



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Ανάλυση των Οικονομικών & Λειτουργικών Στοιχείων των
Φοιτητικών Εστιών με Στόχο τη Διασφάλιση της Ποιότητας
των Παρεχόμενων Υπηρεσιών**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σταυρούλα Μ. Δημοπούλου

Επιβλέπων: Γ. Νικολακόπουλος

Καλαμάτα, Απρίλιος 2013

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αναλύει τα οικονομικά και λειτουργικά στοιχεία των Φοιτητικών Εστιών με στόχο τη βελτιστοποίηση και διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη των στοιχείων των φοιτητικών εστιών με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών οι οποίοι είναι όχι μόνο οι φοιτητές αλλά ακόμα και οι γονείς τους. Σημαντική είναι επίσης και η μελέτη του περιβάλλοντος των εστιών και οι στρατηγικές που έχουν χρησιμοποιηθεί έως τώρα από τα στελέχη του ιδρύματος.

Η εργασία διαρθρώνεται στα εξής κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της κατάστασης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση και σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα λειτουργικά και τα οικονομικά στοιχεία των φοιτητικών εστιών, οι λόγοι μη είσπραξης των εσόδων, τα αποτελέσματα στατιστικής επεξεργασίας των στοιχείων καθώς και ενέργειες βελτίωσης αυτών. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των αριθμοδεικτών καθώς ανάλυση της τεχνικής SWOT, δηλαδή τεχνική όπου αναλύονται και μελετώνται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται από το περιβάλλον της επιχείρησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μέθοδοι ανάλυσης της ποιότητας υπηρεσιών καθώς και την ποιότητα και ικανοποίηση πελατών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο γίνονται προτάσεις βελτίωσης δυσλειτουργίας καθώς και τις προοπτικές βιωσιμότητας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	1
Παρουσίαση της κατάστασης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση και σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.....	1
1.1 Ο ρόλος της Α.ΔΙ.Π.	1
1.2 Παρουσίαση της υπάρχουσας κατάστασης στα πανεπιστήμια.....	2
1.3 Η τρέχουσα κατάσταση στην Ευρώπη και η σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.....	3
1.3.1. Η περίπτωση της Ελλάδας.....	5
1.3.2. Η περίπτωση της Ιρλανδίας.....	6
1.3.3. Η περίπτωση της Σουηδίας.....	7
1.3.4. Η περίπτωση της Τουρκίας.....	8
1.4 Αποτελέσματα συγκρίσεων των ανωτέρω συστημάτων με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	14
Παρουσίαση λειτουργικών και οικονομικών αποτελεσμάτων των φοιτητικών εστιών στην ανώτατη εκπαίδευση.....	14
2.1 Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης του Εθνικού Ιδρύματος Νεότητας (Ε.Ι.Ν.)	14
2.1.1.Παρουσίαση του Εθνικού Ιδρύματος Νεότητας.....	14
2.2. Κόστος λειτουργίας και έσοδα των φοιτητικών εστιών των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων	16
2.3. Αποτελέσματα στατιστικής επεξεργασίας των οικονομικών στοιχείων των φοιτητικών εστιών	19
2.3.1.Λόγοι μη είσπραξης εσόδων.....	20
2.3.2.Ενέργειες βελτίωσης είσπραξης εσόδων	20
2.4 Έσοδα από ακίνητα - λόγοι μείωσης και βελτίωσης των εσόδων από τα ακίνητα	21
2.5 Λογιστικά Στοιχεία για την Ανάλυση Εσόδων του Κύκλου Εργασιών	22
2.6 Πρόταση βελτίωσης εσόδων.	22
2.7 Ανάλυση αρχικού κόστους των φοιτητικών εστιών.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	25
Χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών στοιχείων των Φοιτητικών Εστιών μέσω αριθμοδεικτών και ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των φοιτητικών εστιών μέσω των μεθόδων SWOT - TOWS.	25
3.1 Ανάλυση με Αριθμοδείκτες.....	25

3.1.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	27
3.1.1.1 Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας	28
3.1.1.2.Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας	28
3.1.2. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας	29
3.1.2.1. Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων	29
3.1.2.1. Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	31
3.1.2.2. Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους	31
3.1.2.3. Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους.....	32
3.2 Χρήση της SWOT Ανάλυσης.....	33
3.2.1. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών	40
3.2.2. Στάδια της ανάλυσης SWOT.....	42
3.2.3. Πλεονεκτήματα ανάλυσης SWOT.....	42
3.2.4. Μειονεκτήματα ανάλυσης SWOT.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	45
Διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση...45	
4.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «ποιότητα».	45
4.2 Πλεονεκτήματα ενός συστήματος μέτρησης της ποιότητας	46
4.3 Η ποιότητα στον τομέα των υπηρεσιών	47
4.3.1. SERVQUAL	50
4.3.2. HOUSE OF QUALITY	55
4.3.3.WALK THROUGH AUDIT	56
4.4 Ποιότητα και ικανοποίηση πελατών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση Προσδιορισμός του πελάτη στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	59
Προτάσεις βελτίωσης δυσλειτουργίας και προοπτικές βιωσιμότητας	59
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε από την φοιτήτρια Δημοπούλου Σταυρούλα του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Καλαμάτας κατά το ακαδημαϊκό έτος 2012-2013 υπό την επίβλεψη του καθηγητή του τμήματος Νικολακόπουλου Γρηγορίου.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στην επιτυχή ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας

Στον κύριο Νικολακόπουλο εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες για την καθοδήγηση και την υποστήριξη του καθ' όλη την διάρκεια διεκπεραίωσης της παρούσας πτυχιακής.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στους ανθρώπους που με βοήθησαν στην συλλογή των οικονομικών στοιχείων προκειμένου να τα αναλύσω.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ανυπολόγιστη ηθική υποστήριξη, την συμπαράσταση και την κατανόηση που έδειξαν όλον αυτόν τον καιρό.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημόσια εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες της, αποτελεί ύψιστο κοινωνικό αγαθό και χαρακτηρίζει το βαθμό ανάπτυξης των κοινωνιών. Στη χώρα μας έχουν γίνει σημαντικά βήματα για την ανάπτυξη ενός ορθολογικά οργανωμένου και λειτουργικού συστήματος εκπαίδευσης.

Τα υφιστάμενα προβλήματα όπως ο ανορθολογικός καταμερισμός των δαπανών, προβλήματα οργάνωσης, λειτουργίας συμβάλλουν στη μη αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος. Έτσι επιβάλλονται θεσμικές παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ώστε να διασφαλίσουν οι Έλληνες πολίτες το κοινωνικό αγαθό της δωρεάν παιδείας με ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Οι απαιτήσεις που εμφανίστηκαν στην εποχή μας για ποιοτικότερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες στα Πανεπιστήμια και στα Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα κάνουν ολοένα και πιο επιτακτική την ανάγκη να υιοθετηθεί μια μεθοδολογία μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης όχι μόνο των φοιτητών αλλά και ολόκληρης της ακαδημαϊκής κοινότητας. Βέβαια δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι σημαντικότεροι πελάτες είναι οι φοιτητές και οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην ικανοποίησή τους. Το επίπεδο ικανοποίησης του φοιτητή συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας, προωθεί την εσωτερική αναδιοργάνωση, και ενδυναμώνει την κοινωνική αναγνωσιμότητα του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Γίνεται εμφανές ότι η ικανοποίηση του φοιτητή επηρεάζεται όχι μόνο από την ποιότητα της παρεχόμενης διδασκαλίας και μάθησης αλλά και από μία σειρά άλλων παροχών που λαμβάνει από το εκπαιδευτικό ίδρυμα όπως η σίτιση και η στέγαση. Η απαίτηση των φοιτητών για βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση, οι διαρκώς αυξανόμενοι πόροι που διατίθενται για την εκπαίδευση, οι δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας, η επαφή που υπάρχει μεταξύ διδασκόντων και διδασκομένων καθώς και η δημοσιοποίηση όλων των δραστηριοτήτων δημιούργησαν την απαίτηση για καλύτερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες.

Το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας (Ε. Ι. Ν.) αποτελεί έναν βασικό πυλώνα το οποίο έχει ως στόχο την κοινωνική μέριμνα, στον τομέα στέγασης, σίτισης και φιλοξενίας της Φοιτητικής-Σπουδαστικής και Μαθητικής Νεολαίας, καθώς και στους τομείς του Πολιτισμού, Εκπαίδευσης, Περιβάλλοντος, Αθλητισμού, Ψυχαγωγίας, Επικοινωνίας, Πολιτισμικής και Επιστημονικής δραστηριότητας και Επαγγελματικής Κατάρτισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Παρουσίαση της κατάστασης της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση και σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

1.1 Ο ρόλος της Α.ΔΙ.Π.

Σύμφωνα με το Ν. 3374/2005, τα Α.Ε.Ι. έχουν την υποχρέωση να προσφέρουν υψηλού επιπέδου ανώτατη εκπαίδευση. Επομένως ο ρόλος της Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.) περιλαμβάνει και την ενημέρωση της Πολιτείας, μετά από μελέτη των διαπιστώσεων και φαινομένων, όπως παρουσιάζονται μέσω κυρίως των εξωτερικών αξιολογήσεων, για τις ενέργειες, τα μέσα και τα μέτρα που απαιτούνται από την Πολιτεία για τη βελτίωση της Ανώτατης Εκπαίδευσης.

Η ανεξάρτητη διοικητική αρχή που φέρει την επωνυμία «Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση» (Α.ΔΙ.Π.) ιδρύθηκε με τον παραπάνω νόμο και έχει ως αποστολή την υποστήριξη των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης στην πραγματοποίηση των διαδικασιών που στοχεύουν στη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου έργου τους, την εγγύηση της διαφάνειας των διαδικασιών, την προαγωγή της έρευνας σε συναφή ζητήματα και την ενημέρωση της Πολιτείας και των ιδρυμάτων για τις σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις και τάσεις στον τομέα αυτόν.

Η Α.ΔΙ.Π. είναι εξ ορισμού ένα πολυμελές, ανεξάρτητο θεσμικό όργανο που απαρτίζεται από ανώτατους δημόσιους λειτουργούς, οι οποίοι προτείνονται από τα ίδια τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης και καλύπτουν το ευρύ φάσμα των επιστημών και τεχνολογιών που θεραπεύει η Ανώτατη Εκπαίδευση στη χώρα μας. Εδρεύει στην Αθήνα και εποπτεύεται από τον Υπουργό Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων για τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών της.

Τα ποσοτικά στοιχεία που προκύπτουν από τις διαδικασίες αξιολόγησης δεν οδηγούν από μόνα τους σε λύσεις. Αποτελούν σοβαρές ενδείξεις για πλείστα όσα θέματα, που θα πρέπει όμως να μελετηθούν σε βάθος, προκειμένου να διαγνωσθούν και να επιβεβαιωθούν οι αιτίες που τα προκάλεσαν, προτού ληφθούν μέτρα για τη βελτίωσή ή τη θεραπεία τους. Θα πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι είναι άδικο να καταλογίζονται ευθύνες μόνο στα Α.Ε.Ι. για όσα αρνητικά φαινόμενα έχουν παρατηρηθεί στο παρελθόν. Οι εξουσίες της Πολιτείας και ο βαθμός παρέμβασής της στη λειτουργία των Α.Ε.Ι. τής καταλογίζουν μεγαλύτερη ευθύνη για όσα άτοπα κατά καιρούς δημοσιοποιούνται, εφόσον κάθε σημαντική ενέργεια των Α.Ε.Ι επικυρώνεται από το αρμόδιο Υπουργείο για την Παιδεία . Επιπλέον, τα Α.Ε.Ι. εκπροσωπούν ένα πολύ σημαντικό θεσμό της ελληνικής κοινωνίας. Κριτική χωρίς αιτιολόγηση δημιουργεί από τα ΜΜΕ εντυπώσεις που τελικά οδηγούν στην απαξίωση του θεσμού από τους πολίτες.

1.2 Παρουσίαση της υπάρχουσας κατάστασης στα πανεπιστήμια

Η ανάπτυξη μεγάλου αριθμού Α.Ε.Ι. από το 1960 έως το 2009, καθώς και ο πολλαπλασιασμός των Τμημάτων και των προσφερομένων προγραμμάτων σπουδών έγινε χωρίς συγκεκριμένους στόχους και χωρίς να εκτιμηθούν οι πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας. Η μόνη προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση έγινε το 1976-78 με τη μελέτη σχεδίου ανάπτυξης των Πανεπιστημίων και των ΚΑΤΕΕ. Μέρος των προτάσεων του σχεδίου, οι οποίες εφαρμόστηκαν, ήταν η σύσταση των Ιατρικών Σχολών και Πανεπιστημιακών Νοσοκομείων στις περιφέρειες, καθώς και η ανάπτυξη του δικτύου των σημερινών Τ.Ε.Ι.

Το σύστημα που προϋπήρξε περιελάμβανε μέχρι το 1960 δύο Πανεπιστήμια, ένα Πολυτεχνείο και μία Πολυτεχνική Σχολή στο ΑΠΘ, καθώς και Ανώτατες Σχολές (κατά το γαλλικό σύστημα), όπως η ΑΣΟΕΕ, η Ανωτάτη Γεωπονική, η Πάντειος κ.α., εκ των οποίων μόνη που παρέμεινε είναι η Ανωτάτη Σχολή Καλών Τεχνών (ΑΣΚΤ), ενώ οι υπόλοιπες μετατράπηκαν σε Πανεπιστήμια. Οι Ανώτατες Σχολές προσέφεραν ολοκληρωμένες γερές βάσεις σε ένα εύρος γνωστικών αντικειμένων, που επέτρεπε την ειδίκευση, με μεταπτυχιακές σπουδές, σε σχετικές κατευθύνσεις. Οι διεθνείς εξελίξεις

δείχνουν ότι οι νέοι σήμερα μπορεί να χρειασθεί να αλλάξουν περισσότερα επαγγέλματα και κατευθύνσεις στη σταδιοδρομία τους. Επομένως, θα πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της κοινωνίας, αν έχουν ολοκληρωμένες ευρύτερες βάσεις σε ένα γνωστικό πεδίο με μεταπτυχιακές σπουδές αργότερα ή/και συνεχιζόμενη διά βίου εκπαίδευση. Εξάλλου, η ανάπτυξη του αριθμού των Α.Ε.Ι. δεν συνοδεύτηκε από κανόνες λειτουργίας του εκπαιδευτικού έργου τους, βασισμένους σε ποιοτικά και ποσοτικά (υποστηρικτικά της ποιότητας) κριτήρια, όπως συμβαίνει στα δημόσια συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης σε άλλες χώρες.

Επιπλέον, η ασάφεια στόχων και εννοιών δεν βοήθησε στη διαμόρφωση πολιτισμού ή κλίματος ποιότητας. Συγκεκριμένα, τόσο οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και οι υπόλοιπες του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου της Ανώτατης Εκπαίδευσης (European Higher Education Area) και πέραν αυτού έχουν ως κύριο στόχο την εκπαίδευση, ενώ δεύτερο ζητούμενο ίσης σημασίας είναι και η «επίδοση» στην έρευνα, η οποία όμως προϋποθέτει υψηλή επιστημονική κατάρτιση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά ως παράγων υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης.

Το Σύνταγμα αναφέρει σαφώς ότι η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους. Επίσης, η διαδικασία της διασφάλισης ποιότητας στον Ενιαίο Ευρωπαϊκό Χώρο, όπου συμμετέχει και η Ελλάδα, επικεντρώνεται κατ' εξοχήν στην εκπαίδευση, γεγονός που αντικατοπτρίζεται και στον Ν. 3374/2005, ο οποίος ορίζει ότι η αποστολή των Α.Ε.Ι. είναι να παρέχουν ανώτατη παιδεία υψηλού ποιοτικού επιπέδου, πράγμα που δεν έχει γίνει πλήρως αντιληπτό ευρύτερα.

1.3 Η τρέχουσα κατάσταση στην Ευρώπη και η σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '70 έχει ξεκινήσει στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες η προσπάθεια για αξιολόγηση των πανεπιστημίων και του εκπαιδευτικού συστήματος με στόχο την αποτελεσματικότητα σε σχέση με την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Κάθε χώρα αναπτύσσει μια δικιά της προσέγγιση για αξιολόγηση μέσα από διάφορους παράγοντες που συμπεριλαμβάνουν τα κριτήρια

αξιολόγησης, τις διαδικασίες που θα γίνουν. Σημαντικός παράγοντας είναι εκπαιδευτικού συστήματος της κάθε χώρας, ο πολιτισμός αλλά και οι στόχοι που θέτονται. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την αξιολόγηση για την μια χώρα επηρεάζουν τα εκπαιδευτικά συστήματα των υπολοίπων χωρών προτρέποντάς τα να κινηθούν προς την αντίστοιχη κατεύθυνση η οποία θεωρείται καλύτερη. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.

Η εξωτερική αξιολόγηση διενεργείται είτε από φορείς που βρίσκονται εκτός σχολείου με ανάθεση αυτού του έργου είτε από άτομα που ανήκουν στις ανώτερες βαθμίδες της διοίκησης. Αντίστοιχα η εσωτερική αξιολόγηση διενεργείται από τους ίδιους τους παράγοντες του πανεπιστημίου. Έχει το πλεονέκτημα ότι βασίζεται σ' ένα υπόβαθρο όπου λειτουργίες και δεδομένα είναι γνωστά και οικεία στους εκπαιδευτικούς: σχολική μονάδα, τάξη, μαθητικό δυναμικό, νομοθετικά πλαίσια. Μπορούμε να πούμε ότι λειτουργεί σαν ανατροφοδότηση (feedback) για το εκπαιδευτικό σύστημα, τον εκπαιδευτικό και τον η μέθοδος που ακολουθείται, η δομή του εκπαιδευόμενου. Δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να διευρύνουν τους ορίζοντές τους, τις δεξιότητες, τις λήψεις αποφάσεών τους, τους ρόλους και τις ευθύνες τους καθώς και να ενημερωθούν για τα προβλήματα που μπορεί να μην είχαν καν σκεφτεί. Στις μέρες μας είναι σύνηθες φαινόμενο να υπάρχει η τάση να δειχτεί εμπιστοσύνη στα ίδια τα πανεπιστήμια να αναπτύξουν δικές τους στρατηγικές και κίνητρα χωρίς υπερβολική εξωτερική παρέμβαση ή εξωτερικό έλεγχο. Βέβαια το πιο σωστό θα ήταν να υπάρχει συνδυασμός εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης έτσι ώστε από την κάθε αξιολόγηση να αντλούνται τα θετικά σημεία. Παρακάτω θα γίνει μια σύγκριση του πανεπιστημιακού τομέα της Ελλάδας με τα πανεπιστήμια που υπάρχουν στην Ιρλανδία, στη Σουηδία και στην Τουρκία. Η σκανδιναβική χώρα επιλέχτηκε λόγω του υψηλού βιοτικού επιπέδου και των υψηλών αναπτυξιακών επιδόσεων καθώς και των οικονομικών και των κοινωνικών επιτευγμάτων. Η Ιρλανδία επιλέχτηκε εξαιτίας της ομοιότητας με την Ελλάδα. Η Τουρκία αποτελεί μια ιδιαίτερη περίπτωση όχι μόνο λόγω του μεγαλύτερου σε μέγεθος πληθυσμού της αλλά και των σημαντικών κοινωνικών και οικονομικών διαφορών της. Επιπλέον με αυτόν τον τρόπο εμπλουτίζουμε τις γνώσεις μας για τη γειτονική μας χώρα.

1.3.1. Η περίπτωση της Ελλάδας

Η ολοκλήρωση της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή στην ανώτατη εκπαίδευση. Κριτήριο για την εισαγωγή είναι οι βαθμοί στις γενικές εισαγωγικές εξετάσεις και η σειρά προτίμησης των υποψηφίων. Από το 2005/2006, απαιτείται επίδοση πάνω από τη βαθμολογική βάση 10 με άριστα το 20. Επιπλέον σε ορισμένες σχολές – τμήματα απαιτούνται ειδικές εξετάσεις όπως για παράδειγμα αρχιτεκτονική, γλώσσες. Το 2010 καταργήθηκε η βάση του 10 κρίνοντας ότι η θέσπιση της πέτυχε στο ελάχιστο την αναβάθμιση της ποιότητας σπουδών τόσο στο λύκειο όσο και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ο συνολικός αριθμός των φοιτητών που εισάγονται σε κάθε πανεπιστήμιο και τμήμα ξεχωριστά καθορίζεται από το κράτος μετά από γνώμη των πανεπιστημίων, που όμως δεν δεσμεύει τις αποφάσεις του κράτους. Για τη δήλωση των προτιμήσεων των υποψηφίων, τα 250 τμήματα των ΑΕΙ, τα 202 τμήματα των ΤΕΙ, οι στρατιωτικές και οι εκκλησιαστικές σχολές, οι σχολές ναυτικού, αστυνομίας, πυροσβεστικής και τουριστική εκπαίδευσης, η Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής & Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ), και τα τμήματα του Πανεπιστημίου της Κύπρου κατατάσσονται σε 5 διαφορετικά επιστημονικά και γνωστικά πεδία . Σήμερα με το Σχέδιο Αθηνά ο νέος ακαδημαϊκός χάρτης διαθέτει πλέον 405 Τμήματα Πανεπιστημίων και ΤΕΙ συνολικά. Από το νέο Ακαδημαϊκό Χάρτη προκύπτει ότι ο αριθμός των τμημάτων τα οποία καταργήθηκαν ή συγχωνεύτηκαν ανέρχονται σε 129 ενώ σε μεταβατικότητα, δηλαδή σε λειτουργία έως την αποφοίτηση των εισαχθέντων 2012-2013, τίθενται 26 τμήματα. Μένουν 258 τμήματα στα Πανεπιστήμια και 147 στα ΤΕΙ . Ο μοναδικός περιορισμός που υπάρχει στη δήλωση των προτιμήσεων των φοιτητών είναι να μην ανήκουν σε περισσότερα από δύο επιστημονικά και γνωστικά πεδία, που πρακτικά σημαίνει ότι ο συνολικός αριθμός των επιλογών των φοιτητών δεν μπορεί να υπερβαίνει και τα 200 τμήματα. Βέβαια διαπιστώνουμε ότι σημαντικός αριθμός φοιτητών εισάγεται σε τμήματα που δεν συνδέονται με τις επιλογές τους με αποτέλεσμα να υπάρχει είτε πρόωρη εγκατάλειψη των σπουδών είτε να υπάρχει μεγάλη παράταση σπουδών πέρα από τα κανονικά εξάμηνα.

Το Σύνταγμα της Ελλάδος προβλέπει τη λειτουργία μόνο κρατικών πανεπιστημίων τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία αύξηση των ιδιωτικών ιδρυμάτων που παρέχουν αντίστοιχη εκπαίδευση έναντι διδάκτρων. Οι τίτλοι σπουδών που απονέμουν δεν αναγνωρίζονται από το ελληνικό κράτος. Αυτή η άρνηση έχει τεθεί υπό αμφισβήτηση και ελέγχεται ως προς τη συμβατότητά της με το ευρωπαϊκό δίκαιο.

Τα τελευταία χρόνια τα ελληνικά πανεπιστήμια συμμετέχουν σε προγράμματα και αναπτύσσουν διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης. Για παράδειγμα το 2005 καθιερώθηκε με νόμο η ανεξάρτητη αρχή για τη διασφάλιση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση που είχε σαν σκοπό τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική αξιολόγηση των πανεπιστημίων.

Ένα βασικό κριτήριο για την κατανομή των δαπανών του Προγράμματος Δημόσιων Επενδύσεων αποτελεί ο αριθμός των φοιτητών σε κάθε Πανεπιστήμιο. Βέβαια τα κριτήρια είναι ασαφή διότι συνεχώς βρίσκονται σε διαδικασία δημιουργίας νέων σχολών και τμημάτων.

1.3.2. Η περίπτωση της Ιρλανδίας

Οι κάτοχοι απολυτηρίου της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν δικαίωμα συμμετοχής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αναλόγως τη βαθμολογία στις απολυτήριες εξετάσεις και τις δηλώσεις προτιμήσεων καθώς πρόσθετες απαιτήσεις όπως στην σχολή καλών τεχνών μπορούν να εισέλθουν στα ιδρύματα. Οι υποψήφιοι μπορούν να δηλώσουν έως και δέκα σχολές. Το κράτος ρυθμίζει το συνολικό αριθμό των εισακτέων σε συνεργασία πάντα με τα πανεπιστήμια.

Στην Ιρλανδία υπάρχουν πανεπιστήμια, τεχνολογικά ιδρύματα και κολέγια, εξειδικευμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα περισσότερα από αυτά χρηματοδοτούνται από το κράτος αλλά οι διαδικασίες χρηματοδότησης δεν είναι συνδεδεμένες με κριτήρια ποιότητας ή επιδόσεων. Την τελευταία δεκαετία ο αριθμός των ιδιωτικών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει αυξηθεί. Ορισμένα απονέμουν προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς τίτλους που πιστοποιούνται και αναγνωρίζονται από την Ιρλανδία. Παράλληλα όπως και στην Ελλάδα λειτουργούν ιδρύματα που δεν αναγνωρίζονται από

το κράτος. Η αξιολόγηση γίνεται εσωτερικά από τα πανεπιστήμια και συνοδεύεται από την πρόσκληση εξωτερικών επισκεπτών, ενώ για την εξωτερική αξιολόγηση δεν υπάρχει κάποιος φορέας. Επιπλέον, υπάρχει η αρχή για την ανώτατη εκπαίδευση “Higher Education Authority” η οποία επιβλέπει και εξασφαλίζει ότι τα ιδρύματα πραγματοποιούν συχνά εσωτερική αξιολόγηση.

1.3.3. Η περίπτωση της Σουηδίας

Μέχρι το 1993 το κράτος όριζε τον αριθμό των φοιτητών και τα κριτήρια για την επιλογή τους. Από το 1993 τα πανεπιστήμια απέκτησαν τη δυνατότητα να προσδιορίζουν το συνολικό αριθμό των φοιτητών τους και τα κριτήρια επιλογής των φοιτητών τους. Επιπλέον, δίνουν τη δυνατότητα εισαγωγής ενηλίκων άνω των 25 ετών να εισαχθούν στην ανώτατη εκπαίδευση εφόσον έχουν τέσσερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Τα τελευταία χρόνια το σύστημα εισαγωγής στην ανώτατη εκπαίδευση βρίσκεται υπό επανεξέταση έτσι ώστε να διαμορφωθούν καλύτερα κριτήρια εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Στη Σουηδία η τριτοβάθμια Εκπαίδευση παρέχεται σε 14 πανεπιστήμια και 22 πανεπιστημιακά κολέγια που οργανώνονται και χρηματοδοτούνται κυρίως από το κράτος. Τα Πανεπιστήμια παρέχουν προγράμματα σπουδών και μεταπτυχιακά σε διαφορετικά επιστημονικά πεδία ενώ τα πανεπιστημιακά κολέγια είναι εξειδικευμένα σε ένα επιστημονικό πεδίο. Επίσης λειτουργούν ανεξάρτητα ιδρύματα που έχουν τη δυνατότητα να λάβουν κρατική επιχορήγηση. Εφόσον πληρούν τα κριτήρια ποιότητας που έχει θέσει το κράτος λαμβάνουν κρατική επιχορήγηση με τους ίδιους όρους και κριτήρια με τα κρατικά πανεπιστήμια και δεν επιτρέπεται να χρεώσουν δίδακτρα.

Στα κρατικά πανεπιστήμια της Σουηδίας είναι δυνατή η χρηματοδότηση ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων από ιδιωτικές εταιρίες. Σημαντικό είναι ότι οι φοιτητές που επιθυμούν να σπουδάσουν σε πανεπιστήμια του εξωτερικού δικαιούνται να μεταφέρουν στο εξωτερικό τις υποτροφίες ή τα δάνεια που τους χορηγεί το σουηδικό κράτος

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 τα πανεπιστήμια άρχισαν σταδιακά να αποκτούν περισσότερες αρμοδιότητες για το πώς θα κατανέμουν τα χρήματά τους. Βέβαια η κατανομή της χρηματοδότησης συνδέεται με κριτήρια όπως για παράδειγμα τον συνολικό αριθμό των εισακτέων

Ήδη από το 1993 δημιουργήθηκε η εθνική αρχή για την ανώτατη εκπαίδευση που έδινε την αξιολόγηση ως αρμοδιότητα και ευθύνη των πανεπιστημίων. Από το 2001 με την συμμετοχή του ερευνητικού, του διδακτικού, του διοικητικού προσωπικού καθώς και των φοιτητών των ιδρυμάτων η Αρχή αυτή πραγματοποιεί εξωτερικές αξιολογήσεις ανά ίδρυμα. Πιο συγκεκριμένα κάθε έξι χρόνια αξιολογεί τις αιτήσεις των ιδρυμάτων να απονέμουν πτυχία καθώς και τα γνωστικά αντικείμενα. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελούν κριτήριο για το πώς θα κατανεμηθεί η κρατική επιχορήγηση στα πανεπιστήμια.

1.3.4. Η περίπτωση της Τουρκίας

Στην Τουρκία η διαδικασία εισαγωγής στην ανώτατη εκπαίδευση εκτελείται από το κέντρο επιλογής και τοποθέτησης φοιτητών. Το συμβούλιο ανώτατης εκπαίδευσης, που είναι η ενδιάμεση αρχή μεταξύ κράτους και πανεπιστημίου, διαμορφώνει τις αρχές λειτουργίας του κέντρου. Το κέντρο διευκρινίζει τις διαδικασίες των εξετάσεων για την επιλογή των φοιτητών, προετοιμάζει, διευθύνει και πραγματοποιεί τις εξετάσεις και επιλέγει και τοποθετεί τους υποψηφίους στα πανεπιστήμια με βάση τις προτιμήσεις και τις επιδόσεις τους στις εισαγωγικές εξετάσεις σε πέντε γνωστικά αντικείμενα : τα μαθηματικά, την τουρκική γλώσσα, τις κοινωνικές επιστήμες και μία ακόμη ξένη γλώσσα. . Επιπλέον το Κέντρο πραγματοποιεί επίσης έρευνα για την αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών επιλογής των φοιτητών.

Στην Τουρκία η τριτοβάθμια εκπαίδευση παρέχεται από 54 κρατικά και 24 ιδιωτικά μη κερδοσκοπικά πανεπιστήμια που η λειτουργία τους ξεκίνησε από τη δεκαετία του 1960 λόγω της αδυναμίας να ικανοποιηθεί η αυξανόμενη ζήτηση για σπουδές στα κρατικά πανεπιστήμια. Στην αρχή ήταν κερδοσκοπικού χαρακτήρα αλλά η λειτουργία τους κρίθηκε αντισυνταγματική. Έτσι με τη συνταγματική αναθεώρηση του

1980 κατοχυρώθηκε η λειτουργία ιδιωτικών πανεπιστημίων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Οι κύριες πηγές χρηματοδότησης των κρατικών πανεπιστημίων της Τουρκίας είναι ο ετήσιος κρατικός προϋπολογισμός, η βοήθεια από ιδρύματα, από δίδακτρα και πληρωμές, έσοδα από δημοσιεύσεις και πωλήσεις, εισόδημα από κινητή και ακίνητη περιουσία, κέρδη από επιχειρηματικές δραστηριότητες τους καθώς και δωρεές και χορηγίες. Με βάση τον αριθμό των φοιτητών κατανέμεται ο κρατικός προϋπολογισμός στα πανεπιστήμια. Το συμβούλιο ανώτατης εκπαίδευσης λαμβάνοντας υπόψη το είδος και τη διάρκεια των σπουδών αποφασίζει κάθε χρόνο το συνολικό ύψος δαπανών ανά φοιτητή.

Το ποσοστό της συνολικής χρηματοδότησης που καταβάλλεται ετησίως στα πανεπιστήμια από το κράτος και το ποσοστό που καταβάλλουν οι φοιτητές αποφασίζεται από το κράτος. Το ποσοστό που καταβάλλει το κράτος είναι τουλάχιστον το 50% του ποσού που καταβάλλουν οι φοιτητές ως δίδακτρα.

Σημαντικό ρόλο παίζει και το ταμείο εσόδων που έχουν τα πανεπιστήμια και συγκεντρώνουν έσοδα από υπηρεσίες που παρέχουν στην ευρύτερη κοινωνία. Βέβαια οι οικονομικές δραστηριότητες υπόκεινται στον οικονομικό έλεγχο των κρατικών υπηρεσιών. Το συμβούλιο ανώτατης εκπαίδευσης αποφασίζει την κατανομή των θέσεων του διδακτικού προσωπικού με βάση τις ανάγκες, τα προγράμματα σπουδών, τις ερευνητικές δραστηριότητες και τα λοιπά. Στην Τουρκία δεν έχει θεσμοθετηθεί ανεξάρτητη αρχή εξωτερικής αξιολόγησης. Την τελευταία δεκαετία όλο και περισσότερα πανεπιστήμια της χώρας συμμετέχουν σε προγράμματα αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης Πανεπιστημίων.

1.4 Αποτελέσματα συγκρίσεων των ανωτέρω συστημάτων με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση.

Η σημαντικότερη διαφορά του συστήματος εισαγωγής της Τουρκίας από αυτό της Ελλάδας αποτελεί ο ρόλος του Συμβουλίου Ανώτατης Εκπαίδευσης που με βάση τη

σύνθεση και τις αρμοδιότητες του λειτουργεί ως ενδιάμεση αρχή μεταξύ κράτους και πανεπιστημίων, και εποπτεύει το Κέντρο επιλογής και τοποθέτησης των φοιτητών, θέτει τα κριτήρια επιλογής των φοιτητών, εγκρίνει τη λειτουργία προγραμμάτων σπουδών και καθορίζει το συνολικό αριθμό των φοιτητών. Αξιολογη επίσης διαφορά αποτελεί η προτεραιότητα που δίνεται στους φοιτητές με υψηλές επιδόσεις στην επιλογή και τοποθέτησή τους στις σχολές της επιλογής τους.

Σε όλες τις περιπτώσεις των υπό εξέταση χωρών τα κρατικά πανεπιστήμια αποτελούν τον βασικό κορμό της ανώτατης εκπαίδευσης. Στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες όπως Ελλάδα, Τουρκία η λειτουργία των ιδιωτικών ιδρυμάτων (αναγνωρισμένων ή όχι από το κράτος) έχει ενισχυθεί περισσότερο τις τελευταίες δεκαετίες. Στη Σουηδία, ενώ λειτουργεί μικρός αριθμός αναγνωρισμένων ιδιωτικών πανεπιστημίων, παρέχονται και εκπαιδευτικά προγράμματα που αναγνωρίζονται όταν πληρούν τις θεσμοθετημένες προϋποθέσεις, ενώ παράλληλα ενισχύεται και η συνεργασία των κρατικών ιδρυμάτων με τις επιχειρήσεις σε ερευνητικές αλλά και εκπαιδευτικές δραστηριότητες

Η ελληνική ανώτατη εκπαίδευση την τελευταία δεκαετία διευρύνθηκε σημαντικά με αποτέλεσμα (μαζί με τα τεχνολογικά ιδρύματα) να αποτελούν ένα σύστημα ανώτατης εκπαίδευσης που εξασφαλίζει αυξημένη προσβασιμότητα σε μεγάλες ομάδες του πληθυσμού. Η προσβασιμότητα της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης, παρά την υστέρησή της έναντι των σκανδιναβικών χωρών, είναι από τις μεγαλύτερες στον κόσμο και αρκετά μεγαλύτερη από περισσότερο συγκρίσιμες -με την Ελλάδα- χώρες, όπως η Ιρλανδία και η Πορτογαλία.

Η συγκριτική εξέταση δείχνει επίσης ότι τα ελληνικά πανεπιστήμια εξαρτώνται σχεδόν απόλυτα για τη χρηματοδότηση της λειτουργίας τους από το κράτος, και μάλιστα την κεντρική διοίκηση. Η σημαντική, σε ορισμένες κυρίως περιπτώσεις, συμμετοχή των ελληνικών ιδρυμάτων στα ευρωπαϊκά προγράμματα έρευνας και εκπαίδευσης δεν φαίνεται ικανή να καλύψει τις σημαντικές διαφορές στη χρηματοδότηση τους, όχι μόνο έναντι των σκανδιναβικών χωρών αλλά και των πιο συγκρίσιμων χωρών, και ιδιαίτερα της Ιρλανδίας. Επιπλέον, τα ελληνικά πανεπιστήμια ελέγχονται και ρυθμίζονται από το κράτος με παραδοσιακά εργαλεία προληπτικού

χαρακτήρα ελέγχου των διοικητικών και οικονομικών τους δραστηριοτήτων. Οι προληπτικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί, πέρα από το διοικητικό τους κόστος δημιουργούν περιβάλλον ασφυκτικής γραφειοκρατίας, ενώ δείχνουν χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης του κράτους προς τα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Παρόμοιες αδυναμίες φαίνεται ότι επικρατούν και στις άλλες χώρες με αντίστοιχους μηχανισμούς κρατικού ελέγχου, όπως η Τουρκία, η Ιρλανδία.

Αντίθετα, οι σκανδιναβικές χώρες μέσα από μια σταδιακή διαδικασία συνεχών μεταρρυθμίσεων για μια περίπου δεκαετία, έχουν αντικαταστήσει παλαιότερες μορφές κρατικού ελέγχου με την εισαγωγή διαδικασιών εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης και τη χρήση οικονομικών εργαλείων στη διαχείριση και ρύθμιση των συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης. Κυρίαρχα στοιχεία στις νέες αυτές μορφές κρατικής ρύθμισης και ελέγχου αποτελούν ο μεγάλος βαθμός διοικητικής αυτοτέλειας των ιδρυμάτων, η θεσμική ενίσχυση των διοικητικών τους οργάνων (πρυτανικών αρχών), και η εισαγωγή μηχανισμών δειγματοληπτικών ελέγχων και επιθεωρήσεων της οικονομικής και διοικητικής τους διαχείρισης. Ο μεγάλος βαθμός διοικητικής αυτοτέλειας των πανεπιστημίων δείχνει τον αυξημένο βαθμό εμπιστοσύνης του κράτους προς τα ιδρύματα και αποσκοπεί στην απελευθέρωση τους από γραφειοκρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς. Το κράτος φαίνεται, δηλαδή, να αναλαμβάνει το όποιο κόστος προκαλούν οι πιθανές περιπτώσεις κακοδιαχείρισης προκειμένου να επωφεληθεί από την αποδοτικότητα των, απελευθερωμένων από τη γραφειοκρατία, μονάδων του συστήματος που εμφανίζουν βέλτιστα αποτελέσματα. Στο σκανδιναβικό μοντέλο ρύθμισης του πανεπιστημιακού συστήματος, το κράτος φαίνεται να θεωρεί περισσότερο ανταποδοτική την συνολική μείωση της γραφειοκρατίας, με παράλληλη ενίσχυση των κινήτρων και της συνολικής αποδοτικότητας των πανεπιστημίων. Επιπλέον, στις σκανδιναβικές χώρες η χρηματοδότηση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων στηρίζεται στην επίτευξη από τα πανεπιστήμια συγκεκριμένων στόχων που συμφωνούνται με το κράτος, ενώ στα κριτήρια της χρηματοδότησης περιλαμβάνονται και τα αποτελέσματα της εξωτερικής αξιολόγησης. Το σκανδιναβικό κοινωνικό μοντέλο, που αποτελεί παγκόσμια αναφορά και, όπως είναι γνωστό πολλές φορές λειτουργεί ως υπόδειγμα σε διεθνές επίπεδο, δεν επιδιώκει την εσωτερική διαφοροποίηση του συστήματος ανώτατης εκπαίδευσης που βασίζεται στην ανισότητα μεταξύ των ιδρυμάτων και των

μερών τους. Το σκανδιναβικό μοντέλο ρύθμισης των πανεπιστημίων, που στηρίζεται στην διοικητική αυτοτέλεια, την αξιολόγηση και την χρήση οικονομικών κινήτρων δεν περιορίζει τη δυνατότητα του κράτους να παρέμβει, όταν κριθεί αναγκαίο, με τρόπο που η χρηματοδότηση να λειτουργεί ενισχυτικά και υποστηρικτικά των μερών του συστήματος που διαπιστώνεται υστέρηση. Αντίθετα, η εσωτερική διαφοροποίηση που ενθαρρύνεται στο πλαίσιο αυτό, αφορά κυρίως στον περιορισμό της ομοιομορφίας του συστήματος, προκειμένου τα σύγχρονα και μαζικά συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης να διευκολυνθούν στην ανταπόκρισή τους σε νέες, σύνθετες και πολύμορφες συνθήκες που δημιουργούν οι διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης. Η ενθάρρυνση της εσωτερικής διαφοροποίησης του συστήματος ενισχύεται περαιτέρω στις χώρες αυτές, με την ενθάρρυνση της αναζήτησης, πέρα από την κρατική χρηματοδότηση, πρόσθετων πόρων για την λειτουργία των ιδρυμάτων. Στην κατεύθυνση αυτή σημαντικό στοιχείο φαίνεται ότι αποτελούν, όλο και περισσότερο, οι συνεργασίες των ιδρυμάτων με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις ή φορείς σε ερευνητικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, με σκοπό την ευρύτερη κινητοποίηση πόρων στην κατεύθυνση της οικοδόμησης ισχυρών και δυναμικών κοινωνιών και οικονομιών γνώσης, καινοτομίας και ανάπτυξης της ανθρώπινης δημιουργικότητας των πολιτών τους.

Επιπλέον, στις σκανδιναβικές χώρες πέρα από το σημαντικό ρόλο της κεντρικής διοίκησης στη δημόσια χρηματοδότηση των ιδρυμάτων, και τον αυξανόμενο ρόλο των ιδιωτικών χρηματοδοτήσεων, μέρος της δημόσιας χρηματοδότησης κατευθύνεται στα ανώτατα ιδρύματα μέσα από τις αρχές περιφερειακής και τοπικής διοίκησης. Αντίθετα, στην Ελλάδα τα πανεπιστήμια χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από την κεντρική κρατική διοίκηση. Η αποκεντρωμένη χρηματοδότηση των πανεπιστημίων δίνει τη δυνατότητα μεγαλύτερης αλληλεπίδρασης των ιδρυμάτων με τις τοπικές κοινωνίες και οικονομίες και ενισχύει την τοπική ανάπτυξη. Συνοπτικά, από τη συγκριτική εξέταση και αξιολόγηση της ελληνικής πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ιδιαίτερα με τις σκανδιναβικές χώρες προκύπτει ότι οι αδυναμίες της ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης δεν σχετίζονται αποκλειστικά με την χαμηλή τους χρηματοδότηση. Εξίσου σημαντικές είναι οι αδυναμίες που συνδέονται με τις δομές της ελληνικής εκπαίδευσης και ιδιαίτερα το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις σχέσεις του ελληνικού κράτους με τα

ιδρύματα και αντανάκλα την κυριαρχία της εξισωτικής λογικής, της ομοιομορφίας, της έλλειψης εμπιστοσύνης, της αναποτελεσματικής γραφειοκρατίας των προληπτικών ελέγχων, και τον άνευ όρων κρατικό προστατευτισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Παρουσίαση λειτουργικών και οικονομικών αποτελεσμάτων των φοιτητικών εστιών στην ανωτάτη εκπαίδευση

2.1 Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης του Εθνικού Ιδρύματος Νεότητας (Ε.Ι.Ν.)

2.1.1. Παρουσίαση του Εθνικού Ιδρύματος Νεότητας

Το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας ένας από τους παλαιότερους οργανισμούς, ιδρύθηκε το 1947 με την επωνυμία «Εθνικό Ίδρυμα». Το 1955 το Εθνικό Ίδρυμα μετονομάζεται σε «Βασιλικό Εθνικό Ίδρυμα ο Βασιλεύς Παύλος» και από το 1970 σε «Εθνικό Ίδρυμα ο Βασιλεύς Παύλος». Το 1982 αποκτά την ονομασία «Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας» και είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, (εποπτεύεται – ελέγχεται από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων) και το 2011 μετά την συγχώνευση δια απορροφήσεως του ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ (ΙΔΕΚΕ) και του ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΝΕΟΛΑΙΑΣ σε ενιαίο φορέα, που εποπτεύεται από τον Υπουργό Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, βάσει της ΚΥΑ 127175/Η (ΦΕΚ Β2508/4-11-2011) μετονομάστηκε σε ίδρυμα Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης (Ι.Ν.Ε.Δ.Ι.Β.Ι.Μ.).

Σκοπός του Ε.Ι.Ν. είναι «η με κατάλληλα μέσα εξύψωση του ηθικού, μορφωτικού, κοινωνικού και βιοτικού επιπέδου του Ελληνικού λαού». Το έμβλημα του ΕΙΝ φέρει δύο κεφαλές, κλάδο ελαίας και αναγράφει κυκλικά «ΖΩΗ ΧΑΡΑ ΜΑΘΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΡΗΝΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΘΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΝΕΟΤΗΤΑΣ».

Το Ε.Ι.Ν. προσφέρει, όχι μόνο φιλοξενία αλλά και επικοινωνία, γνώση εκπαιδευτική και πολιτισμική δραστηριότητα, επιστημονική δραστηριότητα, επαγγελματική κατάρτιση καθώς και επαφή του ευρύτερου ελληνισμού με τον ελλαδικό χώρο. Εκτελεί ειδικά προγράμματα που ανατίθενται από κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς καθώς και Προγράμματα του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης του Υπουργείου Παιδείας.

Επίσης αναλαμβάνει ως ενδιάμεσος φορέας ή φορέας διαχείρισης ή εθνικός φορέας προγράμματα χρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή και άλλους διεθνείς οργανισμούς.

Η κυριότερη δραστηριότητά του είναι η λειτουργία σε όλη την Ελλάδα φοιτητικών, σπουδαστικών, μαθητικών εστιών, μαθητικών κέντρων όπου παρέχουν σίτιση και στέγαση σε φοιτητές και σπουδαστές, Έλληνες και αλλοδαπούς οι οποίοι προέρχονται από τα ασθενέστερα οικονομικά στρώματα. Επίσης παρέχεται ένα πλαίσιο αθλητικών, ψυχαγωγικών, καλλιτεχνικών και πνευματικών δραστηριοτήτων. Προσφέρει Επικοινωνία και Γνώση, Φιλοξενία, Εκπαιδευτική και Πολιτισμική Δραστηριότητα, Επιστημονική Δραστηριότητα, Επαγγελματική Κατάρτιση, Επαφή του ευρύτερου ελληνισμού με τον ελλαδικό χώρο. Αναλαμβάνει ως ενδιάμεσος φορέας ή φορέας διαχείρισης ή εθνικός φορέας προγράμματα χρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή και άλλους διεθνείς οργανισμούς. Το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας λειτουργεί σε όλη την Ελλάδα με α) 17 Φοιτητικές Εστίες, όπου στεγάζονται και σιτίζονται στα Εστιατόρια τους 7.800 φοιτητές, β) 7 Σπουδαστικές Εστίες, όπου διαμένουν ετησίως 7.800 φοιτητές & σπουδαστές Έλληνες & Αλλοδαποί, γ) 28 Μαθητικές Εστίες όπου διαμένουν ετησίως 640 μαθητές και σιτίζονται 810 και δ) 9 Μαθητικά Κέντρα τα οποία παρέχουν σίτιση σε 540 μαθητές.

Το ΕΙΝ πριν την συγχώνευση απασχολούσε εξακόσια εξήντα εννέα (669) άτομα και αποτελούσε ένα από τα συστατικά επιτυχίας λειτουργίας του φορέα. Σήμερα το ΠΝΕΔΙΒΙΜ απασχολεί γύρω στα εκατόν τριάντα άτομα διότι οι υπάλληλοι των εστιών έχουν μεταφερθεί στα αντίστοιχα Πανεπιστήμια, ΤΕΙ και τους Δήμους βάσει της ΚΥΑ 12717. Η πολυετής εμπειρία και η συνεχόμενη εκπαίδευση του προσωπικού δημιουργούν και μπορούν να συνεχίσουν να δημιουργούν ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το πρώην ΕΙΝ γιατί εδώ και δεκαετίες ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα από τα συστατικά επιτυχίας Αναλυτικά στην κεντρική δομή απασχολούνται 121 άτομα και από αυτά τα 17 έχουν αποσπαστεί σε άλλες υπηρεσίες. Στις περιφερειακές δομές του ιδρύματος εργάζονται πεντακόσια σαράντα οκτώ άτομα. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει μερικές από τις παρακάτω ειδικότητες:

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ
Αποθηκάριος
Βοηθός λογιστή
Λογιστής
Διοικητικός υπάλληλος
Ελεγκτής κουπονιών
Επόπτης
Εργάτης Γενικών καθηκόντων
Μάγειρας
Καθαρίστρια
Ηλεκτροτεχνίτης
Κλήτηρας
Αρχιτεκτονας
Πολιτικός μηχανικός
Δομικών έργων πτ.μηχ
Ηλεκτρολογος πτυχ.μηχανικός
Μηχανολογος πτυχ.μηχ
Τεχνολογος τροφίμων
Δικηγορος
Βοηθος λογιστη
Ταμιας
Υπαλληλος γραφειου
Οδηγος
Εργατ.μαγειρειου
Εργατης γεν.καθηκοντων
Κλητηρας
Τηλεφωνητης-θυρωρος

2.2. Κόστος λειτουργίας και έσοδα των φοιτητικών εστιών των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Σύμφωνα με τα στοιχεία της χρήσης του 2008 έχουμε αντλήσει το κόστος λειτουργίας των φοιτητικών εστιών καθώς και των εσόδων του. Τα έσοδα προέρχονται από την συμμετοχή των φοιτητών των διαφόρων σχολών που εξυπηρετούνται από τις

εστίας. Η σίτιση έχει οριστεί από το Υπουργείο Παιδείας σε 1,80€ κατά άτομο ημερησίως. Επιπλέον το Διοικητικό Συμβούλιο του ΕΙΝ καθορίζει την συμβολική συμμετοχή στα έξοδα λειτουργίας η οποία έχει οριστεί σε 5,00€ για τους φοιτητές. Τα έσοδα του ΕΙΝ είναι οι επιχορηγήσεις από τον Τακτικό Κρατικό Προϋπολογισμό, από τον προϋπολογισμό των Δημοσίων Επενδύσεων, οι εισπράξεις από νομικά ή φυσικά πρόσωπα για παροχή υπηρεσιών, οι πρόσοδοι από την ίδια αυτού υπηρεσία, τα έσοδα από δωρεές, κληροδοτήματα, οι επιχορηγήσεις από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζεται η οικονομολογιστική ανάλυση των λειτουργικών στοιχείων καθώς και η στατιστική επεξεργασία αυτών.

ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ - ΕΣΟΔΩΝ ΦΟΙΤΗΤΙΚΩΝ ΕΣΤΙΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩ

Α/Α	ΦΟΙΤΗΤΙΚΕΣ ΕΣΤΙΕΣ	ΕΞΟΔΑ	ΕΣΟΔΑ	ΜΕΣΟ ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΦΟΙΤΗΤΗ	ΜΕΣΟ ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΦΟΙΤΗΤΗ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ
1	Φ. Ε. Α.	1.508.707,80 €	142.188,77 €	5.195,89 €	19,24 €	7,51
2	Φ. Ε. ΒΟΛΟΥ	160.617,40 €	40.016,57 €	3.092,33 €	11,45 €	39
3	Φ.Ε.Ε.Μ. ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ	1.668.384,63 €	168.698,22 €	3.370,08 €	12,48 €	18,54
4	Φ.Ε. ΘΕΣΣΛΙΚΗΣ	2.096.698,96 €	188.453,15 €	5.907,88 €	21,88 €	10,42
5	Φ.Ε. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1.950.778,58 €	222.209,59 €	4.801,58 €	17,78 €	11,61
6	Φ.Ε. ΡΕΘΥΜΝΟΥ	412.622,93 €	100,90 €	4.533,21 €	16,79 €	10,11
7	Φ.Ε. ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	2.445.013,32 €	15.327,51 €	4.801,75 €	17,78 €	12,34
8	Φ.Ε. ΞΑΝΘΗΣ	2.160.837,07 €	60,03 €	4.038,84 €	14,96 €	20,58
9	Φ.Ε. ΠΑΤΡΑΣ	3.629.680,23 €	75.629,79 €	1.627,31 €	6,03 €	31,65
10	Φ.Ε. ΠΑΝ/ΜΠΟΥ ΑΘΗΝΩΝ	1.935.302,84 €	380.144,98 €	1.873,68 €	6,94 €	23,71

Πηγή : Υπουργείο Παιδείας

A/A	ΦΟΙΤΗΤΙΚΕΣ ΕΣΤΙΕΣ	ΕΣΟΔΑ	ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ (5,00)	ΕΣΟΔΑ ΣΙΤΙΣΗΣ (1,8)	ΕΣΟΔΑ ΑΝΕΙΣΠΡΑΚΤΑ
1	Φ. Ε. Α.	142.188,77 €	15.180,00 €	127.818,00 €	809,23 €
2	Φ. Ε. ΒΟΛΟΥ	40.016,57 €	2.340,00 €	18.954,00 €	-18.722,57 €
3	Φ.Ε.Ε.Μ. ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ	168.698,22 €	26.640,00 €	216.270,00 €	74.211,78 €
4	Φ.Ε. ΘΕΣΣΟΝΙΚΗΣ	188.453,15 €	19.320,00 €	156.978,00 €	-12.155,15 €
5	Φ.Ε. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	222.209,59 €	21.060,00 €	174.960,00 €	-26.189,59 €
6	Φ.Ε. ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	15.327,51 €	30.360,00 €	245.916,00 €	260.948,49 €
7	Φ.Ε. ΞΑΝΘΗΣ	60,03 €	32.100,00 €	260.010,00 €	292.049,97 €
8	Φ.Ε. ΠΑΤΡΑΣ	75.629,79 €	43.320,00 €	1.061.424,00	1.029.114,21 €
9	Φ.Ε. ΡΕΘΥΜΝΟΥ	100,90 €	5.460,00 €	44.226,00 €	49.585,10 €
10	Φ.Ε. ΠΑΝ/ΠΟΥ ΑΘΗΝΩΝ	380.144,98 €	49.500,00 €	403.380,00 €	72.735,02 €

Πηγή : Υπουργείο Παιδείας

Για παράδειγμα η Φοιτητική εστία του Πολυτεχνείου έχει εισπράξει περίπου 169.000€ ενώ υπολείπονται κατά 74.200€ τα έσοδά της. Το παραπάνω αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μη συλλογής των απαραίτητων εσόδων με αποτέλεσμα η φοιτητική εστία του πολυτεχνείου και κατά επέκταση το Υπουργείο Παιδείας να στερούνται πολύτιμων πόρων οι οποίοι θα μπορούσαν να έχουν διατεθεί στους φοιτητές με άλλους τρόπους. Τέλος, άλλο ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί και η φοιτητική εστία Πάτρας που ενώ θα έπρεπε να είχε εισπράξει από έσοδα σίτισης και διαμονής άνω του 1,1 εκ. ευρώ, τελικά εισέπραξε μόνο 76.000€ περίπου.

2.3. Αποτελέσματα στατιστικής επεξεργασίας των οικονομικών στοιχείων των φοιτητικών εστιών

Η ανωτέρω στατιστική επεξεργασία καταδεικνύει μία σειρά από προβλήματα και αδυναμίες στον τρόπο λειτουργίας των φοιτητικών εστιών στην ανώτατη εκπαίδευση.

Ειδικότερα το εύρος του ημερησίου και του ετήσιου κόστους ανά φοιτητή διαφοροποιείται από φοιτητική εστία σε εστία και από περιοχή σε περιοχή. Για παράδειγμα η Φοιτητική Εστία Αθηνών αγγίζει τις 5.200 ευρώ ενώ στην Φοιτητική Εστία του Πανεπιστημίου Αθηνών ανέρχεται σε 1.800 ευρώ. Παρουσιάζεται αυξημένη συγκέντρωση προσωπικού σε εστίες πάσης φύσεως χωρίς να ακολουθείται ένα μοντέλο ορθολογικής διαχείρισης και συσχέτισης του προσωπικού με τον αριθμό των φοιτητών. Παραδείγματος χάριν στην Φοιτητική Εστία Αθηνών αντιστοιχούν περίπου 7,5 φοιτητές ανά εργαζόμενο και στην Φοιτητική Εστία του Πανεπιστημίου Αθηνών αντιστοιχούν 23,71 φοιτητές. Επιπρόσθετα ένας σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του παρόντος αποτελέσματος είναι και η υστέρηση των εσόδων

2.3.1. Λόγοι μη είσπραξης εσόδων

Οι κυριότεροι λόγοι σχετικά με τους οποίους εμφανίζεται αυτή η δυσαρμονία και η αναποτελεσματικότητα στην είσπραξη των εσόδων είναι οι εξής : (α) Απουσία επαρκούς ελεγκτικού μηχανισμού είσπραξης εσόδων. (β) Μη επάρκεια εσωτερικού συστήματος ελέγχου των τιμών των προμηθειών ανά φοιτητική εστία με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος ανά φοιτητή. (γ) Η απουσία τμημάτων και λειτουργιών συστήματος ποιοτικού ελέγχου καθώς και εξειδικευμένου προσωπικού στις φοιτητικές εστίες. (δ) Υπερστελέχωση ή υποστελέχωση των φοιτητικών εστιών από νομό σε νομό (ε) Μη επαρκές σύστημα εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου για την πρόληψη ατασθαλιών.

2.3.2. Ενέργειες βελτίωσης είσπραξης εσόδων

Οι παραπάνω αδυναμίες πρέπει να οδηγήσουν άμεσα σε ενέργειες έτσι ώστε να καταφέρουν να αποδώσουν βελτίωση. Μία πρώτη και άμεση ανάγκη είναι η μηχανοργάνωση των φοιτητικών εστιών ώστε να οργανωθούν σε σωστή βάση τα συστήματα, οι διαδικασίες προμηθειών, συμβάσεων, μισθοδοσίας. Θα μπορούσαν να εφαρμόσουν ένα ηλεκτρονικό πάσο σίτισης των γευμάτων και την κατάργηση του συστήματος κουπονιών γιατί έτσι θα επιτευχθεί η άμεση αύξηση των εσόδων.

2.4 Έσοδα από ακίνητα - λόγοι μείωσης και βελτίωσης των εσόδων από τα ακίνητα

Το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας διαχειρίζεται αλλά και κατέχει σημαντική ακίνητη περιουσία. Στο σύνολό της η κτιριακή υποδομή αποτελεί ένα σημαντικό σημείο κόστους καθώς οι απαιτήσεις των κτιρίων για συντήρηση είναι υψηλές κυρίως εξαιτίας της χρήσης τους. Αυτή καθ' εαυτή η χρήση των κτιρίων για στέγαση δημιουργεί και υψηλά κέντρα κόστους από τους χρήστες δηλαδή υπάρχουν αυξημένες δαπάνες ηλεκτροδότησης και ύδρευσης. Κατά τη χρήση του 2008 τα έσοδα από τα ακίνητα ανήλθαν περίπου στο ποσό των 129.000€.

Οι κυριότεροι λόγοι που οφείλονται τα χαμηλά επίπεδα εσόδων είναι : Η χρήση των κτιριακών υποδομών ως χώροι στέγασης είναι ενεργοβόρα τόσο σε ηλεκτρικό ρεύμα όσο και σε νερό, η ύπαρξη χώρων που παραμένουν ανεκμετάλλευτοι αλλά και χώρων που λειτουργούν χωρίς τις νόμιμες άδειες ή με την σύμφωνη γνώμη του Ε.Ι.Ν., η αδυναμία του συστήματος διαχείρισης των εσόδων καθώς και η παρακολούθηση των εσόδων και της τήρησης των όρων μίσθωσης. Αποτέλεσμα αυτού είναι να μην γίνεται οργανωμένα από κάποια συγκεκριμένη υπηρεσία και ως εκ τούτου να χάνονται έσοδα. Επίσης παρατηρείται ότι μέρος των μισθωμάτων που λαμβάνει το Ε.Ι.Ν. παραμένει σε χαμηλά επίπεδα μη σύμφωνα με τα ισχύοντα στις τοπικές αγορές, η έλλειψη επαρκούς και καθορισμένου συστήματος διαδικασιών με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε πλειοδότες που πιθανόν να ζημιώνουν το ίδρυμα.

Σημαντικό είναι να επιβληθούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες με βάση τις αρχές της Υγιεινής και Ασφάλειας, ώστε τελικά να προκύψουν ασφαλή συμπεράσματα για το εύρος των δυνατικών παρεμβάσεων που μπορούν να γίνουν καθώς και η δυνατότητα ανέγερσης νέων κτιριακών δομών βασισμένων σε Ευρωπαϊκά πρότυπα ώστε να αυξηθεί η εισροή εσόδων. Σημαντικό συστατικό αποτελεί και η σύνταξη μελετών και σχεδίων για την τοποθέτηση φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων με σκοπό την μείωση τόσο του ρεύματος όσο και του πετρελαίου. Το υπάρχον νομικό και θεσμικό πλαίσιο παρέχει αυτή τη δυνατότητα με ένα σχετικά χαμηλό κόστος. Τα οφέλη από αυτήν την εγκατάσταση θα είναι άμεσα και πολλαπλά.

Επίσης, θα μπορούσαν να γίνουν μελέτες για γεωτρήσεις όπου αυτό είναι φυσικά δυνατό έτσι ώστε να μειωθεί το κόστος υδροδότησης των φοιτητικών εστιών, το οποίο βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Επιπρόσθετα, κρίνεται αναγκαίο η μηχανογράφηση και η μηχανοργάνωση των φοιτητικών εστιών με το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας και το Υπουργείο Παιδείας με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο των εσόδων, των εξόδων, των διαδικασιών προμηθειών και συμβάσεων. Τέλος, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για την αναθεώρηση των διαδικασιών εκτέλεσης των διαγωνισμών. Σκοπός αυτού είναι η διαφάνεια και οι αξιοκρατικές διαδικασίες με στόχο την μεγιστοποίηση των εσόδων με ταυτόχρονη όμως μείωση των δαπανών λειτουργίας.

2.5 Λογιστικά Στοιχεία για την Ανάλυση Εσόδων του Κύκλου Εργασιών

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ			
ΕΤΗ	2007	2008	2009
ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΦΟΙΤΗΤΩΝ	0,46	0,92	0,92
ΕΣΟΔΑ ΣΙΤΙΣΗΣ ΦΟΙΤΗΤΩΝ	3,8	4,2	5,3
ΕΣΟΔΑ ΜΑΘΗΤΙΚΩΝ ΕΣΤΙΩΝ	1,1	1,1	1,1
ΕΣΟΔΑ ΕΝΟΙΚΙΩΝ	0,17	0,17	0,17

Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ.

Η αυξητική πορεία του κύκλου εργασιών, κυρίως για τα έσοδα από την σίτιση φοιτητών οφείλεται στην προσπάθεια για την αυτοματοποιημένη διαδικασία είσπραξης εσόδων

2.6 Πρόταση βελτίωσης εσόδων.

Όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα έχουμε τις φοιτητικές εστίες και τη δυναμικότητα τους σε φοιτητές. Επιπλέον τα έσοδα διαμονής όταν για κάθε φοιτητή είναι 5,00€ το μήνα και όταν είναι 10,00€. Παράλληλα τα έσοδα σίτισης με 2,00€ και με 2,5€. Παρατηρούμε ότι μία μικρή αύξηση του κόστους για κάθε φοιτητή έχει και

διπλάσια έσοδα για την κάθε φοιτητική εστία με αποτέλεσμα με την καλή χρήση αυτών των χρημάτων να παρέχονται καλύτερες υπηρεσίες στους φοιτητές.

Α/Α	ΦΟΙΤΗΤΙΚΕΣ ΕΣΤΙΕΣ	ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΠΙΖΟΜΕΝΟΙ	ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ (5,00)	ΕΣΟΔΑ ΣΠΙΣΗΣ (1,8)	ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ (10,00)	ΕΣΟΔΑ ΣΠΙΣΗΣ (2,0)	ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΜΟΝΗΣ (10,00)	ΕΣΟΔΑ ΣΠΙΣΗΣ (2,5)
1	Φ. Ε. Α.	282	252	15.120,00 €	124.902,00 €	30.240,00	138.780,00 €	30.240,00	173.475,00 €
2	Φ. Ε. ΒΟΛΟΥ	40	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3	ΦΕΕΜ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ	669	536	32.160,00 €	260.496,00 €	64.320,00	289.440,00 €	64.320,00 €	361.800,00 €
4	Φ. Ε. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	474	433	25.980,00 €	210.924,00 €	51.960,00	234.360,00 €	51.960,00 €	292.950,00 €
5	Φ. Ε. Π. Α.	1062	513	30.780,00 €	249.318,00 €	61.560,00	277.020,00 €	61.560,00 €	346.275,00 €
6	Φ. Ε. ΠΑΤΡΑΣ	1000	2000	120.000,00 €	972.000,00 €	240.000,00 €	1.080.000,00	240.000,00 €	1.350.000,00
7	Φ. Ε. ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	700	666	39.960,00 €	340.200,00 €	79.920,00	378.000,00 €	79.920,00 €	472.500,00 €
8	Φ. Ε. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	1507	1354	81.240,00 €	658.044,00 €	162.480,00	731.160,00 €	162.480,00 €	913.950,00 €
9	Φ. Ε. ΞΑΝΘΗΣ	592	546	32.760,00 €	296.946,00 €	65.520,00	329.940,00 €	65.520,00 €	412.425,00 €
10	Φ. Ε. ΡΕΘΥΜΝΟΥ	143	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

2.7 Ανάλυση αρχικού κόστους των φοιτητικών εστιών

	2007	2008
ΠΡΩΤΕΣ ΥΔΕΣ	20.144.214	20.547.098
ΑΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	13.429.476	13.602.600

Αναλυτικά οι πρώτες ύλες, που αποτελούνται από υλικά διατροφής αλλά και συντήρησης των εστιών παρουσιάζουν ανοδική πορεία λόγω της αύξησης των τιμών στο βάθος χρόνου. Το κόστος της άμεσης εργασίας, μειώνεται πάντοτε με βάση της κυβερνητικές εξαγγελίες σε σχέση με το σημερινό και στο βάθος χρόνου παρουσιάζει μία μικρή αύξηση που ίσως οφείλεται στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού αναγκαίου για την καλύτερη υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

Εκτός του κόστους παραγωγής, οι δαπάνες διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης καθώς και η επιμέρους ανάλυση αυτόν διαμορφώνονται ως εξής:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		
	2007	2008
ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΑΘΕΣΗΣ	346.500,00	352.150,00
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ & ΛΟΙΠΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3.203.112,00	3.441.360,00

Πηγή : Υπουργείο Παιδείας

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ		
	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ	
	2007	2008
Αμοιβές έξοδα ελευθέρων επαγγελματιών	75.000,00	75.000,00
Τηλεπικοινωνίες	80.000,00	80.000,00
Ασφάλιστρα	7.500,00	8.250,00
Έξοδα κίνησης - μεταφορών	90.000,00	90.000,00
Έξοδα προβολής - διαφήμισης	44.000,00	48.400,00
Λοιπά έξοδα διοικητικής λειτουργίας	50.000,00	50.500,00

Πηγή : Υπουργείο Παιδείας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών στοιχείων των Φοιτητικών Εστιών μέσω αριθμοδεικτών και ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των φοιτητικών εστιών μέσω των μεθόδων SWOT - TOWS.

3.1 Ανάλυση με Αριθμοδείκτες

Η χρήση αριθμοδεικτών αποτελεί μία από τις πλέον διαδεδομένες και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Αριθμοδείκτης είναι η απλή σχέση ενός στοιχείου του ισολογισμού προς ένα άλλο και εκφράζεται με απλή μαθηματική μορφή.

1

Η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων με τη χρήση αριθμοδεικτών αποτελεί μια εξ ολοκλήρου αξιολόγηση της οικονομικής θέσης και των προοπτικών μιας επιχείρησης. Το είδος αυτό της ανάλυσης παρέχει μια πολύ σημαντική μέθοδο ερμηνείας των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων στοιχείων των λογιστικών καταστάσεων. Για να είμαστε περισσότερο ακριβείς, η ερμηνεία των διαφόρων αριθμοδεικτών θα πρέπει να περιλαμβάνει τη μελέτη των στοιχείων που χρησιμοποιούνται. Ως εκ τούτου, οι κυριότεροι και οι περισσότερο χρησιμοποιούμενοι στην ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων αριθμοδείκτες ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες:

- Αριθμοδείκτες Ρευστότητας.
- Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας.
- Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας.

Από τα παρακάτω οικονομικά και λογιστικά στοιχεία των πινάκων θα εξάγουμε σημαντικά στοιχεία για τον υπολογισμό των αριθμοδεικτών με σκοπό την ορθότερη

¹ Νικήτα Α. Νιαρχου, (1997), Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, σελ. 47

απεικόνιση της βιωσιμότητας. Για το λόγο αυτό γίνεται και ανάλυση σε τρία οικονομικά έτη.

ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2007-2008-2009			
ΕΤΗ	2007	2008	2009
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	66,7	66,7	66,7
ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	-35,9	-36,3	-36,7
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	30,8	30,4	30
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	0,84	0,85	0,86
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	11,4	11,6	11,7
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	58,9	59,1	59,5
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	71	71,5	72,1
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	101,8	101,9	102,1
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	52,3	52,3	52,3
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0,83	0,83	0,83
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	33,6	33,5	33,5
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	86,7	86,7	86,6
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	9,5	9,7	9,9
ΛΟΠΙΕΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5,6	5,6	5,6
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧΥΠΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	15,1	15,2	15,5
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	101,8	101,9	102,1

Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			
ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	2007	2008	2009
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	45,90	46,70	47,80
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	7,20	7,30	7,70
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	3,60	3,60	3,90
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	0,22	0,23	0,74

Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ.

3.1.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας και δραστηριότητας χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της ικανότητας μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η ύπαρξη ρευστότητας σε μία επιχείρηση έχει επίδραση στα κέρδη της, διότι αν τα κυκλοφοριακά της στοιχεία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να πληρώσει τις υποχρεώσεις της. Έτσι η μη εκπλήρωση των υποχρεώσεών της θα έχει ως αποτέλεσμα τη δυσφήμιση της, τη μείωση της εμπιστοσύνης των συναλλασσόμενων με αυτή και πιθανώς την κήρυξη της σε κατάσταση πτώχευσης.

Ο υπολογισμός των αριθμοδεικτών ρευστότητας αποτελεί πολύτιμη βοήθεια για τη διοίκησή της, διότι της επιτρέπει να ελέγξει κατά ποιο τρόπο απασχολούνται μέσα στην επιχείρηση τα κεφάλαια της.

3.1.1.1 Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας

Ο αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας είναι ο πλέον χρησιμοποιούμενος δείκτης και βρίσκεται αν διαιρέσουμε το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις τρέχουσες (βραχυχρόνιες) υποχρεώσεις. Ο σχετικός τύπος που χρησιμοποιείται είναι:

$$\text{Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας} = \frac{\text{απαιτήσεις} + \text{διαθέσιμα} + \text{αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δεν δείχνει μόνο το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχείσεως αλλά και το περιθώριο ασφάλειας που διατηρεί για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια κάποια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή κεφαλαίων κινήσεως. Αν η ροή των κεφαλαίων στην επιχείρηση είναι ομαλής και συνεχής και υπάρχει ακριβής αντιστοιχία μεταξύ των εισερχόμενων κεφαλαίων και των εξοφλουμένων υποχρεώσεων τότε η επιχείρηση δεν χρειάζεται να διατηρεί υψηλό περιθώριο ασφαλείας σε κεφάλαια κίνησης.

Ο αριθμοδείκτης αυτός είναι 4,7 και λέει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης από το κυκλοφορούν ενεργητικό: Διαθέσιμο + Απαιτήσεις + Αποθέματα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας, δηλαδή μεγαλύτερος του 4,7 τόσο καλύτερη, από άποψης ρευστότητας είναι η θέση της επιχείρησης.

3.1.1.2.Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας

Ένας δεύτερος αριθμοδείκτης ο οποίος μετρά τη ρευστότητα μιας επιχείρησης είναι ο αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας. Ο αριθμοδείκτης αυτός δεν λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία εκείνα τα οποία δεν είναι εύκολα και γρήγορα μετατρέψιμα σε ρευστά. Ο αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας βρίσκεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των γρήγορα ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων (μετρητά + τραπεζικές καταθέσεις + χρεόγραφα + απαιτήσεις) με το σύνολο των βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων μιας επιχείρησης, δηλαδή:

$$\text{Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας} = \frac{\text{απαιτήσεις} + \text{διαθέσιμα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός είναι 4,6 δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μιας επιχείρησης από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά της στοιχεία. Αν ο Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας είναι μικρότερος της μονάδας, τότε αυτό αποτελεί ένδειξη για την επιχείρηση ότι τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία είναι ανεπαρκή για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση επειδή ο αριθμοδείκτης είναι μεγαλύτερος της μονάδας τα ρευστοποιήσιμα στοιχεία είναι επαρκή για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις του φορέα. Η διαφορά μεταξύ του Αριθμοδείκτη Γενικής Ρευστότητας και του Αριθμοδείκτη Ειδικής Ρευστότητας είναι 0,1, και αποτελεί ένδειξη ότι στην επιχείρηση υπάρχουν ελάχιστα αποθέματα.

3.1.2. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

Η αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης ενδιαφέρει όχι μόνο τη διοίκηση μιας επιχείρησης αλλά και αυτούς που ενδιαφέρονται για αυτήν την επιχείρηση.

Συνυφασμένοι με το βαθμό ρευστότητας μιας επιχείρησης είναι οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας οι οποίοι συμπληρώνουν τους αριθμοδείκτες γενικής και ειδικής ρευστότητας. Ως εκ τούτου, για να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερες οι πληροφορίες που μας δίνουν οι αριθμοδείκτες ρευστότητας υπολογίζουμε και τους αριθμοδείκτες δραστηριότητας που σχετίζονται με την είσπραξη των απαιτήσεων, την πληρωμή υποχρεώσεων και την ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων. Η χρησιμοποίηση αυτών μας βοηθά να προσδιορίσουμε το βαθμό μετατροπής ορισμένων περιουσιακών στοιχείων σε ρευστά.

3.1.2.1. Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων βρίσκεται αν διαιρέσουμε την αξία των πιστωτικών πωλήσεων μιας επιχείρησης, μέσα στη χρήση, με το μέσο όρο

των απαιτήσεων της. Επειδή πολλές φορές δεν υπάρχουν στοιχεία για τις πιστωτικές πωλήσεις, καθώς και στοιχεία που να αναφέρονται στο μέσο όρο των χορηγούμενων πιστώσεων, λαμβάνονται υπόψη οι καθαρές πωλήσεις της χρήσης και το σύνολο των απαιτήσεων, όπως εμφανίζονται στον ισολογισμό στο τέλος της χρήσης. Ειδικότερα, για την περίπτωση των απαιτήσεων είναι προτιμότερο να πάρουμε το μέσο όρο των απαιτήσεων της αρχής και του τέλους της χρήσης (Απαιτήσεις Αρχής + Απαιτήσεις Τέλους)/2, διότι οι απαιτήσεις όπως εμφανίζονται στον ισολογισμό, δηλ. στο τέλος της χρήσης, δεν δίνουν αντιπροσωπευτική εικόνα για το ύψος αυτών κατά τη διάρκεια της χρήσης. Στις απαιτήσεις περιλαμβάνονται, οι φορτωτικές εισπρακτέες, τα γραμμάτια ή οι συναλλαγματικές και οι απαιτήσεις με ανοικτούς λογαριασμούς.

$$\text{Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων} = \frac{\text{καθαρές πωλήσεις}}{\text{μέσος όρος απαιτήσεων}}$$

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων είναι 4,1 και δείχνει πόσες φορές, κατά μέσο όρο, εισπράττονται κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσης οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Η μέση πραγματική διάρκεια που δεσμεύονται τα κεφάλαια μιας επιχείρησης από τους πελάτες της είναι 0,0011 και υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των ημερών του έτους (365 ημέρες) με τον αριθμοδείκτη ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων.

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση, αποτελεί το χρονικό διάστημα που η επιχείρηση περιμένει για να εισπράξει τις απαιτήσεις της, από τη στιγμή που πραγματοποιήθηκε η πιστωτική πώληση μέχρι τη στιγμή που αυτή θα μετατραπεί σε μετρητά, ή το χρονικό διάστημα που παρέμειναν ανείσπρακτες οι απαιτήσεις στην επιχείρηση. Το χρονικό αυτό διάστημα αφ' ενός μετρά την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης στην είσπραξη των απαιτήσεών της και αφ' ετέρου εκφράζει την πιστωτική της πολιτική.

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση πρέπει να διατηρείται όσο γίνεται μικρότερη, όχι μόνον διότι τα κεφάλαια που δεσμεύονται για τη χρηματοδότηση των πωλήσεων έχουν κάποιο κόστος, αλλά διότι έχουν και ένα κόστος ευκαιρίας λόγω του ότι θα μπορούσαν να επενδυθούν αποδοτικά κάπου αλλού.

3.1.2.1. Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων βρίσκεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των αγορών, εμπορευμάτων και άλλων προϊόντων που έγιναν μέσα στη χρήση με το μέσο ύψος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων μιας επιχείρησης (ανοικτοί λογαριασμοί προμηθευτών και γραμμάτια πληρωτέα), με την προϋπόθεση ότι όλες οι αγορές γίνονται με πίστωση.

Ο παραπάνω αριθμοδείκτης είναι 2,53 και δείχνει πόσες φορές μέσα στη χρήση ανανεώθηκαν οι πιστώσεις που δόθηκαν στην επιχείρηση, ή άλλως πόσες φορές το κόστος πωληθέντων καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

$$\text{Αριθμοδείκτης ταχύτητας βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Στη συγκεκριμένη περίπτωση το κόστος πωληθέντων καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης κατά 2,53 φορές.

3.1.2.2. Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους

Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους είναι 16% και βρίσκεται αν διαιρέσουμε τα μικτά κέρδη της χρήσης με τις καθαρές πωλήσεις αυτής και δείχνει το μικτό κέρδος που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από την πώληση προϊόντων, δηλαδή:

$$\text{Αριθμοδείκτης μικτού κέρδους} = 100 * \frac{\text{Μικτά κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Το ποσοστό μικτού κέρδους βρίσκεται επίσης αν από την αξία πώλησης αφαιρεθεί το κόστος πωληθέντων και η διαφορά εκφραστεί σε ποσοστό επί τοις εκατόν της αξίας πώλησης. Ο υπολογισμός όμως αυτός είναι δυνατός μόνο αν η επιχείρηση δημοσιεύει το κόστος πωληθέντων.

Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, καθώς και την πολιτική τιμών αυτής. Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη θα πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδά της και συγχρόνως να της αφήνει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος, σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί.

3.1.2.3. Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου είναι 84% και δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της. Λαμβάνονται τα καθαρά κέρδη της χρήσης, τα οποία προκύπτουν με την προσθήκη των διαφόρων εσόδων και την αφαίρεση των διαφόρων εξόδων, δηλαδή:

$$\text{Αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους} = 100 * \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση.

Στην παραπάνω ανάλυση μελετήσαμε τα οικονομικά μεγέθη των απαιτήσεων, πωλήσεων, διαθεσίμων, υποχρεώσεων, κόστους πωληθέντων καθώς και των καθαρών-μικτών αποτελεσμάτων. Τα παραπάνω μεγέθη αποτελούν τα πιο λειτουργικά και σημαντικά κομμάτια που έχει μια επιχείρηση για αυτό και απαιτείται ο λεπτομερής έλεγχος τους σε τακτικό επίπεδο. Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρατηρείται μια αύξηση στα καθαρά αποτελέσματα που συνδέεται με την αναπτυξιακή στρατηγική του και την συγκράτηση των δαπανών σε ανοικτό επίπεδο. Επίσης, σημαντικό πύλώνα αποτελούν και τα έσοδα τα οποία προέρχονται από την παροχή στέγασης και σίτισης φοιτητών καθώς και την είσπραξη των ενοικίων.

3.2 Χρήση της SWOT Ανάλυσης

Η ανυπαρξία προγραμματισμού και στοχοθεσίας αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες δυσλειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων, η εσωστρέφεια, η έλλειψη επιτελικής σχεδίασης και στρατηγικής δράσης και τέλος, η αντιοικονομικότητα αναγνωρίζονται ως εκφάνσεις της διοικητικής παθολογίας

Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά Δυνατά και Αδύνατα Σημεία μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις Ευκαιρίες και στις Απειλές που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της Δημόσιας Οργάνωσης. Η S.W.O.T. ανάλυση αποβλέπει:

α. Στον προσδιορισμό, σε πρώτη φάση, των κύριων Στρατηγικών Προβληματισμών που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και

β. Στη διαμόρφωση, σε δεύτερη φάση, των κατάλληλων Στρατηγικών Επιλογών που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω Στρατηγικών Προβληματισμών.

Οι παράγοντες δηλαδή επιρροής ενός οργανισμού δύναται να ταξινομηθούν ως εξής:
Εσωτερικοί (πόροι, οργάνωση επιχείρησης) :

- Strengths (S)
- Weaknesses (W)

Εξωτερικοί (τάσεις αγοράς,, τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικές τάσεις):

- Opportunities (O)
- Threats (T)

Για να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία που ακολουθείται κατά τη S.W.O.T. ανάλυση διευκρινίζονται τα παρακάτω ²:

α. Δυνατό Σημείο θεωρείται ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.

² http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis ημ/νία πρόσβασης 02/02/2013

β. Αδύνατο Σημείο είναι ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.

γ. Ευκαιρία είναι η εξωτερική (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ότι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.

δ. Απειλή θεωρείται η εξωτερική κατάσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμησης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Η SWOT ανάλυση δηλαδή αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού³ για να κατανοήσει η επιχείρηση τις στρατηγικές επιλογές που έχει, απαντώντας στις εξής ερωτήσεις :

- Πώς θα εκμεταλλευτείς τις δυνάμεις σου;
- Πώς θα περιορίσεις ή παρακάμψεις τις αδυναμίες σου;
- Πώς θα εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες;
- Πώς θα διαχειριστείς τις απειλές;

Και αποτελεί μία ξεκάθαρη μέθοδο για τη λήψη αποφάσεων. Γενικότερα, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως:

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

³ <http://www.softwhere.gr/demos/Syneteristiki/News.aspx?ArticleID=272> (03/04/2013)

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων - Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Ευκαιρίες

- Ποιές είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιές είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο κατά τη διαδικασία εφαρμογής της S.W.O.T. ανάλυσης, να προσδιορίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία με βάση τα ακόλουθα κριτήρια :

- Ηγεσία
- Σαφήνεια Οράματος
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Χρηματοδότηση
- Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Οργανισμού
- Οργανωτική Δομή του Οργανισμού
- Υλικοτεχνική Υποδομή
- Διατιθέμενοι Πόροι
- Διαδικασίες
- Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας
- Συνεργασίες-Δίκτυα με ομάδες συμφερόντων

Με την ολοκλήρωση της ανωτέρω ανάλυσης, κάθε ένα εκ των Δυνατών Σημείων, Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών και Απειλών που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε, με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε Οργανισμού, να επισημανθούν τα πλέον

σημαντικά εξ αυτών. Με αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι Στρατηγικοί Προβληματισμοί που άπτονται της λειτουργίας επιχείρησης ή του οργανισμού.

Τα πλεονεκτήματα της S.W.O.T. ανάλυση είναι ότι είναι κατανοητή, εύκολη εφαρμογή και συνοψίζει εύκολα τα βασικά σημεία. Τα μειονεκτήματα είναι ότι απαιτεί σαφήνεια, ανάλυση και ειλικρίνεια φορέων. Έτσι η ανάλυση S.W.O.T. εξετάζει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει στην αγορά ή το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Τα αρχικά S.W.O.T. σημαίνουν τα εξής :

- Strengths (Δυνατά σημεία-Πλεονεκτήματα) Είναι οι πηγές ή η ικανότητα που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία οργάνωση αποτελεσματικά για να πετύχει τους στόχους της.
- Weaknesses (Αδύνατα σημεία-Μειονεκτήματα) Αδυναμίες, περιορισμοί, σφάλματα ή ελλείψεις στην οργάνωση που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της.
- Opportunities (Ευκαιρίες) Οποιαδήποτε ευνοϊκή συνθήκη στο (εξωγενές) περιβάλλον λ.χ. πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές που αν αξιοποιηθούν θα διευκολύνουν την υλοποίηση της πολιτικής της οργάνωσης.
- Threats (Απειλές-Περιορισμοί) Οποιαδήποτε ανεπιθύμητη κατάσταση στο (εξωγενές) περιβάλλον της οργάνωση που είναι δυνητικά ζημιογόνος στη στρατηγική της. Στη περίπτωση του σχεδιασμού ενός δήμου δυνητικά εμπόδια στην πορεία υλοποίησή τους.

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης SWOT είναι δομημένη πληροφόρηση, διαμόρφωση ολοκληρωμένης και τεκμηριωμένης αντίληψης περί της πραγματικότητας και ένα σύνολο από εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές.

Η TOWS analysis είναι μία παραλλαγή της μεθόδου της SWOT analysis. Η TOWS δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον ενώ η SWOT στο εσωτερικό.

	Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	<p>Στρατηγικές ΔΕ Δίνοντας έμφαση στις δυνάμεις για να χρησιμοποιηθούν οι ευκαιρίες</p>	<p>Στρατηγικές ΑΕ Ξεπερνώντας τις αδυναμίες για να χρησιμοποιηθούν οι ευκαιρίες</p>
Απειλές	<p>Στρατηγικές ΔΑ Δίνοντας έμφαση στις δυνάμεις για να αποφευχθούν οι απειλές</p>	<p>Στρατηγικές ΑΑ Ελαχιστοποιώντας τις αδυναμίες για να αποφευχθούν οι απειλές</p>

Παρακάτω σε μορφή Πίνακα παρατίθεται η τεχνική ανάλυσης SWOT για το Ε.Ι.Ν.

ΠΑΡΟΝ / ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ :	Strengths: Δυνάμεις/ Πλεονεκτήματα	Weakness : Αδυναμίες / Μειονεκτήματα
	<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Τήρηση θεσμικών διαδικασιών για προμήθειες, υπεργολάβους
	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφαλισμένη πελατειακή βάση 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθυστερήσεις λόγω γραφειοκρατίας
	<ul style="list-style-type: none"> • Προστασία του περιβάλλοντος 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη επιχειρηματικού ρίσκου
	<ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση του «δημόσιου χώρου» 	<ul style="list-style-type: none"> • Υποχρέωση τήρησης διαδικασιών σε θέματα τιμολόγησης σε πωλήσεις, υπηρεσίες, προϊόντα αξιολόγησης τους τιμών ευκαιρίας
	<ul style="list-style-type: none"> • Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος 	<ul style="list-style-type: none"> • Η κακή οικονομική διαχείριση.
	<ul style="list-style-type: none"> • Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αδυναμία εισπραξης οφειλών
	<ul style="list-style-type: none"> • Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
	<ul style="list-style-type: none"> • Έσοδα από τη διαχείριση των μονάδων 	<ul style="list-style-type: none"> • Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανό αριθμό έμπειρου προσωπικού 	
ΜΕΛΛΟΝ/ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Opportunities : Ευκαιρίες	Threats : Απειλές
	<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα χρηματοδοτήσεων από Ευρωπαϊκά και Εθνικά 	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική και πολιτική αποδοχή του επιχειρησιακού σχεδίου
	<ul style="list-style-type: none"> • Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
	<ul style="list-style-type: none"> • Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
	<ul style="list-style-type: none"> • Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, κλπ.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες)
		<ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνισμός με ιδιωτικά επενδυτικά

3.2.1. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών

Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων Στρατηγικών Προβληματισμών, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες - κατηγορίες Στρατηγικών Επιλογών της Δημόσιας Οργάνωσης, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την S.W.O.T. ανάλυση. Οι βασικές Στρατηγικές Επιλογές μιας Οργάνωσης μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες:

α. Συνδυασμός Δυνατών Σημείων και Ευκαιριών.

β. Μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες.

γ. Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή των περιπτώσεων που η μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

Με αφετηρία λοιπόν τους παραπάνω κατευθυντήριους άξονες, οι Στρατηγικές Επιλογές μιας Δημόσιας Οργάνωσης συγκεκριμενοποιούνται ως ακολούθως:

- Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών όπου χρησιμοποιούνται τα Δυνατά Σημεία της Δημόσιας Οργάνωσης προς εκμετάλλευση κάποιας Ευκαιρίας μέσω διαμορφούμενων συνδυασμών.

- Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών όπου χρησιμοποιούνται τα Δυνατά Σημεία της Δημόσιας Οργάνωσης με στόχο τον περιορισμό/εξάλειψη κάποιας Απειλής.

- Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών όπου γίνεται μετατροπή- βελτίωση Αδύνατων Σημείων μέσα από την αξιοποίηση κάποιας Ευκαιρίας.

- Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών όπου γίνεται περιορισμός/ εξάλειψη Αδύνατων Σημείων υπό το πρίσμα ρεαλιστικών Απειλών.

Συμπερασματικά καταλαβαίνουμε ότι ένας οργανισμός κατά τη φάση διαμόρφωσης των στρατηγικών επιλογών προσπαθεί να βρει τις κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως "τι μπορούμε να κάνουμε για να αξιοποιήσουμε- ενδυναμώσουμε το Χ Δυνατό Σημείο; ή τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε-αντιπαρέλθουμε το Ψ

Αδύνατο Σημείο;". Αντίστοιχα χρειάζεται να απαντήσει και σε ερωτήσεις όπως "τι μπορούμε να κάνουμε για να εκμεταλλευθούμε την Χ Ευκαιρία; ή τι μπορούμε να κάνουμε για να ελαχιστοποιήσουμε-εξαφανίσουμε τον Ψ Κίνδυνο;".

Ολοκληρώνοντας αυτήν τη φάση ένας Οργανισμός έχει πλέον καταλήξει στην αποτελεσματικότερη επιλογή για την Στρατηγική που θα ακολουθήσει και το επόμενο βήμα είναι πλέον η εφαρμογή αυτής της Στρατηγικής.

Μήτρα TOWS

		ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
		Strengths Δυνάμεις	Weakness Αδυναμίες
		1....	1...
		2....	2...
		3...	3...
		4...	4...
		5...	5...
		στρατηγικές S-O φιλόδοξες	στρατηγικές W-O διορθωτικές
ΕΞΩΤ ΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒ ΑΛΛΟ Ν	Opportunities Ευκαιρίες	εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες	βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
5.			
	Threats Απειλές	στρατηγικές S-T βελτιωτικές	στρατηγικές W-T αμυντικές
	1.	εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	τακτικές για να μειωθούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		

3.2.2. Στάδια της ανάλυσης SWOT

1. Διερεύνηση του περιβάλλοντος
2. διερεύνηση των πιθανών δράσεων
3. εσωτερική ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών
4. εξωτερική ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών
5. κατηγοριοποίηση των πιθανών δράσεων

3.2.3. Πλεονεκτήματα ανάλυσης SWOT

Στην ανάλυση swot πραγματοποιείται κατανόηση των γενικών δυνάμεων, αδυναμιών μιας επιχείρησης καθώς και των κινδύνων και απειλών που υφίστανται από το εξωτερικό περιβάλλον. Στην συνέχεια, η επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά και να προσπαθήσει να προστατευτεί από τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων. Η εφαρμογή αυτής της ανάλυσης δεν προϋποθέτει κάποιες ιδιαίτερες γνώσεις ή τεχνικές ικανότητες. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει τη σύνθεση εκείνων των πληροφοριών που θεωρούνται απαραίτητα για την περαιτέρω βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η ανάλυση swot φέρνει σε επαφή αρκετά στελέχη από διαφορετικά τμήματα με αποτέλεσμα να ακούγονται διαφορετικές απόψεις και λύσεις των προβλημάτων που μπορεί να έχουν προκύψει.

3.2.4. Μειονεκτήματα ανάλυσης SWOT

Τα μειονεκτήματα αυτής της ανάλυσης θα μπορούσαν να ήταν τα ακόλουθα :

- Απαιτείται ανάλυση σε ένα επίπεδο και δεν επεκτείνεται σε περαιτέρω ανάλυση άλλων με αποτέλεσμα να μην εμβαθύνονται περισσότερο
- Μερικές φορές χρησιμοποιούνται ασαφείς και διφορούμενες λέξεις ή φράσεις
- Επικεντρώνεται στο χώρο και όχι στην οργάνωση
- Έλλειψη αντικειμενικής διατύπωσης του σχεδιασμού
- Κατάρτιση εκτεταμένων παραγόντων χωρίς να αξιολογείται η χρησιμότητά τους

Στόχος ανάλυσης :

1. στη μείωση της αβεβαιότητας σε σχέση με την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής ή προγράμματος
2. στον εντοπισμό των κυρίαρχων και κρίσιμων προσδιοριστικών παραγόντων εσωτερικών και εξωτερικών που επηρεάζουν την επιτυχία της αναπτυξιακής πολιτικής, δράσης
3. στην τεκμηριωμένη υποστήριξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής σύνδεσης της αναπτυξιακής δράσης με το περιβάλλον

Οι αδυναμίες του συστήματος στη λειτουργία του E.I.N. μπορούμε να πούμε ότι εντοπίζονται σε συγκεκριμένα σημεία και είναι αυτά στα οποία μπορούμε μετέπειτα να καθορίσουμε τις ενέργειες που θα ακολουθήσουμε για ένα για έναν καλύτερο σχεδιασμό.

Ας ξεκινήσουμε με το πολλά επίπεδα ιεραρχίας στελεχών το οποίο έχει αποδειχθεί στην Διοικητική Επιστήμη ότι υποφέρουν από ανεπαρκή επικοινωνία και μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ ανωτέρων και κατώτερων επιπέδων ιεραρχίας, μειωμένη δυνατότητα ανταπόκρισης σε μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και αναιτιολόγητα υψηλά λειτουργικά κόστη όπως για παράδειγμα υψηλά κόστη μισθοδοσίας για πολλούς προϊσταμένους οι οποίοι μπορεί να έχουν όχι μόνο χαμηλό επίπεδο σπουδών αλλά και χαμηλή παραγωγικότητα, εκτεταμένη γραφειοκρατία, αδυναμία ουσιαστικού διοικητικού ελέγχου καθώς και ύπαρξη ειδικοτήτων ξεπερασμένων από την τεχνολογική ανάπτυξη της εποχής με την παράλληλη απουσία ειδικοτήτων που απαιτούνται στις σύγχρονες κοινωνικές δομές που η ελληνική κοινωνία πλέον διαβιεί.

Μία άλλη αδυναμία μπορούμε να πούμε ότι είναι η ύπαρξη ιδίων τμημάτων που το ένα καλύπτει την λειτουργία των άλλου και ο κάθε υπάλληλος κάνει σχεδόν την ίδια λειτουργία. Αυτό συμβαίνει επειδή ίσως δεν ακολουθείται κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο διοικητικής οργάνωσης όπως για παράδειγμα γεωγραφικό, κλαδικό ή και λειτουργικό. Τα δεοντολογικά σφάλματα τα οποία μπορούμε να τα αναφέρουμε είναι για παράδειγμα όταν υπάγεται το τμήμα της μηχανοργάνωσης απευθείας στον Γενικό

Διευθυντή ή κάποιων άλλων τμημάτων που υπάγονται απευθείας στον Πρόεδρο του Ιδρύματος. Η απουσία γραμματειακής υποστήριξης σε κάθε διεύθυνση καθώς και η απουσία τμημάτων όπως ποιοτικού ελέγχου και υγιεινής και ασφάλειας και η απουσία εξειδικευμένου προσωπικού στο προσωπικό είναι μερικά από τα προβλήματα που μπορούμε να τα αναφέρουμε. Δεν υπάρχει επαρκής εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και τα άτομα που είναι επαρκή δεν στελεχώνουν τα πιο σημαντικά τμήματα. Το προσωπικό δεν είναι τοποθετημένο στο σωστό τμήμα καθώς και υπάρχει υπερβολικός αριθμός εργαζομένων σε διάφορα τμήματα ή υποστελέχωση σε κάποια άλλα. Παρόλο τις αποφάσεις του Υπουργείου Παιδείας και του Δ.Σ. του ΕΙΝ δεν υπάρχει επαρκής μηχανισμός είσπραξης εσόδων καθώς και μη υφιστάμενος έλεγχος των τιμών των προμηθειών με αποτέλεσμα τις διακυμάνσεις του κόστους ανά φοιτητή ακόμα και στις ίδιες πόλεις καθώς και τη διόγκωση του κόστους λειτουργίας. Μην ξεχνάμε τη χρήση των κτηριακών υποδομών ως χώροι στέγασης είναι ενεργοβόρα όπως το νερό και το ηλεκτρικό ρεύμα ακόμα και το πετρέλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση.

4.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «ποιότητα».

Μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο παρατηρήθηκε μία αλλαγή στόχου όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά γενικότερα σε όλους τους τομείς γύρω μας μια τάση προς την αύξηση της ποιότητας του προϊόντος. Ο λεγόμενος γκουρού του ποιοτικού μάνατζμεντ Joseph Juran αναφέρει ότι «αν ο 20ος αιώνας χαρακτηρίστηκε, επιχειρησιακά, ως ο αιώνας της παραγωγικότητας, ο 21ος θα χαρακτηριστεί ως ο αιώνας της ποιότητας». Ο Edward Deming, αμερικανός στατιστικολόγος ορίζει ότι η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Ο Joseph Juran αναφέρει ότι η ποιότητα είναι η καταλληλότητα για σκοπό και χρήση και δεν είναι ποτέ τυχαία αλλά αποτέλεσμα κατάλληλου σχεδιασμού. Το 1979 ο Philip Crosby είπε ότι η ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και επιτυγχάνεται με πρόληψη και όχι με διαπίστωση της αστοχίας. Ο επιθυμητός στόχος είναι τα «μηδέν λάθη όχι περίπου μηδέν. Στο βιβλίο «Η ποιότητα μέσω των ανθρώπων»⁴ ο Choppin καθορίζει την ποιότητα ως την ικανοποίηση των διαπραγματεύσιμων απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών. Δηλαδή υπερτονίζεται ο ρόλος της κάθε διοίκησης και των προσπαθειών της για την εξασφάλιση των πελατών. Όμως η λέξη ποιότητα είναι μια λεπτή έννοια και όχι εύκολα ποσοτικά προσδιορίσιμη. Δηλαδή δεν συγκεκριμενοποιείται ούτε μετριέται εύκολα. Εντούτοις, η βελτίωση της απόδοσης είναι ευθύνη του καθενός, η αλλαγή στην ποιότητα απαιτεί προσδοκίες καθορισμένες με σαφήνεια, μετρήσιμους στόχους, υπευθυνότητα, ανατροφοδότηση, έλεγχο και συνεχόμενη δράση. Ο στόχος της ποιότητας πρέπει να είναι πάντα η ικανοποίηση των πελατών μέσω της ικανοποίησης των απαιτήσεων και των προσδοκιών τους. Δεν αρκεί απλώς η ανάθεση αρμοδιοτήτων

⁴ Choppin, 1991, σελ. 31

αλλά η εκπαίδευση και η επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο κομμάτι έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και η ικανοποίηση των πελατών.

4.2 Πλεονεκτήματα ενός συστήματος μέτρησης της ποιότητας

Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης πελατών ή προσωπικού αποτελεί βασικό στοιχείο της έρευνας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς και μπορεί να συμβάλλει σημαντικά σε μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος μέτρησης ικανοποίησης συνοψίζονται στα εξής σημεία:

1. Η εταιρεία μπορεί να διαπιστώσει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών
2. Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών παρέχει ένα συνολικό βαθμό απόδοσης για την εταιρεία και προσδιορίζει την πιθανή υπεροχή της σε σχέση με τους μελλοντικούς ή τωρινούς ανταγωνιστές
3. Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ποιότητας που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή
4. Δίνεται ένα κίνητρο στο ανθρώπινο δυναμικό να αυξήσει την παραγωγικότητα του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες. Επομένως, με βάση τις διαφορετικές ερμηνείες για την έννοια της ποιότητας, μπορεί να συνοψιστεί ότι η ποιότητα γίνεται κατανοητή και αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο από τον καθένα, αποτελεί συνεπώς έννοια καθαρά υποκειμενική. Εντούτοις, αυτό που πρέπει να λάβει κανείς υπόψη είναι ότι η διοίκηση σε μια εταιρεία πρέπει να καθορίζει την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών σύμφωνα με την προοπτική των «εσωτερικών» και «εξωτερικών» πελατών. Στους εξωτερικούς πελάτες περιλαμβάνονται δύο είδη πελατών, τελικοί πελάτες-χρήστες και οι ενδιάμεσοι πελάτες. Στους εσωτερικούς πελάτες περιλαμβάνονται όλοι μέσα στην επιχείρηση, που άμεσα στην παραγωγική διαδικασία ή έμμεσα στις δραστηριότητες υποστήριξης, υποστηρίζουν και επηρεάζουν την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης του πελάτη.

4.3 Η ποιότητα στον τομέα των υπηρεσιών

Ως υπηρεσία θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή αντίστοιχα των φοιτητικών εστιών κατά την επαφή με ένα πελάτη ή έναν φοιτητή καθώς και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων προκειμένου να ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες.

Είναι δεδομένο βέβαιο ότι αυτά που αναφέραμε παραπάνω βρίσκουν άμεση εφαρμογή όταν αναφερόμαστε στην ποιότητα των παραγόμενων υλικών αγαθών αλλά στον τομέα της παροχής υπηρεσιών τα πράγματα είναι πιο θολά. Η ποιότητα είναι το κλειδί στο θέμα του ανταγωνισμού καθώς έχει επίπτωση όχι μόνο στους παρόντες καταναλωτές αλλά και στους μελλοντικούς γιατί οι περισσότεροι συνειδητοποιούν πλέον τη σημασία της ποιότητας και όχι μόνο της ποσότητας. Είναι δεδομένο ότι η ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να βασίζεται στις προσδοκίες των καταναλωτών - φοιτητών ενώ μία από τις πιο κοινές αιτίες κακής παροχής ποιότητας υπηρεσιών προέρχεται από την άγνοια για το τι πραγματικά αναμένουν οι πελάτες, φοιτητές. Έτσι, διαπιστώνουμε ότι ακόμα και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των υπαλλήλων, οι οποίοι είναι οι φορείς παροχής της υπηρεσίας, και των πελατών είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για τον καθορισμό της ικανοποίησης των πελατών. Οι φοιτητές αξιολογούν την ποιότητα υπηρεσιών συγκρίνοντας το τι θέλουν ή αναμένουν με αυτό που πραγματικά λαμβάνουν ή αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν. Αυτή είναι η αντιληπτή ποιότητα, και οποιαδήποτε απόκλιση της αναμενόμενης υπηρεσίας από την αντιληπτή υπηρεσία αποτελεί ένα ποιοτικό «χάσμα» δεδομένου ότι η αντιληπτή ποιότητα, που είναι βασισμένη στο χρήστη, αποτελεί πάντα μια κρίση από την πλευρά του πελάτη δηλαδή η ποιότητα μέσα σε αυτά τα πλαίσια είναι οτιδήποτε λέει ο πελάτης πως είναι. Πρωταρχικός στόχος στη διοίκηση της ποιότητας υπηρεσιών είναι η άμβλυνση του ποιοτικού χάσματος. Τα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών Σκεπτόμενοι από την μεριά του φοιτητή μπορούμε να αναλύσουμε τις υπηρεσίες λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω χαρακτηριστικά

- «Ετερογένεια». Οι υπηρεσίες ποικίλλουν πάντα επειδή οι άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι τις εκτελούν συνήθως. Επομένως από μια ποιοτική προοπτική, οι υπηρεσίες είναι δύσκολο να τυποποιηθούν. Για παράδειγμα, κάθε καθηγητής σε

ένα Πανεπιστήμιο μπορεί να παραδώσει την ίδια σειρά μαθημάτων με τις ίδιες συγκεκριμένες προδιαγραφές με τρόπο τελείως διαφορετικό εάν επαναλάβει την διαδικασία.

- «Έλλειψη απτότητας» δηλαδή οι υπηρεσίες είναι άυλες και κανείς δεν μπορεί να τις καταλάβει, να τις ακούσει Γι' αυτό τον λόγο προσπαθούν οι φοιτητικές εστίες να αναζητήσουν τρόπους και γενικά διάφορες άλλες συμφωνίες έτσι ώστε να συνδέσουν με κάποιον τρόπο τις διάφορες παροχές.
- «Έλλειψη διαιρετότητας» μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης. Μια υπηρεσία βιώνεται ή καταναλώνεται συνήθως την ώρα της παράδοσης ενώ συχνά ο πελάτης λαμβάνει μέρος στην όλη διαδικασία Για παράδειγμα, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ σπουδαστών-καθηγητών δεν μπορούν να αποφευχθούν κατά τη διαδικασία της διδασκαλίας. Για το λόγο αυτό, τα λάθη ή η αριστεία στην παροχή της υπηρεσίας μπορούν να συμβούν σε οποιοδήποτε σημείο της διαδικασίας παράδοσης της υπηρεσίας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση από την πλευρά των πελατών συμβαίνει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Στον τομέα των υπηρεσιών τα 4 p του μάρκετινγκ που προκύπτουν από τις αγγλικές λέξεις: Product, Price, Place, Promotion (δηλ. προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση).δεν είναι αρκετά να περιγράψουν πλήρως τις δραστηριότητες μιας και η φύση τους διαφέρει αρκετά. Για αυτό το λόγο, το 1981 οι Booms and Bitner, πρότειναν την επέκταση του παραδοσιακού μείγματος σε 7p' s, προσθέτοντας επιπλέον 3p's: people, processes και physical evidence δηλαδή τους ανθρώπους, τη διαδικασία και τη φυσική παρουσίαση.

Αναλυτικά έχουμε :

- Price (Τιμή) Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός προϊόντος είναι η τιμή. Είναι απαραίτητο να αναλογιστούν πολλοί παράγοντες προτού τεθεί μια τιμή του προϊόντος στην αγορά και δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το κόστος ενός προϊόντος αποτελεί ένδειξη της ποιότητας του ή και ακόμα το καθιστά πιο επιθυμητό.

- **People (Άνθρωποι)** Οι υπηρεσίες πολύ συχνά, αν όχι πάντα, εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι άνθρωποι και όσοι συμμετέχουν στην παραγωγή και στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας, έχουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Εάν ο καταναλωτής, νοιώθει άνετα και ασφαλής κατά την διάρκεια της αλληλεπίδρασης, τότε θα δημιουργηθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ του καταναλωτή και του παροχέα της υπηρεσίας. Τα στοιχεία της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας δημιουργούν εμπόδια για κάθε ανταγωνιστή, που είναι δύσκολο να ξεπεραστούν.
- **Processes (διαδικασίες)** Είναι απαραίτητο να προσέξουμε την συνέπεια και τις ικανότητες των ανθρώπων που συμμετέχουν στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας γιατί αυτοί οι παράγοντες εγγυώνται την ποιότητα.
- **Physical evidence (Παρουσίαση)** Οι υπηρεσίες δεν είναι χειροπιαστές από την φύση τους και είναι δύσκολο κάποιος να τις περιγράψει. Παρόλα αυτά με την δημιουργία εικόνων προσπαθούμε να προσδώσουμε κύρος και μια επιπρόσθετη αξία στην υπηρεσία που παρέχεται με σκοπό να γίνουν ορατά και περισσότερο κατανοητά τα πλεονεκτήματά της. Αυτά σχετίζονται με τον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη καθώς και με την εκπαίδευση του προσωπικού έτσι ώστε να παρέχεται το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας.
- **Product(Προϊόν)** Σε μια τόσο γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά όπως η σημερινή, η κατασκευή του προϊόντος και η πιθανή αναγνώριση του, από τους καταναλωτές αποτελεί καίριο ρόλο στην επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης, ο καταναλωτής απαιτεί ειλικρίνεια και κατανόηση.
- **Place(Τοποθεσία)** Πρόσβαση στην αγορά-στόχο, Σωστή διαχείριση καναλιών επικοινωνίας και προώθησης - Άψογη σχέση με μεσάζοντες – Logistics
- **Promotion (Προώθηση Διαφορετικά μείγματα επικοινωνίας – Διαφήμιση – Προώθηση Πωλήσεων**
- Δημόσιες σχέσεις - Άμεσο marketing

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία και τεχνικές μέτρησης σχετικά με την μέτρηση της ποιότητας που χρησιμοποιούνται ευρέως ακόμα και από την τριτοβάθμια εκπαίδευση τα οποία τα αναλύουμε παρακάτω ⁵:

4.3.1. SERVQUAL

Μία μεθοδολογία είναι το SERVQUAL, που σημαίνει Service Quality, δηλαδή ποιότητα υπηρεσιών. Είναι ένα αποδοτικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για να μετρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών στηριζόμενο στο μοντέλο των κενών. Το μοντέλο SERVQUAL είναι μια εμπειρική μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών για να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών της. Η μέθοδος περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών για υπηρεσίες όπως τις αντιλαμβάνονται οι πελάτες που συνιστούν την «αγορά στόχου». Αυτές οι μετρούμενες αντιλήψεις για την ποιότητα υπηρεσιών του εν λόγω οργανισμού, συγκρίνονται έπειτα με έναν ιδεατό οργανισμό. Πρόκειται δηλαδή για μια τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση μιας «ανάλυσης χάσματος» που αφορά την απόδοση ενός οργανισμού στην ποιότητα των αντιληπτών δηλαδή πραγματικών παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες για ποιότητα υπηρεσιών που έχουν οι πελάτες. Δηλαδή στη διαφορά που υπάρχει μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίνεται πραγματικά. Από αυτήν την διαφορά μετράται η ικανοποίηση των πελατών. Με το εργαλείο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τι εκτιμούν οι πελάτες και πόσο καλά οι επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους.

Η προκύπτουσα ανάλυση χάσματος μπορεί έπειτα να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

5

https://www.google.com/url?sa=t&rct=i&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=ria&ved=0CDMQFiAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.wiu.edu%2FR-Sawhney%2FOM-511%2F06%2520Qualitv.ppt&ei=3YRhUcrcFrLP4QT6pIHYA&usq=AFQjCNFGItU89wXuE1NezbSz7OE346_abg&sig2=mKVpoJ7L7AiNg3M0slvm0g ημ/να πρόσβασης 20/2/2013

Η ποιότητα υπηρεσιών περιλαμβάνει **5 διαστάσεις**:

- Η Αξιοπιστία (Reliability) - η υπηρεσία να παρέχεται στην ώρα της, με τον ίδιο τρόπο και χωρίς να γίνονται λάθη δηλαδή Η ικανότητα της οργάνωσης να προσφέρει την εξυπηρέτηση που υποσχέθηκε αξιόπιστα και με ακρίβεια
- Η Ανταπόκριση (Responsiveness) - η θέληση για παροχή βοήθειας και η ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις ώστε να μην περιμένει ο πελάτης
- Η Εγγύηση (Assurance) - οι υπάλληλοι να έχουν την ικανότητα να εκτελέσουν μία υπηρεσία, καθώς και να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες δηλαδή γνώσεις και συμπεριφορά προσωπικού ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες
- Κατανόηση (Empathy)^ προσπάθεια που γίνεται για να μάθουν τους πελάτες και τις ανάγκες τους καθώς και η Προσωπική φροντίδα και προσοχή που παρέχει η οργάνωση στους πελάτες της.
- Απτή διάσταση (Tangibility)-περιλαμβάνει τη φυσική εμφάνιση του προσωπικού, των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.

Αυτές οι διαστάσεις χρησιμοποιούνται για να εντοπιστούν τα κενά των υπηρεσιών. Στο μοντέλο Servqual υπάρχουν 5 Κενά (gaps) ,η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια της μείωσης της ποιότητας των υπηρεσιών σε κάθε μία από τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν.

Τα κενά στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών

Χρησιμοποιώντας την μεθοδολογία SERVQUAL⁶, η ποιότητα υπηρεσιών καθορίζεται από το γενικό κενό μεταξύ αυτού που προσδοκάται και αυτού που τελικά παραδίδεται. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι σχετική, όχι απόλυτη. διαφορετικοί πελάτες μπορεί να εκλάβουν διαφορετικά το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, η ποιότητα καθορίζεται από τον πελάτη όχι τον παροχέα των υπηρεσιών, η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί από την κάλυψη ή την υπερκάλυψη των προσδοκιών ή από την αλλαγή των προσδοκιών. Τα πέντε

6

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDMQFjAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.wiu.edu%2FR-Sawhnev%2FOM-511%2F06%2520Quality.ppt&ei=3YRhUcrcFrLP4QT6pIHYA&usq=AFQjCNFGItU89wXuE1NezbSz7OE346_abg&sig2=mKVpoJ7L7AiNe3M0slvm0g ημ/νία πρόσβασης 20/2/2013

κενά (gaps), η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια που προκαλούν τις διαβαθμίσεις στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε κάθε μία ή σε όλες τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν. Τα 5 αυτά κενά (Gaps) επιγραμματικά είναι τα εξής :

- 1) Κενό μεταξύ προσδοκιών του πελάτη και των αντιλήψεων της διοίκησης για αυτές τις προσδοκίες (Gap1)
- 2) Κενό μεταξύ αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη και των προδιαγραφών ποιότητας για τις υπηρεσίες (Gap 2)
- 3) Κενό μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας της υπηρεσίας και της υπηρεσίας που τελικά παραδίδεται (Gap 3)
- 4) Κενό μεταξύ υπηρεσιών που έχουν πράγματι παραδοθεί και του τι κοινοποιείται για τις υπηρεσίες αυτές στους πελάτες (Gap 4)
- 5) Κενό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη από τον φορέα παροχής υπηρεσιών των αντιλήψεων του για την παράδοση από την πλευρά του προμηθευτή (Gap 5)

Οι πέντε παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία καθενός από τα πέντε κενά - χάσματα παρατίθενται παρακάτω :

Χάσμα 1.

Οι αντιλήψεις της διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών για τις υπηρεσίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές επιθυμίες των πελατών. Η αποτυχία της διοίκησης να κατανοήσει τις επιθυμίες των πελατών για την αναμενόμενη υπηρεσία μπορεί να αποτελέσει ένα θεμελιώδες σφάλμα που πιθανόν να οδηγήσει σε περαιτέρω λανθασμένες αποφάσεις. Μια αλυσιδωτή αντίδραση των σφαλμάτων που είναι πιθανό να ακολουθήσουν μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία σε λανθασμένη κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, λανθασμένη προσέγγιση στη μέτρηση της απόδοσης και επίσης σε λανθασμένες δραστηριότητες προώθησης. Συνήθως το κενό αυτό προκύπτει επειδή οι επιχειρήσεις παραβλέπουν ή υποτιμούν την ανάγκη να κατανοήσουν πραγματικά τις προσδοκίες των πελατών τους. Είναι συνεπώς αποτέλεσμα της έλλειψης προσανατολισμού όσον αφορά την έρευνα στον τομέα του μάρκετινγκ, της ανεπαρκούς επικοινωνίας προς τα άνω στρώματα καθώς και της ύπαρξης υπερβολικά πολλών επιπέδων διοίκησης.

Χάσμα 2.

Οι προδιαγραφές της διοίκησης για την υπηρεσία είναι διαφορετικές από τις αντιλήψεις της για τις προσδοκίες των πελατών. Η διοίκηση μπορεί να έχει αντιληφθεί σωστά τις προσδοκίες πελατών, αλλά να αποτύχει να μεταφράσει την κατανόησή της στις σωστές προδιαγραφές και τα αντίστοιχα ποιοτικά πρότυπα για την παροχή της υπηρεσίας. Το κενό προκύπτει από αδυναμία της εταιρείας για αφοσίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών, από λαθεμένη αντίληψη για το τι είναι πραγματικά εφικτό, ανεπάρκεια στην τυποποίηση των καθηκόντων και απουσία καθορισμού στόχων.

Χάσμα 3.

Αντικατοπτρίζει τη διαφορά μεταξύ των καθορισμένων προδιαγραφών για την υπηρεσία και του επιπέδου της υπηρεσίας που πραγματικά παραδίδεται. Ακόμα κι αν η διοίκηση κατανοεί τις προσδοκίες των πελατών (ελάχιστο στο Κενό1) και θέτει τις κατάλληλες προδιαγραφές για τα πρότυπα υπηρεσιών (ελάχιστο στο Κενό2), η παροχή της υπηρεσίας μπορεί ακόμα να υπολείπεται των προσδοκιών των πελατών. Το «κενό στην απόδοση των υπηρεσιών» είναι το ποιοτικό επίπεδο στο οποίο υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ της υπηρεσίας που παραδίδεται από τους υπαλλήλους σε σύγκριση με τα πρότυπα που προσδιορίζονται από τη διοίκηση.

Οι κύριοι λόγοι που μπορεί να προκαλέσουν αυτό το χάσμα είναι η έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων, η έλλειψη κινήτρου και προθυμίας από την πλευρά των υπαλλήλων για την παράδοση ποιοτικών υπηρεσιών (ως αποτέλεσμα της ασάφειας ή και της σύγκρουσης των ρόλων τους, του μεγάλου φόρτου εργασίας ή των μειωμένων καθηκόντων που τους ανατίθενται), η ανεπάρκεια υποστήριξης και ελέγχου από την πλευρά της διοίκησης λόγω απουσίας της κατάλληλης τεχνολογίας και των συστημάτων ελέγχου για μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και η έλλειψη ομαδικού πνεύματος εργασίας.

Χάσμα 4.

Πρόκειται για τις διαφορές μεταξύ της πραγματικής υπηρεσίας που παραδίδεται και της εξωτερικής επικοινωνίας για την υπηρεσία, δηλαδή των μηνυμάτων και υποσχέσεων που

δίνονται στους πελάτες από την εταιρία σχετικά με το τι να προσδοκούν. Προκύπτει λόγω ανεπαρκούς οριζόντιας επικοινωνίας και λόγω του ότι πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών υποκύπτουν στους πειρασμούς της προώθησης των υπηρεσιών - του λεγόμενου *service promotion* - με αποτέλεσμα να υπόσχονται περισσότερες υπηρεσίες από αυτές που μπορούν να παραδώσουν με συνέπεια. Οι υπερβολικές υποσχέσεις κατά τη διάρκεια της προώθησης μπορεί να αποβούν ολέθριες, εφόσον αυξάνουν τις προσδοκίες των πελατών, και συνεπώς έχουν επιπτώσεις στην αντίληψη για την υπηρεσία. Πελάτες με υψηλές προσδοκίες για ένα ορισμένο επίπεδο παρεχόμενης υπηρεσίας θα είναι περισσότερο απογοητευμένοι ή δυσαρεστημένοι από εκείνους με μέτριες προσδοκίες.

Χάσμα 5.

Αυτό είναι το πιθανό χάσμα μεταξύ της υπηρεσίας που επιθυμούν ή αναμένουν οι πελάτες και της υπηρεσίας που αντιλαμβάνονται ότι τους έχει παραδοθεί. Η προσωπική κρίση των πελατών για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας προκύπτει από τις προσδοκίες που έχουν διαμορφώσει οι πελάτες προτού να πληρώσουν και να αποκτήσουν ιδίαν αντίληψη για την υπηρεσία που δοκίμασαν.

Επέκταση του μοντέλου Servqual

Σύμφωνα με μια επέκταση του μοντέλου Servqual εντοπίζονται επτά βασικά κενά στην έννοια της ποιότητας υπηρεσιών. Σύμφωνα με την εξήγηση αυτή τα τρία πιο σημαντικά κενά, τα οποία σχετίζονται περισσότερο με τους εξωτερικούς πελάτες είναι τα Gap1, Gap5 and Gap6 εφόσον είναι αυτά τα οποία έχουν άμεση σχέση με τους πελάτες.

Χάσμα 6

Αντιπροσωπεύει την απόκλιση ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και τις αντιλήψεις των υπαλλήλων και προκύπτει από τις διαφορές στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών από την πλευρά αυτών που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή στην παροχή της υπηρεσίας.

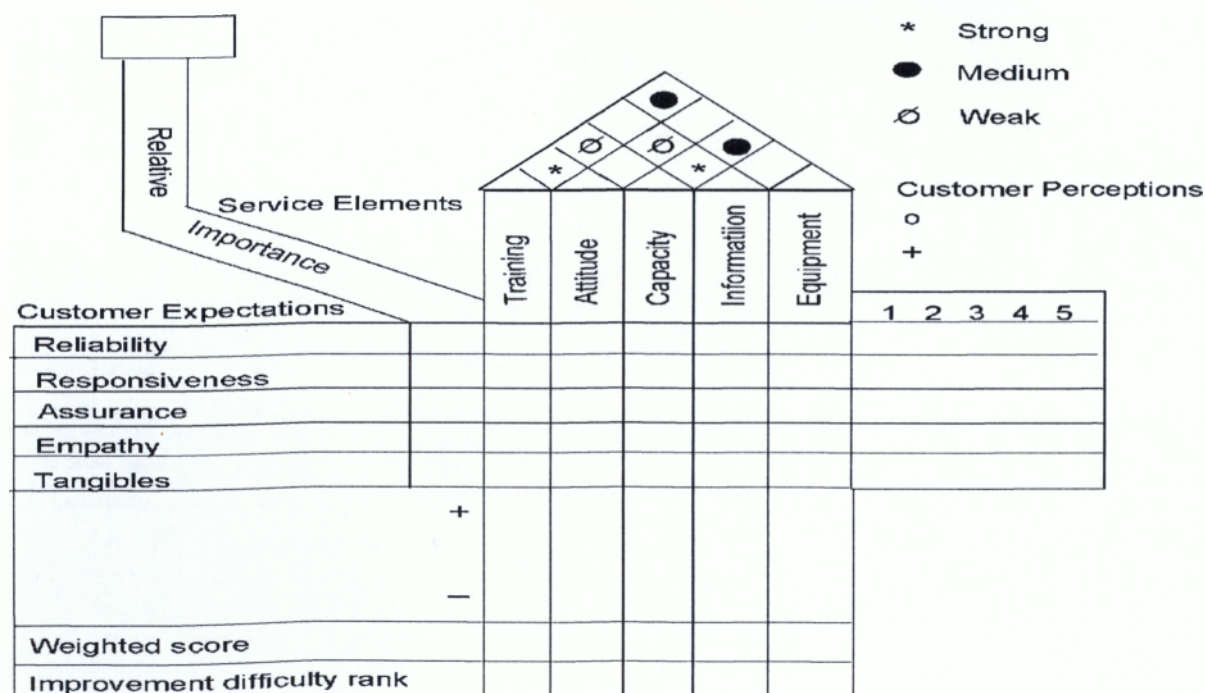
Χάσμα 7: Απεικονίζει τη διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργοδοτών και τις αντιλήψεις της διοίκησης και προκύπτει από τις διαφορές στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών μεταξύ των μάνατζερ και αυτών που παρέχουν την υπηρεσία.

Κριτική της χρήσης του οργάνου SERVQUAL

Παρόλο που το όργανο SERVQUAL έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε περιπτώσεις επιχειρήσεων υπάρχουν ακόμα αντιρρήσεις σχετικά με το κατά πόσο το μοντέλο μπορεί να μετρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών ή την ικανοποίηση του πελάτη. Το ερωτηματολόγιο είναι αρκετά μακροσκελές, έτσι θα μπορούσε να συρρικνωθεί απομακρύνοντας ορισμένα στοιχεία που δημιουργούν ασάφειες. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει για τη χρονική στιγμή που θα έπρεπε να διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο δηλαδή πριν ή ή αφότου έχει αποκτήσει την εμπειρία της υπηρεσίας ο πελάτης. Με άλλα λόγια, θα ήταν σωστό οι προσδοκίες να ζητηθούν πριν από την εμπειρία των υπηρεσιών ή και μακριά από το πραγματικό σημείο της παροχής των υπηρεσιών.

4.3.2. HOUSE OF QUALITY

Μία άλλη μέθοδος είναι το House of Quality ⁷. Όπως φαίνεται από το σχήμα:



⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/House_of_Quality ημ/να πρόσβασης 01/03/2013

Οι σειρές του house of quality αναφέρονται στις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών και χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις απαιτήσεις των πελατών.⁸

Οι κολώνες του house of quality περιέχουν στοιχεία των υπηρεσιών που μπορεί η διοίκηση της επιχείρησης να χρησιμοποιήσει για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του πελάτη. Για παράδειγμα μπορούμε να επιλέξουμε την εκπαίδευση, την συμπεριφορά, την ικανότητα, την πληροφόρηση και τον εξοπλισμό.

Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθούμε στην σχέση μεταξύ των στοιχείων των υπηρεσιών. Η σκεπή του house of quality παρέχει μία ευκαιρία ώστε να σημειώσουμε τη δύναμη της αλληλεξάρτησης μεταξύ των ζευγαριών των υπηρεσιών. Επίσης, παρατηρούμε τη συσχέτιση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και των στοιχείων εξυπηρέτησης.

Στο σώμα του πίνακα μπαίνουν τιμές μεταξύ του 0 και του 9 (όπου ο αριθμός 9 δείχνει έναν πολύ δυνατό σύνδεσμο), που δείχνουν πόσο δυνατή είναι η σχέση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των υπηρεσιών που παρέχονται.

Ζυγίζοντας τα στοιχεία εξυπηρέτησης μετράμε το πόσο σημαντικό είναι για κάθε πελάτη το κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης.

Η καμινάδα του house of quality περιέχει μία λίστα της σχετικής σημαντικότητας της προσδοκίας του κάθε πελάτη. Η σημαντικότητα μπορεί να πολλαπλασιαστεί με τον αριθμό που υπάρχει στο σώμα του πίνακα κάτω από κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης και έτσι να φτάσει σε μία συνολική βαθμολογία για κάθε συστατικό. Η συνολική βαθμολογία μπαίνει στην βάση του house of quality και παρουσιάζει αποτελέσματα που πρέπει να αξιολογηθούν με προσοχή. Κοιτάζοντας το ολοκληρωμένο house of quality μπορούμε να δούμε τις αδυναμίες και τις δυνατότητες καθώς και τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης

4.3.3.WALK THROUGH AUDIT

Ένα άλλο χρήσιμο διαγνωστικό εργαλείο είναι το Walk-Through Audit, όπου μέσα από την έρευνα και τη χρήση ερωτηματολογίου εντοπίζονται τα κενά μιας επιχείρησης και γίνεται προσπάθεια για περαιτέρω βελτίωση.

⁸ <http://www.csuchico.edu/~itrailer/HOO.pdf> ημ/νία πρόσβασης 01/03/2013

Η παροχή μίας υπηρεσίας θα πρέπει να συμμορφώνεται στις προσδοκίες των πελατών από την αρχή έως το τέλος. Επειδή ο πελάτης συμμετέχει σε όλη τη διαδικασία της υπηρεσίας, οι εντυπώσεις που σχηματίζει για την ποιότητα της υπηρεσίας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Έτσι μία έρευνα στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να προβεί σε ένα αποδοτικό εργαλείο για να δούμε πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες της. Τα βασικά στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης υπηρεσιών είναι:

1. Ο καθορισμός στόχων
2. Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη της έρευνας
3. Ο προσδιορισμός του τι θέλουμε να ικανοποιήσουμε στους πελάτες
4. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου
5. Ο καθορισμός της δειγματοληψίας
6. Η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και τέλος
7. να υπάρξει μια «εκμετάλλευση» των αποτελεσμάτων βελτιώνοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες

4.4 Ποιότητα και ικανοποίηση πελατών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση Προσδιορισμός του πελάτη στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Η μέτρηση και η βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση προκαλεί μια ανησυχία σχετικά με τα ακαδημαϊκά πρότυπα, την ανάγκη να είναι τα ιδρύματα ανταγωνιστικά στις παγκόσμιες αγορές της εκπαίδευσης, τις απαιτήσεις για υπευθυνότητα από την πλευρά των κυβερνήσεων (που χρηματοδοτούν εν μέρει την τριτοβάθμια εκπαίδευση) και την πίεση των εργοδοτών προκειμένου να καταστήσουν την εμπειρία των σπουδαστών σχετική με την αγορά εργασίας. Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω κυρίαρχο ρόλο στην ποιότητα υπηρεσιών παίζουν οι πελάτες δηλαδή οι φοιτητές. Αυτοί είναι που καθορίζουν την ποιότητα μέσω των προσδοκιών τους. Οι σπουδαστές είναι πιθανό να μην έχουν καμία βάση συγκυρίας πέρα από τη σχολική εμπειρία για την ανάπτυξη των προσδοκιών τους. Μερικοί σπουδαστές μπορεί να έχουν υψηλές προσδοκίες ενώ άλλοι να μην έχουν απολύτως καμία σαφή προσδοκία.

Η διαχρονική φύση της εκπαιδευτικής εμπειρίας σημαίνει ότι όχι μόνο χρειάζεται να εξεταστεί η αθροιστική επίδραση των συναλλαγών στη μέτρηση της ποιότητας, αλλά ότι πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι αλλαγές που συντελούνται στους σπουδαστές ως μαθητές, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν στην ανάπτυξη διαφορετικών προσεγγίσεων που αφορούν την εκμάθηση, τις μορφές εκμάθησης και τις αντιλήψεις για τη διαδικασία εκμάθησης. Οι φοιτητές μπορούν να γίνουν περισσότερο απαιτητικοί ή να κάνουν διακρίσεις με την πάροδο του χρόνου. Είναι απαραίτητο τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να συγκεντρώνουν πληροφορίες για τις προσδοκίες των σπουδαστών όχι μόνο κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στο πανεπιστήμιο αλλά και κατά τη στιγμή της άφιξης και, εάν είναι δυνατόν, και εκ των προτέρων έτσι ώστε να είναι δυνατό να παρακολουθήσουν τη διαμόρφωση των προσδοκιών, στην ανάγκη να διαχειριστούν αυτές οι προσδοκίες μέσω της επαφής με τους σπουδαστές, με σκοπό να επιτευχθεί μια όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευθυγράμμιση των προσδοκιών με αυτό που μπορεί να παραδοθεί όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Προτάσεις βελτίωσης δυσλειτουργίας και προοπτικές βιωσιμότητας

Το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο που χαρακτηρίζει την εποχή που διανύουμε έχουν περιέλθει σε μια ιδιαίτερα δύσκολη φάση. Είναι γεγονός ότι η ποιότητα ζωής φθίνει με αποτέλεσμα την συνεχιζόμενη αύξηση στην ζήτηση των προσφερόμενων υπηρεσιών από το Ίδρυμα Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης. Όλοι και περισσότεροι γονείς φοιτητών αναζητούν για τα παιδιά τους ένα κατάλυμα για να μπορέσουν να μείνουν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους το οποίο θα παρέχει όσο το δυνατόν περισσότερο με μηδαμινό κόστος.

Κρίνεται απαραίτητο το ΙΝΕΔΙΒΙΜ να προχωρήσει σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο όγκο προσφερόμενων υπηρεσιών κοινωνικής μέριμνας έτσι ώστε να πετύχει τη καλύτερη διαχείριση κάθε οικοτρόφου. Θα μπορούσε να διατίθεται ένα μέρος κρεβατιών της κάθε εστίας για τους φοιτητές και τους γονείς αυτών όταν έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με την εστία και μέχρι να τακτοποιηθούν σε περίπτωση που δεν υπάρχει δυνατότητα διαμονής σε κάποιο άλλο μέρος. Έτσι θα υπάρχει στήριξη κάθε οικοτρόφου χωριστά από την πρώτη στιγμή που αυτός θα αναζητήσει τις υπηρεσίες μέριμνας που το ίδρυμα προσφέρει.

Η δημιουργία ενός δικτύου ψυχολογικής υποστήριξης σε καθεμία από τις εστίες θα βελτιώσει το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ήδη έχει ξεκινήσει από τη φοιτητική εστία Αθηνών η ύπαρξη ψυχολογικής υποστήριξης και η διεξαγωγή διαφόρων σεμιναρίων για τους φοιτητές και τους γονείς αυτών. Με αυτόν τον τρόπο θα μειωθούν φαινόμενα βίας, εγκληματικότητας αλλά και απομόνωσης ή περιθωριοποίησης των νέων.

Σημαντικό επίσης είναι η άμεση αναδιοργάνωση του προσωπικού είτε με μεταθέσεις ειδικοτήτων που δεν πλέον απαιτητές αλλά και την στελέχωση με νέο προσωπικό των τμημάτων που παρουσιάζουν ελλείψεις στο στελεχιακό τους δυναμικό ώστε να προκύψει το βέλτιστο οργανόγραμμα και αναλυτικά η περιγραφή καθηκόντων των τμημάτων και των θέσεων εργασίας. Κρίνεται σκόπιμη η εκπόνηση ξεχωριστής μελέτης αναδιοργάνωσης και ανασυγκρότησης των διοικητικών δομών του ιδρύματος ώστε να επισημανθούν, να εντοπιστούν εκείνα τα σημεία τα οποία επιβαρύνουν την λειτουργία του.

Είναι αναγκαίο να γίνουν κάποιες παρατηρήσεις προκειμένου το ίδρυμα να ανταπεξέλθει στις δύσκολες οικονομικές καταστάσεις του σήμερα. Δεν προτείνουμε να προβεί σε κάποιο δανεισμό για να υλοποιηθούν κάποιοι στόχοι. Θα ήταν προτιμότερο να εφαρμοστεί ένα επιχειρησιακό πλάνο βασισμένο στην μείωση ή ακόμα και στην συγκράτηση των εξόδων καθώς και ένας μηχανισμός έλεγχου των εσόδων με την είσπραξη από την παροχή στέγασης και σίτισης των φοιτητών αλλά και την τακτική επιχορήγηση από του Υπουργείο Παιδείας.

Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση ενός μηχανογραφικού συστήματος γιατί όχι μόνο ότι αυτό θα αποτελεί απαραίτητο εργαλείο υλοποίησης των πολιτικών κοινωνικής μέριμνας στον τομέα της εκπαίδευσης αλλά επίσης θα διευκολύνει και θα υλοποιεί τα παρακάτω :

- Την αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών κάθε βαθμίδας προς τους πολίτες.
- Την λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό και επιχειρησιακό επίπεδο στον Εθνικό τομέα της Εκπαίδευσης.
- Την χάραξη κατευθύνσεων ή κατευθυντηρίων κανονισμών -οδηγίων.
- Την αποτίμηση και αξιολόγηση της εφαρμογής των κανονισμών.
- Την ορθή παρακολούθηση του κόστους λειτουργίας των περιφερειακών δομών του ιδρύματος και την μείωση του με την σωστή και ολοκληρωμένη παρακολούθηση του συστήματος προμηθειών και εκτέλεσης συμβάσεων.
- Την επίτευξη της μεγιστοποίησης των εσόδων καθώς θα παρακολουθούνται και θα ελέγχονται κεντρικά και σε κάθε χρονική στιγμή.
- Την σωστή και ολοκληρωμένη λειτουργία του οικονομικού τμήματος καθώς μέσα από το σύστημα θα υλοποιούνται όλες οι πληρωμές αλλά και η μισθοδοσία του ιδρύματος.
- Η επαναπληροφοριοδότηση του συστήματος μέσω αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ίδιους του χρήστες των υπηρεσιών (οικότροφος , σιτιζόμενος κ..λ.π).

Η σωστή διαχείριση και διάχυση των πληροφοριών αποτελεί την ουσιαστική προϋπόθεση :

(α) για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών

(β) για την διαμόρφωση των αποφάσεων για την χάραξη πολιτικών προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.

Η επιτυχής διαχείριση ενός αποτελεσματικού συστήματος πληροφορίας από το ΙΝΕΔΙΒΙΜ απαιτεί:

- Τον σχεδιασμό και την συγκρότηση οργανισμού διαχείρισης πληροφοριών με επαρκείς πόρους, ικανούς να αναλάβουν την ανάπτυξη, λειτουργία και συντήρηση του συστήματος με την στελέχωση του τμήματος μηχανοργάνωσης αλλά και την πρόσληψη νέων στελεχών ικανών να ανταποκριθούν στα νέα συστήματα.
- Την ορθολογική επιλογή των κρίσιμων δεδομένων που θα διακινούνται μέσω του συστήματος για την αποτελεσματική υποστήριξη του έργου των κατά τόπους δομών
- Την διασφάλιση της έγκαιρης και έγκυρης επικαιροποίησης των δεδομένων σε συνεχή βάση μέσω των εφαρμογών τεχνολογιών πληροφορικής.
- Την ασφαλή διάχυση της πληροφορίας για την υποστήριξη του έργου των περιφερειακών δομών.
- Την δυνατότητα αξιοποίησης των δεδομένων για την εξαγωγή στατιστικών αναλύσεων και δεικτών για την υποστήριξη των φορέων που χαράσσουν πολιτικές στον τομέα της εκπαίδευσης.
- Για την απρόσκοπτη και την εύκαιρη πρόσβαση στην πληροφορία του κάθε δυνητικού ενδιαφερόμενου στις δαπάνες του άξονα περιλαμβάνεται και η κατασκευή ικανού portal το οποίο θα εξυπηρετεί τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων. Ειδικότερα επιδιώκεται η ανάπτυξη portal πληροφοριακού - τεχνολογικού. Το έργο συνολικά περιλαμβάνει την προμήθεια, παραμετροποίηση και εγκατάσταση λογισμικού διαχείρισης και εξοπλισμού, την δημιουργία ψηφιακού κόμβου στο διαδίκτυο.

Επιπλέον για την ορθή λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος είναι η ψηφιοποίηση όλων των οικότροφων του Ιδρύματος σε όλες τις βαθμίδες που αυτοί βρίσκονται. Η επιτυχής εκτέλεση του έργου αυτού θα βοηθήσει στην αναβάθμιση των

παρεχομένων υπηρεσιών καθώς θα επιτευχθεί εξατομίκευση των αναγκών των τελικών χρηστών, στην ορθή παρακολούθηση του κόστους λειτουργίας ακόμα και των περιφερειακών δομών, στην μεγιστοποίηση των εσόδων επειδή θα γίνεται ηλεκτρονική παρακολούθηση των οικονομικών συναλλαγών κάθε οικότροφου. Βέβαια κρίνεται επιτακτική ανάγκη να υλοποιηθεί και η ψηφιοποίηση του ιστορικού αρχείου που το ίδρυμα διαθέτει. Σκοπός του έργου είναι η διάσωση και ανάδειξη σημαντικού τμήματος του αρχειακού υλικού, του οποίου την κυριότητα έχει το Ίδρυμα.

Η χρήση προπληρωμένων καρτών για την προαγορά γευμάτων αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος με πολλαπλά οφέλη κυρίως στον τομέα της περιστολής των εξόδων λειτουργίας. Πρόκειται για ένα σύστημα που θα οδηγήσει στην κατάργηση του πεπαλαιωμένου συστήματος κουπονιών και θα επιφέρει τον εξορθολογισμό διαμέσου του σωστού προγραμματισμού του επισιτιστικού προγράμματος του Ιδρύματος αλλά και στον τομέα του εργασιακού κόστους. Η επιτυχής εκτέλεση του έργου αυτού θα βοηθήσει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους φοιτητές, στην μεγιστοποίηση των εσόδων καθώς θα γίνεται ηλεκτρονικά η παρακολούθηση των οικονομικών συναλλαγών κάθε οικότροφου - φοιτητή με το INEDIBIM αλλά και η προεξόφλησή τους. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων ποιοτικού χαρακτήρα και θα χρησιμοποιούνται καλύτερα οι παρεχόμενες υπηρεσίες

Επιπλέον, ο καθορισμός ενός ενιαίου ετησίου κόστους για κάθε φοιτητή οικότροφο με αποτέλεσμα να γίνει μια προσπάθεια για την όσο το δυνατόν μείωση του κόστους λειτουργίας. Είναι απαραίτητο να αυξηθεί το συμβολικό ποσό για τη στέγαση στις φοιτητικές εστίες και το ποσό που πληρώνουν για σίτιση. Αυτές οι αποφάσεις θα ληφθούν έτσι ώστε να συμβάλλουν στη διαφορά που έχει δημιουργηθεί μεταξύ του κόστους λειτουργίας και των εσόδων που έχουν οι εστίες. Οπότε είναι απαραίτητο σε πρώτη φάση τόσο το Υπουργείο Παιδείας όσο και το Δ.Σ. του INEDIBIM να προβεί στη λήψη αποφάσεων για την αύξηση του συμβολικού τμήματος για την στέγαση και των φοιτητών από πέντε σε δέκα ευρώ καθώς και της σίτισης από 1,8 σε 2 ευρώ.

Κρίνεται σκόπιμο τόσο για την προβολή του ίδιου του Ιδρύματος αλλά κυριότερα της χώρας αυτής καθ' εαυτής η διερεύνηση και η σύναψη νέων συνεργασιών με όμορες χώρες που

είναι μέλη της Ε.Ε. αλλά γενικότερα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Πέρα από τα προφανή οφέλη για το Ίδρυμα υπάρχουν και άδηλα οφέλη για την χώρα αλλά και για τις τοπικές κοινωνίες όπου χωροθετούνται οι περιφερειακές δομές του Ιδρύματος.

Η προσέλκυση νέων από την ευρύτερη περιοχή δημιουργεί ένα πρότυπο πλέγμα προβολής της χώρας με πολλαπλασιαστικά μελλοντικά οφέλη για την ίδια καθώς αποτελεί έναν άδηλο τρόπο διαφήμισης της τόσο σε πρωτογενή φάση αλλά και σε δευτερογενή με την μεταφορά των εντυπώσεων και των εμπειριών σε οικογενειακά αλλά και κοινωνικά στρώματα του περιβάλλοντος των οικότροφων. Επιπλέον τόσο σε πρώτη φάση αλλά και σε δεύτερη η ενέργεια αυτή δημιουργεί, οικονομίες κλίμακας με οφέλη για τις τοπικές οικονομίες μικρές τουλάχιστον στην αρχή αλλά προσδοκείται να πολλαπλασιαστούν και να είναι συνεχιζόμενες στο μέλλον.

Εκτιμάται επίσης ότι είναι δυνατή η διοργάνωση θερινών σχολείων ή ακόμα και σεμιναρίων για μαθητές αλλά και φοιτητές με την ταυτόχρονη φιλοξενία και ξένων μαθητών/φοιτητών στις εγκαταστάσεις του εστιών. Μάλιστα κάθε χρόνο μπορεί να διοργανώνεται σε διαφορετικά μέρη λαμβανομένου υπόψη το γεγονός υπάρχουν αρκετές εγκαταστάσεις ανά την Ελλάδα. Επιπλέον, με την συνεργασία με τα γραφεία διασύνδεσης των τριτοβάθμιων εκπαιδευτηρίων προκειμένου να φιλοξενηθούν κατά τους θερινούς μήνες σε κάποια δωμάτια στις εστίες του ΙΝΕΔΙΒΙΜ που ελευθερώνονται, στην περίπτωση που ορισμένοι φοιτητές αναζητούν να κάνουν πρακτική άσκηση σε οργανισμούς, επιχειρήσεις.

Σε περίπτωση που υπάρχει έλλειψη χώρου θα ήταν σκόπιμο να διερευνηθεί η δυνατότητα επέκτασης του δικτύου των εστιών με την κατασκευή νέων οργανωμένων κτηριακών εγκαταστάσεων, με την σύμπραξη ιδιωτικών φορέων οι οποίες θα μπορούν να στεγάσουν περισσότερους φοιτητές με μικρότερο κόστος έναντι αυτό της αγοράς προσφέροντας τη δυνατότητα σε όλους τους νέους να σπουδάσουν. Οι εστίες θα λειτουργούν βασισμένες στο πρότυπο χωρών του εξωτερικού προκειμένου να έχουν οφέλη και στις δύο πλευρές.

Πέραν των ανωτέρω αποτελεί άμεση ανάγκη η εκπόνηση μελετών αλλά και η τοποθέτηση φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων για την μείωση του ενεργειακού κόστους και ή δυνατό για την δημιουργία επιπλέον πηγών εσόδων για το ΙΝΕΔΙΒΙΜ Το υπάρχον νομικό

πλαίσιο δίνει αυτή την δυνατότητα και καθώς οι επεμβάσεις έχουν ένα σχετικά μικρό κόστος, η εφικτότητα αλλά και η αμεσότητα των ωφελειών από αυτές τις καθιστούν άμεσα εκτελέσιμες. Επιπρόσθετα, για την μείωση την κατανάλωσης του νερού θα μπορούσε να μελετηθεί η δυνατότητα γεωτρήσεων όπου αυτό είναι εφικτό. Αυτοί οι νέοι υδάτινοι πόροι χρησιμοποιηθούν σε δευτερεύουσες χρήσεις όπως πότισμα, αλλά και σε οικιακές χρήσεις

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η γνώση σήμερα αλλά και η δια βίου μάθηση αποτελούν της κυριότερες συνιστώσες για την ορθή, εύρυθμη και ολοκληρωμένη λειτουργία κάθε επιχείρησης ή φορέα. Με βάση το σκεπτικό αυτό η συνεχής εξειδίκευση των στελεχών του INEDIBIM, είναι αυτή που θα προσφέρει τα μέγιστα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους χρήστες των κεντρικών και περιφερειακών δομών και παράλληλα θα αποτελέσει ισχυρή βάση για την χάραξη νέων πολιτικών και στρατηγικών τόσο στην κοστολόγηση όσο και στη διασφάλιση των υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση. Επιπρόσθετα η κατάλληλη προβολή των υπηρεσιών που προσφέρει του Ίδρυμα θα μπορέσει προσελκύσει νέες ομάδες προκειμένου να ενισχύσουν την συνολική λειτουργία του.

Είναι κατανοητό ότι είναι σημαντικό να προσπαθούμε να προσομοιώσουμε τον εκπαιδευτικό οργανισμό - το Πανεπιστήμιο με μια επιχείρηση του ιδιωτικού ή του δημοσίου τομέα αποκομίζοντας αρκετά μεγάλα οφέλη σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού. Διαπιστώνουμε ότι: για το πανεπιστήμιο το προϊόν δεν είναι ο φοιτητής, αλλά το προϊόν είναι η εκπαίδευση του φοιτητή. Συνεπώς οι πελάτες για το εκπαιδευτικό σύστημα είναι: ο φοιτητής ο οποίος πρέπει να ζήσει με το προϊόν που πήρε, οι γονείς του φοιτητή οι οποίοι πληρώνουν για το προϊόν, την εκπαίδευση και οι επιχειρήσεις οι οποίες θα στηριχθούν στην εκπαίδευση των φοιτητών μετά την αποφοίτησή τους, και γενικότερα η κοινωνία στην οποία θα συμβάλει το άτομο μεσομακροπρόθεσμα.

Για όλους τους παραπάνω λόγους το πανεπιστήμιο θα πρέπει να προσφέρει στους φοιτητές πρόσβαση και δυνατότητα απόκτησης, άσκησης και εφαρμογής ενός συνόλου γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, που θα τους προετοιμάσουν να ζήσουν στη σημερινή περίπλοκη κοινωνία και δύσκολη οικονομική συγκυρία με σκοπό να ενδιαφέρεται και να προωθεί τις αξίες της αριστείας και των υψηλών επιδιώξεων, να είναι δημοκρατικό, δίκαιο και ισότιμο ως προς την αντιμετώπιση των φοιτητών του, να αναπτύσσει και να ενδυναμώνει στους φοιτητές το αίσθημα της προσωπικής τους αξιοσύνης, να βοηθά τους μαθητές του να αναπτύξουν την προσωπική τους αυτονομία και παράλληλα να τους

αναδεικνύει την αξία της κοινωνικής προσφοράς, να προετοιμάζει τους μαθητές για την ενασχόλησή τους με την πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας.

Κλείνοντας είναι σκόπιμη να αναφέρουμε ότι στους χαλεπούς καιρούς που διανύουμε η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση, ο εξορθολογισμός των πόρων και η προσαρμογή στις δημοσιονομικές συνθήκες είναι ένα πλέγμα παραγόντων που πρέπει να συνδυάζονται με την αδιάκοπη προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλεται με σκοπό την βελτιστοποίηση του αποτελεσμάτων σε όλους τους τομείς της κοινωνικοοικονομικής ζωής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ronald H. Ballou, (2004), Business Logistics/Supply Chain Management, International Edition
2. Philip Kotler, (2000), Μαρκετινγκ Μάνατζμεντ, ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος, διεθνής έκδοση Interbooks
3. Sunil Chopra, Peter Meindi (2007), Supply chain management, third edition
4. Βαξεβανίδου Μαρία, Ρεκλειτης Παναγιώτης, (2008), Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, θεωρία και πράξη, εκδόσεις Προπομπος
5. Ζαβλανός Μύρων (2006), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλη
6. Μπασάρας Αναστάσιος (2012), Logistics Management & Engineering, Εκδόσεις Σταμούλη
7. Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτάκης (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Διοίκηση προσωπικού, εκδοτικός οίκος Rosili.
8. Κ. Τζωρτζάκης, Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Το μάνατζμεντ της νέας εποχής, 4^η έκδοση, εκδοτικός οίκος Rosili
9. Παπαγεωργίου Πέτρος Π., (1990), «Εισαγωγή στο διεθνές Management», Εκδόσεις «Α. Σταμούλης»
10. Βασιύλης Μ. Παπαδάκης, (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων : ελληνική και διεθνής εμπειρία, εκδόσεις Ε. Μπένου.
11. Ιωάννης Χατζηδημητρίου, (2008), Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
12. Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή, (1998), Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, εκδόσεις Μεταιχμιο.
13. http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis ημ/νία πρόσβασης 02/02/201
14. <http://www.marketingteacher.com/wordpress/swot-analysis/> ημ/νία πρόσβασης 02/02/2013
15. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDMOFiAA&url=http%3A%2F%2Ffaculty.wiu.edu%2FR-Sawhney%2FOM-511%2F06%2520Quality.ppt&ei=3YRhUcrFrLP4OT6pIHYAaw&usg=AFQjCNFGIt>

