσα σύμβαση, την Υλοποίηση του Τμήματος Β του Έργου «Αναβάθμιση της Ποιότητας του ΑΠΘ, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του - Υποστήριξη της ΜΟΔΙΠ ΑΠΘ» με τίτλο «**Αναδιοργάνωση Εσωτερικών Διαδικασιών ΑΠΘ**».

Το παρόν περιλαμβάνει τα τέσσερα πρώτα παραδοτέα (Π.3.1 έως Π.3.4), από το σύνολο των παραδοτέων του Έργου, που είναι τα εξής:

- **Π3.1: Μελέτη διαδικασιών Ιδρύματος**
- **Π3.2: Μελέτη καλών πρακτικών διοίκησης**
- **Π3.3: Μελέτη αναδιοργάνωσης εσωτερικών διαδικασιών**
- **Π3.4: Κατάλογος νέων διαδικασιών**
- Π3.5: Εγχειρίδιο διοικητικών διαδικασιών ΑΠΘ
- Π3.6: Οδικός χάρτης αναδιοργάνωσης εσωτερικών διαδικασιών
- Π3.7: Ερωτηματολόγια αξιολόγησης υπηρεσιών ΑΠΘ

Τα τέσσερα αυτά παραδοτέα (Π.3.1 έως Π.3.4) παρουσιάζονται στις παρακάτω ενότητες.

2. Μελέτη Διαδικασιών Ιδρύματος (Π.3.1)

2.1 Μεθοδολογία Καταγραφής

Για την καταγραφή και μελέτη των Διαδικασιών του Ιδρύματος υλοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τα στελέχη που υποδείχθηκαν, οι οποίες αναφέρονται αναλυτικά στην επόμενη υποενότητα του παρόντος. Χρησιμοποιήθηκε η Διεθνής Μεθοδολογία SIPOC (Suppliers, Inputs, Process Outputs, Customers), σύμφωνα με την οποία προσδιορίζονται τα παρακάτω:

- **Suppliers:** Προμηθευτές, με την ευρεία έννοια, όλοι όσοι παρέχουν κάθε μορφή input (εισροής). Προμηθευτής είναι ο προηγούμενος κρίκος μιας δραστηριότητας και μπορεί να είναι εξωτερικός ή Εσωτερικός.
- **Inputs:** Εισροές, δηλαδή δεδομένα που είναι απαραίτητα για αυτόν που υλοποιεί το συγκεκριμένο τμήμα της διεργασίας και τα οποία παρέχονται από τον «Προμηθευτή».
- **Process:** Διεργασία, δηλαδή τι υλοποιείται στις διάφορες φάσεις της λειτουργίας, με ποιόν τρόπο, από ποιον και με ποια εργαλεία.
- **Outputs:** Εκροές, που είναι τα αποτελέσματα, ήτοι τα παραδοτέα, σε κάθε φάση της Διαδικασίας, προς τον επόμενο κρίκο (βήμα) της Διαδικασίας.

- Customers: Πελάτες, με την ευρεία έννοια, που είναι οι αποδέκτες των παραδοτέων της Διεργασίας σε κάθε βήμα που μπορεί να είναι οι φοιτητές, εσωτερικοί ή και εξωτερικοί αποδέκτες κα.

Τα αναλυόμενα στοιχεία περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Η πηγή των εισροών (Supplier)
- Οι εισροές (Inputs)
- Το είδος της εισροής
- Το πληροφοριακό Σύστημα που χρησιμοποιείται
- Ο τρόπος λήψης της πληροφορίας
- Η ίδια η Επεξεργασία
- Οι εκροές (Outputs)
- Ο τρόπος διαβίβασης της πληροφορίας
- Ο Παραλαμβάνων (Customer)
- Προβλήματα της κάθε Διαδικασίας
- Καθορισμός Δεικτών Απόδοσης (KPI's)

Για λόγους κατανόησης των προτεινόμενων βελτιώσεων που παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες, η αποτύπωση των υφιστάμενων ροών γίνεται σε κοινά διαγράμματα με τις βελτιωμένες Διεργασίες και Υποδιεργασίες με διαφορετικό χρωματισμό. Λεπτομερέστερη επεξήγηση των διαγραμμάτων αυτών γίνεται στην ανάλυση του Π.4.4 κατωτέρω.

2.2 Χρονολόγιο Συνεντεύξεων

Υλοποιήθηκε πληθώρα συναντήσεων, κυρίως μέσω τηλεδιάσκεψης, των συμβούλων της εταιρείας AQS και των στελεχών του ΑΠΘ. Ενδεικτικά αποτυπώνονται οι παρακάτω συνεργασίες, υλοποιήθηκαν όμως αρκετές επιπλέον συμπληρωματικές συναντήσεις, τηλεφωνικές επικοινωνίες κτλ.

A/A	ΘΕΜΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ / ΩΡΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΗ AQS	ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΠΘ
1	Εναρκτήρια Συνάντηση Έργου	3/2/2023, 10:30 - 11:30	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευάγγελος Μιχαλολιάκος Γεώργιος Βάβουλας Θεμιστοκλής Σιώρος	Κωβαίος Δημήτρης - Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών Θεμάτων Κωνσταντίνος Γεωργιάδης - Καθ. Τμήματος Μηχαν/γων Μηχ/κών – Επικεφαλής σε θέματα Ποιότητας Κωνσταντίνος Αϊβαζίδης Αλεξάνδρα Τζανεράκη Χρ. Θεοδοσιάδης Λένα Μπιτσιάδου Μιχαήλ Λιτσαρδάκης Σοφία Τσίπα Γεωργία Βούβαρη
2	Κτίρια και Εξοπλισμός	8/3/2023, 9:30 - 11:00	Γεώργιος Βάβουλας	κ. Μανουσαρίδης
3	Πληροφοριακά Συστήματα	8/3/2023, 11:30 - 13:00	Γεώργιος Βάβουλας	κ. Σαλματζίδης
4	Οικονομική Δ/νση	8/3/2023, 13:30 - 15:00	Γεώργιος Βάβουλας	Κ. Πάτκου
5	Ερευν. Έργο & Πόροι	10/3/2023, 12:30 - 14:30	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος Γεώργιος Βάβουλας	κυρία Πετρίδου
6	Ανθρώπινο Δυναμικό	10/3/2023, 14:30 - 15:30	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Ε. Κοιλιάρη
7	Υποστήριξη Φοιτητών	14/3/2023, 10:00 - 12:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Μπιτσιάδου
8	Διοικητικές Υπηρεσίες	14/3/2023, 11:00 - 12:00	Γεώργιος Βάβουλας	κ. Μανουσαρίδης Αλεξάνδρα Τζανεράκη
9	Διαχ. Ποιότητας	15/3/2023, 10:00 - 12:00	Γεώργιος Βάβουλας	Αλ. Τζανεράκη Κ. Αϊβαζίδης
10	Επικ. - Δημ. Σχέσεις	16/3/2023, 10:00 - 13:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Φωτεινή Αλωπούδη

A/A	ΘΕΜΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ / ΩΡΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΗ AQS	ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΠΘ
11	ΜΟΔΙΠ (συν.)	20/3/2023, 11:30 - 13:30	Γεώργιος Βάβουλας	Αλ. Τζανεράκη Χρ. Θεοδοσιάδης Μ. Λιτσαρδάκης
12	Γραφείο Τύπου	20/3/2023, 12:00 - 13:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Λουίζου
13	Προμήθειες	27/3/2023, 14:00 - 15:00	Γεώργιος Βάβουλας	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
14	Ανασκόπηση - θέματα Ποιότητας	11/4/2023, 14:00 - 15:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευάγγελος Μιχαλολιάκος Γεώργιος Βάβουλας	Αλ. Τζανεράκη Χρ. Θεοδοσιάδης Μ. Λιτσαρδάκης
15	Ανασκόπηση - θέματα Ποιότητας	5/5/2023, 13:00 - 16:00	Γεώργιος Βάβουλας	Αλ. Τζανεράκη Χρ. Θεοδοσιάδης Μ. Λιτσαρδάκης
16	Δια ζώσης Συνάντηση στο Κτίριο Διοίκησης,	12/5/2023, 14:30 - 15:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος	Αλεξάνδρα Τζανεράκη
17	Συνάντηση συζήτησης Διεργασιών με εμπλεκόμενους	19/5/2023, 12:30 - 15:30	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
18	Συνάντηση συζήτησης Διεργασιών με εμπλεκόμενους	29/5/2023, 13:00 - 17:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
19	Συνάντηση συζήτησης Διεργασιών με εμπλεκόμενους	30/5/2023, 09:00 - 11:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
20	Συνάντηση συζήτησης Διεργασιών με εμπλεκόμενους	15/6/2023, 13:30 - 16:30	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
21	Ανασκόπηση - θέματα Ποιότητας	20/6/2023, 14:30 - 16:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευάγγελος Μιχαλολιάκος Γεώργιος Βάβουλας	Αλ. Τζανεράκη Χρ. Θεοδοσιάδης Μ. Λιτσαρδάκης
22	Συνάντηση συζήτησης Διεργασιών με εμπλεκόμενους	26/6/2023, 11:30 - 13:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
23	Συνάντηση συζήτησης Διεργασιών με εμπλεκόμενους	29/6/2023, 10:00 - 11:30	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διάφοροι εμπλεκόμενοι

A/A	ΘΕΜΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ / ΩΡΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΗ AQS	ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΠΘ
24	Ανθρώπινο Δυναμικό	3/7/2023, 11:30 - 13:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
25	Τεχνική Υπηρεσία	5/7/2023, 10:00 - 11:30	Γεώργιος Βάβουλας	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
26	Συνάντηση συζήτησης Διεργασιών με εμπλεκόμενους	6/7/23, 09:15 - 15:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διάφοροι εμπλεκόμενοι
27	Φοιτητική Λέσχη	Πέμπτη 6/7/23 12:00 - 13:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Διευθύντρια Άννα Κατούφα
28	Κέντρο Υποστήριξης Διδασκαλίας & Μάθησης	7/7, 10:00 - 11:00	Γεώργιος Βάβουλας	Αναπλ. Καθηγητής Θρασύβουλος Τσιάτσος
29	ΚΕΔΙΒΙΜ	7/7/23, 14:00 - 15:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Ελπίδα Βιάννη
30	Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου	10/7, 12:00 - 13:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	Διευθυντής Χρήστος Γκαραγκούνης
31	Βιβλιοθήκη & Κέντρο Πληροφόρησης (& Παραρτήματα)	10/7/23, 12:30-13:30	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Διευθύντρια Αγγελική Χατζηγεωργίου
32	Σχολείο Νέας Ελληνικής Γλώσσας	10/7/23, 13:00 - 14:00	Γεώργιος Βάβουλας Αντώνης Μήτσης	Έλενα Κουτούση
33	Εργαστήρια	10/7/23, 13:30 - 14:30	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Επιτροπή Εργαστηρίων Καθηγητής Ανδρέας Μαμώλος
34	Κέντρο Διδασκαλίας Ξένων Γλωσσών	13/7, 10:00 - 11:00	Γεώργιος Βάβουλας Αντώνης Μήτσης	Πετρούλα Σιμήνου
35	ΚΗΔ	13/7, 11:00 - 12:00	Γεώργιος Βάβουλας Αντώνης Μήτσης	Γ. Σαλματζίδης

A/A	ΘΕΜΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ / ΩΡΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΗ AQS	ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΠΘ
36	Γραμματείες (Τμημάτων & Κοσμητειών) Αντιπροσωπευτικά	13/7/23, 13:00-14:30	Νικόλαος Μιχαολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Γραμματεία Κοσμητείας ΣΘΕ Ελένη Ραφτοπούλου Γραμματεία Τμήματος Ιατρικής Αστέριος Χατζηχαριστός Γραμματεία Ιστορίας- Αρχαιολογίας Ιωάννα Παζαρλόγλου
37	Γραμματείες (Τμημάτων & Κοσμητειών) Αντιπροσωπευτικά (συνέχεια)	14/7/23, 11:50 - 12:30	Νικόλαος Μιχαολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Γραμματεία Κοσμητείας ΣΘΕ Ελένη Ραφτοπούλου Γραμματεία Τμήματος Ιατρικής Αστέριος Χατζηχαριστός Γραμματεία Ιστορίας- Αρχαιολογίας Ιωάννα Παζαρλόγλου
38	Γραφείο Συνηγόρου του Φοιτητή	17/7/23, 10:00 - 11:00	Ευάγγελος Μιχαολιάκος Πάυλος Όμηρος	Ομότιμη Καθηγήτρια Θεοφανώ Παπαζήση
39	Δικαστικό Γραφείο	17/7/23, 12:00 - 13:00	Ευάγγελος Μιχαολιάκος	Προϊσταμένη Μαρία Μαγγιρίδου
40	Κλινικές Αντιπροσωπευτικά	17/7/23, 13:00 - 14:00	Θεμιστοκλής Σιώρος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Καθηγητές Τσουλάφας Γιώργος και Παπάζογλου Λυσίμαχος
41	ΓΔ Οικονομικών Υπηρεσιών	18/7 10:00-12:00	Γεώργιος Βάβουλας Αντώνης Μήτσης	Χριστιάννα Κορμπή
42	Γραμματεία Νομικής Επιτροπής	18/7/23, 12:00 - 13:00	Ευάγγελος Μιχαολιάκος	Προϊσταμένη Μαρία Σφήκα
43	ΜΟΔΙΠ	21/7, 11:00 - 12:30	Γεώργιος Βάβουλας Αντώνης Μήτσης	Κ. Αϊβαζίδης Ε. Μπιτσιάδου
44	Τμήμα Μισθοδοσίας	25/7/2023, 10:00 - 12:00	Γεώργιος Βάβουλας Αντώνης Μήτσης	Χριστιάννα Κορμπή

A/A	ΘΕΜΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ / ΩΡΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΗ AQS	ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΠΘ
45	Κέντρο Βιοιατρικής	25/7/23 ώρα 12:00 - 13:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	κ. Καραγιάννης, Ομ. Καθηγέτης, Πρ. Πρόεδρος Ιατρικής
46	Γραφείο Υποστήριξης Φοιτητών Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων	26/7 στις 12:00 - 13:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος	κ. Κόζαρης
47	Κέντρο Βιοιατρικής (συνέχεια)	27/7/23, 10:00 - 11:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	κ. Καραγιάννης, Ομ. Καθηγέτης, Πρ. Πρόεδρος Ιατρικής
48	Τμήμα Μισθοδοσίας	31/8, 09:30 - 10:30	Γεώργιος Βάβουλας Αντώνης Μήτσης	Λειβαδιώτου Χρυσούλα
49	Κέντρο Διεπιστημονικής Έρευνας	1/9/23, 15:00 - 16:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Ανδρεάδου, Γραφείο Γραμματειακής & Διοικητικής Υποστήριξης
50	Κέντρο Βυζαντινών Ερευνών	8/9/23, 12:00 - 13:00	Νικόλαος Μιχαλολιάκος Ευγενία Μιχαλοπούλου	Παϊσίδου, Καθηγήτρια, Πρόεδρος Δ.Σ.
51	Συνάντηση ανασκόπησης στις εγκαταστάσεις του ΑΠΘ	9/10/23 10:00 - 15:00	Ευάγγελος Μιχαλολιάκος Γεώργιος Βάβουλας	Αλεξάνδρα Τζανεράκη Κωνσταντίνος Αϊβαζίδης Χρ. Θεοδοσιάδης Μ. Λιτσαρδάκης

3. Μελέτη Καλών Πρακτικών Διοίκησης (Π.3.2)

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση κυρίως ως προς τις αδυναμίες των Διεργασιών και αντίστοιχα οι προτεινόμενες καλές πρακτικές, ανά Διεργασία:

3.1 Διεργασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Καλές Πρακτικές:

Μέχρι πρότινος η ΜΟ.ΔΙ.Π. συνέδραμε στην εκπόνησή του Στρατηγικού Σχεδίου του Ιδρύματος. Με τον ν. 4957/2022 ορίζεται πλέον η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού ως αρμόδια. Το τελευταίο Στρατηγικό Σχέδιο του Ιδρύματος 2019-2022, που επικαιροποιήθηκε το 2020, αλλά και το 2023 για την ανάπτυξη νέων ΠΜΣ, ακολούθησε μία σειρά βημάτων για την εκπόνησή του. Καλές πρακτικές που εφαρμόζονται από το Ίδρυμα στη Διεργασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι οι παρακάτω:

1. Εφαρμόζεται η αξιολόγηση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος, με επιμέρους ανάλυση Κινδύνων, Ευκαιριών, Δυνατών και Αδυνάτων Σημείων (SWOT Analysis).
2. Καθορίζεται η Στρατηγική του Ιδρύματος, η οποία αναλύεται σε επιμέρους Στρατηγικούς Στόχους
3. Κάθε Στρατηγικός Στόχος αναλύεται σε επιμέρους Δράσεις, αν και αυτές σε πολλές περιπτώσεις αποτελούν περισσότερο επιμέρους Στόχους και όχι συγκεκριμένες Δράσεις.
4. Για την Ανάπτυξη νέων ΠΜΣ έχουν καθοριστεί Δείκτες, Στόχοι και Χρονοδιάγραμμα επίτευξης.

Αδύνατα Σημεία:

Όπως προαναφέρθηκε, το τελευταίο Στρατηγικό Σχέδιο του Ιδρύματος εκπονήθηκε για το διάστημα 2019 – 2022. Ορισμένα αδύνατα σημεία της Διεργασίας αυτής παρατίθενται παρακάτω:

1. Δεν υπάρχει δομημένη διαχείριση του θέματος της Διεθνούς Κατάταξης και του Benchmarking μέσω αυτής
2. Η SWOT Analysis ήταν μία καταγραφή των στοιχείων S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) χωρίς αντιστοίχιση σε συγκεκριμένες δράσεις ή αλλαγές σε Διεργασίες
3. Δεν γίνεται ανάλυση P.E.S.T.L.E. (Political, Economic, Sociological, Technological, Legal, Environmental)
4. Οι Στρατηγικοί Στόχοι συνδέονται με Έργα, αλλά όχι με Διεργασίες
5. Δεν γίνεται προϋπολογισμός του Στρατηγικού Σχεδίου

6. Δεν γίνεται ανάλυση και ποσοτικοποίηση Κινδύνων και καθορισμός δράσεων αντιμετώπισης
7. Δεν γίνεται λεπτομερής Σχεδιασμός Έργων
8. Δεν παρακολουθείται η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδίου
9. Δεν καθορίζονται οι αξίες

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω και τις καλές πρακτικές στο αντικείμενο του Στρατηγικού Σχεδιασμού προτείνεται ο ανασχεδιασμός της αντίστοιχης Διεργασίας να βασίζεται στη μεθοδολογία Balanced Scorecard των Kaplan και Norton, μέσω της οποίας εξισορροπούνται οι προβλεπόμενοι στόχοι στους τέσσερις βασικούς τομείς του Ιδρύματος και γίνεται η σύνδεση σχετικών Δεικτών με τους Στρατηγικούς στόχους του. Οι τέσσερις αυτοί βασικοί τομείς είναι η Ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, ο Χρηματοοικονομικός Τομέας, η Απόδοση των Διεργασιών και το Ανθρώπινο Δυναμικό και Υποδομές.

Παράλληλα, σε σχέση με τις ανωτέρω παρατηρήσεις:

1. Σχεδιασμός δομημένης Διεργασίας Στρατηγικού Σχεδίου και Υποδιεργασιών σχετικά με το Benchmarking και την αξιοποίηση των SWOT και P.E.S.T.L.E. αναλύσεων.
2. Ο Σχεδιασμός της νέας Διεργασίας να προβλέπει τη σύνδεση των Στρατηγικών Στόχων με Έργα, αλλά και Διεργασίες
3. Ο προϋπολογισμός του Στρατηγικού Σχεδίου δεν πρέπει να παραλείπεται, καθώς ένα βασικό στοιχείο της προτεραιοποίησης των Έργων είναι εκτός των άλλων και το κόστος σχεδιασμού και υλοποίησης των Έργων.
4. Οι κίνδυνοι, μέσα από το αντίστοιχο εργαλείο που έχει σχεδιάσει η AQS (περιλαμβάνεται στο Παράρτημα 2 με τίτλο «Ε.01.02 Εργαλείο Διαχείρισης Κινδύνων»), μπορούν να ποσοτικοποιούνται, μέσω της εκτίμησης της πιθανότητας εμφάνισης και της επίπτωσής τους, ώστε στη συνέχεια να κατατάσσονται και να καθορίζονται αντίστοιχες δράσεις.
5. Τα Έργα θα πρέπει να αναλύονται, να προγραμματίζονται και να ορίζονται οι υπεύθυνοι υλοποίησής τους. Όλη αυτή η διαχείριση μπορεί να γίνεται μέσα από το αντίστοιχο εργαλείο της AQS (περιλαμβάνεται στο Παράρτημα 2 με τίτλο «Ε.01.03 Εργαλείο Διαχείρισης Έργων Στρατηγικού Σχεδίου»). Επίσης, από το εργαλείο αυτό γίνεται η παρακολούθηση της υλοποίησης με αυτόματους χρωματισμούς των υλοποιηθεισών και των εκπρόθεσμων ενεργειών και με αντίστοιχες αναφορές.
6. Πολύ σημαντικό στοιχείο του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι και οι αξίες του Ιδρύματος που θα πρέπει να καθορίζονται συμμετοχικά. Και για την πτυχή αυτή δίδεται το αντίστοιχο εργαλείο Καθορισμού Αξιών της AQS (περιλαμβάνεται στο Παράρτημα 2 με τίτλο «Ε.01.01 Εργαλείο Ιεράρχησης Αξιών»), ενώ αντίστοιχα διαμορφώνεται και η Διεργασία.

7. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:

- Ποσοστό υλοποίησης Δράσεων Στρατηγικού Σχεδίου
- Ποσοστό εφαρμογής Διεργασιών Στρατηγικού Σχεδίου
- Ποσοστό αδυναμιών της SWOT Analysis που αντιστοιχήθηκαν με δράσεις - αλλαγές διαδικασιών που υλοποιήθηκαν
- Ποσοστό επίτευξης στόχων Στρατηγικού Σχεδίου
- Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα
- Ποσοστό επίτευξης στόχων προϋπολογισμού

3.2 Διεργασία Λειτουργίας Γραμματείας

Καλές Πρακτικές:

Οι γραμματείες Συγκλήτου και Συμβουλίου Διοίκησης διαχειρίζονται ένα πλήθος από συνεδριάσεις διασφαλίζοντας παράλληλα την πληρότητα των προς συζήτηση θεμάτων, μέσα από υποστήριξη προς τους υπευθύνους / εισηγητές των θεμάτων και ελέγχοντας / καθοδηγώντας τους για τη διόρθωση εγγράφων, όπου απαιτείται. Επιπλέον, να σημειωθεί η ευελιξία των γραμματειών και των μελών, με την εισαγωγή έκτακτων συνεδριάσεων, προκειμένου να επιλυθούν επείγοντα ζητήματα.

Το σημείο αυτό αναφέρεται παρακάτω και στα Αδύνατα Σημεία, όπου η ευελιξία αυτή ενίοτε χρησιμοποιείται χωρίς ουσιαστικό λόγο, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα καθώς μειώνεται αναίτια ο χρόνος προετοιμασίας για την ποιοτική υλοποίηση της συνεδρίασης. Ανάλογα ισχύουν και για τις υπόλοιπες Γραμματείες.

Επιπλέον ως Καλή Πρακτική, θεωρείται η χρήση Διαχείρισης Προγράμματος Αιθουσών που όμως η αξιοποίησή του δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι δεν έχουν ενοποιηθεί τα επιμέρους Συστήματα Προγραμματισμού αιθουσών όλων των Σχολών, με το Σύστημα που χρησιμοποιούν οι Γραμματείες.

Όσον αφορά τις εγγραφές των φοιτητών, ως Καλή Πρακτική θεωρούμε το γεγονός ότι αυτές γίνονται ηλεκτρονικά σε εναρμόνιση με το Σύστημα Διαχείρισης Εισαγωγής Επιτυχόντων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Το υλικό στέλνεται επίσης ηλεκτρονικά από το Τμήμα Σπουδών και στο site κάθε Τμήματος υπάρχει οδηγός καλωσορίσματος και Ακαδημαϊκό Ημερολόγιο.

Αδύνατα Σημεία:

Σχετικά με τη λειτουργία των γραμματειών του Πρυτανικού Συμβουλίου (πλέον Συμβουλίου Διοίκησης), αναφέρονται τα εξής:

Γραμματεία Πρυτανικού Συμβουλίου (Συμβουλίου Διοίκησης):

1. Λόγω επειγόντων θεμάτων, καθορίζονται πολλές έκτακτες συνεδριάσεις, με αποτέλεσμα στις περιπτώσεις αυτές να πρέπει να σχεδιαστεί η Ημερήσια Διάταξη την τελευταία στιγμή.
2. Ορισμένες δομές στέλνουν το υλικό τους εκτός της εφαρμογής Parygos.
3. Μετά την εκάστοτε συνεδρίαση, δημιουργείται παράλληλα με τον ηλεκτρονικό και φυσικός φάκελος με τα πρακτικά και τα συνοδευτικά αρχεία.

Γραμματεία Συγκλήτου:

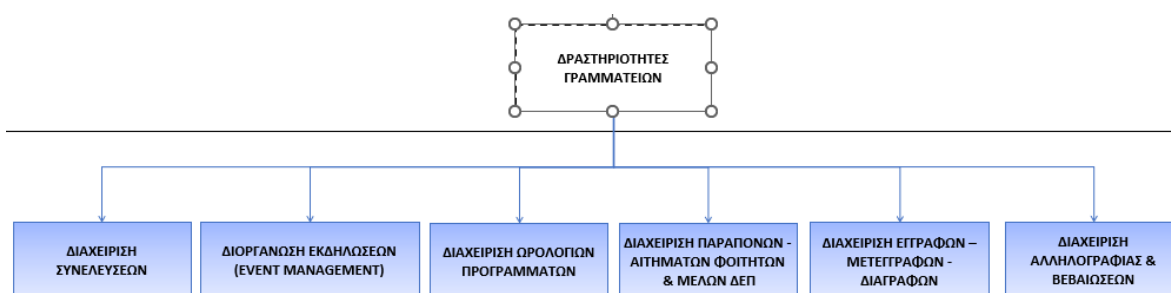
1. Συχνά προβλήματα, στην πληρότητα και ορθότητα των εισερχόμενων από τα τμήματα φακέλων.
2. Η απομαγνητοφώνηση είναι μία ιδιαίτερος χρονοβόρος διαδικασία, της οποίας η αναγκαιότητα ή ο τρόπος υλοποίησης χρήζει μελέτης.

Νομική Επιτροπή:

Δεν υπάρχει κάποια οργανωμένη βάση δεδομένων, στην οποία να καταχωρούνται όλες οι υποθέσεις με τις απαντήσεις τους, ώστε να είναι εύκολη η αναζήτηση όμοιων υποθέσεων και κατά συνέπεια να εξοικονομείται χρόνος.

Λοιπές Γραμματείες

Οι Γραμματείες των τμημάτων εμπλέκονται σε μία μεγάλη γκάμα λειτουργιών του Ιδρύματος, από τη διαχείριση εγγραφών – μετεγγραφών μέχρι τη διαχείριση θεμάτων φοιτητών, την υποστήριξη εκλογών κα. Μια γενική παρατήρηση που αφορά τις Γραμματείες, συνίσταται στο ότι δεν έχουν τυποποιηθεί ορισμένες από τις Υποδιεργασίες των Γραμματειών, όπως αυτές που αναφέρονται στο κατωτέρω Γράφημα:



Μέρος Δραστηριοτήτων Γραμματειών

Το γεγονός αυτό, δεν επιτρέπει τον ενιαίο τρόπο λειτουργίας και τη συνεχή βελτίωση στον μέγιστο Βαθμό των λειτουργιών των Γραμματειών.

Αναφορικά με την αξιολόγηση της διαχείρισης του προγράμματος σπουδών, σημειώνουμε ότι δεν προβλέπεται ανασκόπηση της Διαδικασίας, ώστε να γίνονται διορθωτικές ενέργειες ως προς την ποιότητα της διαχείρισης, δηλαδή της ισορροπημένης κατανομής Εργαστηρίων και Μαθημάτων εντός του ακαδημαϊκού έτους.

Σχετικά με τη Διαχείριση των Συνελεύσεων, διαπιστώθηκε ότι δεν διατίθεται σχετικό Εργαλείο μέσω του οποίου θα γινόταν αποτελεσματικότερα η Διαχείριση της Ατζέντας, των Εκκρεμοτήτων και η Ανασκόπησή τους.

Τέλος, δεν περιγράφεται επαρκώς ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η απομαγνητοφώνηση των Πρακτικών, όπως αναφέρεται κατωτέρω στις Προτάσεις Βελτίωσης.

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται τα εξής:

1. Να εξεταστεί η δυνατότητα να τεθεί αυστηρό χρονικό όριο στον χρόνο υποβολής αιτημάτων από τα τμήματα στη Γραμματεία Πρυτανικού Συμβουλίου (Συμβουλίου Διοίκησης), ώστε να υπάρχει επαρκής χρόνος για την προετοιμασία της εκάστοτε συνεδρίασης. Με τον τρόπο αυτό εκτός του ότι θα μειωθεί το στρες του εμπλεκόμενου προσωπικού, θα μειωθούν τα λάθη και θα βελτιωθεί η ποιότητα.
2. Σε ό,τι αφορά στη μη καθολική χρήση του Paragros από το προσωπικό, θα πρέπει να καθοριστούν σχετικές ενέργειες υπενθύμισης ή και κατόπιν απόφασης μη αποδοχής αιτημάτων που υποβάλλονται εκτός της εφαρμογής.
3. Η πλήρης κατάργηση του φυσικού αρχείου πρακτικών και συνοδευτικών αρχείων στη Γραμματεία Πρυτανικού Συμβουλίου (Συμβουλίου Διοίκησης). Η εκτύπωση των αρχείων αυτών, εκτός της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης, δημιουργεί μη παραγωγικό φόρτο εργασίας στο προσωπικό και ανάγκη χώρων αποθήκευσης.
4. Σχετικά με τα προβλήματα στην πληρότητα και ορθότητα των εισερχόμενων από τα τμήματα φακέλων προτείνεται η δημιουργία βοηθητικής λίστας αντιστοίχισης αιτημάτων με απαιτούμενα έγγραφα και σημεία προσοχής, ώστε να μειωθεί το ποσοστό των φακέλων με λάθη και ελλείψεις.
5. Αξιολόγηση σχέσης κόστους – οφέλους της απομαγνητοφώνησης πρακτικών και της περίπτωσης αυτόματης απομαγνητοφώνησης με κατάλληλα τεχνικά μέσα.
6. Για τις Λοιπές Γραμματείες των Σχολών, προτείνεται κατά τη συνεννόηση με τους καθηγητές για τον σχεδιασμό του προγραμματισμού αιθουσών, ο σχεδιασμός κατάλληλου σχεδιαστικού Εργαλείου ώστε να γίνεται διαχείριση αλλαγών, όταν απαιτείται.
7. Έχουν προταθεί για κάθε Γραμματεία οι βασικές Υποδιεργασίες που καταγράφονται στο ανωτέρω διάγραμμα και με τον τρόπο αυτό, μπορούμε να αριστοποιήσουμε τις Υποδιεργασίες αυτές, δηλαδή τη: Διαχείριση Ωρολογίων Προγραμμάτων, τη Διοργάνωση Εκδηλώσεων, τη Διαχείριση Συνελεύσεων, τη Διαχείριση Παράπονων - Αιτημάτων Φοιτητών & Μελών ΔΕΠ, τη Διαχείριση Εγγραφών – Μετεγγραφών – Διαγράφων και τη Διαχείριση Αλληλογραφίας & Βεβαιώσεων.

Όταν μια εκ των Υποδιεργασιών αυτών αναθεωρείται από μια Γραμματεία σε συνεργασία με τη ΜΟΔΙΠ, ενημερώνονται όλες οι Γραμματείες, ώστε να ακολουθούν την επικαιροποιημένη μορφή της.

8. Προτείνεται η συνεχής αξιολόγηση της Διαχείρισης του Προγράμματος Σπουδών, δηλαδή του τρόπου Διαχείρισης αιθουσών και του Ωρολογίου προγράμματος προκειμένου να υλοποιείται και στη λειτουργία αυτή συνεχής βελτίωση.
9. Για την καλύτερη Διαχείριση των Συνελεύσεων, συνιστάται ο σχεδιασμός και η λειτουργία Εργαλείου μέσω του οποίου θα γίνεται αποτελεσματική Διαχείριση των Συνελεύσεων όπως για παράδειγμα η Εφαρμογή «To Do List» η οποία παρέχεται δωρεάν από τη Microsoft και η εταιρεία μας διατίθεται να εκπαιδεύσει σχετικά τις Γραμματείες του ΑΠΘ.
10. Όπως προαναφέραμε, η εταιρεία μας προτείνει την αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης (Artificial Intelligence) για την αυτοματοποίηση της Διαδικασίας απομαγνητοφώνησης των Πρακτικών. Ήδη υπάρχουν εταιρείες οι οποίες παρέχουν αυτή τη στιγμή τέτοιες υπηρεσίες.
11. Είναι σημαντικό τα ερωτήματα και οι απαντήσεις που διαχειρίζεται η γραμματεία Νομικής Επιτροπής να καταχωρούνται με δομημένο τρόπο σε μία ηλεκτρονική βάση δεδομένων και όχι σε απλά αρχεία Word και Excel, ώστε να είναι εύκολη η αναζήτησή τους με χρήση keywords - κατηγοριών.
12. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Ποσοστό Ικανοποίησης Φοιτητών από τις δραστηριότητες της Γραμματείας
 - Ποσοστό μη Συμμορφώσεων σε εσωτερικούς ελέγχους στις Υποδιεργασίες των Γραμματειών
 - Βαθμός Ικανοποίησης Διδακτικού Προσωπικού από τη διοργάνωση των Συνελεύσεων
 - Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα
 - Ποσοστό Ικανοποίησης Φοιτητών από τις λειτουργίες Εγγραφών και Μετεγγραφών
 - Χρόνος που μεσολαβεί από το αίτημα μέχρι την παράδοση της Βεβαίωσης.
 - Βαθμός μέτρησης Ικανοποίησης Event Management
 - Ποσοστό εγκαίρως υποβληθέντων αιτημάτων (και υλικού) από τους ενδιαφερόμενους, κατά την προετοιμασία των συνεδριάσεων
 - Ποσοστό εκτάκτων συνεδριάσεων
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

3.3 Διεργασία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Καλές Πρακτικές:

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού διαχειρίζεται ένα πλήθος εργασιών, σε ένα μεταβαλλόμενο νομοθετικό πλαίσιο. Χαρακτηριστική είναι η προσπάθεια που γίνεται για την σταδιακή εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 που αφορά στην Αξιολόγηση του Διοικητικού Προσωπικού. Σε ό,τι αφορά στον Σχεδιασμό του Ανθρώπινου Δυναμικού για τα μέλη ΔΕΠ (και ΕΕΠ, ΕΔΙΠ, ΕΤΕΠ) η Διεύθυνση συγκεντρώνει κυρίως τις προβλέψεις

αποχώρησης / συνταξιοδότησης, ώστε να στη συνέχεια να προβεί στην προκήρυξη και πλήρωση των θέσεων. Για το Διοικητικό προσωπικό ακολουθεί τις Διαδικασίες της Κινητικότητας και του ΑΣΕΠ. Σε ό,τι αφορά στην Εκπαίδευση του Διοικητικού Προσωπικού διαχειρίζεται τα αιτήματα των ενδιαφερομένων και συντονίζει την υλοποίηση της εκπαίδευσης κυρίως μέσω του ΕΚΔΔΑ. Παράλληλα, όπως προαναφέρθηκε, διαχειρίζεται πλήθος επιμέρους εργασιών όπως η εξέλιξη μελών ΔΕΠ, η διαχείριση αδειών κα.

Αδύνατα Σημεία:

Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού:

1. Δεν γίνεται καθορισμός αναγκών σε διοικητικό προσωπικό με βάση τις Διεργασίες και το Στρατηγικό Σχέδιο.
2. Σε ό,τι αφορά το Διδακτικό και Ερευνητικό Προσωπικό, ο σχεδιασμός γίνεται μόνο βάσει της πρόβλεψης μείωσης του προσωπικού.
3. Δεν γίνεται προσδιορισμός απαιτήσεων εργασίας ανά θέση.
4. Δεν γίνεται συστηματική εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων.

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού:

1. Δεν καθορίζεται πλάνο εκπαίδευσης βάσει αντίστοιχων αναγκών.
2. Δεν λαμβάνεται υπ' όψιν η αξιολόγηση του προσωπικού, για την εκπαίδευσή του.
3. Μετά το πέρας της εκπαίδευσης δεν γίνεται αξιολόγησή της.

Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Υγεία και Ασφάλεια:

1. Δεν υφίστανται λειτουργίες για την Παρακίνηση και την Υγεία και Ασφάλεια του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αξιολόγηση Προσωπικού:

1. Εφαρμόζεται για πρώτη φορά η αξιολόγηση βάσει του νέου Νόμου 4940/2022. Οι έννοιες και ορισμοί που περιλαμβάνονται στην Υποδιεργασία, καθορίζονται στον νόμο αυτόν.

Σχεδιασμός και Υλοποίηση Δράσεων υποστήριξης Διδασκαλίας και Μάθησης για μέλη ΔΕΠ:

1. Δεν γίνεται διάχυση / προώθηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης
2. Δεν αξιολογούνται τεκμηριωμένα οι δράσεις
3. Δεν ενημερώνεται το αποθετήριο με το αντίστοιχο υλικό

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται τα εξής:

1. Να υλοποιείται ετησίως Σχεδιασμός του Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση τις ανάγκες του Ιδρύματος, τις Διεργασίες και το Στρατηγικό Σχεδιασμό του.

2. Για κάθε θέση εργασίας να καθορίζονται τα Απαιτούμενα προσόντα, οι Περιγραφές θέσης εργασίας και οι Διεργασίες στις οποίες συμμετέχει, όπως προβλέπει και το νέο «Πρότυπο Ποιότητας για την Πιστοποίηση του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας» της ΕΘΑΑΕ.
3. Να προβλέπεται στην αντίστοιχη Υποδιεργασία η συστηματική ένταξη του νέου προσωπικού, μέσω του σχεδιασμού πλάνου ένταξης και της εκπαίδευσής του.
4. Να σχεδιάζεται ετησίως πλάνο εκπαίδευσης, το οποίο να τροφοδοτείται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσωπικού, τις ανάγκες που εκτιμούν οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι, καθώς και από το Στρατηγικό Σχέδιο του Ιδρύματος.
5. Με το πέρας της εκάστοτε εκπαίδευσης να γίνεται αξιολόγησή της, μαζί με την παρουσίαση εκ μέρους του εκπαιδευόμενου των θεμάτων εκπαίδευσης προς τον προϊστάμενό του, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης.
6. Ο Σχεδιασμός διακριτής Υποδιεργασίας Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που να περιλαμβάνει τον Σχεδιασμό και Εφαρμογή Πολιτικής Κινήτρων, παράλληλα με την Έρευνα στο Προσωπικό και την Υλοποίηση Ενεργειών Βελτίωσης.
7. Ο Σχεδιασμός διακριτής Υποδιεργασίας Υγείας και Ασφάλειας – Wellbeing που να περιλαμβάνει την αναγνώριση, ποσοτικοποίηση και διαχείριση των κινδύνων, παράλληλα με τον προγραμματισμό και υλοποίηση δράσεων αντιμετώπισής τους και ανάπτυξης της ευημερίας του προσωπικού.
8. Ο Σχεδιασμός διακριτής Υποδιεργασίας Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού, που να λαμβάνει υπ' όψιν και τον Νόμο 4940/2022.
9. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - ο Ποσοστό κάλυψης αναγκών σε προσωπικό
 - ο Ώρες εκπαίδευσης ανά στέλεχος
 - ο Αποτελέσματα ερευνών στο προσωπικό
 - ο Ποσοστό ικανοποίησης προσωπικού
 - ο Ποσοστό υλοποίησης δράσεων ανάπτυξης προσωπικού μετά την αξιολόγηση
 - ο Ποσοστό υλοποίησης δράσεων υγείας και ασφάλειας
 - ο Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα
10. Προώθηση Δράσεων Δια Βίου Μάθησης για ΔΕΠ
11. Αξιολόγηση Δράσεων Δια Βίου Μάθησης για ΔΕΠ και Διορθωτικές Ενέργειες
12. Ενημέρωση αποθετηρίου με το αντίστοιχο υλικό από τις Δράσεις Δια Βίου Μάθησης

3.4 Διεργασία Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Διδακτικού Έργου

Καλές Πρακτικές:

Είναι διαπιστωμένο ότι η ΜΟΔΙΠ υλοποιεί ένα σημαντικό έργο για την υποστήριξη της ετοιμασίας προτάσεων για νέα Προγράμματα Σπουδών, την έγκριση και την αναμόρφωσή τους εκτός των άλλων μέσω της προετοιμασίας και έκδοσης Οδηγών και Εντύπων για την Πιστοποίηση ΠΣ και κοινοποίησής τους μέσω του ΟΠΣ ΜΟΔΙΠ.

Επίσης η λειτουργία του ΟΠΣ ΜΟΔΙΠ είναι ένα εξαιρετικά θετικό στοιχείο, καθώς περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό στοιχείων αξιολόγησης και δυνατότητα συγκέντρωσης επιπλέον στοιχείων, ηλεκτρονικούς Οδηγούς Σπουδών, κλπ.

Επιπλέον καλή πρακτική θεωρείται η αξιολόγηση του διδακτικού έργου από τους φοιτητές ανώνυμα, μέσω ηλεκτρονικής φόρμας και η ενημέρωση για τα αποτελέσματα ενημερώνεται του κάθε διδάσκοντα και της Διοίκησης.

Αδύνατα Σημεία:

Η Διεργασία του Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Διδακτικού Έργου δεν είναι ενταγμένη στο Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας του ΑΠΘ, ενώ οι ενέργειες που υλοποιούνται δεν είναι συστηματικές και καθοδηγούνται από προκύπτουσες υποχρεώσεις νομοθετικού πλαισίου.

Συγκεκριμένα, σε σχέση με τον σχεδιασμό / έγκριση νέων Προγραμμάτων Σπουδών και την αναμόρφωση Προγραμμάτων Σπουδών παρατηρείται ότι:

1. Δεν υπάρχει σαφής σύνδεση των νέων Προγραμμάτων Σπουδών με το Στρατηγικό Σχέδιο του Ιδρύματος
2. Δεν έχει πιστοποιηθεί το σύνολο των Προγραμμάτων Σπουδών
3. Ενώ έχουν καταρτιστεί Οδηγοί από τη ΜΟΔΙΠ για τη σύνταξη των Προτάσεων, οι οδηγοί αυτοί δεν καλύπτουν όλες τις κατηγορίες Προγραμμάτων Σπουδών.
4. Δεν εφαρμόζονται λίστες ελέγχου για τις προτάσεις όλων των κατηγοριών Προγραμμάτων Σπουδών.
5. Αν και χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα για την αξιολόγηση του διδακτικού έργου από τους φοιτητές και ενημερώνονται οι διδάσκοντες και η Διοίκηση, δεν προσδιορίζεται το ελάχιστο δείγμα ανά μάθημα.
6. Δεν γίνεται ανάλυση στατιστικής σημαντικότητας των απαντήσεων της αξιολόγησης.
7. Δεν δημιουργείται και παρακολουθείται πλάνο βελτίωσης από τον διδάσκοντα, ως αποτέλεσμα των αξιολογήσεων.

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Σχεδιασμός Διεργασίας Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Διδακτικού Έργου με συγκεκριμένους δείκτες επίτευξης αποτελεσμάτων.
2. Εμπλουτισμός των Οδηγών και του υποστηρικτικού υλικού που δίνεται στα Τμήματα για την κατάρτιση προτάσεων πιστοποίησης ΠΣ.
3. Έλεγχος πληρότητας προτάσεων πιστοποίησης ΠΣ με βάση συγκεκριμένες λίστες ελέγχου προς αποφυγή παραλήψεων που δυσχεραίνουν τη διαδικασία πιστοποίησης.
4. Στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων από τη μέτρηση ικανοποίησης φοιτητών.
5. Δημιουργία και παρακολούθηση πλάνου βελτίωσης από τον διδάσκοντα, ως αποτέλεσμα των αξιολογήσεων
6. Συνολική αναφορά προς τη Διοίκηση με τα αποτελέσματα των δεικτών επίδοσης της Διεργασίας με στόχο τη βελτίωση του παρεχόμενου διδακτικού έργου του ΑΠΘ.
7. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Ποσοστό πιστοποιημένων Προγραμμάτων Σπουδών προς το σύνολο.
 - Ποσοστό πιστοποιήσεων Προγραμμάτων Σπουδών εντός προθεσμίας.
 - Ποσοστό τροποποιήσεων Προγραμμάτων Σπουδών προς το σύνολο των Προγραμμάτων Σπουδών.
 - Ποσοστό αναρτημένων Οδηγών Προγραμμάτων Σπουδών στο ΟΠΣ ΜΟΔΙΠ
 - Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης φοιτητών
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

Οι παραπάνω προτάσεις έχουν λάβει υπόψη τους και τις καλές πρακτικές που ακολουθούνται από τα μεγαλύτερα διεθνή πανεπιστήμια, οι οποίες δίνουν βάση στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Σχεδιασμός του προγράμματος σπουδών με βάση Πρότυπα.
- Σύνθεση ομάδας διδασκόντων με υψηλά προσόντα – δεξιότητες.
- Έμφαση στη συνεχή βελτίωση μέσω αξιολογήσεων, καινοτομίας, επικαιροποιήσεων, ενσωμάτωσης προτάσεων από φοιτητές, αποφοίτους και διδάσκοντες, συνεχή ανατροφοδότηση με προτάσεις από την αγορά εργασίας, κλπ.
- Σύνδεση με αγορά εργασίας μέσω πρακτικής άσκησης, ερευνητικών συνεργασιών, διαλέξεων και ευκαιριών τοποθέτησης σε θέσεις εργασίας.
- Πολύπλευρη αντικειμενική αξιολόγηση μέσω εξετάσεων, εργασιών (ατομικών και ομαδικών), παρουσιάσεων, πρακτικής άσκησης, κλπ.

- Υπηρεσίες υποστήριξης των φοιτητών (συμβουλευτική, καθοδήγηση σταδιοδρομίας, πηγές βιβλιοθήκης, πρόσβαση σε ερευνητικές εγκαταστάσεις και εξωακαδημαϊκές δραστηριότητες που ενισχύουν τη συνολική μαθησιακή εμπειρία).
- Εξωτερική Αξιολόγηση και σύγκριση με άλλα ομοειδή ιδρύματα.
- Εκπαίδευση με βάση τα αποτελέσματα.

3.5 Διεργασία Σχεδιασμού, Παρακολούθησης και Αξιοποίησης Ερευνητικού Έργου

Καλές Πρακτικές:

Οι Ερευνητές του Ιδρύματος υλοποιούν ένα μεγάλο εύρος ερευνών, είτε μέσω χρηματοδότησης (μέσω του ΕΛΚΕ), είτε αυτόνομα. Παράλληλα, με τη συμβολή του Κέντρου Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας, αλλά και του Γραφείου Μεταφοράς Τεχνολογίας του ΕΛΚΕ, υποστηρίζονται τα μέλη της Ακαδημαϊκής Κοινότητας στην Επιχειρηματική Αξιοποίηση της Έρευνάς τους και στη δημιουργία εταιρειών – τεχνοβλαστών.

Αδύνατα Σημεία:

1. Δεν υφίσταται συνολικό Στρατηγικό Σχέδιο Έρευνας, στο οποίο να βασίζονται οι αντίστοιχες ενέργειες και οι προτάσεις των ερευνητών.
2. Για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων δεν σχεδιάζεται ένα συγκεκριμένο πλάνο αξιοποίησης έρευνας που να παρακολουθείται
3. Για την υλοποίηση επιμέρους Εργασιών του ΕΛΚΕ, υφίσταται ένα λεπτομερές σύστημα Διαδικασιών
4. Δεν γίνεται τεκμηριωμένος προγραμματισμός των ερευνών και διαχείριση πόρων για τις περιπτώσεις ερευνών εκτός ΕΛΚΕ
5. Για τις εταιρείες - τεχνοβλαστούς που δημιουργούνται δεν παρακολουθείται η απόδοσή τους (πχ τζίρος, κερδοφορία, ικανοποίηση πελατών κ)

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται τα εξής:

1. Ο Σχεδιασμός ενός συνολικού Στρατηγικού Σχεδίου Έρευνας, το οποίο θα εκπονείται βάσει του Στρατηγικού Σχεδίου του Ιδρύματος, των Θεματικών τομέων προκηρύξεων προγραμμάτων και των Εθνικών και Διεθνών τάσεων. Με το πλάνο αυτό θα πρέπει να προσαρμόζονται οι προτάσεις των ερευνητών.
2. Για την αξιοποίηση της κάθε Έρευνας, να προτείνεται από τον ερευνητή ένα συνολικό πλάνο αξιοποίησής της, το οποίο να συμφωνείται με τον ΕΛΚΕ και να εφαρμόζεται.

3. Μετά την ίδρυση τεχνοβλαστών, αυτές να υποστηρίζονται και να παρακολουθείται η απόδοσή τους με ένα πλέγμα δεικτών, όπως πχ τζίρος, κερδοφορία, ικανοποίηση πελατών.
4. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - ο Ποσοστό εγκεκριμένων προτάσεων
 - ο Αριθμός αναφορών ανά μέλος ΔΕΠ
 - ο Ποσοστό ερευνών που αξιοποιήθηκαν
 - ο Αριθμός εταιρειών - τεχνοβλαστών
 - ο Αριθμός πατεντών
 - ο Πλήθος συνεργασιών με τη βιομηχανία
 - ο Δείκτες απόδοσης εταιρειών – τεχνοβλαστών (πχ πχ τζίρος, κερδοφορία, ικανοποίηση πελατών)
 - ο Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

3.6 Διεργασία Υποστήριξης Φοιτητών και Αποφοίτων

Καλές Πρακτικές:

Το Ίδρυμα εφαρμόζει ένα πολύ ευρύ φάσμα υποστήριξης των Φοιτητών και Αποφοίτων του. Οι Δράσεις που υλοποιεί, βοηθούν τους φοιτητές στην ακαδημαϊκή και επαγγελματική τους πορεία (πχ μέσω της συμβουλευτικής υποστήριξης), αλλά και στην καθημερινότητα φοίτησής τους (πχ μέσω του Τμήματος Σπουδών, του Συνηγόρου του Φοιτητή, της Υποστήριξης Φοιτητών Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων κα).

Επίσης, το γραφείο διασύνδεσης μεριμνά και για τους Αποφοίτους του Ιδρύματος, μέσω των ενεργειών που υλοποιεί για την εύρεση εργασίας και τη δικτύωσή τους.

Σχετικά με την Φοιτητική Λέσχη αναφέρουμε ως Καλές Πρακτικές τον περιοδικό έλεγχο των συνθηκών υγιεινής για τις Υποδομές, την ταχύτατη ικανοποίηση των αιτημάτων των φοιτητών και την εγγραφή τους μέσω του Κέντρου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΚΗΔ).

Αδύνατα Σημεία:

Σύνδεση με την αγορά εργασίας:

1. Ενώ τα στελέχη του Ιδρύματος υποστηρίζουν τους φοιτητές και τους αποφοίτους στην σύνδεσή τους με την αγορά εργασίας, υλοποιώντας πληθώρα σχετικών ενεργειών, δεν υπάρχει ικανοποιητική ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα (πχ την κάλυψη των θέσεων εργασίας από τις ενέργειες του

Γραφείου Διασύνδεσης). Ως εκ τούτου δεν μπορούν να μετρηθούν οι σχετικοί δείκτες.

Διαχείριση Δράσεων - Ερευνών:

1. Δεν γίνεται πλήρης σχεδιασμός των Έργου (δράσεων και ερευνών), με γραπτό καθορισμό αντικειμένου, στόχων, κριτηρίων επιτυχίας, προγραμματισμού κτλ.
2. Δεν χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο Project Management για τον προγραμματισμό και παρακολούθηση των ενεργειών.
3. Δεν γίνεται ανάλυση και ποσοτικοποίηση Κινδύνων και καθορισμός δράσεων αντιμετώπισης για τις Δράσεις και Έρευνες που υλοποιούνται.
4. Δεν καταγράφονται τα προβλήματα για τις Δράσεις και Έρευνες που υλοποιούνται.

Υλοποίηση Πρακτικής (μέσω ΕΣΠΑ):

1. Το γραφείο πρακτικής άσκησης στα πλαίσια υποστήριξής του στα τμήματα τους δίνει ένα κείμενο (word) με ενέργειες που πρέπει να κάνουν και χρονικό προγραμματισμό.
2. Τα χρονοδιαγράμματα εφαρμογής των ανωτέρω καταλήγουν στην πράξη να είναι ιδιαίτερως πειστικά.

Συνήγορος του Φοιτητή:

1. Έλλειψη γνώσης από τους φοιτητές για την ύπαρξη του Συνηγόρου του Φοιτητή
2. Τα εισερχόμενα αιτήματα δεν καταχωρούνται σε κάποιο εργαλείο παρακολούθησης, ώστε να διαχειρίζονται και στη συνέχεια μέσα από αυτό
3. Δεν γίνεται follow up και αξιολόγηση της ικανοποίησης του αιτούντα, ώστε στη συνέχεια να καθορίζονται διορθωτικές ενέργειες.

Γραφείο Υποστήριξης Φοιτητών Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων:

1. Ελλιπής ενημέρωση Φοιτητών Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων για τις υπηρεσίες του Γραφείου
2. Παρατηρείται Μείωση της διάθεσης εθελοντισμού από τους φοιτητές για την υποστήριξη των Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων

Διαχείριση Λειτουργιών Λέσχης

1. Η Φοιτητική Λέσχη δεν διαθέτει Επιχειρησιακό Σχέδιο που να περιλαμβάνει Όραμα, Αξίες, Στόχους, Δράσεις και έργα αναβάθμισης κτιριακών υποδομών

2. Δεν υπάρχουν δράσεις για αύξηση χορηγιών που θα οδηγούσαν σε αναβάθμιση της Λέσχης
3. Δεν υπάρχει δομημένη Διαδικασία Event Management
4. Δεν υπάρχει συστηματικός τρόπος προβολής του έργου της Λέσχης ώστε να ενημερώνεται η κοινωνία και να δημιουργείται ευνοϊκό κλίμα για την ενίσχυση των χορηγιών
5. Δεν υπάρχει αναφορά λειτουργίας με ποιοτικούς Δείκτες προς τη ΜΟΔΙΠ, π.χ. συνεχής αξιολόγηση των υποδομών λειτουργίας
6. Δεν υπάρχει δομημένη διαδικασία συνεχούς αξιολόγησης των εισερχομένων υλικών (παραλαβών) και των προμηθευτών.
7. Δεν υπάρχει δομημένη Διαδικασία Διαχείρισης Αιτημάτων και Παραπόνων
8. Δεν υπάρχει δομημένη Διαδικασία Μέτρησης Ικανοποίησης των Φοιτητών

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται τα εξής:

1. Πρόβλεψη στην αντίστοιχη Υποδιεργασία Σύνδεσης με την Αγορά Εργασίας, ώστε να γίνεται επικοινωνία με τους φορείς και τους ενδιαφερόμενους, μέσα από την οποία θα γίνεται ενημέρωση για τα αποτελέσματα των Διαδικασιών και θα υπάρχει ανατροφοδότηση και αντίστοιχη μέτρηση Δεικτών.
2. Καθιέρωση Εντύπου Καθορισμού Έργου, ώστε στην έναρξη κάθε Δράσης – Έρευνας να καθορίζονται τα απαραίτητα δεδομένα (αντικείμενου, στόχων, κριτηρίων επιτυχίας, προγραμματισμού κτλ).
3. Χρήση Εργαλείου Project Management της AQS (περιλαμβάνεται εντός τους φακέλου Δ.06.04 του Παραρτήματος 2) για τον προγραμματισμό και παρακολούθηση των Δράσεων – Ερευνών
4. Χρήση Εργαλείου Διαχείρισης Κινδύνων της AQS (περιλαμβάνεται εντός τους φακέλου Δ.06.04 του Παραρτήματος 2) για την ποσοτικοποίηση και διαχείριση των κινδύνων των Δράσεων – Ερευνών
5. Διαχείριση Προβλημάτων μέσω δομημένης μεθοδολογίας και σχεδιασμός αντίστοιχης Υποδιεργασίας για όλο το Ίδρυμα
6. Το γραφείο πρακτικής άσκησης στα πλαίσια υποστήριξής του στα τμήματα να χρησιμοποιεί το ανωτέρω αναφερθέν εργαλείο Project Management για τον σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος, ώστε αυτά να διευκολύνονται στην παρακολούθηση των εργασιών τους.
7. Χρήση εργαλείου διαχείρισης αιτημάτων που σχεδιάστηκε από την AQS για τον Συνήγορο του Φοιτητή
8. Υλοποίηση δράσεων επικοινωνίας, ώστε να γίνει ευρέως γνωστός στους φοιτητές ο θεσμός του Συνηγόρου του Φοιτητή

9. Πρόβλεψη στην αντίστοιχη υποδιεργασία ώστε να γίνεται follow up και αξιολόγηση της ικανοποίησης του αιτούντα, ώστε στη συνέχεια να καθορίζονται διορθωτικές ενέργειες.
10. Πρόβλεψη στην αντίστοιχη υποδιεργασία, ώστε να υλοποιούνται Δράσεις, ώστε να ενημερώνονται οι φοιτητές Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων κυρίως από τις γραμματείες, για τη λειτουργία του Γραφείου και τις δυνατότητες υποστήριξής τους
11. Πρόβλεψη στην αντίστοιχη υποδιεργασία ενεργειών προσέλκυσης εθελοντών, μέσω δράσεων ευαισθητοποίησης, αλλά και κινήτρων.
12. Εφαρμογή της δομημένης Διαδικασίας Event Management (Δ.02.05) που έχουμε σχεδιάσει
13. Εφαρμογή της Διαδικασίας Διαχείρισης Παραπόνων (Δ.07.06) που έχουμε σχεδιάσει
14. Μέτρηση Ικανοποίησης Φοιτητών μέσω Google Forms μία φορά το χρόνο
15. Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου της Φοιτητικής Λέσχης στο οποίο θα καθορίζονται το Όραμα, οι Αξίες, οι Στόχοι και οι Δράσεις
16. Καθορισμός συστηματικού τρόπου προβολής του έργου της Φοιτητικής Λέσχης, ώστε να ενημερώνεται η κοινωνία και να δημιουργείται ευνοϊκό κλίμα για την ενίσχυση των χορηγιών
17. Αποστολή Αναφορών Λειτουργίας της Φοιτητικής Λέσχης με ποιοτικούς Δείκτες προς τη ΜΟΔΙΠ, π.χ. συνεχής αξιολόγηση υποδομών λειτουργίας
18. Σχεδιασμός δομημένης διαδικασίας συνεχούς αξιολόγησης των εισερχομένων υλικών (παραλαβών) και των προμηθευτών της Φοιτητικής Λέσχης
19. Καθημερινή εξέταση και αναφορά των συνθηκών υγιεινής της Φοιτητικής Λέσχης
20. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Ποσοστό επίτευξης στόχων δράσεων διασύνδεσης με την αγορά εργασίας
 - Αριθμός αποφοίτων που βρήκαν εργασία μέσω των ενεργειών του Γραφείου Διασύνδεσης
 - Ποσοστό ικανοποίησης φοιτητών από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες
 - Ποσοστό έγκαιρης υλοποίησης δράσεων - ερευνών
 - Ποσοστό κάλυψης αιτημάτων φοιτητών για πρακτική άσκηση
 - Μέσος χρόνος διαχείρισης αιτημάτων φοιτητών από το Συνήγορο του Φοιτητή
 - Βαθμός ικανοποίησης διαχείρισης αιτημάτων από το Συνήγορο του Φοιτητή
 - Ποσοστό ικανοποίησης αιτημάτων Φοιτητών Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων
 - Βαθμός Ικανοποίησης Ωφελουμένων Φοιτητών Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων
 - Ποσοστό Αξιολογούμενων Προμηθευτών
 - Ποσοστό Προμηθειών ανά Αξιολογούμενο Προμηθευτή
 - Ποσοστό μη συμμορφούμενων αγορών που επεστράφησαν
 - Ποσοστό συνέπειας Προμηθευτών
 - Αριθμός Παραπόνων Φοιτητών
 - Ποσοστό Σχεδιασθεισών Δράσεων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

- Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

Από τους ανωτέρω 15 Δείκτες, προτείνεται μια διατμηματική ομάδα να επιλέξει από 7 έως 10 Δείκτες.

3.7 Διεργασία Διαχείρισης Διεργασιών

Καλές Πρακτικές:

Η ΜΟΔΙΠ, με βάση και την κείμενη νομοθεσία (π.χ. ν. 4957 – ΦΕΚ 141^Α 21/7/2022), είναι επιφορτισμένη με πολύ σημαντικές αρμοδιότητες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και ερευνητικού έργου του Ιδρύματος και την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση των υπηρεσιών του. Προς την κατεύθυνση αυτή ήδη υλοποιεί ένα πολύ σημαντικό έργο, παρόλες τις εκφρασμένες από τα αρμόδια στελέχη λειτουργικές ανεπάρκειές της, ιδιαίτερα σε σχέση με τη στελέχωση της Υπηρεσίας.

Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα παρακάτω θετικά σημεία:

- Η λειτουργία του ιστοχώρου της ΜΟΔΙΠ, ο οποίος αποτελεί μια πολύτιμη πηγή πληροφόρησης και υποστήριξης προς στις Υπηρεσίες του ΑΠΘ σε πλήθος θεμάτων που τις αφορούν, όπως την Πολιτική Ποιότητας, Οδηγούς για την Πιστοποίηση, για το ΕΣΔΠ, Ανακοινώσεις, Διακρίσεις, Εκδηλώσεις, e-Οδηγούς Σπουδών, Εκθέσεις Αυτοξιολόγησης, πλήθος αναφορών και στατιστικών στοιχείων επιδόσεων, κλπ.
- Η υποστήριξη που προσφέρει η ΜΟΔΙΠ στα Τμήματα για τις πιστοποιήσεις των διαφόρων Προγραμμάτων Σπουδών.
- Η τεχνική επάρκεια και η υποστήριξη της ΜΟΔΙΠ προς τις αρμόδιες Υπηρεσίες σε θέματα μετρήσεων δεικτών, εξαγωγής στατιστικών στοιχείων και αναφορών, κλπ.
- Η προσπάθεια τήρησης των υποχρεώσεων σε σχέση με τις μετρήσεις δεικτών, τη στοχοθεσία και τις Αναφορές Πεπραγμένων.

Αδύνατα Σημεία:

Οι Διεργασίες που είναι ενταγμένες στο τρέχον Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ) του ΑΠΘ δεν λειτουργούν ουσιαστικά κατά το μεγαλύτερο μέρος τους και οι προβλέψεις που είναι ενταγμένες στο Εγχειρίδιο Ποιότητας και είναι αποτυπωμένες με βάση το αντίστοιχο πρότυπο της ΕΘΑΑΕ δεν αντανakλούν την πραγματική λειτουργία του Ιδρύματος στους τομείς αυτούς.

Παράλληλα, η ΜΟΔΙΠ, ως η Μονάδα που είναι επιφορτισμένη για τη λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας με πλήθος σχετικών αρμοδιοτήτων, έχει επιτελέσει σημαντικό έργο στην υποστήριξη της πιστοποίησης του ΕΣΔΠ και των Προγραμμάτων Σπουδών, ενώ το Πληροφοριακό Σύστημα που έχει δημιουργήσει και διαχειρίζεται, αποτελεί πολύτιμη πηγή πληροφόρησης για τις Μονάδες του Ιδρύματος με πλήθος δεδομένων αξιολόγησης και στοιχείων για τη λειτουργία τους.

Εντούτοις, παρατηρούνται τα παρακάτω:

1. Οι ενέργειες που υλοποιούνται στο πλαίσιο της λειτουργίας του ΕΣΔΠ γίνονται προς κάλυψη κυρίως των τυπικών υποχρεώσεων του ΑΠΘ και όχι στη βάση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου Διαχείρισης και Βελτίωσης του Συστήματος, το οποίο να πηγάζει από το Στρατηγικό Σχέδιο.
2. Δεν έχει συνδεθεί η Πολιτική Ποιότητας με το Στρατηγικό Σχέδιο και τους Στόχους του ΑΠΘ και δεν παρακολουθείται συστηματικά η εφαρμογή της.
3. Δεν τηρούνται οι υποχρεώσεις από τις ακαδημαϊκές Μονάδες (π.χ. υποβολή Εκθέσεων Παρακολούθησης).
4. Δεν ανασκοπούνται τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων των ΠΣ από την ΕΘΑΑΕ και δεν υπάρχει συστηματική ανατροφοδότηση προς τη Διοίκηση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων.
5. Δεν γίνεται ουσιαστική επεξεργασία της Έκθεσης Παρακολούθησης του ΕΣΔΠ λόγω ελλείψεων προσωπικού της ΜΟΔΙΠ.
6. Συντάσσονται σε συστηματική βάση Εκθέσεις Αυτοαξιολόγησης. Οι Εκθέσεις είναι τυπικές και δεν οδηγούν σε συγκεκριμένες δράσεις.
7. Δεν παρακολουθούνται συστηματικά τα αποτελέσματα των Εκθέσεων Αυτοαξιολόγησης και δεν ανασκοπούνται από τη Διοίκηση.
8. Δεν διεξάγονται συστηματικά εσωτερικές αξιολογήσεις του ΕΣΔΠ.
9. Δεν ανασκοπείται συστηματικά η υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών ως αποτέλεσμα των εσωτερικών αξιολογήσεων.
10. Δεν παρακολουθείται συστηματικά η υλοποίηση και η αποτελεσματικότητα των ενεργειών βελτίωσης του ΕΣΔΠ.
11. Δεν διεξάγονται σε συστηματική βάση Ανασκοπήσεις του ΕΣΔΠ από τη Διοίκηση.
12. Οι καταγεγραμμένοι δείκτες ποιότητας δεν παρακολουθούνται συστηματικά και είναι συνδεδεμένοι βασικά με την εκ του νόμου υποχρέωση.
13. Οι δείκτες ποιότητας που μετρούνται δεν συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους.
14. Δεν καταγράφονται και δεν παρακολουθούνται συστηματικά οι αποκλίσεις / προβλήματα / προτάσεις βελτίωσης από τη λειτουργία του Συστήματος.
15. Δεν υλοποιούνται συστηματικά έρευνες ικανοποίησης σε ενδιαφερόμενα μέρη.
16. Δεν υπάρχει κεντριοποιημένη βάση πληροφόρησης για το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά το ΕΣΔΠ και τις σχετικές Αποφάσεις της Διοίκησης ανά θεματική ενότητα

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Καθιέρωση δεικτών Διεργασίας για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας υλοποίησής της.
2. Σύνδεση της Πολιτικής Ποιότητας με το Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΑΠΘ.

3. Δράσεις ενημέρωσης Ενδιαφερόμενων Μερών για την Πολιτική, όπως παρουσιάσεις της Πολιτικής, ανάρτηση σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και άλλους χώρους ενημέρωσης φοιτητών και τρίτων.
4. Ανασκόπηση της Πολιτικής Ποιότητας κατά τις ετήσιες Ανασκοπήσεις του ΕΣΔΠ.
5. Αναθεωρήσεις Πολιτικής Ποιότητας με βάση τα αποτελέσματα του Συστήματος και τις προτεραιότητες που τίθενται από τη Διοίκηση.
6. Συστηματικό follow up των ενεργειών που προκύπτουν από τις Εκθέσεις Πιστοποίησης της ΕΘΑΑΕ με προγραμματισμό και παρακολούθηση.
7. Σύνταξη Σχεδίων Δράσης με βάση τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων από όλα τα τμήματα.
8. Συστηματική παρακολούθηση των Σχεδίων Δράσης.
9. Αναφορές σε σχέση με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων προς τη Διοίκηση.
10. Σύνταξη ολοκληρωμένων Εκθέσεων Παρακολούθησης του ΕΣΔΠ.
11. Ετήσιος προγραμματισμός και υλοποίηση εσωτερικών επιθεωρήσεων και Εκθέσεων Αυτοαξιολόγησης.
12. Συστηματική παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των επιθεωρήσεων και των Εκθέσεων Αυτοαξιολόγησης και ανασκόπηση από τη Διοίκηση.
13. Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις και επιθεωρήσεις.
14. Συστηματική παρακολούθηση της υλοποίησης των ενεργειών βελτίωσης του ΕΣΔΠ.
15. Διαχείριση όλων των αποκλίσεων, διορθωτικών ενεργειών και προτάσεων βελτίωσης από τη λειτουργία του Συστήματος κεντριοποιημένα μέσω ειδικού εργαλείου.
16. Διεξαγωγή ετήσιων Ανασκοπήσεων του ΕΣΔΠ από τη Διοίκηση στις οποίες αναλύεται η πορεία εφαρμογής του Συστήματος και ο βαθμός επίτευξης των στόχων και κατά τις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις βελτίωσης του Συστήματος.
17. Σύνδεση των Στρατηγικών Στόχων με Δείκτες Διεργασιών (Key Process Indicators – KPI's) και επιμέρους δείκτες ποιότητας
18. Συστηματική παρακολούθησή των στόχων και δεικτών μέσω του ΠΣ ΜΟΔΙΠ.
19. Διεξαγωγή ερευνών μέτρησης ικανοποίησης ενδιαφερόμενων μερών, κυρίως εξωτερικών.
20. Σχεδιασμός βάσης πληροφόρησης για το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά το ΕΣΔΠ και τις σχετικές Αποφάσεις της Διοίκησης ανά θεματική ενότητα υπό την εποπτεία της ΜΟΔΙΠ, η οποία θα είναι προσβάσιμη από όλες τις εμπλεκόμενες Υπηρεσίες.
21. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Ποσοστό εφαρμογής στόχων Πολιτικής Ποιότητας.
 - Ποσοστό επιτυχούς πιστοποίησης ΠΣ.
 - Ποσοστό έγκαιρης υλοποίησης ενεργειών Σχεδίου Δράσης.

- Αριθμός προτάσεων βελτίωσης που προέκυψαν από Εκθέσεις Πιστοποίησης / Παρακολούθησης.
- Ποσοστό τμημάτων που κατάρτισαν Εκθέσεις Αυτοαξιολόγησης.
- Ποσοστό υλοποίησης προγράμματος Εσωτερικής Αξιολόγησης.
- Αριθμός αποκλίσεων κατά τις Εσωτερικές Αξιολογήσεις.
- Αριθμός προτάσεων βελτίωσης που προέκυψαν από Εσωτερικές Αξιολογήσεις, Ανασκοπήσεις του ΕΣΔΠ.
- Ποσοστό έγκαιρης υλοποίησης διορθωτικών ενεργειών / ενεργειών βελτίωσης που προέκυψαν από Εσωτερικές Αξιολογήσεις
- Ποσοστό έγκαιρης υλοποίησης αποφάσεων από Ανασκοπήσεις του ΕΣΔΠ.
- Ποσοστό επίτευξης στόχων Διεργασιών.
- Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης ενδιαφερόμενων μερών
- Ποσοστό ικανοποίησης αιτημάτων εξαγωγής αναφορών από πληροφοριακά συστήματα

Οι παραπάνω προτάσεις έχουν λάβει υπόψη τους και τις καλές πρακτικές που ακολουθούνται από τα μεγαλύτερα διεθνή πανεπιστήμια [Harvard University (ΗΠΑ), Massachusetts Institute of Technology (MIT) (ΗΠΑ), Stanford University (ΗΠΑ), University of Oxford (Ηνωμένο Βασίλειο), University of Cambridge (Ηνωμένο Βασίλειο), οι οποίες δίνουν βάση στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων και Στόχων βασικών Διεργασιών, οι οποίοι είναι ευθυγραμμισμένοι με το Όραμα, την Αποστολή και τις Αξίες του Ιδρύματος.
- Δομή διακυβέρνησης με ρόλους και αρμοδιότητες, γραμμές εξουσίας και διαδικασίες λήψης αποφάσεων για να διασφαλίσουν αποτελεσματική διαχείριση των Διεργασιών, με βάση βεβαίως το αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο.
- Αξιολόγηση ποιότητας εκπαίδευσης, έρευνας και διοικητικών διαδικασιών μέσω τακτικών εσωτερικών ελέγχων και εντοπισμό των τομέων που χρήζουν βελτίωσης.
- Αξιολόγηση των επιδόσεων για το διδακτικό προσωπικό, το ερευνητικό προσωπικό και τις διοικητικές μονάδες. Ενδεικτικοί δείκτες για την αξιολόγηση αποτελούν:
 - Δεδομένα αξιολόγησης από φοιτητές
 - Ρυθμός αποφοίτησης
 - Αριθμός δημοσιεύσεων και αναφορών
 - Παραγωγικότητα έρευνας
 - Εισροή χρηματοδότησης έρευνας
 - Βραβεία σε ερευνητικά προγράμματα
- Προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση μέσω ανατροφοδότησης από τους φοιτητές, το διδακτικό προσωπικό, το ερευνητικό προσωπικό και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

(απόφοιτοι, κοινωνικές ομάδες, εργοδότες, κράτος) και προώθησης αλλαγών στις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ακολουθούμενες πρακτικές. Στόχο αποτελεί η βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Διεργασιών του Ιδρύματος.

- Αποτελεσματική και διαφανής επικοινωνία μεταξύ των Μονάδων του Ιδρύματος.
- Αξιοποίηση τεχνολογίας (πληροφοριακά συστήματα, πλατφόρμες διαχείρισης μάθησης, ερευνητικά εργαλεία, διοικητικό λογισμικό κλπ) για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των Διεργασιών, την αυτοματοποίηση εργασιών, τη βελτίωση της διαχείρισης δεδομένων και την υποστήριξη διαδικτυακών υπηρεσιών μάθησης και έρευνας.

3.8 Διεργασία Διαχείρισης Υποδομών και Περιβάλλοντος Εργασίας

Καλές Πρακτικές:

Ως καλές πρακτικές μπορούν να αναφερθούν τα παρακάτω στοιχεία:

- Τα στελέχη των εμπλεκόμενων Υπηρεσιών (Γ.Δ. Τεχνικών Υπηρεσιών & Μηχανοργάνωσης, κλπ) έχουν μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενό τους.
- Επίσης έχουν αναπτυχθεί επιμέρους καταγεγραμμένες λειτουργικές διαδικασίες στα πλαίσια συστημάτων ποιότητας (πιστοποιημένων ή μη), όπως διαδικασίες διαχειριστικής επάρκειας, διαδικασίες διαχείρισης τεχνικών έργων, κλπ
- Επίσης, γίνεται χρήση ηλεκτρονικών εφαρμογών (π.χ. εφαρμογή διαχ. Βλαβών AIMMS ή εφαρμογή για προβλήματα πληροφοριακών συστημάτων Jira) που διευκολύνουν την επεξεργασία προβλημάτων.
- Γίνεται συστηματική διαχείριση των βλαβών μέσω της εφαρμογής AIMMS.

Αδύνατα Σημεία:

Η Διεργασία Υποδομών και Περιβάλλοντος Εργασίας, παρότι υφίσταται στο τρέχον Εσωτερικό Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΣΔΠ) του ΑΠΘ (ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 2. «Διάθεση και διαχείριση πόρων»), περιλαμβάνει Διαδικασίες (Διαδικασία 2.1: «Διάθεση και διαχείριση χρηματοδότησης», Διαδικασία 2.2: «Διάθεση και διαχείριση υποδομών και υπηρεσιών», Διαδικασία 2.3: «Διάθεση και διαχείριση ανθρώπινων πόρων») που δεν λειτουργούν με τον τρόπο που περιγράφονται.

Επίσης, δεν έχει αποτυπωθεί στη λειτουργία του ΕΣΔΠ ο ενοποιημένος και κεντρικός ρόλος της Διεργασίας αυτής ως μιας Διεργασίας, η οποία υποστηρίζει ουσιαστικά τη λειτουργία των υπόλοιπων Διεργασιών του ΕΣΔΠ και την επίτευξη του Έργου του ΑΠΘ.

Συνοπτικά, παρατηρούνται τα παρακάτω:

1. Δεν υπάρχει προγραμματισμός πόρων σε σύνδεση με το στρατηγικό σχέδιο του ΑΠΘ.

2. Μη επικαιροποιημένο Σύστημα Ποιότητας για τις λειτουργίες της ΓΔ Τεχνικών Υπηρεσιών.
3. Δεν υπάρχει ενιαίος προγραμματισμός των συντηρήσεων εξοπλισμού και υποδομών.
4. Δεν υπάρχει ενιαίος και ηλεκτρονικός τρόπος παρακολούθησης των συντηρήσεων.
5. Δεν υπάρχει προτεραιοποίηση της αποκατάστασης βλαβών με βάση συγκεκριμένα κριτήρια
6. Δεν παρακολουθούνται συστηματικά τα χρονοδιαγράμματα των τεχνικών έργων.

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Καθιέρωση δεικτών Διεργασίας για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας υλοποίησής της.
2. Επιλογή έργων / προμηθειών για υποδομές και εξοπλισμό που σχετίζονται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Ιδρύματος.
3. Δομημένη αξιολόγηση επίδοσης προμηθευτών με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.
4. Συστηματικός προγραμματισμός των συντηρήσεων εξοπλισμού και υποδομών.
5. Χρήση βάσης δεδομένων / εργαλείου για τον προγραμματισμό και την καταγραφή των εργασιών συντήρησης.
6. Προτεραιοποίηση διαχείρισης βλαβών με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, όπως την επικινδυνότητα και την επίδραση στην ομαλή λειτουργία των Μονάδων του Ιδρύματος.
7. Παραγωγή συστηματικών αναφορών για διαχείριση πόρων.
8. Υλοποίηση ενεργειών δομημένης διαχείρισης έργων για τα τεχνικά έργα (καθορισμός έργου, ανάλυση κινδύνων, αναλυτικό χρονοδιάγραμμα δράσεων, ένταξη πλάνου ποιότητας, κλπ).
9. Έλεγχος παραδοτέων με βάση το πλάνο ποιότητας.
10. Συνολική αξιολόγηση έργων στο τέλος και αξιοποίηση γνώσης.
11. Επικύρωση σε νέα ή τροποποιήσεις συστημάτων και εφαρμογών Πληροφορικής.
12. Μέριμνα για τις προδιαγραφές διαλειτουργικότητας των συστημάτων και εφαρμογών Πληροφορικής.
13. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Αποτελέσματα από μέτρηση ικανοποίησης για τις υποδομές
 - Ποσοστό τήρησης του προγράμματος συντήρησης
 - Ποσοστό βλαβών στο σύνολο εργασιών
 - Ποσοστό απόκλισης από τα χρονοδιαγράμματα των έργων

- Αριθμός μη συμμορφώσεων κατά τους ποιοτικούς ελέγχους στα έργα & στις εργολαβίες ασφάλειας, καθαριότητας κλπ
- Αριθμός ασκήσεων ετοιμότητας
- Αριθμός δράσεων περιβαλλοντικής διαχείρισης
- Αριθμός περιστατικών ασφάλειας
- Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

Οι παραπάνω προτάσεις έχουν λάβει υπόψη τους και τις καλές πρακτικές που ακολουθούνται από τα μεγαλύτερα διεθνή πανεπιστήμια [Harvard University (ΗΠΑ), Stanford University (ΗΠΑ), Massachusetts Institute of Technology (MIT) (ΗΠΑ), University of Oxford (Ηνωμένο Βασίλειο), University of Cambridge (Ηνωμένο Βασίλειο), ETH Zurich (Ελβετία), National University of Singapore (NUS) (Σιγκαπούρη), οι οποίες δίνουν βάση στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Στρατηγικός Σχεδιασμός για ευθυγράμμιση πόρων με τις ακαδημαϊκές προτεραιότητες και τους μακροπρόθεσμους στόχους.
- Κατανομή πόρων μέσω κριτηρίων, όπως ανάγκες προγραμμάτων, παραγωγικότητα έρευνας, εγγραφή φοιτητών, αναλογία διδασκόντων – φοιτητών και οι στρατηγικές προτεραιότητες.
- Σχεδιασμός εγκαταστάσεων και υποδομών (συντήρηση εξοπλισμού και υποδομών, ανακαίνιση και την επέκταση κτιρίων, εργαστηρίων, βιβλιοθηκών, υποδομών πληροφορικής κλπ) για να εξασφαλίσουν επαρκείς πόρους για τη διδασκαλία, την έρευνα και την υποστήριξη των φοιτητών.
- Μετρήσεις απόδοσης με καθιέρωση βασικών δεικτών επιδόσεων (KPI's) για την παρακολούθηση της χρήσης των πόρων και της αποτελεσματικότητάς τους.

3.9 Διεργασία Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων

Καλές Πρακτικές:

Το Ίδρυμα Σχεδιάζει και Υλοποιεί ένα διευρυμένο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι όλο το πλάνο των δημοσίων σχέσεων, αλλά και ό, τι δημοσιεύεται από το γραφείο τύπου ελέγχεται, εγκρίνεται και τροποποιείται όπου κριθεί αναγκαίο από τον ίδιο τον Πρύτανη.

Αδύνατα Σημεία:

1. Το Ετήσιο Πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων στην ουσία αποτελεί πρόγραμμα εκδηλώσεων. Δεν περιλαμβάνονται σε αυτό Στόχοι, Δείκτες, τρόπος μέτρησης αποτελεσμάτων κτλ.

2. Δεν γίνεται τεκμηριωμένα ανάλυση κινδύνων κατά τον σχεδιασμό εκδηλώσεων
3. Δεν καθορίζονται τεκμηριωμένα στόχοι για τις εκδηλώσεις
4. Δεν καταγράφονται μετρήσιμα αποτελέσματα των εκδηλώσεων (βάσει δεικτών)
5. Ο προγραμματισμός των εκδηλώσεων θα μπορούσε να γίνεται σε πιο σύγχρονο εργαλείο Διαχείρισης Έργων
6. Οι εσωτερικές δομές που υλοποιούν δράσεις δεν ενημερώνουν πάντα το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων για να συνδράμει και να τις επικοινωνήσει

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται τα εξής:

1. Η πρόβλεψη εκπόνησης Ετησίου Προγράμματος Δημοσίων Σχέσεων που θα περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους Δημοσίων Σχέσεων, Προτεραιότητες, Δείκτες κτλ. και να μην αποτελεί απλώς έναν προγραμματισμό εκδηλώσεων.
2. Χρήση Εργαλείου Διαχείρισης Κινδύνων της AQS (περιλαμβάνεται στο Παράρτημα 2 ως E.01.02) για την ποσοτικοποίηση και διαχείριση των κινδύνων των εκδηλώσεων και Εργαλείου Διαχείρισης Έργων (περιλαμβάνεται στο Παράρτημα 2 ως E.01.03) για την παρακολούθηση των εκδηλώσεων
3. Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων ανά εκδήλωση (πχ αριθμός συμμετεχόντων, αναφορών στα MME κα)
4. Καταγραφή αποτελεσμάτων ανά εκδήλωση
5. Καταγραφή αδυναμιών ανά εκδήλωση, ώστε να ληφθούν υπ' όψιν στην επόμενη αντίστοιχη εκδήλωση
6. Υλοποίηση ενεργειών ενημέρωσης στις εσωτερικές δομές, ώστε να συμβουλευόμαστε και να λαμβάνουμε τη βοήθεια του Τμήματος Δημοσίων Σχέσεων
7. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Ποσοστό επίτευξης στόχων δημοσίων σχέσεων
 - Ποσοστό υλοποίησης προγραμματισμένων δράσεων
 - Ποσοστό δράσεων που έλαβαν δημοσιότητα
 - Πλήθος επισκέψεων στις ιστοσελίδες του ΑΠΘ
 - Σειρά κατάταξης ιστοσελίδων ΑΠΘ και ΜΟΔΙΠ από τις μηχανές αναζήτησης
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

3.10 Διεργασία Διαχείρισης Οικονομικών Πόρων

Καλές Πρακτικές:

Η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών είναι υπεύθυνη για ένα μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων οικονομικού βασικά αντικειμένου το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό «κανονικοποίησης» λόγω της ύπαρξης συγκεκριμένου νομοθετικού πλαισίου. Για

την υλοποίηση του έργου της η Διεύθυνση στελεχώνεται με στελέχη, τα οποία έχουν υψηλό βαθμό εμπειρίας και τεχνογνωσίας στο αντικείμενό τους. Επίσης για αρκετές από τις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης έχουν αποτυπωθεί αναλυτικές διαδικασίες ποιότητας οι οποίες είναι ενταγμένες σε πιστοποιημένα συστήματα ποιότητας. Τέλος είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι οι προμήθειες, παρόλες τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που οφείλουν να τηρούν, ειδικά για μεγάλες προμήθειες, φροντίζουν να δρομολογήσουν έγκαιρα τις διαγωνιστικές διαδικασίες.

Αδύνατα Σημεία:

1. Δεν συνδέεται το Σύστημα Ποιότητας κατά το διεθνές Πρότυπο ISO 9001 της Δ/σης με τις απαιτήσεις του ΕΣΔΠ.
2. Δεν υπάρχει σύνδεση του προϋπολογισμού με το Στρατηγικό Σχέδιο του ΑΠΘ.
3. Καθυστερήσεις στη συμβασιοποίηση προμηθειών λόγω προσφυγών κλπ.
4. Δεν έχουν οριστεί αντιπροσωπευτικοί δείκτες ποιότητας.
5. Αν και το αρχείο των προμηθειών είναι ηλεκτρονικό, γίνεται χρήση εκτυπωμένου αρχείου από το τμήμα Δαπανών.
6. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις καθυστερήσεων στην ενημέρωση των μεταβολών των αρχείων μισθοδοσίας
7. Δεν υπάρχει πληροφόρηση για αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που αφορά ποικίλα θέματα, όπως μισθολογικά, φορολογικά, ασφαλιστικά, κλπ

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Καθιέρωση δεικτών Διεργασίας για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας υλοποίησής της.
2. Εντοπισμός αναγκών σε οικονομικούς πόρους και τροφοδότηση του προϋπολογισμού.
3. Δομημένη αξιολόγηση επίδοσης προμηθευτών με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.
4. Παραγωγή συστηματικών αναφορών επίδοσης της Διεργασίας που θα περιλαμβάνουν αποτελέσματα από τους δείκτες ποιότητας, απολογισμούς από τις προγραμματισμένες εργασίες / έργα του κάθε τομέα, οικονομικό απολογισμό, προβλήματα που προέκυψαν, προτάσεις βελτίωσης διαχείρισης οικονομικών πόρων .
5. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - ο Ποσοστό επίτευξης στόχων προϋπολογισμού
 - ο Ποσοστό απόκλισης από προϋπολογισμό
 - ο Ποσοστό κάλυψης στόχου επιχορήγησης 20% Ν. 4653/2020 & Ν. 4790/2021
 - ο Μέσος χρόνος πληρωμής δαπανών

- Ποσοστό έγκαιρης υλοποίησης προμηθειών
- Μ.Ο. αξιολόγησης προμηθευτών
- Ποσοστό προμηθευτών με αξιολόγηση > 8/10
- Ποσοστό απόκλισης από προϋπολογισμό κληροδοτημάτων
- % κληροδοτημάτων που αξιοποιούνται
- Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

Οι παραπάνω προτάσεις έχουν λάβει υπόψη τους και τις καλές πρακτικές που ακολουθούνται από τα μεγαλύτερα διεθνή πανεπιστήμια, οι οποίες δίνουν βάση στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Στρατηγικός Οικονομικός Σχεδιασμός για ευθυγράμμιση οικονομικών πόρων με τις ακαδημαϊκές τους προτεραιότητες και τους μακροπρόθεσμους στόχους τους.
- Προϋπολογισμοί και οικονομικοί απολογισμοί.
- Βελτιστοποίηση κόστους για τον εντοπισμό ευκαιριών εξοικονόμησης κόστους και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών.
- Εξεύρεση χρηματοδότησης από πηγές όπως χρηματοδοτούμενα προγράμματα, παροχή υπηρεσιών, διαχείριση ακινήτων, κλπ.

3.11 Διεργασία Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων

Καλές Πρακτικές:

Το Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΚΗΔ) του ΑΠΘ είναι αρμόδιο για τη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων του Ιδρύματος. Αποτελεί μία Υπηρεσία που παρέχει υποστήριξη σε θέματα πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε όλο το πανεπιστήμιο. Το ΚΗΔ έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα σύνολο καλών πρακτικών οργάνωσης που του επιτρέπουν να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους χρήστες του.

Μερικές από τις καλές πρακτικές που εφαρμόζει το ΚΗΔ περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμός και ανάπτυξη υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών.
- Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών (cloud computing, big data και artificial intelligence).
- Εκπαίδευση του προσωπικού και των χρηστών.
- Πιστοποιημένο Σύστημα Ποιότητας και Ασφάλειας Πληροφορίας. Το ΚΗΔ εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας πληροφορίας με διαδικασίες και πολιτικές.
- Υψηλή εμπειρία και τεχνογνωσία των στελεχών του.
- Ανάπτυξη εφαρμογών για λοιπούς Φορείς
- Χρήση ηλεκτρονικής εφαρμογής (Jira) για εξυπηρέτηση χρηστών ΠΣ
- Εξωστρέφεια

Αδύνατα Σημεία:

1. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και οι δραστηριότητες του ΚΗΔ λειτουργούν ανεξάρτητα και δεν τροφοδοτούν τον συνολικό Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΑΠΘ.
2. Δεν υπάρχει σύνδεση των δραστηριοτήτων του ΚΗΔ με το ΕΣΔΠ του Ιδρύματος
3. Έλλειψη χρηματοδότησης

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Σύνδεση των στρατηγικών στόχων του ΚΗΔ με τον κεντρικό στρατηγικό σχεδιασμό του ΑΠΘ ούτως ώστε να υπάρχει η προσδοκώμενη ευθυγράμμιση.
2. Εφαρμογή επικύρωσης σε νέα ή τροποποιήσεις συστημάτων και εφαρμογών Πληροφορικής.
3. Αξιολόγηση χρήσης πληροφοριακών συστημάτων.
4. Μέριμνα για τις προδιαγραφές διαλειτουργικότητας των συστημάτων και εφαρμογών Πληροφορικής.
5. Παραγωγή συστηματικών αναφορών επίδοσης της Διεργασίας που θα περιλαμβάνουν αποτελέσματα από τους δείκτες ποιότητας, απολογισμούς από τις προγραμματισμένες εργασίες / έργα του κάθε τομέα, οικονομικό απολογισμό, προβλήματα που προέκυψαν, προτάσεις βελτίωσης διαχείρισης οικονομικών πόρων .
6. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδύσεων χρηστών Πληροφοριακών Συστημάτων.
6. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Αποτελέσματα από μέτρηση ικανοποίησης χρηστών πληροφοριακών συστημάτων
 - Αριθμός δυσλειτουργιών που εντοπίζονται σε πληροφοριακά συστήματα / έτος
 - Μέσος χρόνος αποκατάστασης τεχνικών προβλημάτων σε πληροφοριακά συστήματα
 - % επίλυσης τεχνικών προβλημάτων στην πρώτη κλήση
 - Ποσοστό χαμένων κλήσεων
 - Αριθμός βελτιώσεων σε πληροφοριακά συστήματα / έτος
 - Αριθμός εκπαιδευτικών δράσεων / έτος
 - Αποτελέσματα αξιολόγησης εκπαιδευτικών δράσεων
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

3.12 Διεργασία Διαχείρισης Βιβλιοθηκών και Κέντρου Πληροφόρησης

Καλές Πρακτικές:

Η Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης (ΒΚΠ) του ΑΠΘ λειτουργεί ως αυτοτελής και αποκεντρωμένη μονάδα σε επίπεδο διεύθυνσης και ως ενιαία βιβλιοθήκη που περιλαμβάνει την Κεντρική Βιβλιοθήκη και τα παραρτήματά της.

Η ΒΚΠ είναι αρμόδια για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και των ερευνητικών δραστηριοτήτων του ΑΠΘ, δράσεις που επιτυγχάνονται μέσω της ενιαίας οργάνωσης του υλικού και του συντονισμού των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο Τμήμα Βιβλιοθηκών και Κέντρου Πληροφόρησης το πρόγραμμα εκπαίδευσης δημοσιεύεται στο site ώστε οι ενδιαφερόμενοι να έχουν άμεση πρόσβαση και να δηλώνουν τη συμμετοχή τους. Θετικό είναι το γεγονός ότι οι Διαδικασίες & οι Πολιτικές, δημιουργούνται με συνολικό τρόπο καθώς συμμετέχουν Στελέχη της ΒΚΠ και προσαρμόζονται με βάση τη Νομοθεσία.

Αδύνατα Σημεία:

1. Δεν υπάρχει δομημένη Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού ειδικώς για το Τμήμα αυτό, αν και υπάρχει η πρόθεση παρεμβάσεων σε κτιριακές υποδομές, όμως δεν μας απεστάλη ο Σχεδιασμός Στόχων και Δράσεων προς αξιολόγηση.
2. Δεν υπάρχει δομημένη Διαδικασία Event Management. Όπως αναφέρθηκε και την παρουσίαση των Διεργασιών των Γραμματειών, η Υποδιεργασία Διοργάνωσης Εκδηλώσεων που αναπτύχθηκε για τις Γραμματείες, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στο συγκεκριμένο Τμήμα.
3. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν προκύπτουν μέσω Αξιολόγησης από το Ανθρώπινο Δυναμικό αλλά από δηλώσεις των ενδιαφερομένων.
4. Για τα Συστήματα IT που εξυπηρετούν τη Β.Κ.Π. δεν έχει εξετασθεί η Διαλειτουργικότητα και Πιστοποίηση (Validation), ούτε επίσης έχουν εγκατασταθεί: Λογισμικό διαχείρισης Εγγραφών, Λογισμικό διαχείρισης Δανεισμού κ.α.
5. Για τη βελτίωση Υποδομών, όπως αναφέραμε στην Παράγραφο 1, δεν υπάρχει Επιχειρησιακό Σχέδιο.
6. Δεν έχουν καθιερωθεί Δείκτες Βελτίωσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας
7. Δεν έχει συγκροτηθεί Ομάδας Διαχείρισης Κινδύνων
8. Δεν προβλέπεται ενημέρωση του Συμβουλίου Διοίκησης για περιπτώσεις κινδύνων μεγάλης επικινδυνότητας όταν καθυστερεί η υλοποίηση των δράσεων διαχείρισής τους.

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται τα εξής:

1. Η Υποδιεργασία Event Management που αναπτύχθηκε στη Διεργασία Λειτουργίας της Γραμματείας, να εφαρμοστεί σε όλους του τομείς του ΑΠΘ, όπου προκύπτει η ανάγκη Διαχείρισης Εκδηλώσεων και φυσικά και στο συγκεκριμένο Τμήμα.
2. Η συγκρότηση Ομάδας Διαχείρισης Κινδύνων χρησιμοποιώντας κατάλληλα Εργαλεία Διαχείρισης Κινδύνων που παρέχονται δωρεάν από την εταιρεία μας.
3. Η ενημέρωση του Συμβουλίου Διοίκησης για περιπτώσεις κινδύνων μεγάλης επικινδυνότητας όταν καθυστερεί η υλοποίηση των δράσεων διαχείρισής τους προκειμένου να επιταχυνθούν οι διαδικασίες ολοκλήρωσης.
4. Η ένταξη των κτιριακών Υποδομών στο Επιχειρησιακό Σχέδιο προκειμένου να σχεδιαστεί με λεπτομέρεια ο τρόπος αναζήτησης πόρων και η διαχείρισή τους.
5. Η αξιοποίηση του Συστήματος Αξιολόγησης για την ακριβή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών.
6. Να μελετηθεί η Διαλειτουργικότητα Συστημάτων IT που εξυπηρετούν τη Β.Κ.Π. και να σχεδιαστεί το Validation (Επικύρωση) και η εγκατάσταση Λογισμικού εντοπισμού Υποκλοπών, Λογισμικού διαχείρισης Εγγραφών και Λογισμικού διαχείρισης Δανεισμού.
7. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Αριθμός Δανεισθέντων βιβλίων
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

3.13 Διεργασία Κέντρου Δια Βίου Μάθησης

Καλές Πρακτικές:

Το Κέντρο Δια Βίου Μάθησης απευθύνεται στην εκπαίδευση των εκτός Πανεπιστημίου ενηλίκων και έχει ως βασική φιλοσοφία την κάλυψη των αναγκών των ενδιαφερομένων, την αξιολόγηση των επιδόσεων των Καθηγητών, τη διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης και την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας, καλύπτοντας όλα τα έξοδά του από τα έσοδα των σεμιναρίων

Μερικές από τις καλές πρακτικές που εφαρμόζει περιλαμβάνουν:

- Αποστολή των Syllabus των εκπαιδεύσεων έναν μήνα νωρίτερα.
- Εγγραφές μέσω Πλατφόρμας που διαχειρίζεται το Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Αποστολή του προβλεπόμενου υλικού στους Συμμετέχοντες την παραμονή κάθε εκπαίδευσης.
- Σύστημα Αξιολόγησης διδακτικού Προσωπικού υπό διαμόρφωση
- Σε περιπτώσεις μη ικανοποιητικής αξιολόγησης, οι αποφάσεις περιλαμβάνουν αλλαγή στο πρόγραμμα εκπαίδευσης και στη συνεργασία με τους καθηγητές από το Συμβούλιο του ΚΕΔΙΒΙΜ.

Αδύνατα Σημεία:

1. Η προώθηση των σεμιναρίων γίνεται μόνο μέσω του site και δεν αξιοποιούνται άλλα διαθέσιμα κανάλια προώθησης όπως: Newsletter, You tube, Social Media, Google Ads.
2. Δεν υπάρχει διαθέσιμη Βάση δεδομένων για Emails, προκειμένου να προωθηθούν αποτελεσματικά τα σεμινάρια
3. Δεν υπάρχει Διαδικασία για τη συνεχή βελτίωση των Πληροφοριακών Υλικών (syllabus) των εκπαιδεύσεων
4. Το Τμήμα δεν είναι Πιστοποιημένο από την ΕΘΑΑΕ
5. Δεν έχει προβλεφθεί ο σχεδιασμός Συστήματος Δεικτών Ποιότητας και Αποδοτικότητας (KPI's)

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Να διερευνηθούν πιθανά νέα κανάλια για την αποστολή του Καταλόγου Προγραμμάτων Σεμιναρίων προς τους ενδιαφερόμενους εκτός από το site, όπως: Newsletter, You tube, Social Media, Google Ads.
2. Να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται οι αποδόσεις κάθε καναλιού πώλησης
3. Να δημιουργηθεί Βάση δεδομένων για Emails με συμβατότητα στο GDPR
4. Να υπάρξει μέριμνα για την αποστολή και βελτίωση των Πληροφοριακών Υλικών (syllabus) των εκπαιδεύσεων
5. Να γίνουν ενέργειες Πιστοποίησης του ΚΕΔΙΒΙΜ από την ΕΘΑΑΕ
6. Να σχεδιαστεί Σύστημα Παρακολούθησης για τα παρακάτω:
 - ο Δεικτών
 - ο Εκκρεμοτήτων
 - ο Αναφορών προς τη ΜΟΔΙΠ των αποτελεσμάτων των Δεικτών
 - ο Εφόσον το Ίδρυμα είναι αυτοχρηματοδοτούμενο, οφείλει να παρακολουθεί τα Οικονομικά Αποτελέσματα για να διασφαλίσει τη συνέχειά του.
7. Να σχεδιαστούν Δείκτες Ποιότητας και Αποδοτικότητας (KPI's) ως κάτωθι:
 - ο Μέσος Όρος Αξιολόγησης Εισηγητή
 - ο Μέσος Όρος Αξιολόγησης Υποδομών
 - ο Μέσος Όρος Αξιολόγησης Υλικού από Συμμετέχοντες
 - ο Δείκτης Μη Συμμορφώσεων
 - ο Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

3.14 Διεργασία Λειτουργίας Κλινικών**Καλές Πρακτικές:**

Οι Κλινικές είναι υπεύθυνες για ένα μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων που σκοπό έχουν:

- Την κάλυψη σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο των διδακτικών και ερευνητικών αναγκών του Τμήματος, όπως και άλλων Τμημάτων του Πανεπιστημίου, σε θέματα που εμπίπτουν στο γνωστικό αντικείμενο Κλινικής και αποτελούν μέρος του προγράμματος σπουδών.
- Την εκπαίδευση (θεωρητική και πρακτική άσκηση) ειδικευμένων επιστημόνων στο γνωστικό αντικείμενο που καλύπτει η Κλινική.
- Κάθε μορφής συνεργασία, με ακαδημαϊκά και ερευνητικά Ιδρύματα της ημεδαπής και αλλοδαπής
- Τη διοργάνωση επιστημονικών διαλέξεων, ημερίδων, σεμιναρίων, συμποσίων, συνεδρίων και άλλων επιστημονικών εκδηλώσεων, την πραγματοποίηση δημοσιεύσεων και εκδόσεων και την πρόσκληση επιστημόνων αναγνωρισμένου κύρους.
- Την παροχή υπηρεσιών σε ιδιώτες, σύμφωνα με τη κείμενη νομοθεσία.
- Την παροχή γνωμοδοτήσεων σε θέματα (π.χ. νομικών περιπτώσεων) που άπτονται του γνωστικού αντικείμενου, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- Τη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διάθεση δεδομένων.
- Την ανάληψη συμβουλευτικών ή αναπτυξιακών έργων και μελετών, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας.
- Την έκδοση δελτίων και επιστημονικών περιοδικών

Μερικές από τις καλές πρακτικές που εφαρμόζουν οι Κλινικές είναι οι εξής:

1. Η υλοποίηση μεγάλου αριθμού ερευνητικών προγραμμάτων σε ετήσια βάση.
3. Οι συνεργασίες με Ερευνητικά Ιδρύματα της Ελλάδας και του Εξωτερικού (εξωστρέφεια)
4. Η εισροή εσόδων στον ΕΛΚΕ και στην Κτηνιατρική υπηρεσία, μέσω της παροχής υπηρεσιών και γνωμοδοτήσεων σε ενδιαφερόμενους (συμβολή στην εισροή πόρων στο Πανεπιστήμιο)
5. Η επικοινωνία με τους φοιτητές γίνεται απευθείας μέσω Πληροφοριακού Συστήματος*
6. Ο υψηλός αριθμός συμμετοχής σε συνέδρια που συμβάλλει στη διεύρυνση των γνώσεων των φοιτητών. Παράλληλα, η διοργάνωση Συνεδρίων / Εκδηλώσεων σε Ετήσια Βάση (Εξωστρέφεια)
7. Η κεντρική παρακολούθηση Δεικτών που υλοποιείται μέσω της ΜΟΔΙΠ

Αδύνατα Σημεία:

1. Δεν υφίσταται εργαλείο διαχείρισης αιθουσών (αφορά την κτηνιατρική υπηρεσία)
2. Έκδοση προγράμματος ειδικευόμενων από Υπουργείο Υγείας και όχι από την Σχολή και την Κλινική
3. Έλλειψη κεντρικού σχεδιασμού για την υλοποίηση συνεργασιών
4. Εξάρτηση από προσωπικές γνωριμίες και σχέσεις καθηγητών, προκειμένου να ευδοκιμεί η συνεργασία με άλλα Πανεπιστήμια

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω, προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Να επεκταθεί το Εργαλείο Διαχείρισης Αιθουσών και στην κτηνιατρική υπηρεσία.
2. Να σχεδιαστεί αποδοτικότερο Σύστημα για την υλοποίηση συνεργασιών με άλλα εκπαιδευτικά Ιδρύματα
3. Να σχεδιαστούν Δείκτες Ποιότητας και Αποδοτικότητας (KPI's) ως κάτωθι:
 - Ποσοστό συμμετοχής φοιτητών σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα (για ιατρική και κτηνιατρική κλινική)
 - Αριθμός ετήσιων συμμετοχών σε ερευνητικά προγράμματα ΑΠΘ (για ιατρική και κτηνιατρική κλινική)
 - Αριθμός ετησίων συνεργασιών για ερευνητικά προγράμματα (για ιατρική και κτηνιατρική κλινική)
 - Αριθμός ετησίων δημοσιεύσεων επιστημονικών άρθρων (για ιατρική και κτηνιατρική κλινική)
 - Αριθμός ετήσιων συμμετοχών / διοργανώσεων εκδηλώσεων / σεμιναρίων / διαλέξεων (για ιατρική και κτηνιατρική κλινική)
 - Συνολικός αριθμός ετήσιων ασθενών ζώων στα οποία παρασχέθηκαν κτηνιατρικές υπηρεσίες
 - Συνολικός αριθμός ετήσιων γνωμοδοτήσεων (για κτηνιατρική κλινική)
 - Ετήσια έσοδα από παροχή κτηνιατρικών υπηρεσιών
 - Ετήσια έσοδα από παροχή κτηνιατρικών γνωμοδοτήσεων
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

*Σημείωση: Με τον όρο Πληροφοριακό Σύστημα, εννοούμε το Φοιτητολόγιο του ΑΠΘ, δηλαδή τις Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Γραμματείας ΑΠΘ που είναι προσβάσιμες μέσω του συνδέσμου sis.auth.gr

Οι δυνατότητες που δίνει η Πλατφόρμα αυτή στους Φοιτητές, αναφέρονται στην εικόνα που ακολουθεί:

Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Γραμματείας ΑΠΘ



sis.auth - Student Information System

Φοιτητές

Οι φοιτητές μπορούν να:

- υποβάλλουν δήλωση μαθημάτων κάθε εξάμηνο
- βλέπουν τα μαθήματα του εξαμήνου τους και τη βαθμολογία τους
- παρακολουθούν τις προϋποθέσεις λήψης πτυχίου και την κάλυψή τους
- καταθέτουν αιτήσεις για την έκδοση πιστοποιητικών

3.15 Διεργασία Λειτουργίας Εργαστηρίων

Καλές Πρακτικές:

Η προσέγγισή μας για την Αναδιοργάνωση των Εργαστηρίων, βασίζεται σε Διεθνή Πρότυπα όπως το ISO 17025 που έχει βασική εφαρμογή στα τεχνικά Εργαστήρια και το ISO 15189 που έχει εφαρμογή στα Κλινικά Εργαστήρια.

Ανεξαρτήτως της πρόθεσης του ΑΠΘ να προβεί σε διαπίστευση ή όχι των Εργαστηρίων του, η αξιολόγηση των Πανεπιστημίων με βάση τις δομές των Προτύπων, συμβάλλει στην πληρότητα της οργάνωσης και στην αποδοτικότητα της λειτουργίας.

Υπό τη σκοπιά αυτή, η Διαδικασία Διαχείρισης Εργαστηρίων περιλαμβάνει βήματα μέσω των οποίων διαπιστώνεται η καταλληλότητα των Υποδομών, η καταλληλότητα και ικανότητα των μεθόδων μέτρησης, η μέτρηση της αβεβαιότητας των μετρήσεων λαμβάνοντας υπ' όψιν όλους τους σχετικούς παράγοντες.

Κατά τη συνάντησή μας με τον κ. Μαμώλο, Καθηγητή Γεωπονίας και Πρόεδρο της Επιτροπής Εργαστηρίων του ΑΠΘ, αναφέρθηκε ότι τα Εργαστήρια είναι μη χρηματοδοτούμενα από τον κρατικό προϋπολογισμό και αυτοχρηματοδοτούνται από τα ερευνητικά προγράμματα, όπως και τα μεταπτυχιακά.

Ως καλή πρακτική μπορεί να αναφερθεί το γεγονός ότι στα SOP's περιλαμβάνονται οι λεπτομέρειες των μετρήσεων και ο ποιοτικός τους έλεγχος.

Αδύνατα Σημεία:

1. Επειδή ο τρόπος αναφοράς του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης στα διάφορα άρθρα και μελέτες δεν είναι μοναδικός και άλλοτε αναφέρεται ως Aristotle University ή AUTH ή University of Aristotle και αντίστοιχα οι Κλινικές αναφέρονται άλλοτε ως «Department» και άλλοτε ως «Faculty» με αποτέλεσμα να συγχέονται με τα Τμήματα που επι της ουσίας είναι οι Σχολές, δημιουργείται πρόβλημα στην ακρίβεια των δεδομένων των στοιχείων των Πανεπιστημίων που προσδιορίζουν τα αποτελέσματα της διεθνούς κατάταξης.
2. Δεν υπάρχει μια Έκθεση βιωσιμότητας, η οποία να αναφέρει πόσο χρόνο ζωής έχει ένα εργαστήριο.
3. Δεν έχει συγκροτηθεί δίκτυο συνεργασιών με άλλα Εργαστήρια προκειμένου να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και να προωθούν την έρευνα και τις συνεργασίες για συμμετοχή σε Διεργαστηριακές δοκιμές.
4. Η αναλογία Εργαστηρίων / Διδακτικό Προσωπικό στο ΕΜΠ είναι 0,33/1 και εναρμονίζεται με την αναλογία Εργαστηρίων / Διδακτικό Προσωπικό του ΑΠΘ που είναι 0,38/1. Και οι δύο αναλογίες όμως, είναι χαμηλότερες από τα διεθνή Standards.

Μελέτη του Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), έχει διαπιστώσει ότι η μέση αναλογία Εργαστηρίων / Διδακτικό Προσωπικό στα δημόσια πανεπιστήμια είναι 1,3:1. Ωστόσο, η αναλογία αυτή μεταξύ των χωρών κυμαίνεται από 0,5:1 έως 2,5:1.

Επίσης, Μελέτη της World Bank, έχει διαπιστώσει ότι η μέση αναλογία Εργαστηρίων / Διδακτικό προσωπικό στα Πανεπιστήμια των αναπτυσσόμενων χωρών είναι 0,8:1. Ωστόσο, η εν λόγω Μελέτη διαπίστωσε ότι η αναλογία

αυξάνεται στις αναπτυσσόμενες χώρες γεγονός που αποτελεί θετική εξέλιξη, καθώς θα δώσει τη δυνατότητα στα Πανεπιστήμια να παρέχουν ποιοτικότερη εκπαίδευση και έρευνα.

Συνεπώς στην περίπτωση του ΑΠΘ, η αναλογία Εργαστηρίων / Διδακτικό Προσωπικό είναι χαμηλότερη από τον διεθνή μέσο όρο, αλλά σύμφωνη με τις εθνικές πρακτικές. Χρειάζεται όμως εξορθολογισμός του αριθμού των Εργαστηρίων που αντιστοιχούν σε κάθε Τμήμα.

Παραθέτουμε τις πηγές της ανωτέρω τεκμηρίωσης:

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021). Education at a Glance 2021: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing
- World Bank (2020). Higher Education in Developing Countries: Expanding Access, Improving Quality, Research and Innovation. Washington, DC: World Bank
- <https://www.ntua.gr>

5. Υπάρχει θέμα καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών

6. Δεν υπάρχει Σύστημα Validation του Προσωπικού, δεδομένου ότι σε περίπτωση που αποχωρήσουν κάποια άτομα ή χειριστές που διενεργούν μετρήσεις, παύει να ισχύει η Διαπίστευση ενός Εργαστηρίου καθώς τα αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών θα πρέπει να επανεκτιμηθούν. Σε περίπτωση Διαπίστευσης του Εργαστηρίου, θα πρέπει να υπολογιστούν οι αβεβαιότητες εξαρχής.

Σημείωση: Όταν ένα εργαστήριο διαπιστεύεται κατά ISO 17025, εκτιμώνται όλες οι παράμετροι των μετρήσεων (συσκευές, διακρίβωση οργάνων, τυχαιότητα, προσωπικό), προκειμένου να γίνει ο υπολογισμός του συνολικού σφάλματος που ονομάζεται: «Συνολική αβεβαιότητα» ή «Σύνθετη Αβεβαιότητα τύπου Α» ή «Σύνθετη Αβεβαιότητα τύπου Β».

Επειδή το προσωπικό αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την αβεβαιότητα της μέτρησης, όταν αλλάζει το άτομο που υλοποιεί μετρήσεις, θα πρέπει να επανεκτιμάται η αβεβαιότητα της μέτρησης. Εφόσον η αβεβαιότητα αυτή βρεθεί εντός των προβλεπόμενων στατιστικών ορίων, γίνεται η επικύρωσή του (Validation).

7. Το ποσοστό των διαπιστευμένων Εργαστηρίων είναι ιδιαίτερα χαμηλό καθώς μόνο ένα ή δύο Εργαστήρια είναι διαπιστευμένα (Εργαστήριο Μελισσοκομίας και Εργαστήριο Γεωργικών Φαρμάκων του Τμήματος Γεωπονίας).

8. Κάθε εργαστήριο οφείλει να έχει μια Πολιτική Ποιότητας και επίσης επιμέρους στόχους Ποιότητας στους οποίους θα αποσκοπεί αυτή η Πολιτική.

Προτάσεις Βελτίωσης:

Αποτυπώθηκαν βήματα που αποτελούν τις Καλές Πρακτικές οργάνωσης ενός Εργαστηρίου κατά ISO 17025. Θεωρούμε ότι εάν ακολουθούνται βήματα αυτά, έχουμε αποτυπώσει επακριβώς τις Καλές Πρακτικές στην οργάνωση εργαστηρίων που γίνονται αποδεκτές διεθνώς.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τα παρακάτω βήματα που ασφαλώς συνιστούν Καλές Πρακτικές:

- Σχεδιασμός και Λειτουργία Διαδικασίας Εσωτερικής Διακρίβωσης Οργάνων

- Σχεδιασμός και Χρήση Εργαλείων για την Μέτρηση της Διευρυμένης Αβεβαιότητας, δηλαδή της σύνθεσης Αβεβαιότητας Τύπου Α και Αβεβαιότητας Τύπου Β
- Διαδικασία Διεργαστηριακών Δοκιμών
- Διεργασία Ελέγχου της Ποιότητας των Μετρήσεων
- Validation του Συστήματος Μεταφοράς Δεδομένων από συσκευές σε εφαρμογές
- Διαδικασία Αναφορών Αποτελεσμάτων
- Διαδικασία Δειγματοληψίας
- Διαδικασία Διακρίβωσης Οργάνων
- Διαδικασία Ελέγχου της Ικανότητας Συσκευών και Μεθόδων Μέτρησης κλπ.
- Θεωρείται επίσης καλή πρακτική να συγκροτηθεί Ομάδα Ανάλυσης και Διαχείρισης Κινδύνων
- Επειδή η διαπίστευση μιας Μεθόδου εξαρτάται και από τους εμπλεκόμενους στη μέτρηση, όταν αλλάζει ο διεξάγων τη μέτρηση, πρέπει για τον αντικαταστάτη του να γίνει Validation. Μια καλή πρακτική είναι να υπάρχουν αναπληρωτές καθενός που εμπλέκεται στις μετρήσεις ώστε σε περίπτωση αλλαγών να μην υπάρξει πρόβλημα ως προς την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.
- Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - Ποσοστό διακριβωμένων οργάνων
 - Ποσοστό διακριβωμένων εργαστηρίων
 - Ποσοστό των αποτελεσμάτων που παραδόθηκαν έγκαιρα
 - Αξιολόγηση Αξιοπιστίας Μετρήσεων των Εργαστηρίων σε Διεργαστηριακές Αναλύσεις (εάν υπάρχουν)
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

3.16 Διεργασία Διαχείρισης Επιπλέον Παροχών Επιμόρφωσης

Καλές Πρακτικές:

Οι επιπλέον παροχές Επιμόρφωσης που εντάσσονται στο ΕΣΔΠ αφορούν στη λειτουργία του Σχολείου Νέας Ελληνικής Γλώσσας και του Κέντρου Διδασκαλίας Ξένων Γλωσσών. Οι δύο αυτές μονάδες χαρακτηρίζονται από την εμπειρία των στελεχών τους και την τεχνογνωσία τους στους τομείς ενδιαφέροντός τους. Επίσης πρέπει να τονιστεί η προσπάθεια για εξωστρέφεια των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω συνεργασιών με ξένα πανεπιστήμια και Φορείς.

Αδύνατα Σημεία:

1. Οι δραστηριότητες των Δομών δεν συνδέονται με το Στρατηγικό Σχεδιασμό του ΑΠΘ
2. Δεν υπάρχει Δ/ντης Σπουδών στο Σχολείο Νέας Ελληνικής Γλώσσας
3. Είναι σε εκκρεμότητα ο Κανονισμός Λειτουργίας του Σχολείου Νέας Ελληνικής Γλώσσας
4. Ελλείψεις στα μέλη του διδακτικού προσωπικού του Σχολείου Νέας Ελληνικής Γλώσσας
5. Δεν αξιολογούνται τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων από τους συμμετέχοντες στα μαθήματα

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Σύνδεση λειτουργίας Δομών με το Στρατηγικό Σχέδιο του Ιδρύματος.
2. Καθιέρωση δεικτών Διεργασίας για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας υλοποίησής της.
3. Παραγωγή συστηματικών αναφορών επίδοσης της Διεργασίας.
4. Υλοποίηση δράσεων προσέλκυσης σπουδαστών.
7. Προτείνονται οι παρακάτω Δείκτες για την αξιολόγηση της Απόδοσης της Διεργασίας:
 - ο Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα στο ΣΝΕΓ
 - ο % ικανοποίησης φοιτητών σε ΣΝΕΓ & ΚΔΞΓ
 - ο Αποτελέσματα αξιολόγησης από διδάσκοντες σε ΣΝΕΓ & ΚΔΞΓ
 - ο % αποδοχής αιτημάτων για φοίτηση σε ΣΝΕΓ & ΚΔΞΓ
 - ο % επιτυχίας στις εξετάσεις γλωσσομάθειας νέας ελληνικής γλώσσας
 - ο Αριθμός νέων προγραμμάτων / έτος σε ΣΝΕΓ & ΚΔΞΓ
 - ο Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

3.17 Διεργασία Σχεδιασμού, Υλοποίησης Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Ευρημάτων

Καλές Πρακτικές:

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου του ΑΠΘ διαθέτει ισχυρή τεχνογνωσία για την υλοποίηση του Έργου της. Παράλληλα, έχει εκπονήσει το «Εγχειρίδιο Εσωτερικών Ελέγχων», το «Σύστημα Αξιολόγησης και Βελτίωσης Ποιότητας», τον «Κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας» και τον «Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών», έγγραφα τα οποία αποτελούν σημαντικό βοηθό στην υλοποίηση του Έργου της Διεύθυνσης.

Αδύνατα Σημεία:

1. Απουσία εξειδικευμένου εργαλείου Διαχείρισης Κινδύνων

2. Απουσία εξειδικευμένου εργαλείου διαχείρισης ευρημάτων
3. Η ΜΟΔΙΠ δεν τροφοδοτείται με τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων που σχετίζονται με οργανωτικά θέματα, ώστε να βελτιώνει το Σύστημα Διεργασιών.

Προτάσεις Βελτίωσης:

1. Χρήση Εργαλείου Διαχείρισης Κινδύνων της AQS (περιλαμβάνεται εντός του φακέλου Δ.17 του Παραρτήματος 2) για την ποσοτικοποίηση και διαχείριση των κινδύνων των
2. Χρήση Εργαλείου Διαχείρισης Έργων της AQS (περιλαμβάνεται εντός του φακέλου Δ.17 του Παραρτήματος 2) για την παρακολούθηση υλοποίησης ενεργειών αποκατάστασης και διορθωτικών ενεργειών
3. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου να ενημερώνει τη ΜΟΔΙΠ σχετικά με τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων που σχετίζονται με οργανωτικά θέματα.

3.18 Διεργασία Διαχείρισης Λοιπών Δομών

Ειδική Μονάδα Βιοϊατρικής Έρευνας και Εκπαίδευσης (EMBIEE) – Μονάδα Κλινικών Ερευνών

Η Ειδική Μονάδα Βιοϊατρικής Έρευνας και Εκπαίδευσης (Ε.Μ.ΒΙ.Ε.Ε.) αποτελεί αυτόνομη Μονάδα η οποία υποστηρίζεται από το ΑΠΘ σε ό,τι αφορά τη διάθεση αιθουσών, Καθηγητών και Εγκαταστάσεων. Σκοπός της Ε.Μ.ΒΙ.Ε.Ε. είναι η υποστήριξη και προαγωγή της βιοϊατρικής έρευνας και εκπαίδευσης, βασισμένης σε διεπιστημονικές προσεγγίσεις

Η Ε.Μ.ΒΙ.Ε.Ε. περιλαμβάνει τις παρακάτω τέσσερις Ερευνητικές Μονάδες:

1. Μονάδα Βασικής και Μεταφραστικής Έρευνας (Μονάδα ΒΜΕ)
2. Μονάδα Κλινικών Ερευνών (Μονάδα ΚΕ)
3. Μονάδα Ιατρικής Ακριβείας (Μονάδα ΙΑΚ):
4. Μονάδα Καινοτομίας & Έρευνας στην Ιατρική Εκπαίδευση (Μονάδα ΚΕΙΕ)

Στη Μελέτη μας αναλύσαμε μόνο τη Μονάδα Κλινικών Ερευνών (Μονάδα ΚΕ) καθώς κατόπιν συνεννόησης με τον κ. Καραγιάννη, η Μονάδα αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη βελτίωση του επιπέδου οργάνωσης, ενώ οι υπόλοιπες δραστηριότητες βρίσκονται ακόμα στο στάδιο της τελικής τους διαμόρφωσης.

Καλές Πρακτικές:

Ως καλές πρακτικές της Μονάδας αυτής, μπορούν να αναφερθούν τα παρακάτω στοιχεία:

1. Έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν οι απαραίτητες SOP, μέσω των οποίων καλύπτονται όλες οι λειτουργίες της Μονάδας ΚΕ.

2. Η Μονάδα ΚΕ είναι Πιστοποιημένη κατά το Πρότυπο ISO 9001, βάσει του οποίου γίνεται ο εσωτερικός έλεγχος από τα Στελέχη του Νοσοκομείου και ανασκοπήσεις για συνεχή βελτίωση του Συστήματος.
3. Ως καλή Πρακτική θεωρούμε την ύπαρξη Διαδικασίας Διαχείρισης Δεδομένων και Αρχαιοθέτησης στη Μονάδα ΚΕ, με σκοπό τον προσδιορισμό και την περιγραφή των σταδίων που ακολουθούνται για τη διαχείριση και αρχαιοθέτηση των δεδομένων και εγγράφων συμπεριλαμβανομένων και ηλεκτρονικών) στη Μονάδα Κλινικών Ερευνών. Μέσω αυτής της Διαδικασίας διασφαλίζεται η ακεραιότητα των δεδομένων, η ασφαλής αποθήκευσή τους και η εύκολη ανάσυρση όταν απαιτείται.
4. Καλή Πρακτική αποτελεί επίσης η δυνατότητα της Μονάδας Ιατρικής Ακρίβειας για γονιδιακές αναλύσεις, η οποία όμως – όπως αναφέρουμε στις Προτάσεις Βελτίωσης – πρέπει να γίνει ευρύτερα γνωστή μέσω κατάλληλων δράσεων προώθησης.
5. Τα Στελέχη του προσωπικού της Μονάδας ΚΕ, είναι πιστοποιημένα σύμφωνα με τις Good Clinical Practices & το Advanced Life Support (Πιστοποιητικό Καρδιοαναπνευστικής αναζωογόνησης).
6. Η Μονάδα ΚΕ διαθέτει Εργαστήρια τα οποία έχουν οργανωθεί κατά ISO 15189 και βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο προκειμένου να διαπιστευθούν από το ΕΣΥΔ σύμφωνα με το ανωτέρω Πρότυπο

Αδύνατα Σημεία:

1. Η Μονάδα ΚΕ δεν διαθέτει Επιχειρησιακό Σχέδιο που να περιλαμβάνει Όραμα, Αξίες, Στόχους και Δράσεις.
2. Θεωρούμε ότι είναι απαραίτητη η συνολική Κοστολόγηση του κάθε Έργου κλινικών μελετών, ώστε να περιλαμβάνονται εκτός από τους πόρους που καλύπτει η χορηγός εταιρεία (πόροι εξειδικευμένοι για το Project), οι πόροι που διατίθενται είτε από το Πανεπιστήμιο είτε από το Νοσοκομείο διότι αυτή είναι η έννοια του πραγματικού κόστους.
3. Είναι απαραίτητη η κατάρτιση αναλυτικού Προϋπολογισμού, δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό υπάρχει καθαρή εικόνα της διαθέσιμης ρευστότητας της Μονάδας γεγονός που την καθιστά αξιόπιστη και συνεπή προς τους Προμηθευτές της και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.
4. Δεν υπάρχει δομημένη Διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης (Continuous Improvement) που θα βασίζεται σε Σύστημα Αναφορών με Δείκτες και Ευρήματα μη Συμμορφώσεων ώστε στη συνέχεια να γίνει ο Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών.
5. Δεν υπάρχει δομημένη Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνων ούτε έχει οριστεί Ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και τα κατάλληλα Εργαλεία που θα διευκόλυναν τη Διαδικασία αυτή, όπως αναφέρεται κατωτέρω στις Προτάσεις Βελτίωσης.
6. Στη Μονάδα ΚΕ δεν έχουν ακόμη καθοριστεί οι αβεβαιότητες των μετρήσεων ούτε έχουν σχεδιαστεί τα κατάλληλα Εργαλεία και οι Διαδικασίες.

Προτάσεις Βελτίωσης:

Με βάση τα ανωτέρω προτείνονται οι παρακάτω βασικές κατευθύνσεις βελτίωσης:

1. Να καταρτιστεί το Επιχειρησιακό Σχέδιο της Μονάδας ΚΕ στο οποίο θα καθορίζονται το Όραμα, οι Αξίες, οι Στόχοι και οι Δράσεις.
2. Να γίνεται συνολική Κοστολόγηση του κάθε Έργου κλινικών μελετών, ώστε να περιλαμβάνονται εκτός από τους πόρους που καλύπτει η χορηγός εταιρεία (πόροι εξειδικευμένοι για το Project), οι πόροι που διατίθενται είτε από το Πανεπιστήμιο είτε από το Νοσοκομείο.
3. Να γίνεται κατάρτιση αναλυτικού Προϋπολογισμού, προκειμένου να υπάρχει καθαρή εικόνα της διαθέσιμης ρευστότητας της Μονάδας ΚΕ και να διατηρηθεί η αξιοπιστία και συνέπεια προς τους Προμηθευτές και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη
4. Να σχεδιαστεί δομημένη Διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης (Continious Improvement) που θα βασίζεται σε Σύστημα Αναφορών με Δείκτες και Ευρήματα μη Συμμορφώσεων.
5. Να σχεδιαστεί δομημένη Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνων και να οριστεί Ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων αξιοποιώντας και τα Εργαλεία Διαχείρισης Κινδύνων παράλληλα με τη δομημένη παρακολούθηση των δράσεων.
6. Να καθοριστούν οι αβεβαιότητες των μετρήσεων και να σχεδιαστούν τα κατάλληλα Εργαλεία και Διαδικασίες ανεξάρτητα από την διαπίστευση ή μη της Μονάδας ΚΕ.
7. Να γίνουν δράσεις ενίσχυσης για την προώθηση και την αναγνωσιμότητα των μελετών που υλοποιεί η Μονάδα και κατά συνέπεια την βελτίωση της αναγνωρισιμότητας και την αναβάθμιση της εικόνας της.
8. Οι Αναλύσεις γονιδιώματος που πραγματοποιούνται στη Μονάδα ΙΑΚ, δεν είναι ευρέως γνωστές στο ελληνικό κοινό με αποτέλεσμα αυτό να απευθύνεται στο εξωτερικό με πολύ υψηλό κόστος. Προτείνεται να γίνουν προωθητικές ενέργειες προβολής της υπηρεσίας αυτής, πράγμα που θα κάνει περισσότερο αισθητή την παρέμβαση της Μονάδας αλλά και του ΑΠΘ στην κοινωνία.
9. Να σχεδιαστούν Δείκτες Ποιότητας και Αποδοτικότητας (KPI's) ως κάτωθι:
 - Ποσοστό Αύξησης Μελετών
 - Αξιοπιστία Μετρήσεων μέσω της διευρυμένης αβεβαιότητας
 - Βαθμός τήρησης Χρονοδιαγράμματος των Projects
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

Οι αναφορές των μετρήσεων των ανωτέρω Δεικτών, θα ενσωματωθούν στη Διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης και θα κοινοποιούνται στη ΜΟΔΙΠ ενώ κατά τη διάρκεια του εσωτερικού ελέγχου, εκτός από τη διερεύνηση πιθανόν μη συμμορφώσεων, θα μετρούνται οι Δείκτες προκειμένου να σχεδιάζονται οι κατάλληλες δράσεις βελτίωσης.

Κέντρο Βυζαντινών Ερευνών (ΚΒΕ)

Το «Κέντρον Βυζαντινών Ερευνών» ιδρύθηκε το 1966 με πρωτοβουλία καθηγητών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου (Β.Δ. 413/1966, ΦΕΚ 106 Τ.Α.). Περιλαμβάνει πέντε ερευνητικά τμήματα, που επιδιώκουν τη μελέτη και προβολή του Βυζαντινού Πολιτισμού.

Στους σκοπούς περιλαμβάνονται και η εξειδίκευση επιστημόνων ημεδαπών και αλλοδαπών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, όπως και η κατάρτιση ειδικών ερευνητών.

Σύμφωνα με το ιδρυτικό διάταγμα, το Κέντρο Βυζαντινών Ερευνών πραγματοποιεί τους σκοπούς του με την οργάνωση:

- ερευνητικών προγραμμάτων
- ειδικών φροντιστηριακών μαθημάτων
- δημοσίευση των πορισμάτων των ερευνών
- τη συνεργασία με άλλα επιστημονικά ιδρύματα του εσωτερικού και του εξωτερικού
- επιστημονικές συναντήσεις
- συνέδρια
- οργάνωση βιβλιοθήκης που εξυπηρετεί τους ειδικούς ερευνητικούς σκοπούς του Κέντρου
- έκδοση θεμελιωδών συλλογικών έργων, μεμονωμένων πραγματειών
- έκδοση ειδικού περιοδικού οργάνου (Βυζαντινά)

Καλές Πρακτικές:

- Εμπειρία Προσωπικού
- Επιτυχημένες Εκδόσεις
- Επιτυχημένα Σεμινάρια στα πλαίσια του ΚΕΔΙΒΙΜ
- Έκδοση σημαντικού περιοδικού (Βυζαντινά) που μπορεί να αξιοποιηθεί ως Εργαλείο προώθησης του Κέντρου

Αδύνατα Σημεία:

1. Αποτελεί υποστελεχωμένο τμήμα γιατί από το 2010 λειτουργεί με έλλειψη προσωπικού στον τομέα ερευνητών και έλλειψη βιβλιοθηκονόμου με τακτή παρουσία ο οποίος να μπορεί να αναλάβει την εργασία καταλογογράφησης.
2. Περίπου το 1/3 των 50.000 βιβλίων δεν έχει καταγραφεί και τα Στελέχη του ΚΒΕ ανατρέχουν σε χειρόγραφους καταλόγους για την αναζήτηση των βιβλίων, δαπανώντας πολύ χρόνο.
3. Στη συλλογή του περιλαμβάνονται και τα βιβλία της βιβλιοθήκης Σλαβικών Μελετών που έκλεισε και δώρισε το υλικό της στο ΚΒΕ χωρίς αυτό να έχει καταγραφεί.
4. Τα μέλη του ΚΒΕ συμμετέχουν περιστασιακά σε σεμινάρια και όχι μέσω προγραμματισμένων δράσεων μετά από αξιολόγηση αναγκών.

5. Δυσκολίες στις υφιστάμενες υποδομές: scanner, φωτοτυπικών & υπολογιστών.
6. Απουσία δομημένης Διαδικασίας Event Management
7. Απουσία εξειδικευμένου τρόπου διαχείρισης Copyright
8. Απουσία εξειδικευμένου Εργαλείου Διαχείρισης Κινδύνων

Προτάσεις Βελτίωσης:

1. Καταγραφή υπολοίπων βιβλίων
2. Καταγραφή βιβλίων της βιβλιοθήκης Σλαβικών Μελετών
3. Προγραμματισμός δράσεων εκπαίδευσης μετά από αξιολόγηση αναγκών.
4. Διευθέτηση ζητημάτων υποδομών: scanner, φωτοτυπικών & υπολογιστών.
5. Δομημένη Διαδικασία Event Management
6. Μελέτη για την ορθή διαχείρισης Copyright
7. Χρήση εργαλείων Διαχείρισης Κινδύνων
8. Να σχεδιαστούν Δείκτες Ποιότητας και Αποδοτικότητας (KPI's) ως κάτωθι:
 - Βαθμός ικανοποίησης συμμετεχόντων στα σεμινάρια/συνέδια/εκδηλώσεις
 - Ποσοστό ηλεκτρονικής καταγραφής βιβλίων
 - Βαθμός τήρησης Χρονοδιαγράμματος των Projects
 - Ποσοστό Δράσεων Διαχείρισης Κινδύνων που υλοποιήθηκαν έγκαιρα

4. Μελέτη Αναδιοργάνωσης Εσωτερικών Διαδικασιών (Π.3.3)

4.1 Διεργασίες Ιδρύματος

Το προτεινόμενο Μοντέλο Κύριων Διεργασιών και Υποδιεργασιών για το ΑΠΘ είναι βασισμένο:

- Στο αμερικανικό Σύστημα Επιχειρησιακής Αριστείας του Malcolm Baldrige, που οδηγεί στο Βραβείο Edwards Deming
- Στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που είναι το θεμελιακό Μοντέλο Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα για όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση
- Στο Πρότυπο ISO 9004:2000 που είναι το Διεθνές Πρότυπο για την Αριστεία

Σύμφωνα με τα ανωτέρω Μοντέλα Αριστείας, επιβάλλεται ο καθορισμός των Κυρίων Διεργασιών, η σύνδεσή τους με Υποδιεργασίες και στη συνέχεια η σύνδεση των Διεργασιών / Υποδιεργασιών με υφιστάμενες ή μελλοντικές Διαδικασίες.

Ως γνωστό, Διαδικασία είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που μετατρέπει Input (εισροές, δεδομένα) σε Output (εκροές, παραδοτέα για ένα συγκεκριμένο βήμα της Διεργασίας).

Κατωτέρω, γίνεται αναφορά στους ορισμούς της Ποιότητας – Διεργασιών – Υποδιεργασιών και Διαδικασιών, προκειμένου να γίνει ευκολότερα κατανοητή η δομή.

- **ΠΟΙΟΤΗΤΑ:** Ο βαθμός στον οποίο το σύνολο των **εγγενών χαρακτηριστικών** του **αντικειμένου** ικανοποιεί **απαιτήσεις** (ISO 9000:2015 §3.6.2)
- **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ:** Οντότητα, όπως Προϊόν, Υπηρεσία, Διεργασία, Φυσικό Πρόσωπο, Οργανισμός, Σύστημα, Πόροι, Project κλπ.
- **ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ:** Σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων, οι οποίες μετασχηματίζουν τα εισερχόμενα για να παράγουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
- **ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΑ:** Προκύπτει όταν επιθυμούμε ένα μέρος μιας Διεργασίας να το αναλύσουμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, στην περίπτωση που η Διεργασία είναι αρκετά πολύπλοκη χάριν απλότητας. Επίσης εξυπηρετεί στη διαχείριση των αλλαγών καθώς μπορεί να αλλάξει μια Υποδιεργασία, χωρίς ταυτόχρονα να γίνουν αλλαγές σε ολόκληρη τη Διεργασία.
- **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:** Ο τρόπος Υλοποίησης μιας Διεργασίας.

Κατωτέρω παρουσιάζεται ο Πίνακας της προτεινόμενης δομής Κύριων Διεργασιών και Υποδιεργασιών, ενώ στο Παράρτημα 1 παρουσιάζονται οι δομές των τριών Μοντέλων που προαναφέρθηκαν, προκειμένου να τεκμηριωθεί η εναρμόνιση του προτεινόμενου Μοντέλου με τα ως άνω. Σημειώνεται επίσης ότι μέσω αυτών επιτυγχάνεται το σύνολο των Στόχων ενός Οργανισμού, όπως προκύπτει και στο Matrix Σύνδεσης Στόχων, Διεργασιών και Έργων που παρουσιάζεται στην παράγραφο 4.2 της παρούσας ενότητας.

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Π.Θ.	
ΤΙΤΛΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
1. Στρατηγικός Σχεδιασμός	1.1 Benchmarking βάσει Συστημάτων Διεθνούς Κατάταξης
	1.2 Ανάλυση και Σχεδιασμός Δράσεων βάσει P.E.S.T.L.E.
	1.3 Εσωτερική Ανάλυση – SWOT Analysis
	1.4 Σχεδιασμός & Παρακολούθηση Έργων Στρατηγικού Σχεδίου
2. Λειτουργία Γραμματείας	2.1 Λειτουργία Γραμματείας Πρυτανικού Συμβουλίου (Συμβουλίου Διοίκησης)
	2.2 Λειτουργία Γραμματείας Συγκλήτου
	2.3 Λειτουργία Γραμματείας Νομικής Επιτροπής
	2.4 Διαχείριση Ωρολογίων Προγραμμάτων
	2.5 Διοργάνωση Εκδηλώσεων
	2.6 Διαχείριση Συνελεύσεων
	2.7 Διαχείριση Εγγραφών – Μετεγγραφών - Διαγραφών
	2.8 Διαχείριση Αλληλογραφίας και Βεβαιώσεων
3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	3.1 Σχεδιασμός και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού
	3.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Διοικητικού Προσωπικού
	3.3 Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού
	3.4 Αξιολόγηση Προσωπικού
	3.5 Υγεία και Ασφάλεια - Wellbeing
	3.6 Εξέλιξη Μελών ΔΕΠ
	3.7 Σχεδιασμός και Υλοποίηση Δράσεων Υποστήριξης Διδασκαλίας και Μάθησης για μέλη ΔΕΠ
4. Σχεδιασμός, Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Διδακτικού Έργου	4.1 Σχεδιασμός και έγκριση νέων Προγραμμάτων Σπουδών
	4.2 Αναμόρφωση Προγραμμάτων Σπουδών
	4.3 Αξιολόγηση διδακτικού έργου – Μέτρηση Ικανοποίησης
	4.4 Κινητικότητα Φοιτητών μέσω Erasmus
5. Σχεδιασμός, Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Ερευνητικού Έργου	5.1 Επιχειρηματική Αξιοποίηση της Έρευνας

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Π.Θ.	
ΤΙΤΛΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
6. Υποστήριξη Φοιτητών και Αποφοίτων	6.1 Σύνδεση με Αγορά Εργασίας
	6.2 Ενημέρωση Φοιτητών για θέματα Σπουδών
	6.3 Συμβουλευτική Υποστήριξη Φοιτητών
	6.4 Διαχείριση Δράσεων και Ερευνών
	6.5 Υλοποίηση Πρακτικής Άσκησης (μέσω ΕΣΠΑ)
	6.6 Διαχείριση Λειτουργιών Λέσχης
	6.7 Διαχείριση Λειτουργιών Συνηγόρου του φοιτητή
	6.8 Υποστήριξη Φοιτητών Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων
7. Διαχείριση Διεργασιών	7.1 Διαχείριση Πολιτικής Ποιότητας ΑΠΘ
	7.2 Πιστοποίηση Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, Προγραμμάτων Σπουδών & ΚΕΔΙΒΙΜ
	7.3 Εσωτερική αξιολόγηση & Βελτίωση Διεργασιών
	7.4 Ανασκόπηση του ΕΣΔΠ
	7.5 Συλλογή Δεδομένων Ποιότητας & Αναφορές
	7.6 Διαχείριση Προβλημάτων & Προτάσεων Βελτίωσης (παραπόνων, μη συμ/σεων, διορθωτικών ενεργειών, ενεργειών βελτίωσης)
	7.7 Διεξαγωγή Ερευνών Μέτρησης Ικανοποίησης
	7.8 Εξαγωγή Αναφορών από Πληροφοριακά Συστήματα
	7.9 Διαχείριση Νομοκανονιστικών Διατάξεων και Εσωτερικών Αποφάσεων
	7.10 Διαχείριση Εγγράφων και Τεκμηρίωσης ΕΣΔΠ
8. Διαχείριση Υποδομών & Περιβάλλοντος Εργασίας	8.1 Συντήρηση Εγκαταστάσεων και Υποδομών
	8.2 Διαχείριση Τεχνικών Έργων & Έργων Συντήρησης
9. Διαχείριση Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων	9.1 Διαχείριση Επικοινωνίας και Τύπου
	9.2 Δημοσιοποίηση Πληροφοριών
	9.3 Δημοσιοποίηση Διακρίσεων Μελών ΑΠΘ

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Π.Θ.	
ΤΙΤΛΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
10. Διαχείριση Οικονομικών Πόρων	10.1 Σχεδιασμός και Παρακολούθηση Προϋπολογισμού – Χρηματοδότηση
	10.2 Διαχείριση Πληρωμών
	10.3 Διαχείριση Μισθοδοσίας Προσωπικού
	10.4 Διαχείριση Δωρεών / Κληροδοτημάτων
	10.5 Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων ΑΠΘ
	10.6 Διαχείριση Προμηθειών
11. Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων	11.1 Υποστήριξη Λειτουργίας Πληροφοριακών Συστημάτων
	11.2 Αποτύπωση και Συνεχής Παρακολούθηση Διαλειτουργικότητας Συστημάτων
	11.3 Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Βελτίωση Πληροφοριακών Συστημάτων
	11.4 Εκπαίδευση Χρηστών Πληροφοριακών Συστημάτων
12. Διαχείριση Βιβλιοθηκών & Κέντρου Πληροφόρησης	Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες
13. Κέντρο Δια Βίου Μάθησης	Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες
14. Λειτουργία Κλινικών	Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες
15. Λειτουργία Εργαστηρίων	Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες
16. Επιπλέον Παροχές Επιμόρφωσης	16.1 Σχεδιασμός – Προγραμματισμός - Υλοποίηση Προγραμμάτων Διδασκαλίας Ελληνικής Γλώσσας
	16.2 Διεξαγωγή Εξετάσεων Απόκτησης Πιστοποιητικού Γλωσσομάθειας
	16.3 Σχεδιασμός – Προγραμματισμός - Υλοποίηση Προγραμμάτων Διδασκαλίας Ξένων Γλωσσών
17. Σχεδιασμός, Υλοποίηση Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείριση Ευρημάτων	Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες
18. Διαχείριση Λοιπών Δομών	18.1 Διαχείριση Μονάδας Κλινικών Ερευνών (ΕΜΒΙΕΕ)
	18.2 Διαχείριση Κέντρου Βυζαντινών Ερευνών
	18.3 Διαχείριση Κέντρου Διεπιστημονικής Έρευνας και Καινοτομίας

4.2 Matrix Διεργασιών Συσχέτισης με τους Στόχους

Στο Matrix των Διεργασιών Συσχέτισης με τους Στόχους του Στρατηγικού Σχεδίου του ΑΠΘ που περιγράφεται κατωτέρω, φαίνεται σε σαφήνεια ότι οι Κύριες Διεργασίες που επιλέχθηκαν, καλύπτουν όλους τους Στόχους του Οργανισμού.

Βάσει των διεθνώς αποδεκτών Καλών Πρακτικών του Business Process Management (BPM), θεωρούμε ως κρίσιμες Διεργασίες, εκείνες που συνδέονται με τους Στόχους του Οργανισμού.

ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΘ (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 2019-2022)								
	Σ1. Στρατηγική Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης	Σ2. Στρατηγική για την Έρευνα	Σ3. Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης	Σ4. Στρατηγική για την Οικονομική Ανάπτυξη	Σ5. Στρατηγική Κτιριακών και Χωροταξικών Υποδομών	Σ6. Στρατηγική για το Περιβάλλον	Σ7. Στρατηγική Διεθνο- ποίησης	Σ8. Κοινωνική Στρατηγική	Σ9. Στρατηγική Φοιτητικής Μέριμνας
1. Στρατηγικός Σχεδιασμός	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Λειτουργία Γραμματείας	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	✓		✓						
4. Σχεδιασμός, Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Διδακτικού Έργου	✓								
5. Σχεδιασμός, Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Ερευνητικού Έργου		✓		✓			✓		
6. Υποστήριξη Φοιτητών και Αποφοίτων									✓

ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΘ (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 2019-2022)								
	Σ1. Στρατηγική Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης	Σ2. Στρατηγική για την Έρευνα	Σ3. Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης	Σ4. Στρατηγική για την Οικονομική Ανάπτυξη	Σ5. Στρατηγική Κτιριακών και Χωροταξικών Υποδομών	Σ6. Στρατηγική για το Περιβάλλον	Σ7. Στρατηγική Διεθνο- ποίησης	Σ8. Κοινωνική Στρατηγική	Σ9. Στρατηγική Φοιτητικής Μέριμνας
7. Διαχείριση Διεργασιών			✓						
8. Διαχείριση Υποδομών & Περιβάλλοντος Εργασίας	✓	✓		✓	✓	✓			
9. Διαχείριση Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων	✓	✓				✓	✓	✓	
10. Διαχείριση Οικονομικών Πόρων				✓					
11. Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων			✓		✓				
12. Διαχείριση Βιβλιοθηκών και Κέντρου Πληροφόρησης	✓	✓							✓
13. Κέντρο Δια Βίου Μάθησης	✓	✓						✓	✓

ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΘ (ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 2019-2022)								
	Σ1. Στρατηγική Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης	Σ2. Στρατηγική για την Έρευνα	Σ3. Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης	Σ4. Στρατηγική για την Οικονομική Ανάπτυξη	Σ5. Στρατηγική Κτιριακών και Χωροταξικών Υποδομών	Σ6. Στρατηγική για το Περιβάλλον	Σ7. Στρατηγική Διεθνο- ποίησης	Σ8. Κοινωνική Στρατηγική	Σ9. Στρατηγική Φοιτητικής Μέριμνας
14. Λειτουργία Κλινικών		✓					✓		✓
15. Λειτουργία Εργαστηρίων		✓		✓			✓		✓
16. Επιπλέον Παροχές Επιμόρφωσης*	✓	✓						✓	✓
17. Σχεδιασμός, Υλοποίηση Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείριση Ευρημάτων			✓	✓					
18. Διαχείριση Λοιπών Δομών**	✓	✓	✓						

4.3 Συμπέρασμα

Παρατηρούμε ότι και τα τρία παραπάνω Μοντέλα (που παρουσιάζονται αναλυτικό στο Παράρτημα 1) έχουν παρόμοιο αριθμό Κύριων Διεργασιών και Υποδιεργασιών και βάσει αυτών προκύπτει ότι η προσέγγισή μας είναι σύμφωνη με την κοινή Πρακτική για την επίτευξη αποτελεσμάτων Αριστείας στον Οργανισμό.

Επιπλέον, εις επισφράγιση αυτού, ικανοποιείται το κριτήριο της Σύνδεσης όλων των Στόχων με τις Διεργασίες, καθώς το παραπάνω Matrix δείχνει ότι όλοι οι Στόχοι μας καλύπτονται από τις Διεργασίες αυτές και όπως είναι γνωστό, το ζητούμενο σε κάθε αναδιοργάνωση είναι να υπάρξουν Διεργασίες μέσω των οποίων υλοποιούνται οι Στόχοι ενδεχομένως και με την προσθήκη σχετικών Projects.

Τελικώς και τα τέσσερα Μοντέλα:

1. Προτεινόμενο Μοντέλο Κύριων Διεργασιών και Υποδιεργασιών για το ΑΠΘ
2. Αμερικανικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας Malcolm Baldrige
3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)
4. Διεθνές Πρότυπο Αριστείας – Πρότυπο ISO 9004:2000,

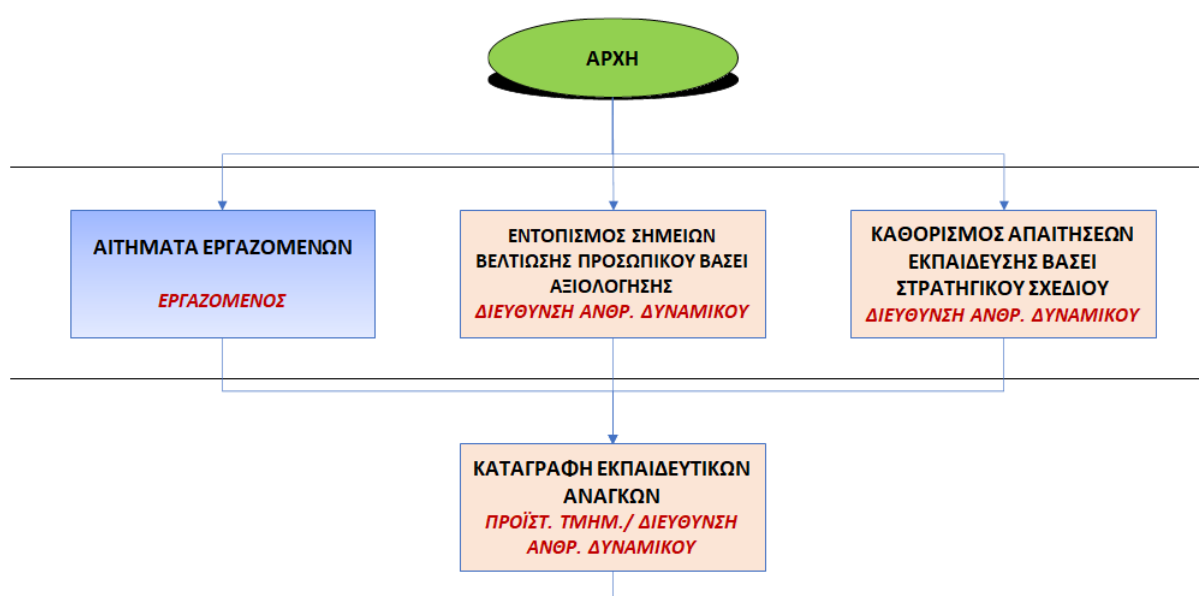
συσχετίζονται με πλήρη αρμονία και εκφράζουν την κοινή αντίληψη ότι για τη βελτίωση των διεργασιών ενός Οργανισμού, επιλέγονται οι Κύριες Διεργασίες που οδηγούν στην επίτευξη των Στόχων.

Αυτό άλλωστε εκφράζεται και από τον Νόμο του Pareto, γνωστού ως Νόμου 80-20 που είναι παγκοσμίως καθιερωμένος και βάσει αυτού, το 20% των Αιτιών, δίνει το 80% του Αποτελέσματος.

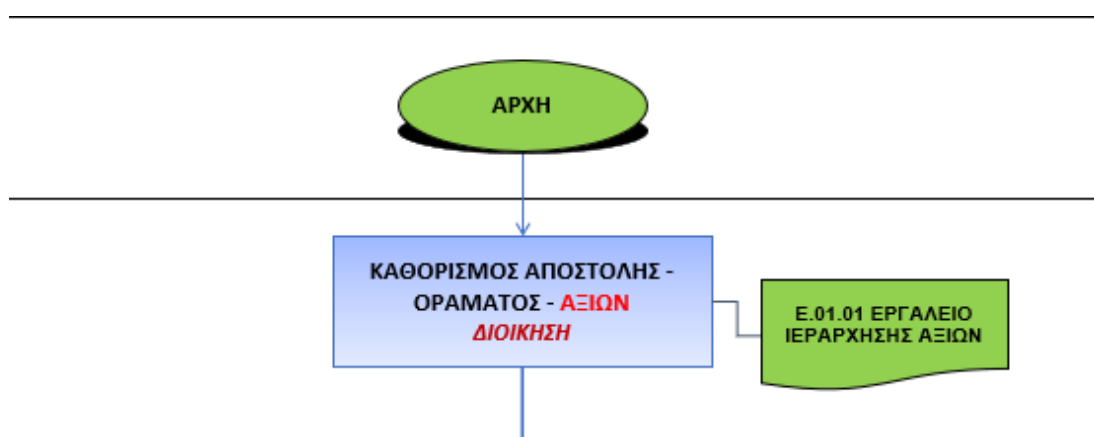
4.4 Σχεδιασμός νέων Διεργασιών

Με βάση την καταγραφή των υφιστάμενων Διεργασιών και Υποδιεργασιών και των προτάσεων που παρουσιάστηκαν ανωτέρω, σχεδιάστηκαν οι νέες Διεργασίες και Υποδιεργασίες, οι οποίες περιλαμβάνονται στο **Παράρτημα 2**. Όπως προαναφέρθηκε, για λόγους κατανόησης των προτεινόμενων βελτιώσεων, η αποτύπωση των υφιστάμενων και ανασχεδιασμένων Διεργασιών και Υποδιεργασιών γίνεται σε κοινά διαγράμματα με διαφορετικό χρωματισμό. Συγκεκριμένα, στα διαγράμματα ροής αποτυπώνονται με μπλε χρώμα τα βήματα που υλοποιούνται ήδη, ενώ με πορτοκαλί χρώμα απεικονίζονται τα βήματα τα οποία προστέθηκαν. Στην περίπτωση τροποποίησης βήματος με προσθήκη αυτή απεικονίζεται με κόκκινο χρωματισμό μόνο των αντίστοιχων λέξεων εντός του βήματος, ενώ σε περίπτωση αφαίρεσης βήματος απεικονίζεται με κόκκινο και επισήμανση διαγραφής.

Ενδεικτικά παραδείγματα παρουσιάζονται παρακάτω:



Στην εικόνα αυτή αποτυπώνεται η αρχή της Υποδιεργασίας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Διοικητικού Προσωπικού. Με μπλε χρώμα απεικονίζεται το βήμα που υλοποιείται στην υφιστάμενη κατάσταση, που είναι η λήψη αιτημάτων για εκπαίδευση από τον εργαζόμενο, ενώ με πορτοκαλί οι προτάσεις αλλαγής της Υποδιεργασίας, ώστε η καταγραφή των αναγκών να περιλαμβάνει επιπλέον ανάλυση βάσει των αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης του Προσωπικού και του Στρατηγικού Σχεδίου.



Στην εικόνα αυτή αποτυπώνεται η αρχή της Διεργασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού. Όπως προαναφέρθηκε με κόκκινο χρώμα επισημαίνονται, εντός ενός βήματος που υλοποιείται ήδη από το Ίδρυμα, τα σημεία που διαφοροποιούνται. Δηλαδή στο συγκεκριμένο παράδειγμα, προτείνεται κατά την εκπόνηση του Στρατηγικού Σχεδίου να καθορίζονται, εκτός του Οράματος και της Αποστολής, οι Αξίες του Ιδρύματος.



Στην εικόνα αυτή αποτυπώνεται βήμα της Υποδιεργασίας Λειτουργίας Γραμματείας του Συμβουλίου Διοίκησης. Η επισήμανση με διαγραφή και κόκκινο χρώμα, αφορά στην πρόταση κατάργησης της δημιουργίας φυσικού αρχείου, μετά τη σύνταξη των πρακτικών.

5. Κατάλογος νέων Διαδικασιών (Π.3.4)

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται ο κωδικοποιημένος κατάλογος των Διεργασιών και Υποδιεργασιών, όπως διαμορφώθηκε, μαζί με τη συσχέτιση με τις Διαδικασίες του Ιδρύματος:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Π.Θ.				
ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΠΟ-ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
Δ.01	Στρατηγικός Σχεδιασμός	Δ.01.01	Benchmarking βάσει Συστημάτων Διεθνούς Κατάταξης	
		Δ.01.02	Ανάλυση και Σχεδιασμός Δράσεων βάσει P.E.S.T.L.E.	
		Δ.01.03	Εσωτερική Ανάλυση – SWOT Analysis	
		Δ.01.04	Σχεδιασμός & Παρακολούθηση Έργων Στρατηγικού Σχεδίου	
Δ.02	Λειτουργία Γραμματείας	Δ.02.01	Λειτουργία Γραμματείας Πρυτανικού Συμβουλίου (Συμβουλίου Διοίκησης)	
		Δ.02.02	Λειτουργία Γραμματείας Συγκλήτου	
		Δ.02.03	Λειτουργία Γραμματείας Νομικής Επιτροπής	
		Δ.02.04	Διαχείριση Ωρολογίων Προγραμμάτων	
		Δ.02.05	Διοργάνωση Εκδηλώσεων	
		Δ.02.06	Διαχείριση Συνελεύσεων	
		Δ.02.07	Διαχείριση Εγγραφών – Μετεγγραφών - Διαγραφών	
		Δ.02.08	Διαχείριση Αλληλογραφίας και Βεβαιώσεων	
Δ.03	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	Δ.03.01	Σχεδιασμός και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού	
		Δ.03.02	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Διοικητικού Προσωπικού	
		Δ.03.03	Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
		Δ.03.04	Αξιολόγηση Προσωπικού	
		Δ.03.05	Υγεία και Ασφάλεια - Wellbeing	
		Δ.03.06	Εξέλιξη Μελών ΔΕΠ	
		Δ.03.07	Σχεδιασμός και Υλοποίηση Δράσεων Υποστήριξης Διδασκαλίας και Μάθησης για μέλη ΔΕΠ	

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Π.Θ.				
ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΠΟ-ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
Δ.04	Σχεδιασμός, Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Διδακτικού Έργου	Δ.04.01	Σχεδιασμός και έγκριση νέων Προγραμμάτων Σπουδών	
		Δ.04.02	Αναμόρφωση Προγραμμάτων Σπουδών	
		Δ.04.03	Αξιολόγηση διδακτικού έργου – Μέτρηση Ικανοποίησης	
		Δ.04.04	Κινητικότητα Φοιτητών μέσω Erasmus	
Δ.05	Σχεδιασμός, Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Ερευνητικού Έργου	Δ.05.01	Επιχειρηματική Αξιοποίηση της Έρευνας	• Δδ.01-Έλεγχος Εγγράφων και Εντύπων • Δδ.02-Έλεγχος Μη Συμμορφούμενου Προϊόντος • Δδ.03-Εσωτερικές Επιθεωρήσεις • Δδ.04-Διορθωτικές Ενέργειες και Ενέργειες Βελτίωσης • Δδ.05-Προμήθειες Αγαθών-Υπηρεσιών • Δδ.06-Προγραμματισμός-Ανάπτυξη Έργων • Δδ.07-Παρακολούθηση Έργων • Δδ.08-Παροχή Νομικών Υπηρεσιών • Δδ.09-Έλεγχος Αρχείων Ποιότητας
Δ.06	Υποστήριξη Φοιτητών και Αποφοίτων	Δ.06.01	Σύνδεση με Αγορά Εργασίας	
		Δ.06.02	Ενημέρωση Φοιτητών για θέματα Σπουδών	
		Δ.06.03	Συμβουλευτική Υποστήριξη Φοιτητών	
		Δ.06.04	Διαχείριση Δράσεων και Ερευνών	
		Δ.06.05	Υλοποίηση Πρακτικής Άσκησης (μέσω ΕΣΠΑ)	
		Δ.06.06	Διαχείριση Λειτουργιών Λέσχης	
		Δ.06.07	Διαχείριση Λειτουργιών Συνηγόρου του φοιτητή	
		Δ.06.08	Υποστήριξη Φοιτητών Ευαίσθητων Κοινωνικών Ομάδων	

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Π.Θ.				
ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΠΟ-ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
Δ.07	Διαχείριση Διεργασιών	Δ.07.01	Διαχείριση Πολιτικής Ποιότητας ΑΠΘ	ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΣΔΠ: ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 1: Πολιτική διασφάλισης της ποιότητας του ΑΠΘ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 2. Διάθεση και διαχείριση πόρων ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 3. Θέσπιση στόχων διασφάλισης ποιότητας ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 4: Εσωτερική αξιολόγηση ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 5. Συλλογή δεδομένων ποιότητας ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 6. Δημοσιοποίηση πληροφοριών ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ 7: Εξωτερική αξιολόγηση
		Δ.07.02	Πιστοποίηση Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, Προγραμμάτων Σπουδών & ΚΕΔΙΒΙΜ	
		Δ.07.03	Εσωτερική αξιολόγηση & Βελτίωση Διεργασιών	
		Δ.07.04	Ανασκόπηση του ΕΣΔΠ	
		Δ.07.05	Συλλογή Δεδομένων Ποιότητας & Αναφορές	
		Δ.07.06	Διαχείριση Προβλημάτων & Προτάσεων Βελτίωσης (παραπόνων, μη συμ/σεων, διορθωτικών ενεργειών, ενεργειών βελτίωσης)	
		Δ.07.07	Διεξαγωγή Ερευνών Μέτρησης Ικανοποίησης	
		Δ.07.08	Εξαγωγή Αναφορών από Πληροφοριακά Συστήματα	
		Δ.07.09	Διαχείριση Νομοκανονιστικών Διατάξεων και Εσωτερικών Αποφάσεων	
		Δ.07.10	Διαχείριση Εγγράφων και Τεκμηρίωσης ΕΣΔΠ	
Δ.08	Διαχείριση Υποδομών & Περιβάλλοντος Εργασίας	Δ.08.01	Συντήρηση Εγκαταστάσεων και Υποδομών	Σύστημα Ποιότητας ΓΔΤΥΜ
		Δ.08.02	Διαχείριση Τεχνικών Έργων & Έργων Συντήρησης	Διαδικασίες Διαχειριστικής Επάρκειας Σύστημα Ποιότητας ΓΔΤΥΜ
Δ.09	Διαχείριση Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων	Δ.09.01	Διαχείριση Επικοινωνίας και Τύπου	
		Δ.09.02	Δημοσιοποίηση Πληροφοριών	
		Δ.09.03	Δημοσιοποίηση Διακρίσεων Μελών ΑΠΘ	
Δ.10	Διαχείριση Οικονομικών Πόρων	Δ.10.01	Σχεδιασμός και Παρακολούθηση Προϋπολογισμού – Χρηματοδότηση	Οδηγός Χρηματοδότησης και Διαχείρισης ΕΛΚΕ ΑΠΘ
		Δ.10.02	Διαχείριση Πληρωμών	Διαδικασίες Συστήματος Ποιότητας Γ.Δ. Οικονομικών Υπηρεσιών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Π.Θ.				
ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΠΟ-ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
		Δ.10.03	Διαχείριση Μισθοδοσίας Προσωπικού	Διαδικασίες Συστήματος Ποιότητας Μισθοδοσίας (ΚΩΔ. Δ.240)
		Δ.10.04	Διαχείριση Δωρεών / Κληροδοτημάτων	
		Δ.10.05	Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων ΑΠΘ	- Διαδικασία δωρεάς σε είδος - Διαδικασία καταχώρησης παγίου - Κανονισμός διαχείρισης υλικών
		Δ.10.06	Διαχείριση Προμηθειών	- Διαδικασίες Ποιότητας ΕΛΚΕ - Διαδικασίες Ποιότητας Τμήματος Προμηθειών
Δ.11	Διαχείριση Πληροφορικών Συστημάτων	Δ.11.01	Υποστήριξη Λειτουργίας Πληροφοριακών Συστημάτων	Σύστημα Ποιότητας & Ασφάλειας Πληροφοριών ΚΗΔ
		Δ.11.02	Αποτύπωση και Συνεχής Παρακολούθηση Διαλειτουργικότητας Συστημάτων	
		Δ.11.03	Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Βελτίωση Πληροφοριακών Συστημάτων	- Διαδικασίες Ποιότητας ΚΗΔ - Διαδικασίες Ποιότητας ΚΗΔ / Διαδικασίες ΕΛΚΕ (για Προμήθεια)
		Δ.11.04	Εκπαίδευση Χρηστών Πληροφοριακών Συστημάτων	
Δ.12	Διαχείριση Βιβλιοθηκών & Κέντρου Πληροφόρησης		Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες	
Δ.13	Κέντρο Δια Βίου Μάθησης		Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες	
Δ.14	Λειτουργία Κλινικών		Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες	
Δ.15	Λειτουργία Εργαστηρίων		Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες	

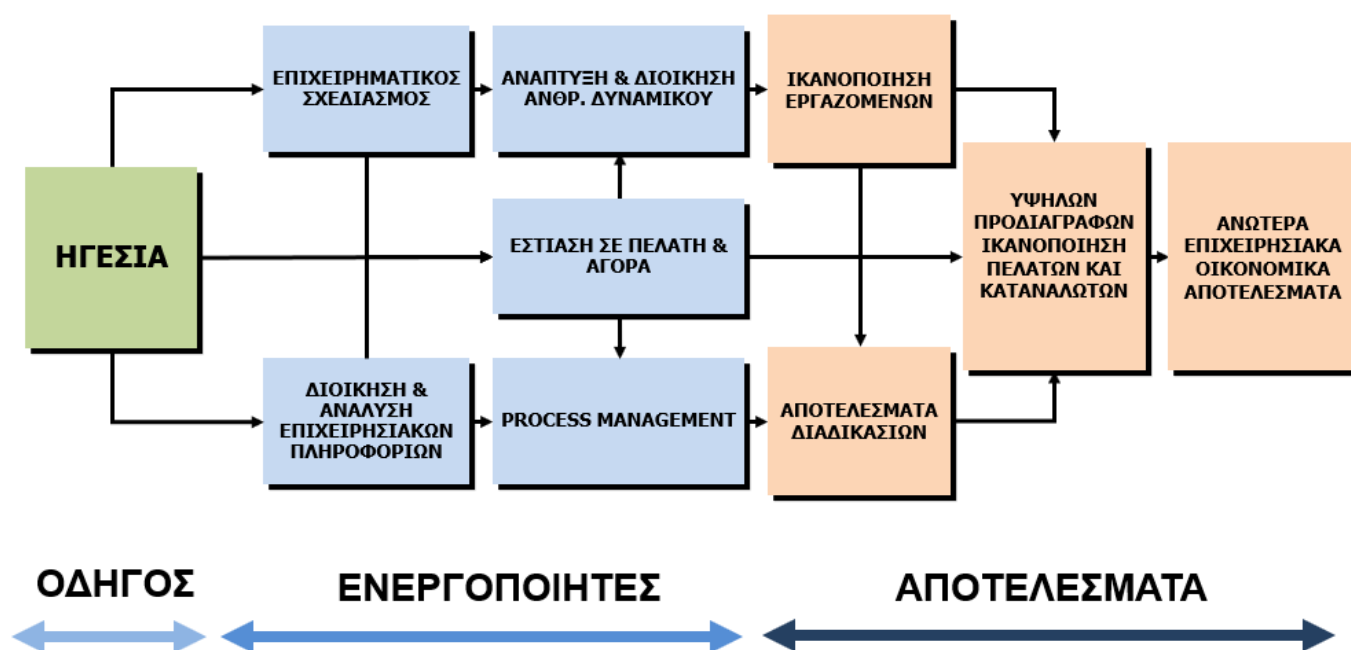
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Π.Θ.				
ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΥΠΟ-ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
Δ.16	Επιπλέον Παροχές Επιμόρφωσης	Δ.16.01	Σχεδιασμός – Προγραμματισμός - Υλοποίηση Προγραμμάτων Διδασκαλίας Ελληνικής Γλώσσας	Διαδικασίες Ποιότητας ΣΝΕΓ
		Δ.16.02	Διεξαγωγή Εξετάσεων Απόκτησης Πιστοποιητικού Γλωσσομάθειας	Οδηγός εξετάσεων επάρκειας ελληνομάθειας ΣΝΕΓ
		Δ.16.03	Σχεδιασμός – Προγραμματισμός - Υλοποίηση Προγραμμάτων Διδασκαλίας Ξένων Γλωσσών	
Δ.17	Σχεδιασμός, Υλοποίηση Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείριση Ευρημάτων		Δεν καταγράφονται Υποδιεργασίες	• Εγχειρίδιο Εσωτερικών Ελέγχων • Σύστημα Αξιολόγησης και Βελτίωσης Ποιότητας • Κανονισμός Εσωτερικής Λειτουργίας • Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών
Δ.18	Διαχείριση Λοιπών Δομών	Δ.18.01	Διαχείριση Μονάδας Κλινικών Ερευνών (ΕΜΒΙΕΕ)	• SOPs Μονάδας Κλινικών Ερευνών
		Δ.18.02	Διαχείριση Κέντρου Βυζαντινών Ερευνών	
		Δ.18.03	Διαχείριση Κέντρου Διεπιστημονικής Έρευνας και Καινοτομίας	

Παράρτημα 1: Δομή Κύριων Μοντέλων

Αμερικανικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας Malcolm Baldrige

Όπως προκύπτει από το Διεθνές Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Malcolm Baldrige ή αλλιώς Μοντέλο Edwards Deming, ως Κύριες Διεργασίες σε έναν Οργανισμό θεωρούνται αυτές του παρακάτω Γραφήματος.

Επ' αυτών των Διεργασιών χρησιμοποιείται το Διεθνές Μοντέλο και βαθμολογούνται οι επιδόσεις για να δοθεί το Βραβείο Αριστείας Edwards Deming.



Το Επιχειρηματικό Μοντέλο Αρίστευσης (Business Excellence Model)

Οι Κύριες Διεργασίες αυτές, ανάλογα με τη φύση του Οργανισμού, αναλύονται και προσδιορίζονται περαιτέρω στις 20 Υποδιεργασίες του παρακάτω Πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΡΙΣΤΕΥΣΗΣ MALCOLM BALDRIGE	
ΤΙΤΛΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
1. Διαχείριση Ηγεσίας	1.1 Κατεύθυνση Ηγεσίας & Επικοινωνία
	1.2 Δημιουργία Εταιρικών Ικανοτήτων
2. Διοίκηση & Ανάλυση Επιχειρησιακών Πληροφοριών	2.1 Σύστημα μέτρησης Απόδοσης
	2.2 Ανάλυση και ανασκόπηση της εταιρικής απόδοσης
3. Επιχειρηματικός Σχεδιασμός	3.1 Ανάπτυξη Στρατηγικής
	3.2 Επέκταση της Στρατηγικής
4. Ανάπτυξη & Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	4.1 Σχεδιασμός ανθρώπινων Πόρων
	4.2 Συστήματα εργασίας
	4.3 Ικανότητα Οργανισμού
	4.4.Εργασιακό Περιβάλλον και Ικανοποίηση Εργαζομένων
5. Process Management	5.1 Σχεδιασμός Διαδικασιών
	5.2 Διαδικασίες Εφοδιαστικής αλυσίδας
	5.3 Ρυθμιστική & θεσμοθετημένη συμμόρφωση
	5.4 Επιχειρηματική Υποστήριξη - Υπηρεσίες & Διαδικασίες
6. Εστίαση σε Πελάτη και Αγορά	6.1 Γνώση Πελάτη και Αγοράς
	6.2 Διεργασίες Δημιουργίας ζήτησης
	6.3 Προσδιορισμός συμπεριφοράς του Πελάτη
7. Αποτελέσματα Διαδικασιών	7.1 Αποτελέσματα Αποδοτικότητας Οργανισμού
	7.2 Επιχειρησιακά Αποτελέσματα
	7.3 Οικονομικά Αποτελέσματα
8. Ικανοποίηση Εργαζομένων	8.1 Αξιολόγηση από Εργαζόμενους
	8.2 Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων
	8.3 Διαχείριση Παραπόνων Εργαζομένων
9. Υψηλών Προδιαγραφών Ικανοποίηση Αποδεκτών των Υπηρεσιών και Χρηστών	9.1 Μέτρηση Ικανοποίησης Αποδεκτών των Υπηρεσιών
	9.2 Μέτρηση Ικανοποίησης Χρηστών
10. Ανώτερα Επιχειρησιακά Αποτελέσματα	

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτελεί θεμελιακό εργαλείο, ικανό να βοηθήσει τους Οργανισμούς σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η δομή των Κύριων Διεργασιών του ΚΠΑ, προσδιορίζει τα κύρια στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωσιακή ανάλυση και είναι η εξής:



Το Μοντέλο του ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης)

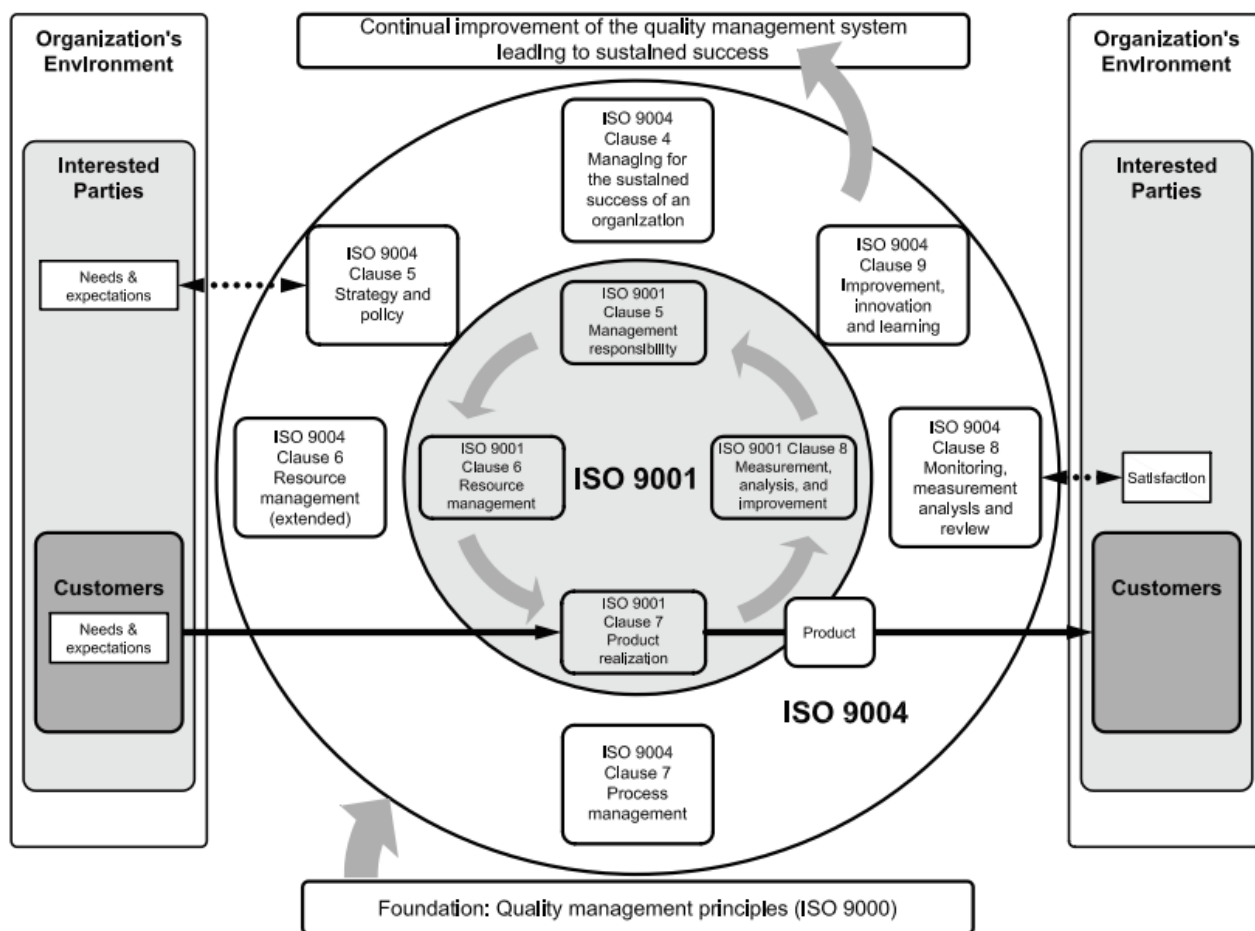
Ακολουθεί ο Πίνακας Κύριων Διεργασιών και Υποδιεργασιών του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΤΙΤΛΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
1. Διαχείριση Ηγεσίας	1.1 Διαμόρφωση σαφούς κατεύθυνσης στον Οργανισμό διατυπώνοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του
	1.2 Διοίκηση του Οργανισμού, της απόδοσής του και της συνεχούς βελτίωσής του
	1.3 Υποκίνηση και υποστήριξη των υπαλλήλων του Οργανισμού και λειτουργία της ηγεσίας ως πρότυπο
	1.4 Αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με την πολιτική ηγεσία και τις άλλες ομάδες συμφερόντων
2. Σχεδιασμός και στρατηγική	2.1 Προσδιορισμός αναγκών και προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών, του εξωτερικού περιβάλλοντος και των σχετικών με τη διοίκηση πληροφοριών.
	2.2 Ανάπτυξη στρατηγικής και σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί
	2.3 Επικοινωνία, εφαρμογή και αξιολόγηση στρατηγικής και σχεδιασμού
	2.4 Διαχείριση αλλαγής και καινοτομίας, ώστε να εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του Οργανισμού.
3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	3.1 Διαχείριση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη της στρατηγικής του Οργανισμού.
	3.2 Ανάπτυξη και διαχείριση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
	3.3 Ενεργοποίηση της συμμετοχής και ενδυνάμωσης του προσωπικού και υποστήριξη της ευημερίας του
4. Συνεργασίες και Πόροι	4.1 Ανάπτυξη και διαχείριση σχέσεων με συναφείς Οργανισμούς
	4.2 Ανάπτυξη συνεργασιών με τους πολίτες και τους Οργανισμούς της κοινωνίας των πολιτών
	4.3 Διαχείριση οικονομικών
	4.4 Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης
	4.5 Διαχείριση της τεχνολογίας
	4.6 Διαχείριση των εγκαταστάσεων
5. Σχεδιασμός Διεργασιών και Διαδικασιών	5.1 Σχεδιασμός και διαχείριση των διαδικασιών, προκειμένου να εξασφαλίζεται η αύξηση της αξίας τους για τους πολίτες / πελάτες
	5.2 Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών για τους χρήστες, τους πολίτες, τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία
	5.3 Συντονισμός διαδικασιών στον Οργανισμό και σε συνεργασία με άλλους συναφείς Οργανισμούς
6. Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη/ πελάτη	6.1 Μέτρηση της αντίληψης των πολιτών για τον Οργανισμό
	6.2 Μέτρηση της απόδοσης του Οργανισμού
	7.1 Μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για τον Οργανισμό

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΤΙΤΛΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
7. Αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού	7.2 Μέτρηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού
8. Αποτελέσματα κοινωνικής ευθύνης	8.1 Μέτρηση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική ευθύνη του Οργανισμού
	8.2 Μέτρηση της απόδοσης της κοινωνικής ευθύνης του Οργανισμού
9. Βασικά αποτελέσματα επιδόσεων	9.1 Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και δημόσια αξία
	9.2 Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο αποτελεσματικότητας

Διεθνές Πρότυπο Αριστείας – Πρότυπο ISO 9004:2000

Το Πρότυπο ISO 9004:2000 παρέχει οδηγίες για τη βελτίωση της απόδοσης ενός Οργανισμού και αποτελείται από ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών για την καθοδήγηση προς την συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, ώστε να μεγιστοποιούνται οι ωφέλειες από την διαρκή ικανοποίηση των αποδεκτών των υπηρεσιών.



Η δομή των Κύριων Διεργασιών και Υποδιεργασιών του Προτύπου ISO 9004 παρουσιάζεται στον παρακάτω Πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9004:2000	
ΤΙΤΛΟΣ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ
1. Διοίκηση για τη διαρκή επιτυχία ενός οργανισμού	1.1 Συνεχής Βελτίωση
	1.2 Χρήση Εργαλείων Συνεχούς Βελτίωσης
2. Διαμόρφωση Στρατηγικής και Πολιτικών	2.1 Διαμόρφωση στρατηγικής και πολιτικών
	2.2 Ανάπτυξη στρατηγικής σε Διεργασίες και Projects
	2.3 Σχεδιασμός Επικοινωνίας της Στρατηγικής
3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	3.1 Διαχείριση Οικονομικών
	3.2 Ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
	3.3 Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού
	3.4 Διεργασία Συμμετοχής και παρακίνησης των ανθρώπων
	3.5 Διαχείριση Προμηθευτών και συνεργατών
	3.6 Συντήρηση και Ανάπτυξη Υποδομών
	3.7 Βελτίωση Εργασιακού κλίματος
	3.8 Διαχείριση Γνώσης, πληροφόρησης και τεχνολογίας
4. Διαχείριση διαδικασιών	4.1 Σχεδιασμός και Έλεγχος Διεργασιών
	4.2 Auditing Διεργασιών
	4.3 Αρμοδιότητες και Δικαιοδοσίες Εμπλεκομένων
5. Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και ανασκόπηση	5.1 Μέτρηση απαραίτητων Δεικτών
	5.2 Παρακολούθηση τάσεων και σχεδιασμός βελτιώσεων επι των Δεικτών που μετρούνται
6. Βελτίωση, καινοτομία και μάθηση	6.1 Καθορισμός Μεθοδολογίας και Βελτίωση Διεργασιών
	6.2 Εισαγωγή Καινοτομίας στη λειτουργία Διεργασιών
	6.3 Διαχείριση Γνώσης σε όλο το προσωπικό

Παράρτημα 2: Σύστημα Διεργασιών