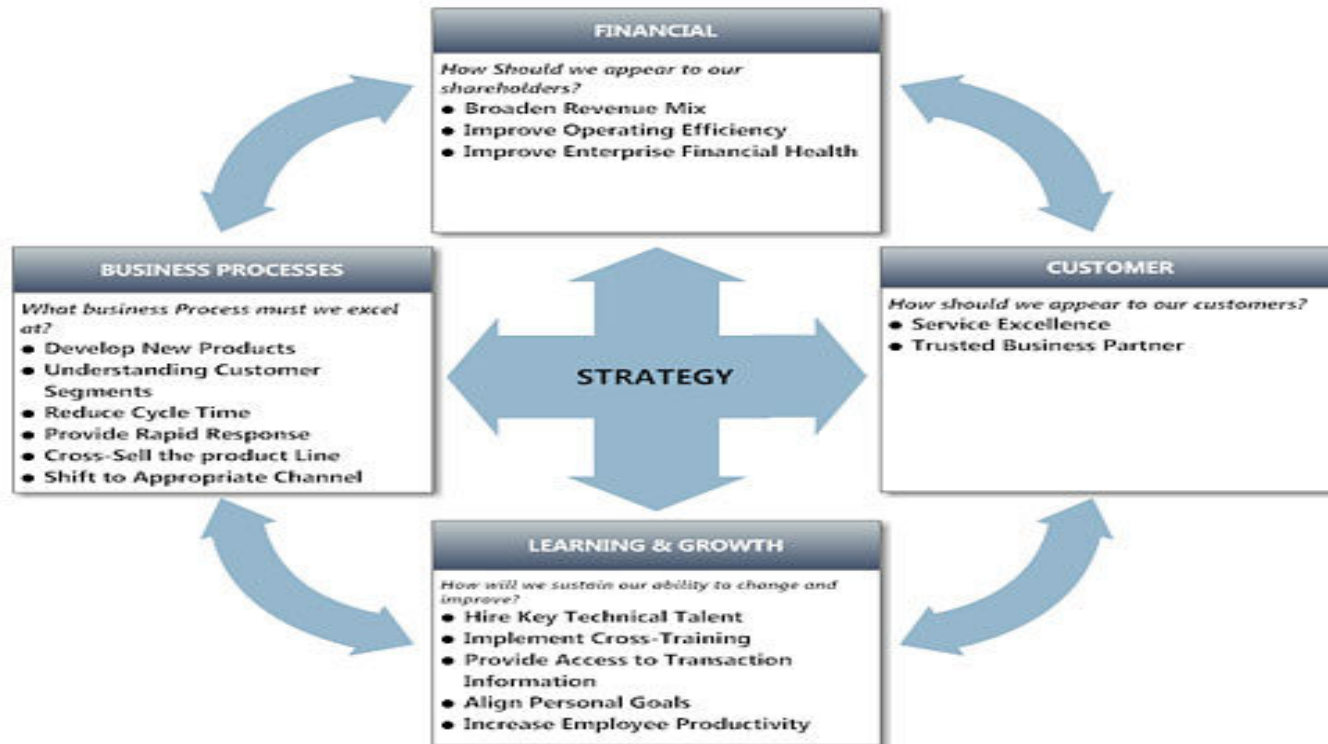


Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Α.Ε.Ι.:

Μεθοδολογία Εξισορρόπησης Στόχων: Πίνακας Ισορροπημένης Στοιχοθεσίας(BSC)



Δρ. Ιωάννης Δ. Μπουρής
καθηγητής ΤΕΙ_Αθήνας
E_mail: jbouris@teiath.gr

ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Η Αξιολόγηση Τα 9 κριτήρια του Κ.Π.Α.

Κριτήρια Προϋποθέσεων

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Κριτήριο 2: Στρατηγική και
Προγραμματισμός

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και
Πόροι

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Κριτήρια Αποτελεσμάτων

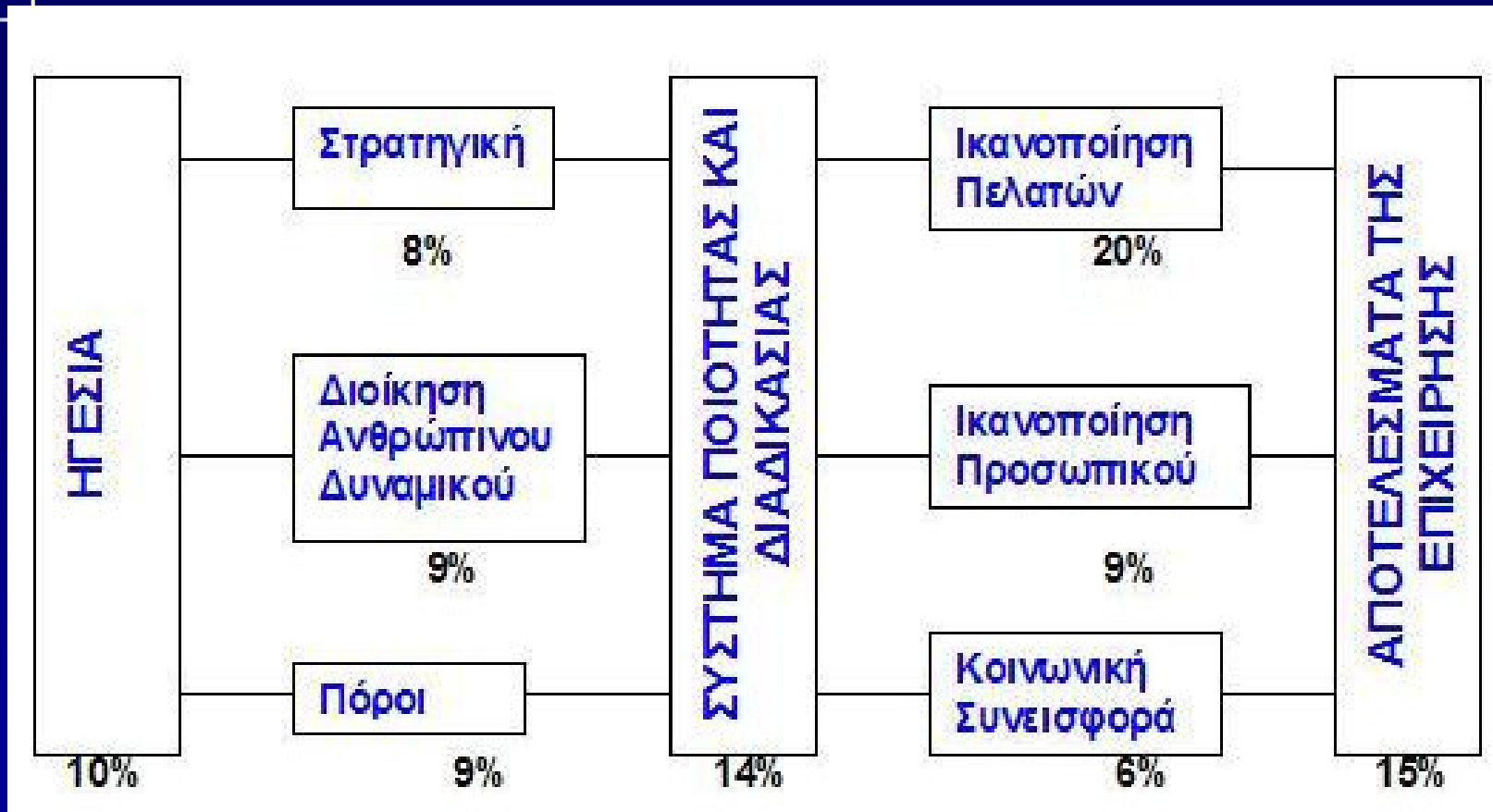
Κριτήριο 6: Αποτελέσματα
προσανατολισμένα προς τον
πολίτη/πελάτη

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το
ανθρώπινο δυναμικό

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα
σχετικά με την κοινωνία

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα
επίδοσης

ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- E.F.Q.M. MODEL

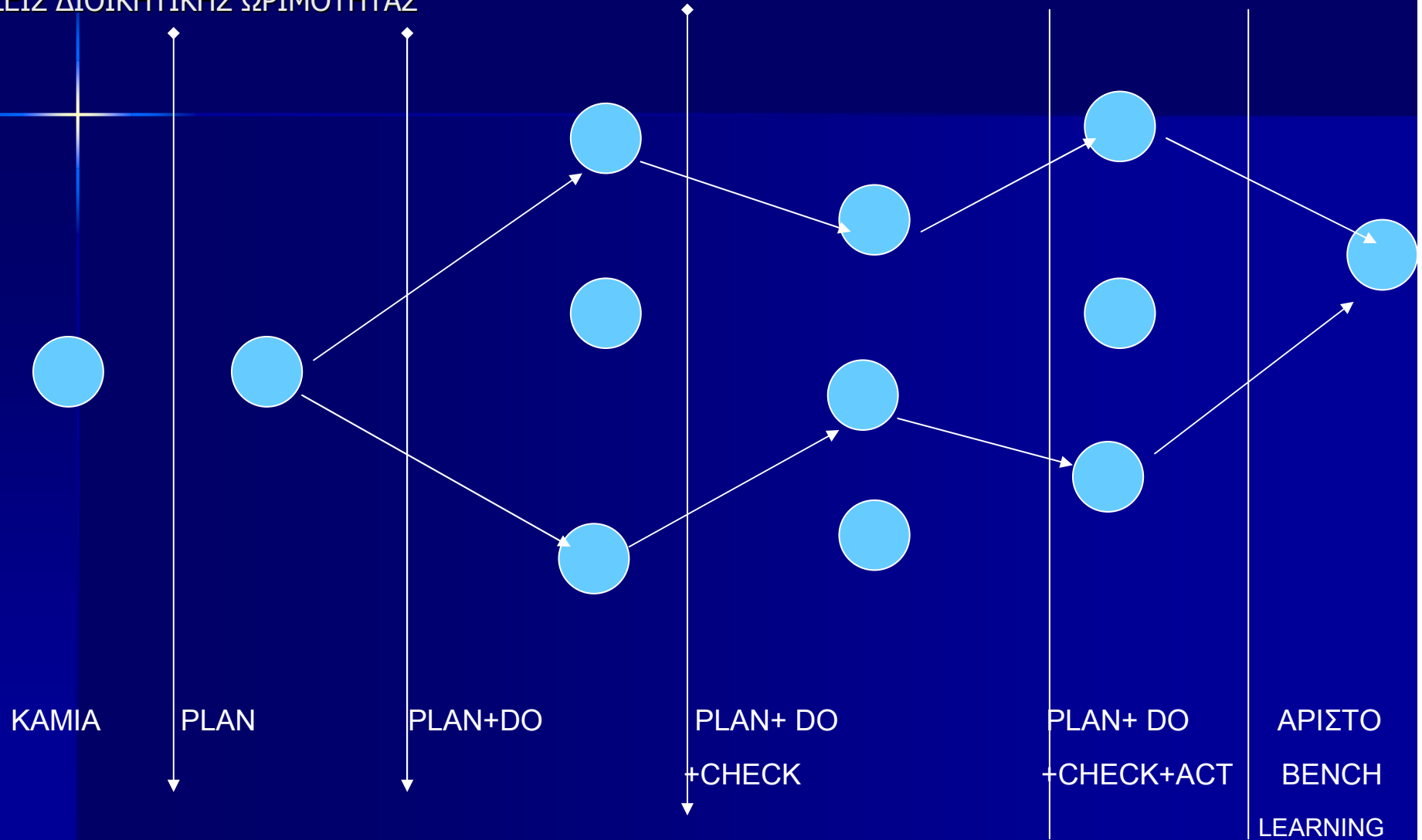


Διοίκηση με Στόχους
Μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας με
δείκτες
Ν.3230/2004

- **ΓΕΝΙΚΟΥΣ: αφορούν**
 - το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
 - το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
 - την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στο κόστος διαχείρισης και
 - την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- **ΕΙΔΙΚΟΥΣ :**
 - ✓ αντιστοιχούν στο είδος των υπηρεσιών που παρέχονται από τους δημόσιους φορείς

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ: ΠΡΟΣΘΕΤΙΚΗ-ΣΩΡΕΥΤΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ

ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ



ΤΡΟΠΟΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Α. ΚΠΑ-ΑΠΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ (2)

- Με βάση τον **ΒΑΘΜΟ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (MATURITY MODEL) Ως ΑΚΟΛΟΥΘΩΣ :**
- ΚΛΙΜΑΚΑ: 00-10 ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΡΑΣΗΣ
- ΚΛΙΜΑΚΑ: 11-30 PLAN(=ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ)
- ΚΛΙΜΑΚΑ: 31-50 PLAN+DO(=ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ+ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ)
- ΚΛΙΜΑΚΑ: 51-70 PLAN+DO+CHECK(=ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ+ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ+ΕΛΕΓΧΟΣ)
- ΚΛΙΜΑΚΑ: 71-90 PLAN+DO+CHECK+ACT(=ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ+ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ+ΕΛΕΓΧΟΣ+ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΙΣ)
- ΚΛΙΜΑΚΑ: 91-100
- ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ,ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ & ΔΙΑΡΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ DEMING PLAN+DO+CHECK+ACT(=ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ+ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ+ΕΛΕΓΧΟΣ+ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΙΣ)

ΤΡΟΠΟΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ
Α. ΚΠΑ-ΑΠΛΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (3)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ #6: αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη

(2-Υπο κριτήρια)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ #7 αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

(2_Υπο κριτήρια)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ #8 αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

(2_Υπο κριτήρια)

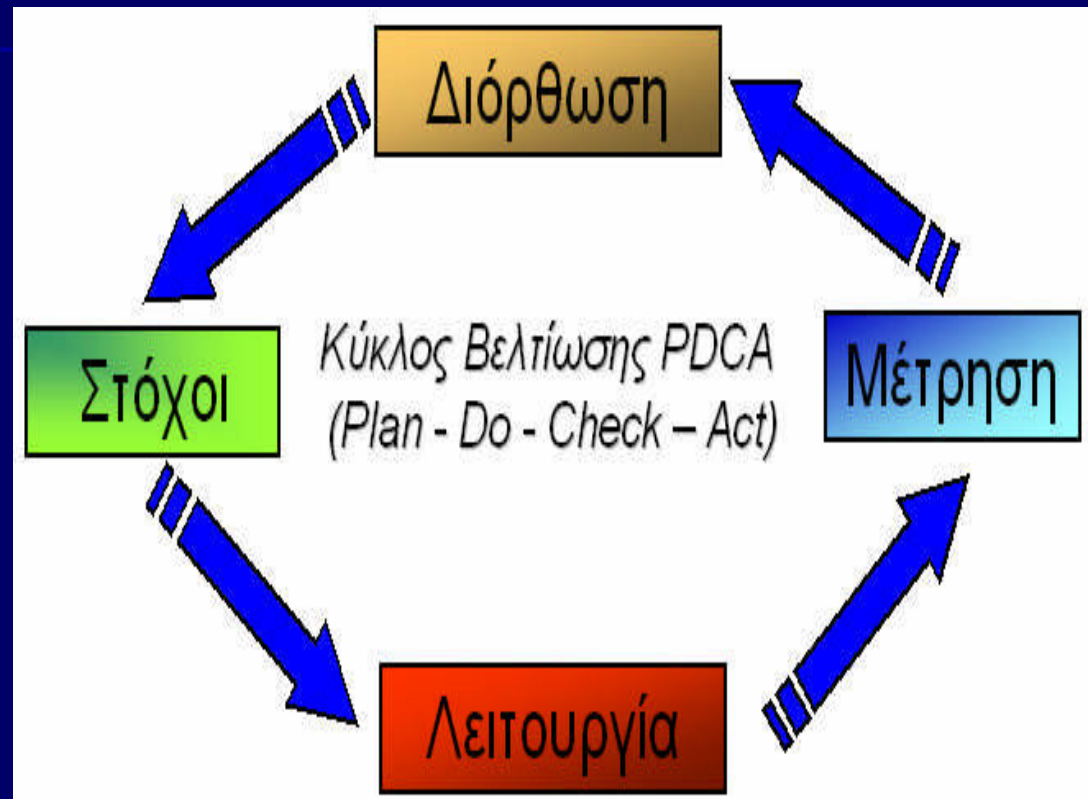
ΚΡΙΤΗΡΙΟ #9 κύρια αποτελέσματα επίδοσης

(2_Υπο κριτήρια)

Βαθμολόγηση Κ.Π.Α.

ΟΜΑΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 1	ΒΑΘΜΟ- ΛΟΓΙΑ	ΚΠΑ 2005
Απουσία μετρήσιμων αποτελεσμάτων ή έλλειψη σχετικών πληροφοριών	0 - 10	0
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν αρνητικές τάσεις ή αποκλίσεις από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	11 - 30	1
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σταθερές τάσεις ή επιτυχία ορισμένων από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	31-50	2
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν τάσεις βελτίωσης ή επιτυχία στους περισσότερους από τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	51-70	3
Υπαρξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων που δείχνουν σημαντική πρόοδο ή επιτυχία σε όλους τους βασικούς / κύριους / σημαντικούς στόχους	71-90	4
Υπαρξη άριστων αποτελεσμάτων διαχρονικά. Όλοι οι βασικοί / κύριοι / σημαντικοί στόχοι επιτυγχάνονται. Πραγματοποιούνται θετικές συγκριτικές αξιολογήσεις με ομοειδείς δημόσιες οργανώσεις.	91-100	5

Κύκλος Ποιότητας του Deming



Η ΤΕΧΝΙΚΗ BSC ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

Η τεχνική Balanced Scorecard είναι ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Αποτελεί το μέσο που θα μεταφράσει το όραμα σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων. Αυτοί οι στόχοι, στη συνέχεια, μεταφράζονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο συνδέει αποτελεσματικά τη στρατηγική με τον υπόλοιπο Οργανισμό. Μέσω της τεχνικής αυτής καθορίζεται το που θα πρέπει να φθάσει ο Οργανισμός και πως θα διατηρηθεί στο σημείο αυτό.

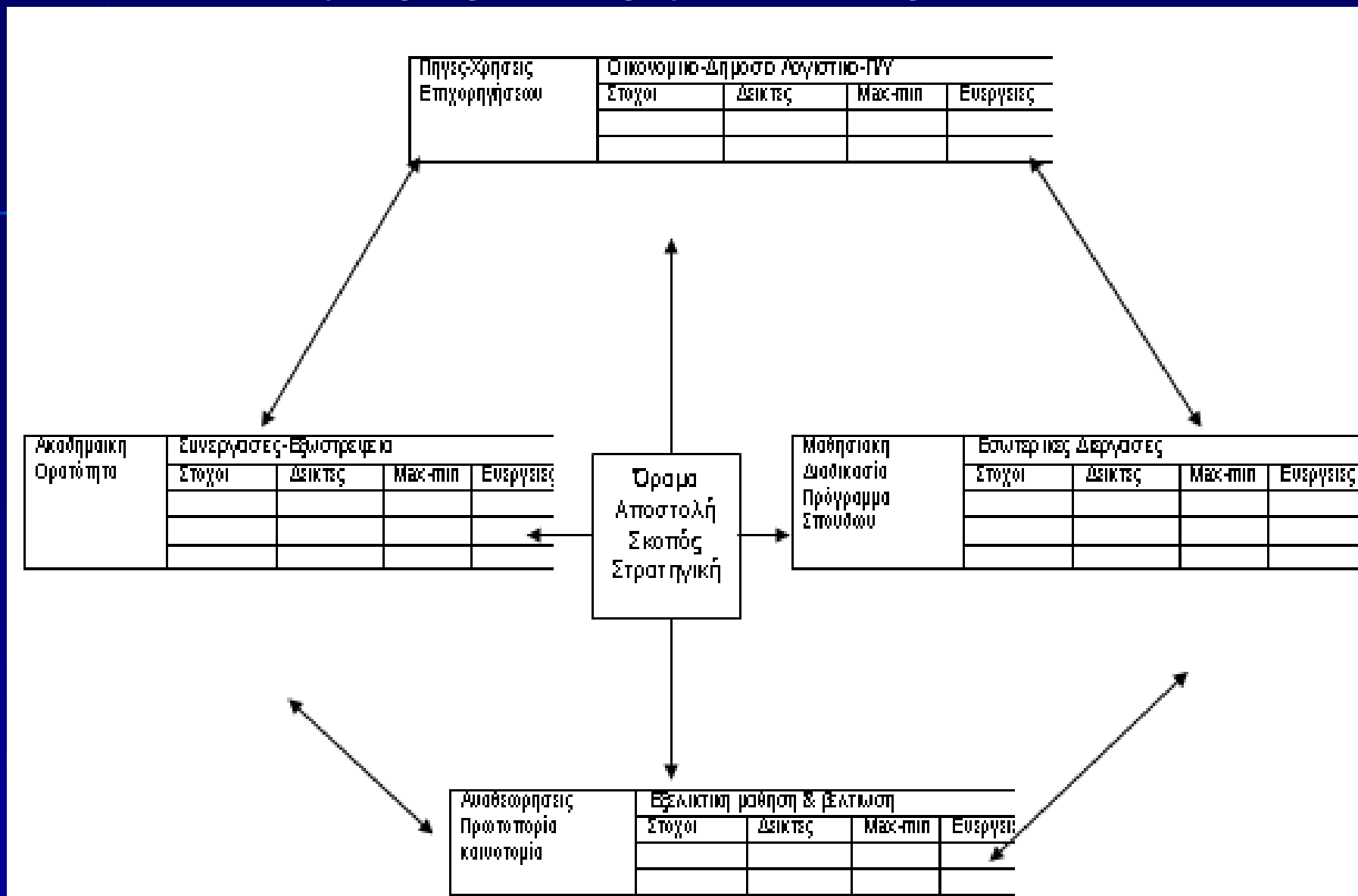
Το τυπικό πλαίσιο εφαρμογής της τεχνική BSC περιλαμβάνει 4 στρατηγικούς άξονες:

- 1.Οικονομικός άξονας,
- 2.Πελατειακός άξονας,
- 3.Οργανωσιακός άξονας και
- 4.Άξονας μάθησης και ανάπτυξης.

Για τις ανάγκες ενός Ιδρύματος Ανώτατης Εκπαίδευσης όπως είναι το ΤΕΙ Αθήνας προσαρμόστηκαν οι άξονες ως εξής:

- 1.Διδακτικό και ερευνητικό έργο**
- 2.Σπουδαστές και Συνεργάτες**
- 3.Εσωτερικές διαδικασίες**
- 4.Ανθρώπινο δυναμικό και Οικονομικοί πόροι**

Οι 4 άξονες της τεχνικής εξισορρόπησης στόχων



Οι τέσσεροι (4) άξονες της τεχνικής B.S.C

	Στόχοι εντασσόμενοι :	Παράγοντες Επιτυχίας:
1	(στον) Οικονομικό-Δημόσιο Λογιστικό Άξονα	Πηγές-Χρήσεις Επιχορηγήσεων-Π/Υ
2	(στην) Συνεργασίες-συμμετοχές-Εξω-Στρέφεια-	Ακαδημαϊκή 'Ορατότητα' Φήμη- αναγνωρισιμότητα
3	(στις) Εσωτερικές Διεργασίες	Μαθησιακή διαδικασία- πρόγραμμα σπουδών
4	(στην) Εξελικτική μάθηση & Βελτίωση	Πρωτοπορία-καινοτομία

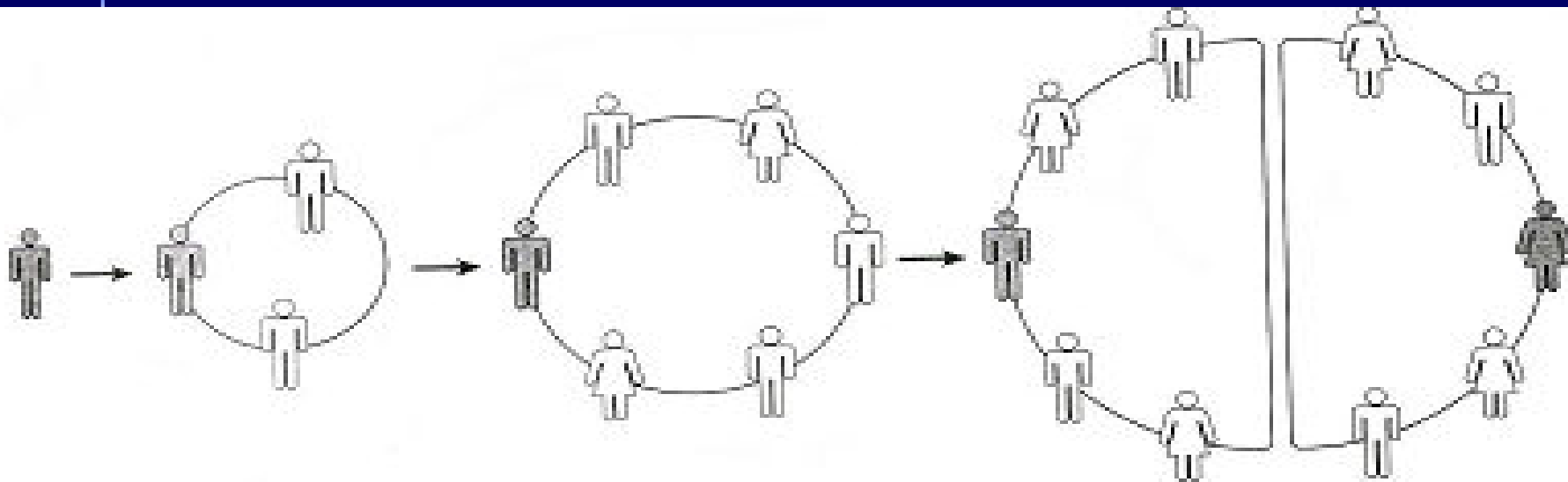
Κρίσιμο Σημείο: α) Η ευθυγράμμιση των τεσσάρων αξόνων με το όραμα και τους Στρατηγικούς Στόχους του τμ. Δ/Ε β) η επίτευξη αποτελεσμάτων με βάση το 'βαρύκεντρο' των 4 αξόνων

I. BALANCED Scorecard Map

I. BALANCED Scorecard Map : Εκπαιδευτικές Στρατηγικές Μονάδες (cont.) I_1



I. BALANCED Scorecard Map : Εκπαιδευτικές Στρατηγικές Μονάδες τμ. Διοίκησης Επιχειρήσεων (cont.) I_2



Κατεύθυνση:

Τμήμα Δ/Ε

Σ.Δ.Ο.

- ο Δ/Ε
- ο Τ/Ε
- ο ΔΜΥΠ
- ο Ε&Δ

II. STRATEGY MODEL

II. STRATEGY MODEL: ΟΡΑΜΑ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΣΚΟΠΟΣ-ΑΞΙΕΣ (CONT.ii-1)

■ I. Όραμα:

-συνεχής βελτίωση ώστε να επιτύχουμε την διεθνή αναγνώριση καταξίωση στην παγκόσμια κατάταξη (international ranking) των καλύτερων Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων
-επενδύουμε στη γνώση, την έρευνα, τις νέες τεχνολογίες, για να δημιουργήσουμε ένα 'δυναμικό' εκπαιδευτικό σύστημα στην κοινωνία και την οικονομία.....

II. Αποστολή (Mission)

.....Αποστολή του Τμήματος είναι η εκπαίδευση των φοιτητών στα γνωστικά πεδία της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων και η προετοιμασία τους έτσι ώστε να διευκολύνεται παραγωγικά και αποτελεσματικά η ένταξή τους στην αγορά εργασίας

III. Σκοπός :

.....Η συστηματική προσπάθεια επικαιροποίησης και ανανέωσης όλων των επιπέδων γνώσης με το βλέμμα στραμμένο στην καινοτομία και στην πρωτοπορία.....

II. STRATEGY MODEL: ΟΡΑΜΑ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΣΚΟΠΟΣ-ΑΞΙΕΣ (CONT.ii-2)

Αρχές-Αξίες:

- *Διατήρηση του δημοσίου αγαθού της εκπαίδευσης*
- *Διαφάνεια στην διαδικασία λήψης της απόφασης*
- *Συμμετοχή*
- *Συνεργασία*
- *Διαφάνεια και λογοδοσία*
- *Ανταλλαγή πόρων και τεχνογνωσίας*
- *Συνεχής βελτίωση : Διατήρηση της ακαδημαϊκής & τεχνολογικής ταυτότητας με ταυτόχρονη πρόκληση στην αναζήτηση καινοτόμων μεθοδών και διαδικασιών*
- *Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κατά τη λήψη αποφάσεων.*
- *Αποδοτικότητα ως προς το κόστος, μέτρηση του κόστους και αποτίμηση παρερχομένων υπηρεσιών*

III. Success Factor Model

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας



SWOT

**ΔΥΝΑΤΟ
ΣΗΜΕΙΟ**

συνδυασμός

**ΑΔΥΝΑΤΟ
ΣΗΜΕΙΟ**

μετατροπή
ή εξάλειψη

συνδυασμός

ΕΥΚΑΙΡΙΑ

μετατροπή

ΑΠΕΙΛΗ



Ι Ενίσχυση της Έρευνας και της καινοτομίας ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

01. απαίτηση να υποστηριχθεί η ιδέα δημιουργίας ερευνητικού εργαστηρίου για την παραγωγή καινοτόμων προγραμμάτων, ευρεσιτεχνίες, βιομηχανικές πατέντες κ.ά.
02. απαίτηση για ανάπτυξη εκπαιδευτικών συνεργασιών με Α.Ε.Ι. του εξωτερικού και διαρκής- συστηματική εκπαιδευτική κινητικότητα μέσω προγραμμάτων ERASMUS κ.ά.
03. Ανάγκη για μεταπτυχιακά προγράμματα.

II. Ενδυνάμωση της εξωστρέφειας του τμήματος: Βελτίωση της Φήμης της Εικόνας (Image) και του ονόματος (brand name)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

01. ανάπτυξη δικτύου συνδιοργανώσεων με εταιρείες και φορείς συναφούς αντικείμενου με το γνωστικό αντικείμενο του τμήματος, σεμιναρίων, εκδηλώσεων επισκέψεων σε χώρους εργασίας κ.ά. έτσι ώστε να δημιουργηθεί “γέφυρα” μεταξύ της καθημερινής πρακτικής και της ακαδημαϊκής θεωρίας που απολήγει στην βελτίωση της εικόνας του Τμήματος..

02 υιοθέτηση Επιτροπής Προβολής & Προώθησης του Τμήματος ώστε να βελτιωθεί η εικόνα του μέσω πολλαπλών δραστηριοτήτων: α) -Διεθνή Συνέδρια -Δημοσιεύσεις β) κοινωνικές παρεμβάσεις/ εκδηλώσεις στην κοινωνία (φιλανθρωπικό και κοινωνικό έργο στα πλαίσια της γειτονιάς, πόλης, περιφέρειας, χώρας) για όλους τους εκπαιδευτικούς και εθελοντικά για τους φοιτητές γ) προβολή του έργου , εμφανίσεις- Βελτίωση της εικόνας (image) με παρέμβασεις στα MME

03 απαίτηση όπως το Τμήμα αναπτύξει μία στρατηγική αποτελεσματικής διάχυσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων και ενδυνάμωσης της «**ορατότητάς**» του (δημοσιεύσεις, διοργάνωση συνεδρίων στις ερευνητικές περιοχές προτεραιότητας του Τμήματος, κ.λπ.).

04. απαίτηση να υπάρξει συντονισμός και συνεργασία των ερευνητικών δραστηριοτήτων μεταξύ των πανεπιστημίων και των Ερευνητικών Κέντρων. Επιπροσθέτως, να υπάρξει διεθνοποίηση και τόνωση της **εξωστρέφειας** του τμήματος

05 απαίτηση για σύνδεση του Τμήματος. **με την τοπική κοινωνία** και του προγράμματος σπουδών με την ανάπτυξη της οικονομίας (π.χ. κατάρτιση επιχειρησιακών προγραμμάτων σε επιχειρήσεις, Π/Υ, φορολογική λογιστική κ.ά.)

III. Βελτίωση στους δείκτες της ακαδημαϊκής μάζας :

α. Εκπαιδευτικού Προσωπικού (ΕΠ) προς Επιστημονικούς & Εργαστηριακούς Συνεργάτες

β. Εκπαιδευτικού Προσωπικού προς φοιτητές

γ. διδακτικού, ερευνητικού, διοικητικού, συμβουλευτικού έργου

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

βελτίωση της αναλογίας : Μόνιμου Εκπαιδευτικού Προσωπικού πλήρους απασχόλησης προς Επιστημονικούς / Εργαστηριακούς Συνεργάτες. μερικής απασχόλησης

02. Ενδυνάμωση στο ακαδημαϊκό και ερευνητικό προσανατολισμού του Ε.Π. έτσι ώστε να επιτυγχάνεται : α) η επικαιροποίηση των γνώσεων του στις σύγχρονες εξελίξεις, β) η συνεχής βελτίωση του στο γνωστικό αντικείμενο της θέσης, και γ) η αναβάθμιση στην ποιότητα των μαθημάτων ευθύνης τους

03. Υιοθέτηση του θεσμού ' ημέρες υποδοχής φοιτητών για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών'. Ανάρτηση ωρών γραφείου κατά τις οποίες το Ε.Π. να είναι διαθέσιμο στους φοιτητές καθώς και άμεση ανταποκρισιμότητα του στα ηλεκτρονικά μηνύματα των φοιτητών για εκπαιδευτικούς λόγους

04. ενθάρρυνση της συνεχούς (on going process) αξιολόγησης απόδοσης για όλο το Εκπαιδευτικό Σώμα του Τμήματος

05. απαίτηση όπως τα εισαγωγικά μαθήματα (π.χ. μαθήματα κορμού γενικής και ειδικής υποδομής) του πρώτου και, ενδεχομένως, του δευτέρου έτους να διδάσκονται από τους πλέον ταλαντούχους εκπαιδευτικούς μεταξύ των διδασκόντων (συνεπώς άμεση είναι η απαίτηση συστήματος αξιολόγησης απόδοσης για όλο το Εκπαιδευτικό Σώμα του Τμήματος) . Αυτή είναι η συνήθης πρακτική στα κορυφαία πανεπιστήμια του κόσμου, καθώς η πείρα έδειξε ότι όταν η διδασκαλία γίνεται από διδάσκοντες με χαμηλό ‘ακαδημαϊκό’ προσανατολισμό , χωρίς ενδιαφέρον και ενθουσιασμό πολλοί πρωτοετείς φοιτητές χάνουν το ενδιαφέρον τους και είτε εγκαταλείπουν της σπουδές είτε αδιαφορούν για τις σπουδές τους που αυτό απολήγει σε αύξηση των ‘ λιμναζόντων φοιτητών’

06. διαμόρφωση για ένα προσεκτικό σχεδιασμό προσλήψεων νέων μελών διδακτικού προσωπικού εν όψει των επικείμενων συνταξιοδοτήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην πρόσληψη **νέων** επιστημόνων με **ώριμο** ερευνητικό προσανατολισμό.

Όπως δείχνει το ηλικιακό γράφημα του Τμήματος, το μισό ακαδημαϊκό προσωπικό του Τμήματος είναι σήμερα άνω των 50+. Τα επόμενα 10 χρόνια το Τμήμα θα φθάσει σε ένα σταυροδρόμι. Είναι ευκαιρία για το Τμήμα να προβληματισθεί σε βάθος για το μέλλον του και να δει αν απαιτείται μεγαλύτερη εστίαση εμμονή στο status quo ή αν πρέπει να αναζητηθούν νέες ερευνητικές κατευθύνσεις. Απαίτηση για ένα προσεκτικό σχεδιασμό προσλήψεων νέων μελών διδακτικού προσωπικού εν όψει των επικείμενων συνταξιοδοτήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην πρόσληψη **νέων** επιστημόνων με **ώριμο** ερευνητικό προσανατολισμό.

IV. Διαμόρφωση επικαιροποιημένου προγράμματος σπουδών

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

υιοθέτηση «Επιτροπής Σπουδών» αρμόδια για :

Σχεδιασμό->Υλοποίηση->Έλεγχο->Αναθεώρηση
του προγράμματος Σπουδών σε συστηματική βάση

02. προσαρμογή του Προγράμματος Σπουδών στις αγοραίες εξελίξεις, και τα αντίστοιχα προγράμματα σπουδών ομοταγών ΑΕΙ του εξωτερικού,

03 απαίτηση για συνεχή ανανέωση- επικαιροποίηση των προγραμμάτων προπτυχιακών σπουδών σύμφωνα με τα διεθνή ακαδημαϊκά πρότυπα και τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας

04. παρέμβαση ώστε να περιοριστεί ο αριθμός των υποχρεωτικών μαθημάτων και να διευρυνθεί η προσφορά και η ποικιλία μαθημάτων επιλογής

05. παρέμβαση ώστε να ενισχυθεί η διδασκαλία σε πρακτικά θέματα, π.χ. με προσκλήσεις ομιλητών, εκπαιδευτικές εκδρομές και με σύνδεση της εργαστηριακής εκπαίδευσης με την επιστημονική πράξη, επιτόπιες έρευνες πεδίου (field research) σε χώρου εργασίας

06 ενδυνάμωση της διεπιστημονικότητας των προγραμμάτων σπουδών

V. Οργανωτική Διάρθρωση του Τμήματος **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

01. ενδυνάμωση της ευελιξίας στην κατανομή πόρων (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, αίθουσες, projectors κ.ά. μεταξύ προγραμμάτων σπουδών μέσω μιας εκπαιδευτικής πλεγματικής δομής οργάνωσης (π.χ. ομόσπονδο οργανωτικό σχήμα στα πρότυπα του London University)

02. Απαίτηση για τυποποίηση αυτοματοποίηση (μηχανογράφηση) όλων των φοιτητικο-κεντρικών διοικητικών πράξεων σχετικές με τα αρχεία των φοιτητών και την εμπλοκή τους στο πρόγραμμα σπουδών του Τμήματος.

02.01 Υποστήριξη και βελτίωση του Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ΠΣΔΠ ΜΟΔΙΠ

02.02.: επιδίωξη απόκτησης πιστοποιητικού EN ISO 9001 : 2008

03 συρρίκνωση του 'κύκλου ολοκλήρωσης ' διοικητικών πράξεων λόγω αυξημένης θεσμικής γραφειοκρατίας που συμβάλλει στην μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων ανταπόκρισης στα αιτήματα των εμπλεκόμενων (π.χ. φοιτητές, Διοίκηση, ΥΠΔΜΘ, κ.ά.) με το Τμήμα

04. απαίτηση για θεσμοθετημένη ακαδημαϊκή εξελικτική ροή (career pathing) του Ε.Π που να καλύπτει τις διεργασίες αξιολόγησης του, την εκλογή του για την συμμετοχή σε διοικητικά όργανα, ερευνητικά προγράμματα, εκπαιδευτικές διευκολύνσεις κ.ά. σε μια ομοιογενή και ισότιμη βάση.

VI. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

01. διαμόρφωση συστήματος διαρκούς αξιολόγησης

Απαιτήση για στενή και διαφανή παρακολούθηση της συμμετοχής των φοιτητών στην εκπαιδευτική διαδικασία και έλεγχος των ποσοστών αποτυχίας, καθώς επίσης και ανάληψη διορθωτικών πρωτοβουλιών και στις δύο αυτές περιοχές που προκαλούν ανησυχία (καλύτερη πληροφόρηση των φοιτητών, κίνητρα, κατάλληλη συνεχή αξιολόγηση).

02. ικανότητα συντονισμού του θεωρητικού με το εργαστηριακό μέρος του ίδιου μαθήματος έτσι ώστε να θεωρούνται δύο αμοιβαίως και άρρηκτα συνδεδεμένες ενότητες

- 03.** υιοθέτηση του θεσμού των ενημερωτικών συναντήσεων υλοποίησης προγράμματος σπουδών) έτσι ώστε να αμβλύνονται οι ελλείψεις ως προς την συνάφεια σκοπού--> περιεχομένου (ύλης)--->μαθησιακών αποτελεσμάτων του μαθήματος λόγω του υψηλού αριθμού έκτακτων καθηγητών που 'επιλέγουν' την ύλη που θα διδάξουν χωρίς να συμβουλευούνται το πρόγραμμα σπουδών και χωρίς να ελέγχονται σε συστηματική βάση από θεσμοθετημένα όργανα διοίκησης
- 04.** υποστήριξη συστήματος ενδιάμεσης αξιολόγησης (προόδων) απόδοσης φοιτητών εκπόνησης ασκήσεων πράξεων και μελετών περιπτώσεων (case studies) που να συνθέτουν τον τελικό βαθμό απόδοσης του φοιτητή
- 05.** περιορισμός του αριθμού των εξεταστικών περιόδων για να μην μετατραπεί το σε ' οιονεί 'εξεταστικό κέντρο.
- 06.** απαίτηση για περιοδική ανατροφοδότηση, συνεχής αξιολόγηση και παρακολούθηση των επιδόσεων και των επιτευγμάτων των φοιτητών.

VII. ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ (FEEDBACK) ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

01. δημιουργία βάσης δεδομένων (DATA BANK) για την επαγγελματική εξέλιξη των αποφοίτων του τμήματος . Πηγή πληροφοριών πρέπει να είναι : α) οι εργοδότες των αποφοίτων του τμήματος και β) οι ίδιοι οι απόφοιτοι .

Αυτές οι πληροφορίες είναι απαραίτητες για την τεκμηρίωση της καλής απόδοσης του Τμήματος ,του προγράμματος σπουδών του και της επίτευξης των στόχων του,

02. απαίτηση για επανασύσταση 'Συλλόγου Αποφοίτων' για την συστηματική ενημέρωση νεοεισερχομένων φοιτητών, αποφοίτων, εργοδοτών κ.ά. σε θέματα σχετικά με την δραστηριότητα του τμήματος

ΙΙΧ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΑΣΚΗΣΗΣ **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

- 01.** παρέμβαση ώστε να υπάρξει αναδιάρθρωση του θεσμού της πρακτικής άσκησης και των ευκαιριών εμπειρίας των φοιτητών.
 - 01.01. Σύμφωνα με το Νόμο, η πρακτική άσκηση των σπουδαστών του ΤΕΙ αποτελεί τμήμα του διδακτικού έργου. (Νόμος 1404 άρθρο 24). Συνεπώς η πρακτική άσκηση θα πρέπει :
 - 01.01.01. να είναι ελεγχόμενη από το τμήμα και να εξελίσσεται βάση προγράμματος εξοικείωσης στις επαγγελματικές δεξιότητες του επαγγέλματος
 - 01.01.02. η εποπτεία της πρακτικής άσκησης να εστιάζεται σε όλο το εύρος και πλάτος του επαγγέλματος ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα της προόδου των φοιτητών.
- 02.** απαίτηση για ύπαρξη 'επιτροπής συντονισμού πρακτικής άσκησης' που θα ασκεί επιτόπιο 'on the job' έλεγχο για την πορεία της πρακτικής άσκησης
- 03.** δυνατότητα ενδυνάμωσης της πρακτικής άσκησης με : α) Ανάλυση μελέτης περίπτωσης (case study) β) Εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία (grounded theory) γ) Μελέτη πεδίου (Field study) δ) παράδειγμα (paradigm) ε) έρευνα δράσης (action research)

ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

01. ενδυνάμωση της υλικοτεχνικής υποδομής του τμήματος σε : α) αίθουσες διδασκαλίας, β) εγχειρίδια/ σημειώσεις και γ) τεχνολογίες πληροφορικής (π.χ. εξειδικευμένα λογισμικά) που επηρεάζουν την ποιότητα της διδασκαλίας

02. ενίσχυση της χρηματοδότησης –παρέμβασης για αξιοποίηση κονδυλίων για αρχική επενδυτική ενίσχυση seed money από τα τομεακά επιχειρησιακά προγράμματα του ΕΣΠΑ
Ανάγκη εξεύρεσης επιπρόσθετων πόρων που θα επιτρέψουν τη βελτίωση των υποδομών και, συνακόλουθα, τη βελτίωση της εφαρμογής του προγράμματος. Η προσπάθεια πρέπει να επικεντρωθεί τόσο σε δημόσιες/εθνικές πηγές όσο και σε άλλες (π.χ. βιομηχανία, ΕΕ).

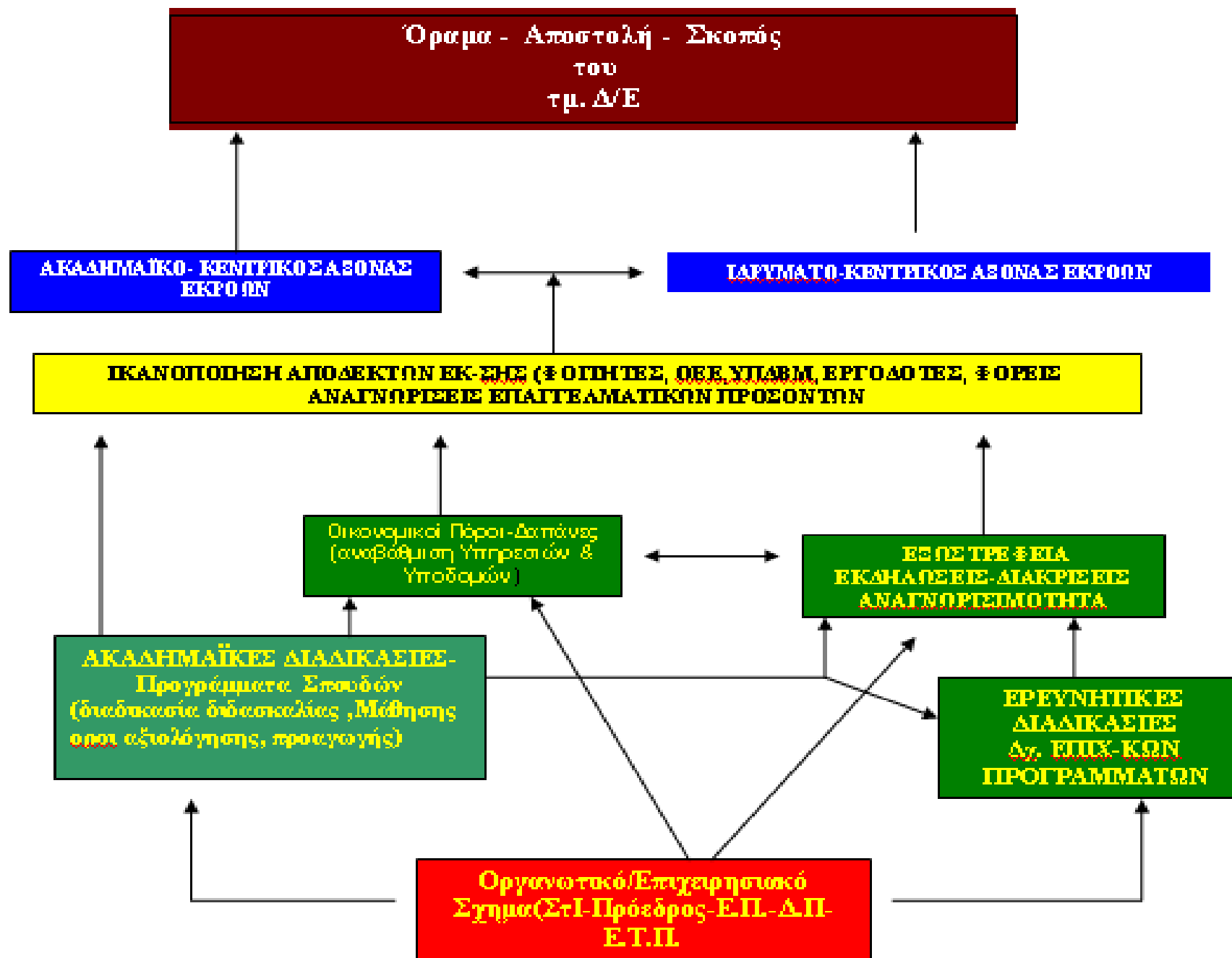
03 απαίτηση για ύπαρξη συστηματικής συμβουλευτικής και οδηγητικής υπηρεσίας των φοιτητών: οι φοιτητές δεν γνωρίζουν τι ακριβώς προσφέρεται και έτσι συμβουλευονται κυρίως τους συμφοιτητές τους ή ‘τα ‘πολιτικά τραπεζάκια’ του διαδρόμου. Απαιτείται υποδομή σήμανσης και καθοδήγησης φοιτητών (π.χ.οθόνες ανάρτησης ανακοινώσεων - σε χώρο του Τμήματος με οδηγίες/ενημερωση για τρέχοντα ζητήματα (π.χ. μαθήματα /αίθουσες / πτυχιακές) , έγκαιρες και επικαιροποιημένες ιστοσελίδες-web-sites του Τμήματος κλπ)

04. ενίσχυση της κρατικής χρηματοδότησης-αύξηση της χρηματοδότησης των ιδρυμάτων από τον κρατικό προϋπολογισμό (ισότιμη ή και μεγαλύτερη χρηματοδότηση σε σχέση με τα ΑΕΙ λόγω της μεγαλύτερης ‘**απόστασης**’ που πρέπει τα ΤΕΙ να καλύψουν

05. παρέμβαση για βελτίωση και εκσυγχρονισμό της υλικοτεχνικής, εργαστηριακής και εκπαιδευτικής υποδομής (μΗ/Υ, αίθουσες εργαστηρίων, εποπτικά μέσα-display windows κλπ.).

06. παρέμβαση για προοδευτικά αυξανόμενη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων και του διαδικτύου στην εκπαιδευτική και ερευνητική διαδικασία. (π.χ. εντατικοποίηση στη χρήση του e-class)

III. Cause-and-Effect model



Κέντρο ελέγχου (cockpit) Δεικτών (Indicators Model) τμ. Δ/Ε-ΣΔΟ-ΤΕΙΑ

Διδακτική & Μαθησιακή Διαδικασία

Πρόγραμμα Σπουδών /
Αξιολόγηση Απόδοσης
(-1,0,+1)

Ερευνητικό / Ακαδημαϊκό Έργο

Βιβλιομετρικοί
Δείκτες
Απήχησης
(-1,0,+1)

Εξωστρέφεια-Ακαδημαϊκή
'ορατότητα'

Εσ_Αξ / Εξ_Αξ / Γρ.Διασύνδ.
Υπ.Παδ. / Προτιμ.υποψηφίων /
Αναγνώριση Επαγ._Προσόντων

(-1,0,+1)

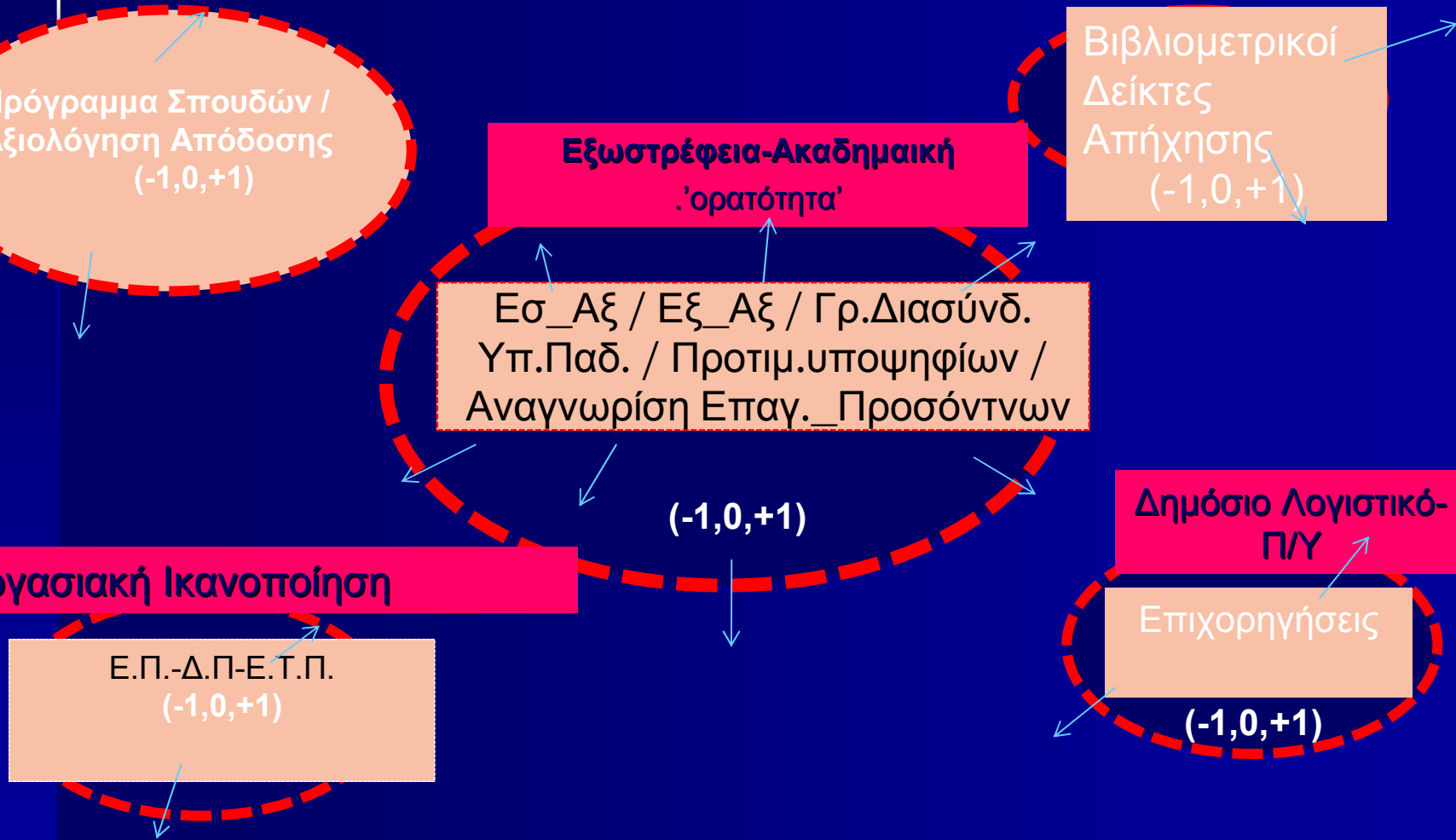
Εργασιακή Ικανοποίηση

Ε.Π.-Δ.Π-Ε.Τ.Π.
(-1,0,+1)

Δημόσιο Λογιστικό-
Π/Υ

Επιχορηγήσεις

(-1,0,+1)



IV. INDICATORS MODEL

1. Εστιασμένοι στο Ε.Π.

Διοικητική Εμπειρία Ε.Π.

Πλήθος Θητειών σε θέσεις αυξημένων διοικητικών απαιτήσεων σε τεχνογνωσία, γνώσεις και εμπειρίες)

Πλήθος θητειών και χρόνος παραμονής σε επιτελικές θέσεις (πρόεδρος, αντιπρόεδρος)

Πλήθος θητειών και χρόνος παραμονής σε διοικητικές θέσεις (προϊστάμενος σχολής, τμήματος)

Πλήθος θητειών και χρόνος παραμονής σε λειτουργικές θέσεις (υπεύθυνος τομέα)

αριθμός εκπαιδευτικού προσωπικού που κατέχει θέσεις στα κεντρικά όργανα διοίκησης διεθνών ακαδημαϊκών ή ερευνητικών οργανισμών, ή διεθνών επιστημονικών εταιρειών.

2. δείκτες προσδιορισμού του ακαδημαϊκού κύρους του Ε.Π.

1. Αριθμός δημοσιεύσεων (Number of publications)

A: Βιβλία/μονογραφίες

B: Εργασίες σε επιστημονικά περιοδικά με κριτές

Γ: Εργασίες σε επιστημονικά περιοδικά χωρίς κριτές

Δ: Εργασίες σε πρακτικά συνεδρίων με κριτές

E: Εργασίες σε πρακτικά συνεδρίων χωρίς κριτές

Z: Κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους

H: Άλλες εργασίες

Θ: Ανακοινώσεις σε επιστημονικά συνέδρια (με κριτές) που εκδίδουν πρακτικά

I: Ανακοινώσεις σε επιστημονικά συνέδρια (με κριτές) που δεν εκδίδουν πρακτικά

2. Μερίδιο(%) δημοσιεύσεων (Share of publications=μερίδιο δημοσιεύσεων/σύνολο δημοσιεύσεων)

3. Ποσοστό(%) δημοσιεύσεων που λαμβάνουν αναφορές(% cited papers)

4. Αριθμός αναφορών σε δημοσιεύσεις(Number of citations)

5. Μερίδιο(%) αναφορών (Share of citations=μερίδιο αναφορών/σύνολο αναφορών)

6. Δείκτης απήχησης (Citation impact= Μέσος Όρος Αναφορών ANA δημοσίευση)

7. Σχετικός δείκτης απήχησης(Relative citation impact)

8. Σχετικός δείκτης απήχησης—κανονικοποιημένος βάσει επιστημονικού πεδίου (Field normalized citation score)

9. Αριθμός δημοσιεύσεων με υψηλή απήχηση

10. Ποσοστό(%) δημοσιεύσεων με υψηλή απήχηση

Φοιτητο κεντρικοί

1. Αριθμός νέο-εισαχθέντων φοιτητών ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 5/ΕΤΙΑ)
2. Αριθμός εγγεγραμμένων φοιτητών ΤΟΥ ΤΜ. Δ/Ε (ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 5/ΕΤΙΑ) σε :
 - A. τακτικούς (Κ=4)
 - B. ενεργούς (Κ=6)
 - Γ. εγγεγραμμένους (Κ>6)
3. Αριθμός Πτυχιούχων ΤΜ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ανά χρονική διάρκεια απόκτησης πτυχίου (ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 5/ΕΤΙΑ) σε :
 - A. τακτικούς (Κ=4)
 - B. ενεργούς (Κ=6)
 - Γ. εγγεγραμμένους (Κ>6)ποσοστά αποφοίτησης
4. Αριθμός φοιτητών από ή προς την αλλοδαπή
 - αριθμός αλλοδαπών φοιτητών
 - αριθμός φοιτητών που προσελκύονται στο τμήμα μέσω των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Έρασμος κ.ά.)
 - αριθμός φοιτητών που αποστέλλονται στο εξωτερικό μέσω ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Έρασμος κ.ά.)

5. Αναλογία Ενεργών Φοιτητών προς Ε.Π και Δ.Π

. δείκτης κάλυψης της φοιτητικής μάζας από το Ε.Π = (Ε.Π. / ΦΟΙΤΗΤΕΣ)

. δείκτης κάλυψης της φοιτητικής μάζας από το Δ.Π = (ΔΠ. / ΦΟΙΤΗΤΕΣ)

(Δ.Π.*= περιλαμβάνονται διοικητικό προσωπικό και ΙΔΑΧ ΠΔ 164)

6. Η Ζήτηση (προτιμήσεις) των υποψηφίων για το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ζήτηση των θέσεων (1η 2η προτίμηση υποψηφίων για το τμήμα)

Επιδόσεις υποψηφίων (βάσεις εισαγωγής διαχρονικά)

% κάλυψης θέσεων από νέο εισαχθέντες

7. Η Προσφορά (αποφοίτων) και η απορρόφησή τους στην αγορά εργασίας

% απορρόφησης αποφοίτων στην αγορά εργασίας

Το σθένος η έλξη ('γοητεία') των γνωστικών αντικειμένων του τμήματος με τα επαγγέλματα αιχμής στην αγορά εργασίας.

8. Η δραστηριοποίηση (κινητικότητα) του συστήματος 'ΕΥΔΟΞΟΣ»

Πλήθος φοιτητών που πήραν συγγράμματα (έστω και ένα) ανα εξάμηνο μέσω του 'Ευδοξος'

9. Δείκτες εξωστρέφειας του τμήματος

αριθμός συμφωνιών συνεργασίας με άλλα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης της Ελλάδας ή του εξωτερικού

10. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες : Πιστώσεις-Επιχορηγήσεις, Απορροφητικότητα πιστώσεων

Τακτικός προϋπολογισμός: πιστώσεις-επιχορηγήσεις (διαχρονικά)

Διαχρονική εξέλιξη λειτουργικών δαπανών

Διαχρονική εξέλιξη Ταμειακού Υπολοίπου

Διαχρονική εξέλιξη δημοσίων επενδύσεων

Διαχρονική εξέλιξη του κόστους φοίτησης

% κάλυψης εξόδων από πιστώσεις τακτικού Π/Υ

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΣΗΣ ΣΤΟ ΤΕΙ Αθήνας

ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (²)	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (³)	ΣΥΝΟΛΟ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΚ-ΣΗΣ ΤΕΙ-ΑΘΗΝΑΣ 2008=100
2008	36.867.028,78	13.599.061,40	50.446.090,18	100
2009	37.361.982,11	16.559.417,75	53.921.399,86	107
2010	32.278.638,15	12.052.432,90	44.331.071,05	88
2011	32.207.933,72	10.541.661,31	42.749.595,03	85
2012	30.295.389,56	7.566.996,36	37.862.385,92	75

Η ΔΡΑΣΤΙΚΉ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΕΚ-ΣΗΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚ-ΣΗ

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΑΜΕΙΑΚΟΥ ΥΠΟΛΟΙΠΟΥ ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ

ΕΤΟΣ	ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	ΔΕΙΚΤΗΣ 2007=100	ΔΕΙΚΤΗΣ 2011=100
2007	11.016.487,00	100	200
2008	13.726.256,98	125	250
2009	10.546.618,15	96	192
2010	10.732.967,89	97	194
2011	5.504.121,51	50	100
2012	6.897.186,29	63	125
2013	5.952.186,00	54	108

Η ΚΑΤΑΚΟΡΥΦΗ ΠΤΩΣΗ ΤΟ 2011 ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ ΣΕ ΖΗΜΙΑ ΑΠΟ ΤΟ PSI
ΠΟΥ ΑΝΕΡΧΕΤΑΙ ΣΕ 4.652.885,49

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΟΥ ΕΚΤΑΚΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

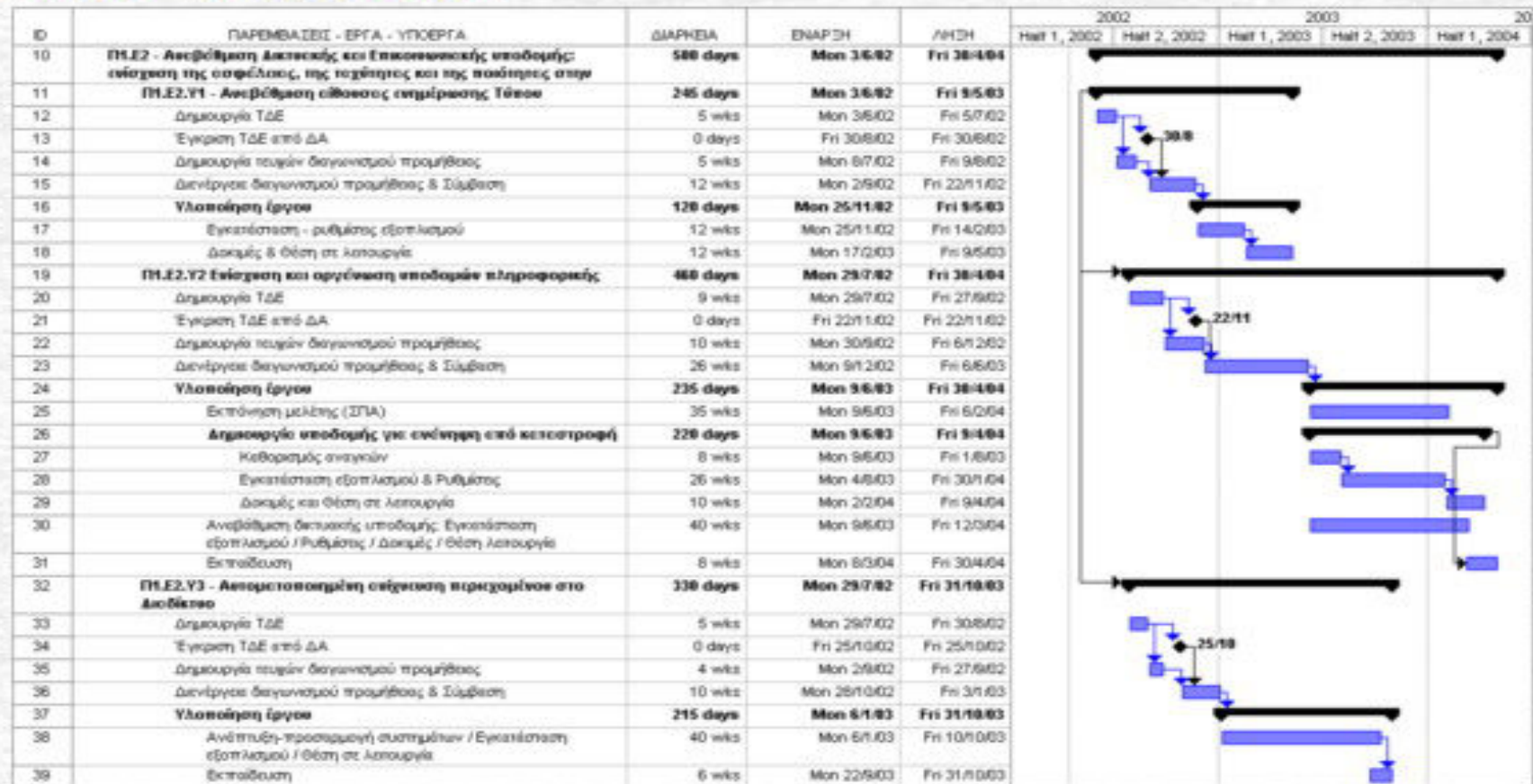
ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΚ-ΚΟΥ Ε.Π.	ΔΕΙΚΤΗΣ 2008=100
2008	10.850.000	100
2009	9.450.000	87
2010	9.015.000	83
2011	7.685.120	71
2012	6.000.000	55
2013(Π/Υ)	2.950.000	27

**«Αναδιάρθρωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Λοιπές Διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων»
Ν. 4186/13 Άρθρο 39 παραγ. 10.** Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα δύναται να απασχολούν Έκτακτο Εκπαιδευτικό Προσωπικό με επιβάρυνση του τακτικού Προϋπολογισμού τους και χωρίς επιπλέον επιχορήγηση του Κρατικού Προϋπολογισμού από το ταμειακό υπόλοιπο προηγούμενων οικονομικών ετών κατά το μέρος που δεν αφορά ανεξόφλητες υποχρεώσεις προηγούμενων ετών. Δίνεται, επίσης, η δυνατότητα στα Ιδρύματα να καθορίζουν και το ποσό της αμοιβής του Έκτακτου Εκπαιδευτικού Προσωπικού.

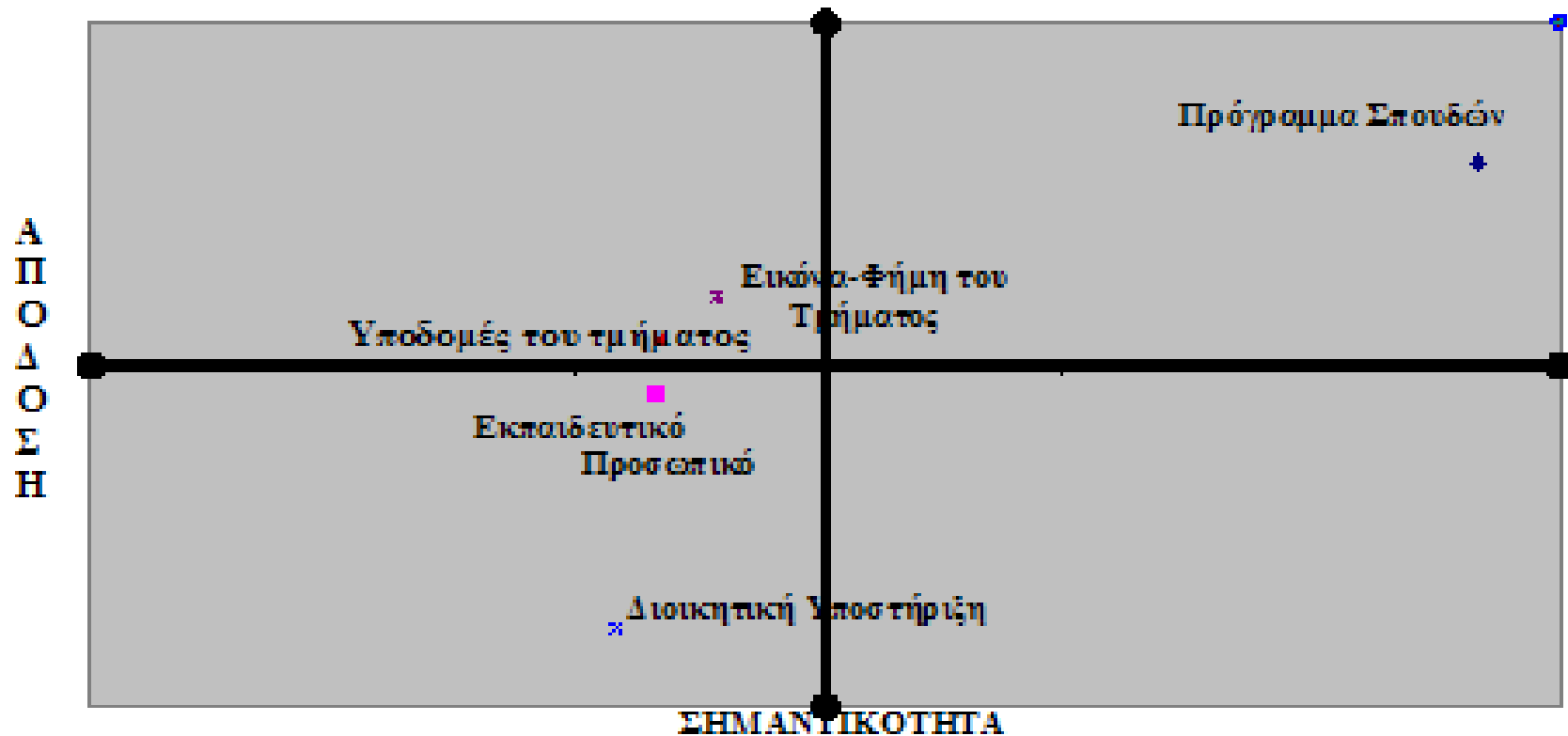
V. Initiatives Model

INITIATIVES MODEL

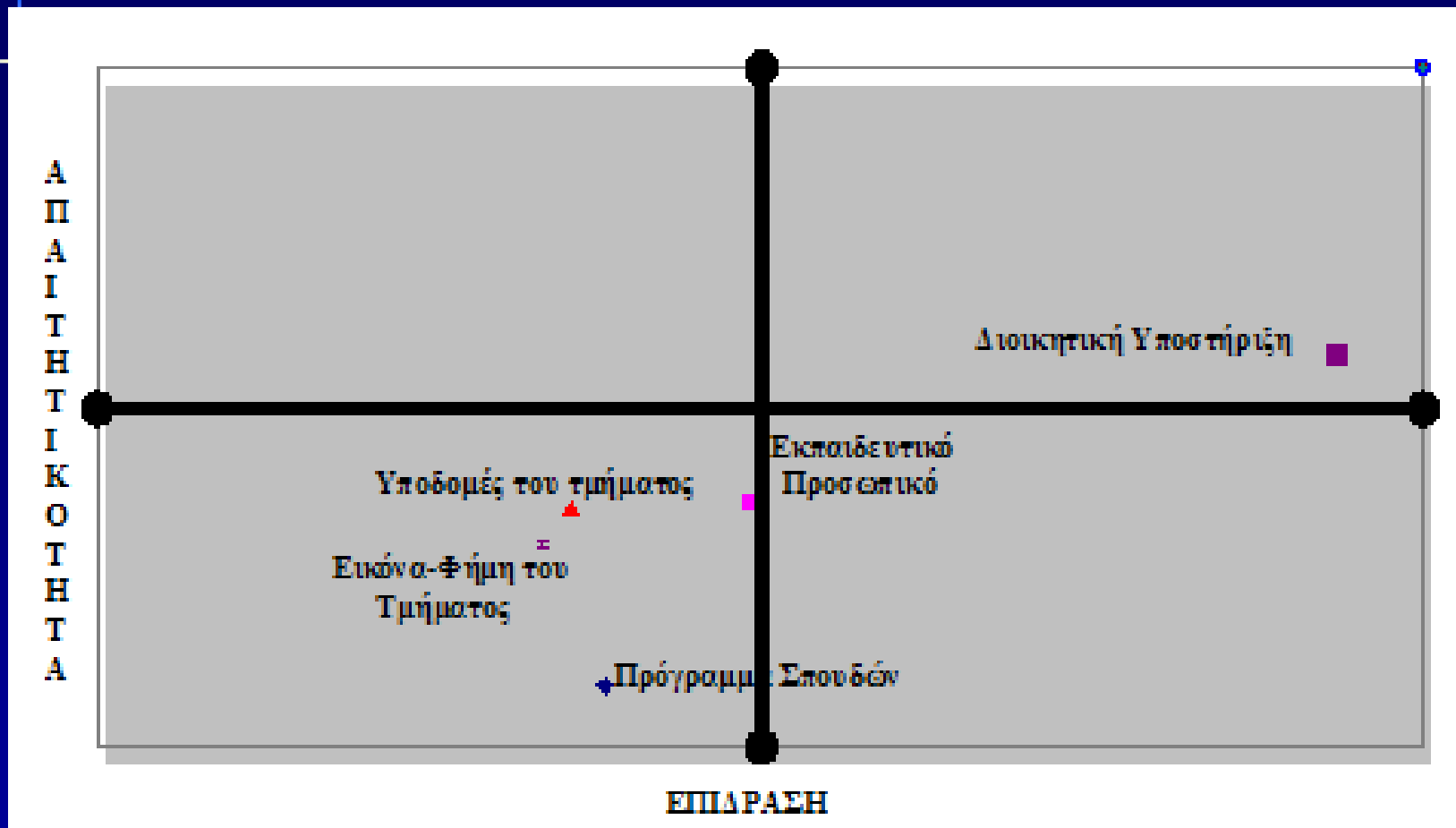
5.1.2.10 Χρονοδιάγραμμα



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ



ΚΕΝΤΡΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (COCKPIT) ½ CONT

ADScore Balanced Scorecard

Cause-and-effect model 1.0

Category	Sub-category	Indicator	Target	Actual	Unit	Delta	
Financial perspective	Ensuring growth	Return on equity (ROE)	9,00	10,00	%	300	
	Increasing earning potential	Operating profit	23.000,0	19.811,0	MU	-131	
		Reduce costs	-	-	-	-138	
		Personnel costs per employee	3.500,0	3.571,4	MU	-138	
	Customer perspective	Acquiring new customers	Customer structure according to specific characteristics	35,00	34,48	%	63
		Market growth rate	4,00	3,00	%	67	
Increase customer retention		Retention rate	60,00	58,87	%	62	
		Market leadership	Market share	43,00	43,00	%	100
Process perspective		Improvement of system quality	Level of capacity utilization	100,00	77,42	%	-13
		Increase process quality	Cycle time	60,0	67,0	min	3
			Response time to enquiries and complaints	75,0	66,0	min	340
	Learning and growth perspective	Higher qualification	Expenses for further training	35.400,0	35.800,0	TEUR	62
		Training hours per employee	2,5	2,1	h/employee	-43	
Motivation		Employees' satisfaction rate	17,0	13,6	AN Index	-102	
		Fluctuation rate	0,20	0,71	%	27	
Productivity		Turnover per employee	6.500,0	6.122,4	TEUR	6	
		Promoting creativity	Realization level	45,00	33,33	%	-159

ΚΕΝΤΡΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (COCKPIT) 2/2 CONT

Periodicity

Year
 Half-year
 Quarter
 Month

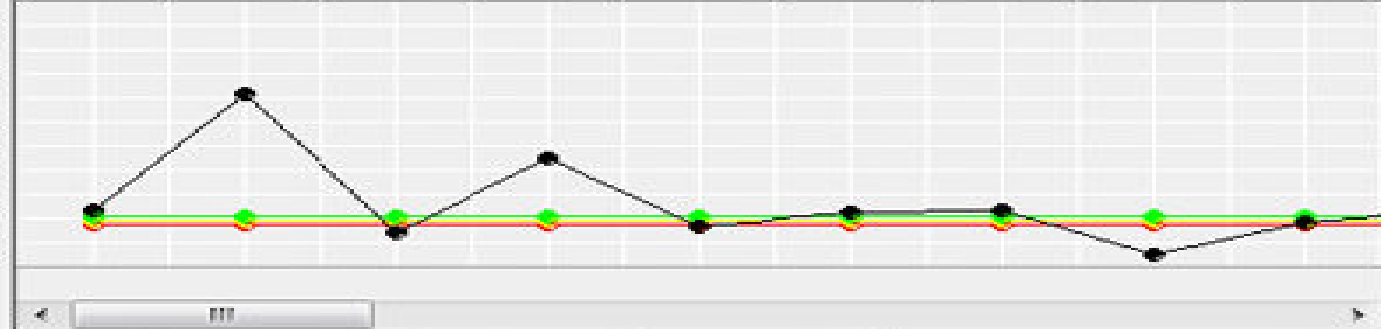
Status

Current	19.811,0
Target	23.000,0
Score	-131
Threshold green/yellow	690,0
Threshold yellow/red	1.380,0
Threshold type	More is better

History

	2001-01 M	2001-02 M	2001-03 M	2001-04 M	2001-05 M	2001-06 M	2001-07 M	2001-08 M	2001-09 M
Current	23.888,0	40.524,0	20.489,0	31.154,0	21.475,0	23.625,0	23.767,0	17.451,0	22.145,0
Target	23.000,0	23.000,0	23.000,0	23.000,0	23.000,0	23.000,0	23.000,0	23.000,0	23.000,0
Score	164	1.370	-83	691	-11	145	156	-302	38

50.370,0
 46.902,0
 43.434,0
 39.966,0
 36.498,0
 33.030,0
 29.562,0
 26.094,0
 22.626,0
 19.158,0
 15.690,0



Current
 Target
 Yellow
 Red

VI. Working environment model

Working environment model

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ,)	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (ΠΟΙΟΣ ΚΑΝΕΙ ΤΙ)	ΧΡΟΝΟΣ (ΠΟΤΕ,

ΔΕΛΤΙΟ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Ι	Φ	Μ
#1	—		
#2		—	
#N			—

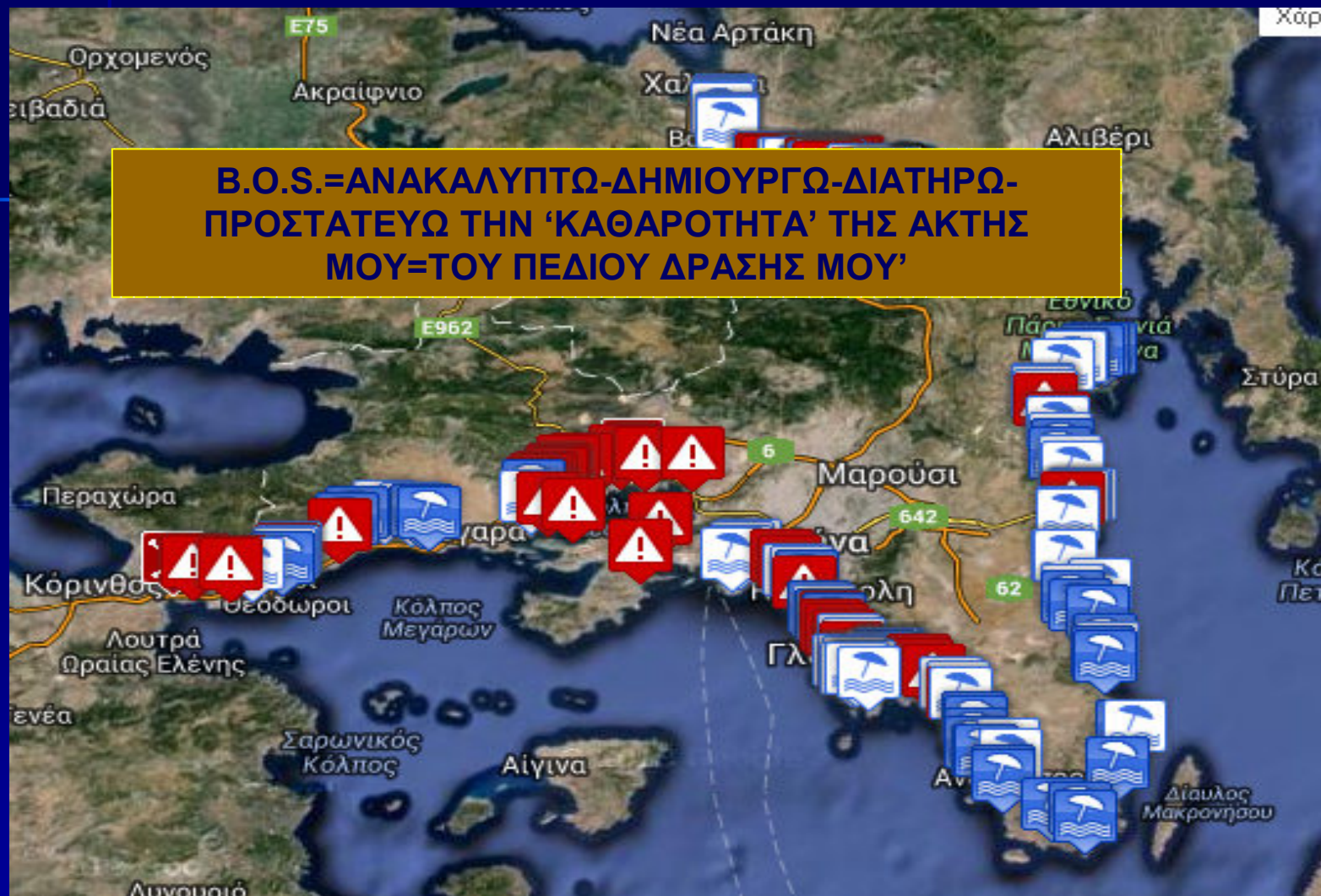
Ατομικά Δελτία Απασχόλησης



|

Β.Ο.Σ. : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ 'ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΑΚΤΩΝ'

Β.Ο.Σ.=ΑΝΑΚΑΛΥΠΤΩ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ-ΔΙΑΤΗΡΩ-ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΩ ΤΗΝ 'ΚΑΘΑΡΟΤΗΤΑ' ΤΗΣ ΑΚΤΗΣ ΜΟΥ=ΤΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΜΟΥ'



**Ευχαριστώ πολύ
για την προσοχή σας**