

17. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (ΠΕ16)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

17. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (ΠΕ16)	i
17.1 Εισαγωγή.....	17-1
17.2 Η αποστολή των ελληνικών ΑΕΙ κατά το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο.....	17-2
17.3 Κύριος στόχος του Ιδρύματος.	17-3
17.3.1 Δημοσιοποίηση και πληροφόρηση σχετικά με τον κύριο στόχο του Ιδρύματος.	17-5
17.4 Στρατηγικές επιλογές και συνακόλουθες δράσεις.	17-9
17.5 Οικονομικός προγραμματισμός.	17-11
17.6 Στρατηγικός σχεδιασμός και περιβάλλον.	17-12
17.6.1 Αλληλεπίδραση με το εσωτερικό περιβάλλον.	17-13
17.6.2 Αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον.....	17-14
17.7 Υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ιδρύματος στα Τμήματα.....	17-16
17.8 Στρατηγικός Σχεδιασμός και ΕΠΕΑΕΚ.....	17-17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (ΠΕ16)

17.1 Εισαγωγή.

Η έννοια *στρατηγικός σχεδιασμός* την οποία θα παραγματευθούμε στο παρόν – πρακτικά τελευταίο Κεφάλαιο της Εκθεσης αυτής – είναι αρκετά σύνθετη και απαιτεί μια σύντομη ανάλυση προκειμένου να ακολουθήσει η επεξεργασία της σε σχέση με το αξιολογούμενο εκπαιδευτικό έργο και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Ιδρύματος.

Φρονείται, ότι στην περίπτωση ενός ΑΕΙ ως *στρατηγικός σχεδιασμός* νοείται μια αυστηρά καθοριζόμενη αλληλουχία από ενέργειες, οι οποίες αποβλέπουν στη βελτιστοποίηση – από κάθε πλευράς – της λειτουργίας του· οι ενέργειες αυτές πρέπει να αναπτύσσονται σε διακεκριμένα στάδια, όπως ενδεικτικά τα ακόλουθα :

- α) Ανάλυση, κατά το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, της **αποστολής** του ΑΕΙ.
- β) Καθορισμός του **κυρίου στόχου** του ΑΕΙ.
- γ) Καθορισμός, ανάλυση και ιεράρχηση των **στρατηγικών επιλογών**.
- δ) Συνακόλουθος **οικονομικός προγραμματισμός**.
- ε) **Αποτίμηση** του παραγόμενου στο ΑΕΙ έργου.
- στ) **Ανάδραση** επί του σημείου (γ) με βάση τα πορίσματα του (ε).

Το ιστορικό και οι μέχρι σήμερα προσπάθειες επεξεργασίας του στρατηγικού σχεδιασμού του Ιδρύματος έχουν ήδη αναλυτικά και κριτικά παρουσιασθεί στο 2^ο Κεφάλαιο της Εκθεσης αυτής, συγκεκριμένα στην §2.4· και είναι αυτονόητο ότι δεν θα είχε νόημα να τις επαναλάβει κανείς πάλι στο Κεφάλαιο αυτό. Εκείνο όμως που θα επιχειρηθεί, με δεδομένο ότι έχει ήδη ολοκληρωθεί η παρουσίαση των Κεφαλαίων της Εκθεσης Αυτοαξιολόγησης, είναι μία **πρώτη προσέγγιση** ως προς το σημείο (στ)· και αναφερόμεθα σε *πρώτη προσέγγιση* διότι ασφαλώς τα αποτελέσματα του συνόλου του παρόντος έργου ΑΕΕΠΥ, δηλαδή οι δύο Εκθέσεις του Εσωτερικής και Εξωτερικής Αξιολόγησης, θα πρέπει να μελετηθούν σε βάθος από τρίτη, ανεξάρτητη ομάδα, ώστε να πραγματοποιηθεί με τη νομοτέλεια που απαιτείται το βήμα της

ανάδρασης (στ'), δηλαδή η διερεύνηση της ανάγκης αναθεώρησης του στρατηγικού σχεδιασμού.

Αυτή η *πρώτη προσέγγιση* θα ακολουθήσει στις επόμενες ενότητες· το Κεφάλαιο θα ολοκληρωθεί με δύο προκαταρκτικές διερευνήσεις :

- της συμβολής των Ενεργειών του ΕΠΕΑΕΚ στη διαμόρφωση της στρατηγικής του Ιδρύματος, και
- της ευθυγράμμισης των προγραμμάτων των Τμημάτων με τη γενική Στρατηγική του Ιδρύματος.

17.2 Η αποστολή των ελληνικών ΑΕΙ κατά το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο.

Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, δηλ. ο Ν.1268/82 καθορίζει στις §§ 2 & 3 του 1^{ου} άρθρου του, όπως άλλωστε έχει ήδη αναφερθεί στις πρώτες ενότητες της Εκθεσης αυτής¹, τα εξής σχετικά με την αποστολή των ΑΕΙ στη χώρα μας :

2. *Η ανώτατη εκπαίδευση παρέχεται από τα ΑΕΙ που έχουν ως αποστολή:*
 - ι) *Να παράγουν και να μεταδίδουν τη γνώση με την έρευνα και τη διδασκαλία και να καλλιεργούν τις τέχνες.*
 - ii) *Να συντείνουν στη διαμόρφωση υπεύθυνων ανθρώπων με επιστημονική, κοινωνική, πολιτιστική και πολιτική συνείδηση και να παρέχουν τα απαραίτητα εφόδια που θα εξασφαλίζουν την άρτια κατάρτισή τους για επιστημονική και επαγγελματική σταδιοδρομία.*
 - iii) *Να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των κοινωνικών, πολιτιστικών και αναπτυξιακών αναγκών του τόπου.*
3. *Στα πλαίσια της αποστολής τους τα ΑΕΙ οφείλουν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της ανάγκης για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και διαρκή επιμόρφωση του λαού.*

Εξάλλου, στο 3^ο άρθρο του Ν.1268/82 και συγκεκριμένα στην §6, συμπληρώνεται ότι:

¹ Βλ. σχετικά στην §2.3.2.

6. Για την καλύτερη εκπλήρωση της αποστολής τους τα ΑΕΙ συνεργάζονται τόσο μεταξύ τους, όσο και με άλλα ελληνικά ή ξένα εκπαιδευτικά, ερευνητικά ή μορφωτικά ιδρύματα όπως και με επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς.

Από όσα έχουν σε έκταση αναπτυχθεί στα Κεφάλαια :

- 5^ο – Προπτυχιακή Εκπαίδευση και Εξάσκηση,
- 6^ο – Μεταπτυχιακές Σπουδές,
- 8^ο – Ερευνητικές Δραστηριότητες,
- 13^ο - Σύνδεση με την Κοινωνία και τους Αναπτυξιακούς Φορείς της,
- 14^ο – Πολιτική Ανάδειξης Νέων Επιστημόνων, και
- 15^ο – Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση,

προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι το Ιδρυμα εκπληρώνει πλήρως την αποστολή του κατά τα προδιαγραφόμενα από την πιοπάνω νομοθεσία.

17.3 Κύριος στόχος του Ιδρύματος.

Μέσα στα πλαίσια της θεσμικά οριζόμενης αποστολής του Ιδρύματος, το ΕΜΠ έχει οριοθετήσει λακωνικά τον κύριο στόχο του, όπως αναφέρεται στην §2.4.3 :

***Να εκπαιδεύει και να παράγει άρτια καταρτισμένους μηχανικούς
ώστε να συντελούν στην ανάπτυξη της χώρας και στην προαγωγή
της τέχνης και της επιστήμης.***

Στις πιοπάνω λίγες γραμμές, περιεκτικά περιέχεται όλη η σημερινή στρατηγική του Ιδρύματος, με τα πλούσια – σε πλήθος και περιεχόμενο – συμπεράσματα που παρουσιάστηκαν στην Εκθεση Αυτοαξιολόγησης αυτή. Εχει ήδη γίνει φανερό από τα προηγούμενα ότι το ΕΜΠ διαθέτει σήμερα αφενός μεν συγκέντρωση ανθρώπινου δυναμικού υψηλής στάθμης, αφετέρου δε σημαντική υλικοτεχνική υποδομή που το καθιστούν εφάμιλλο άλλων διακεκριμένων τεχνολογικών ΑΕΙ στον ευρωπαϊκό χώρο. Συγκροτεί ως εκ τούτου ένα ΑΕΙ, το οποίο επιπλέον προσφέρει την ασφάλεια της εστίας ενός χώρου τεχνολογικής εκπαίδευσης, έρευνας και ανάπτυξης, αμφισβήτησης και ελεύθερης έκφρασης απόψεων και αντιπαραθέσεων. Στο ΑΕΙ αυτό λαμβάνουν τεχνολογική εκπαίδευση και άτομα που προέρχονται από τον χώρο της ευρύτερης Μέσης Ανατολής σύμφωνα και με μία παράδοση που διατηρείται και ενισχύεται.

Για τον στενότερο εθνικό χώρο το ΕΜΠ αποτελεί την κατ'εξοχήν δεξαμενή τροφοδοσίας της τεχνολογικής ανάπτυξης της Ελλάδας και της Κύπρου. Είναι ο κύριος φορέας τεχνολογικής επιμόρφωσης επιλεγμένων στελεχών των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων και, μετά το Τεχνικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, ο κυριότερος τεχνολογικός σύμβουλος της Πολιτείας.

Για τον ελληνικό λαό το ΕΜΠ, πέρα από επιστημονικός φορέας, είναι και ένα εθνικό σύμβολο, δεδομένης της πρόσφατης ιστορίας και της διακεκριμένης προσφοράς των διδασκόντων, των αποφοίτων και των φοιτητών του στους εθνικούς αγώνες (εθνική αντίσταση 1941-44, επταετής δικτατορία 1967-74).

Στο πλαίσιο αυτό αλλά και σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στην § 2.4, το ΕΜΠ έχει πια καταστήσει σαφές ότι οφείλει να διατηρήσει αν όχι και να ενισχύσει τη διακεκριμένη αυτή θέση του στην Ελλάδα και στην Ευρώπη γενικότερα στο κατώφλι της τρίτης χιλιετίας, έτσι ώστε:

- να συμβάλλει στον περαιτέρω εκσυγχρονισμό και στην κατά το δυνατό αυτοδύναμη επιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη της Ελλάδας,
- να ενισχύσει στην πράξη την ελληνική παρουσία στο διεθνές παραγωγικό γίγνεσθαι,
- να συμβάλλει εκπαιδευτικά και ερευνητικά στα πλαίσια της ευγενούς άμιλλας με ομόλογα τεχνολογικά ΑΕΙ, στην περαιτέρω ανάπτυξη της Ευρώπης κατά τον 21ο αιώνα, και
- να διευκολύνει την εκπαιδευτική και τεχνολογική συνεργασία του περιβάλλοντος ευρασιατικού χώρου με την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Προκειμένου να επιτύχει σε αυτές του τις επιδιώξεις το ΕΜΠ ως Δημόσιο ΑΕΙ, προσπαθεί:

- να αντιστέκεται σε όποιες κοινωνικές ή πολιτικές πρακτικές υποβάθμισης, που προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό, με κύριο όπλο και έρμα την παράδοση για υψηλής ποιότητας εκπαίδευση και έρευνα,
- να διατηρήσει το διαχρονικά δοκιμασμένο ευρωπαϊκό σύστημα παροχής ανώτατης τεχνολογικής παιδείας "5-3", που σημαίνει για τα Πολυτεχνεία 2 έτη σπουδών για επιστήμες υποδομής, 3 έτη σπουδών για επιστήμη-τεχνολογία μηχανικού και 3 έτη σπουδών για διδακτορικό, έναντι άλλων συστημάτων που

μάλλον εξυπηρετούν την παραγωγή τεχνικών υψηλής ειδίκευσης παρά επιστημόνων μηχανικών,

- να αντιδράσει στην υπερπροσφορά υποβαθμισμένων σπουδών χωρίς ουσιαστικό αντίκρυσμα στο όνομα της άκριτης αύξησης του αριθμού εισακτέων στα ελληνικά ΑΕΙ,
- να εκμεταλλευθεί τις κρατικές ή τις κεντρικότερες ευρωπαϊκές οικονομικές παροχές που μπορούν να λειτουργήσουν προς αυτή την κατεύθυνση, απορρίπτοντας τις περισσότερες από εκείνες τις οικονομικές ενισχύσεις που συνεπάγονται δεσμεύσεις, οι οποίες είναι δυνατό να υποβαθμίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης και της έρευνας,
- να αυξήσει κατά το μέτρο του δυνατού τις οικονομικές εισροές που προκύπτουν από τα χρηματοδοτούμενα ερευνητικά έργα και να χρησιμοποιήσει τα προκύπτοντα διαθέσιμα κονδύλια για την εξυπηρέτηση της στρατηγικής του, και
- να αυξήσει τις οικονομικές εισροές που προκύπτουν από την εκμετάλλευση της ίδιας περιουσίας του.

Η καλλιέργεια και η καρποφορία της πιο πάνω πολιτικής δεν ευνοείται βέβαια από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε συνδυασμό και με τις τοπικές ιδιαιτερότητες. Από το ένα μέρος, τα μέλη ΔΕΠ του ΕΜΠ, όπως επισημάνθηκε και στο Κεφάλαιο 8, μπορεί να θεωρηθεί ότι ενδεχομένως αποπροσανατολίζονται από τα κύρια καθήκοντά τους, εμπλεκόμενοι όλο και περισσότερο σε χρηματοδοτούμενα ερευνητικά έργα. Από την άλλη, οι φοιτητές του ΕΜΠ, στερούνται ενός ουσιαστικού κινήτρου σύντομης και με καλές επιδόσεις αποφοίτησης, δεδομένου ότι η εγχώρια αγορά εργασίας αδυνατεί να τους προσφέρει άμεσα την αρμόζουσα επαγγελματική θέση. Πολιτικές σκοπιμότητες, που εκφράζονται με την επιβολή άκριτης αύξησης του αριθμού εισακτέων και δημιουργίας νέων Τμημάτων με γνωστικά αντικείμενα αμφίβολου περιεχομένου, υπονομεύουν περαιτέρω τους μακροπρόθεσμους στόχους του ΕΜΠ.

17.3.1 Δημοσιοποίηση και πληροφόρηση σχετικά με τον κύριο στόχο του Ιδρύματος.

Είναι εντελώς απαραίτητο, ιδιαίτερα για ένα δημόσιο ΑΕΙ, να δημοσιοποιεί τον κύριο στόχο του, δηλαδή να πληροφορεί τους ενδιαφερόμενους να εισέλθουν στην πανεπιστημιακή κοινότητα, αλλά και την κοινωνία ευρύτερα, η οποία – ας μην

ξεχνούμε – αποτελεί την κυριότερη πηγή οικονομικής υποστήριξης των λειτουργιών του Ιδρύματος². Θα πρέπει στο σημείο αυτό να είμαστε ιδιαίτερα ειλικρινείς· όσο σαφώς και να διατυπώνονται τα όσα αναπτύχθηκαν τόσο στην § 2.4 όσο και στην αμέσως προηγούμενη παράγραφο, δυστυχώς αποτελούν κτήμα κυρίως των μελών της δικής μας Πολυτεχνειακής Κοινότητας. Η πληροφόρηση για το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του Ιδρύματος διαχέεται δύσκολα στα ευρύτερα κοινωνικά στρώματα. Η ελληνική και –γιατί όχι- και η ευρωπαϊκή κοινωνία αποδέχεται το ΕΜΠ με βάση την παράδοση που το ίδιο έχει δημιουργήσει στην για περίπου 170 χρόνια παρουσία του στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι και βασίζεται κυρίως στην βαθύτερη αίσθηση αυτής της παράδοσης για να συνάγει το σύγχρονο πολιτεύεσθαι του Ιδρύματος. Παρόλαυτά, μπορεί κανείς να διακρίνει τους ακόλουθους πέντε κύριους φορείς διάχυσης τέτοιων πληροφοριών:

- α) τα μέλη ΔΕΠ,
- β) τους απόφοιτους του ΕΜΠ,
- γ) τους φοιτητές του ΕΜΠ,
- δ) τις εντεταλμένες υπηρεσίες του ΕΜΠ, και
- ε) τους Οργανισμούς και Εταιρείες οι οποίες αναθέτουν στα Εργαστήρια του Ιδρύματος ερευνητικά έργα.

Τα μέλη ΔΕΠ του ΕΜΠ φέροντας σε πέρας τις εκπαιδευτικές και ερευνητικές λειτουργίες τους, στην Ελλάδα ή συνεργαζόμενοι με ΑΕΙ και ερευνητικά κέντρα του εξωτερικού, αποτελούν τους δυναμικά καλύτερους πρεσβευτές των σημερινών βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στρατηγικών του Ιδρύματος. Η πληροφόρηση όμως αυτή φθάνει μόνο μέχρι τα αντίστοιχα στενά ακαδημαϊκά περιβάλλοντα των συνεργαζόμενων ΑΕΙ ή των λοιπών ερευνητικών κέντρων.

Οι απόφοιτοι του ΕΜΠ, που απασχολούνται στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό αποτελούν πρεσβευτές του Ιδρύματος, παρατηρείται όμως ότι σε αρκετές περιπτώσεις χάνουν γρήγορα την ικανότητα μεταφοράς τέτοιων πληροφοριών, τόσο διότι σύντομα απομακρύνονται από το πολυτεχνειακό γίγνεσθαι, όσο και διότι αλλοτριώνονται από το εργασιακό ή το μεταπτυχιακό και ερευνητικό τους περιβάλλον. Παράλληλα, το Ιδρυμα δεν τους βοηθάει όσο θα έπρεπε παρέχοντας και επικαιροποιώντας την

² Στην Ευρώπη χρησιμοποιείται ήδη ο όρος *accountability* για να αποδοθεί η ευαισθησία του Πανεπιστήμιου να "απολογηθεί" στους φορολογούμενους για την απόδοση των

πληροφόρηση σχετικά με το ΕΜΠ και το στόχο του. Προς τη θετική κατεύθυνση είναι οι προσπάθειες για τη λειτουργία της "Ένωσης Αποφοίτων"· είναι όμως ακόμη νωρίς για να αποδώσει τα αναμενόμενα.

Όσο αφορά στους *φοιτητές του ΕΜΠ*, διαπιστώνεται ότι προς το τέλος και μόνο των σπουδών τους συνειδητοποιούν ορισμένα βασικά σημεία σχετικά με τους στόχους του Ιδρύματος. Οποιαδήποτε κίνηση δημοσιοποίησης των στόχων του Ιδρύματος απουσιάζει από την πρακτική όλων των φοιτητικών συλλόγων του *ΕΜΠ*.

Οι *εντεταλμένες υπηρεσίες του ΕΜΠ*, κυρίως δε η Διεύθυνση Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων και τα Γραφεία Διαμεσολάβησης και Διασύνδεσης, καταβάλλουν, είτε κατά περίπτωση είτε συστηματικά, φιλότιμες προσπάθειες προς την κατεύθυνση της δημοσιοποίησης των στόχων του Ιδρύματος. Θα ήταν, όμως, ουτοπικό να περιμένει κανείς μετρήσιμα αποτελέσματα, δεδομένης μάλιστα της ελάχιστης στελέχωσης των υπηρεσιών αυτών.

Τέλος, από τους καλύτερους πρεσβευτές των δεινών ερευνητικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων των ερευνητικών μονάδων του Ιδρύματος αποτελούν *οι Οργανισμοί και οι Εταιρείες* οι οποίες αναθέτουν στο Ιδρυμα ερευνητικά έργα. Ετσι, έχει αποδειχθεί ότι γίνονται άμεσοι αποδέκτες του ρεαλισμού του στόχου του Ιδρύματος – ως προς ορισμένες του συνιστώσες – και έμμεσα τον δημοσιοποιούν στον επαγγελματικό, τεχνολογικό και οικονομικό χώρο τους.

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν θα πρέπει να αναγνωρισθεί ευθέως ότι μόνο αποσπασματικές προσπάθειες πληροφόρησης του ευρύτερου κοινού έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια. Δεν έχει εφαρμοσθεί καμμία κεντρική συστηματική εκστρατεία πληροφόρησης, και αυτό όχι διότι δεν υπήρξε σχετική βαθύτερη πρόθεση, αλλά κυρίως διότι αυτή η συστηματική εκστρατεία για να αποκτήσει αποτελεσματική δυναμική θα έπρεπε να υπερνικήσει αδράνεια χρόνων. Για αυτό το σκοπό χρειάζονται οι σχετικές πιστώσεις και εξειδικευμένα επιτελεία, η αναγκαιότητα των οποίων δεν φαίνεται να έχει επιμετρηθεί. Επιμέρους συστηματικές προσπάθειες, πέραν εκείνων οι οποίες κατεγράφησαν στο πιοπάνω εδάφιο (δ) αποτελεί η περιοδική έκδοση "Πυρφόρος" και οι σελίδες του ΕΜΠ στο Διαδίκτυο. Οι προσπάθειες αυτές τείνουν να δημιουργήσουν μια παράδοση πληροφόρησης προς τη σωστή κατεύθυνση, χωρίς

αυτό να σημαίνει ότι δεν χρειάζονται περαιτέρω ενίσχυση. Επισημαίνεται όμως ότι απουσιάζουν ή έχουν αποσπασματική μορφή:

- Οι επισκέψεις γνωριμίας – επαγγελματικού προσανατολισμού στους χώρους του ΕΜΠ των μαθητών του Λυκείου.
- Η συστηματική κυκλοφορία εντύπων τύπου εφημερίδας με νέα του ΕΜΠ, εντός και εκτός της Πολυτεχνειακής Κοινότητας· ορισμένες προσπάθειες που ξεκίνησαν διεκόπησαν γρήγορα.
- Η συστηματική –και με ενιαία γραμμή– παρέμβαση εκπροσώπων του ΕΜΠ στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, για θέματα που αφορούν στο Ιδρυμα και στην Ανώτατη Παιδεία στην Ελλάδα.
- Η έκδοση ελληνόγλωσσων και ξενόγλωσσων ενημερωτικών – πληροφοριακών κειμένων για το Ιδρυμα.

Παρατηρείται πάντως ότι η διάχυση των πληροφοριών σχετικά με τις πολιτικές και τους στόχους ενός ΑΕΙ με δημόσιο χαρακτήρα δεν είναι υπόθεση δύσκολη μόνο για το ΕΜΠ, του οποίου βέβαια η σχετική οργάνωση υστερεί. Το τοπίο της πληροφορίας είναι σήμερα εξαιρετικά θολό για πολλά μεγάλα και παραδοσιακά ευρωπαϊκά ΑΕΙ. Η διαλεκτική ουσία της Παιδείας, η συστηματική ανάπτυξη της διδασκαλίας, της έρευνας και της διακίνησης της ελεύθερης σκέψης σε διάφορες γνωστικές περιοχές, χωρίς προκαθορισμένους οικονομικούς ή πολιτικούς στόχους σήμερα εγκαταλείπονται. Στη θέση τους επιλέγεται ο άκριτος πολλαπλασιασμός των ΑΕΙ σε διεθνή κλίμακα, υπαγορευμένος από τις εκάστοτε ανάγκες της αγοράς σε ειδικευμένο προσωπικό. Οι νέοι φοιτητές προκειμένου να ενταχθούν σ' αυτό το μοντέλο εκπαίδευσης αποπροσανατολίζονται συστηματικά, σε σχέση με τις πηγές και τους στόχους των διαφόρων επιστημών και ως απόφοιτοι αυστηρά ειδικευμένοι στερούνται τη βαθιά γνώση της ουσίας των προβλημάτων, προσανατολιζόμενοι σε επιφανειακές λύσεις που υπακούουν σε συγκεκριμένα στερεά πρότυπα.

Οι δυνατότητες παροχής ευρείας πληροφόρησης σχετικά με τις αντίστοιχες θέσεις του ΕΜΠ περιορίζονται επίσης δραστικά από μια "επίθεση διαφήμισης" του πολλαπλασιασμού των "ευέλκτων" επιλογών ειδίκευσης, δηλαδή των σπουδών χωρίς ουσιαστικό διαχρονικό περιεχόμενο, της συρρίκνωσης της γενικής παιδείας και της υποβάθμισης του γνωστικού υποβάθρου των θεμελιωδών επιστημών. Παρόλο το δυσμενές περιβάλλον και την συγκυρία που επικρατεί, το ΕΜΠ δεν αμελεί να

παρεμβαίνει κοινοποιώντας τις σχετικές αποφάσεις της Συγκλήτου στα αρμόδια όργανα της Πολιτείας, επιδιώκοντας - χωρίς να το επιτυγχάνει πάντα - την κατανόησή της και τη συνεργασία της στα θέματα της στρατηγικής που επιθυμεί να ακολουθήσει. Εξάλλου, όλα τα μέλη της Πολυτεχνειακής Κοινότητας έχουν πια σήμερα τη δυνατότητα να πληροφορούνται όλες τις αποφάσεις της Συγκλήτου μέσω του Διαδικτύου (Internet). Με αυτές τις προσεγγίσεις το Ιδρυμα έχει προσδιορίσει ακριβώς προς την Πολιτεία και με αρκετή επιτυχία γνωστοποιήσει στο ειδικό κοινό, τις απαραίτητες ελάχιστες αρχικές προϋποθέσεις για τη διασφάλιση αυτής της στρατηγικής. Τις προϋποθέσεις αυτές συμμαρρίζονται ευρύτερα και τα άλλα ελληνικά ΑΕΙ³ και είναι:

- Διασφάλιση της και συνταγματικά κατοχυρωμένης *οικονομικής αυτοτέλει*ας των ΑΕΙ με πιστώσεις της Πολιτείας, δέσμευση για προγραμματισμένη και συνεχή αύξηση των δαπανών για την Παιδεία γενικά, και για τα ΑΕΙ ειδικότερα³, εξασφάλιση διαφανούς τρόπου κατανομής των σχετικών πιστώσεων μεταξύ των ελληνικών ΑΕΙ με αντικειμενικά κριτήρια.
- Διασφάλιση της και συνταγματικά κατοχυρωμένης *διοικητικής αυτοτέλει*ας των ΑΕΙ, κυρίως όσο αφορά σε βασικές παραμέτρους της λειτουργίας τους (κριτήρια επιλογής και αριθμός εισακτέων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών, κάλυψη αναγκών σε προσωπικό και μέλη ΔΕΠ).
- Απλοποίηση όλων των γραφειοκρατικών διαδικασιών που σχετίζονται με τη λειτουργία των ΑΕΙ ως ΝΠΔΔ και κυρίως εκείνων που αφορούν στην απορρόφηση των κρατικών κονδυλίων.

17.4 Στρατηγικές επιλογές και συνακόλουθες δράσεις.

Μετά την οριοθέτηση του στόχου, σε ένα ΑΕΙ, πρέπει να ακολουθεί ο καθορισμός, η ανάλυση και η ιεράρχηση των στρατηγικών επιλογών, με την εφαρμογή των οποίων το Ιδρυμα φθάνει στο στόχο του. Με βάση το υποσύνολο των συνιστωσών των στρατηγικών επιλογών και των συνακόλουθων δράσεων τους που χαρακτηρίζονται ως πρώτης προτεραιότητας, πρέπει να δομείται το κύριο επιχειρησιακό σχέδιο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, της τάξεως των 3-6 ετών, στο ΑΕΙ.

³ Ορατός στόχος προτείνεται να είναι η σύγκλιση προς το μέσο όρο δαπανών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή των χωρών μελών του ΟΟΣΑ.

Οι στρατηγικές επιλογές που έχουν ήδη παρουσιασθεί στην §2.4.4.2 και έχουν εξειδικευθεί στις επί μέρους ενότητες των Κεφαλαίων 5^ο ως 16^ο της Εκθεσης αυτής, έχουν οδηγήσει στο επιχειρησιακό σχέδιο που υλοποιείται αυτή την περίοδο στο ΕΜΠ. Οι κυριότερες συνιστώσες του συνοψίζονται ως εξής:

1. Συστηματική αναδιοργάνωση των προπτυχιακών σπουδών, διεκδίκηση σε ελληνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο της πρακτικής κατοχύρωσης της ισοτιμίας των διπλωμάτων του ΕΜΠ με τους τίτλους MSc και MEng.
2. Συνέχιση των μέχρι σήμερα επιτυχώς καταβαλλόμενων προσπάθειών για την οργάνωση και επέκταση και σε άλλες γνωστικές περιοχές των Διατμηματικών Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών, που οδηγούν σε Μεταπτυχιακά Διπλώματα Ειδίκευσης.
3. Διατήρηση της υψηλής ποιότητας των Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών που οδηγούν σε Διδακτορικό.
4. Ενίσχυση της βασικής έρευνας.
5. Αναδιοργάνωση των διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών του Ιδρύματος, με βάση την εμπειρία από τυχόν δυσλειτουργίες του νέου διοικητικού οργανογράμματος.
6. Αποκέντρωση των τεχνικών υπηρεσιών με τη δημιουργία των Πολυδύναμων Μονάδων.
7. Βελτίωση της ποιότητας ζωής στην Πολυτεχνειακή Κοινότητα με κατάλληλα έργα υποδομής.
8. Βελτιστοποίηση της λειτουργίας των Συλλογικών Οργάνων και κυρίως των Συγκλητικών Επιτροπών.
9. Εξορθολογισμός της διαχείρισης όλων των εισρέοντων στο Ίδρυμα πόρων συνολικά, εσωτερική αναδιανομή ανάλογα με τις ανάγκες και περικοπή περιττών δαπανών.
10. Μελέτη και εφαρμογή σχεδίου για την βελτιστοποίηση της απόδοσης της ιδιαίτερης παρουσίας του Ιδρύματος, συμπεριλαμβανομένων των εγκαταστάσεων του ΤΠΠΑ.
11. Εξασφάλιση πόρων για την αναβάθμιση των παροχών προς τους φοιτητές (Υπηρεσίες Φοιτητικής Λέσχης και Σπουδαστικής Μέριμνας, Υποτροφίες, Βραβεία, Εκπαιδευτικές Εκδρομές, Ανταλλαγές με Ιδρύματα της Αλλοδαπής κοκ).

12. Προετοιμασία του Ιδρύματος για το Γ' ΚΠΣ. Διαμόρφωση ενός 10-ετούς αναπτυξιακού κτιριολογικού προγράμματος.

Με δεδομένο ότι το υπόψιν επιχειρησιακό σχέδιο έρχισε να εφαρμόζεται περίπου ταυτόχρονα με την έναρξη της εκπόνησης του παρόντος έργου ΑΕΕΠΥ, δεν μπορούμε, παρά να επαναλάβουμε, στο σημείο αυτό, εκείνο που έχουμε προαναφέρει στην §2.4.5, ότι δηλαδή το εφαρμοζόμενο επιχειρησιακό σχέδιο εξασφαλίζει προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας, όμως είναι πολύ νωρίς για να αξιολογηθεί εμπράκτως.

17.5 Οικονομικός προγραμματισμός.

Το ΕΜΠ, ως ΑΕΙ, δεν είναι ένα ΝΠΔΔ με μεγάλο κύκλο εργασιών, σημαντικά κέρδη και συνακόλουθη άνεση δαπανών. Παρόλαυτά είναι ένα ΑΕΙ στο οποίο μια ευνοϊκή συγκυρία επιτρέπει να διαθέτει πόρους και να επενδύει σε μέσα για τα οποία υπάρχει ανάγκη, ώστε να παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις και να καλύπτει τις ελλείψεις που έχουν συσσωρευθεί επί πολλά χρόνια. Η συγκυρία αυτή οφείλεται κυρίως:

- στα διαθέσιμα του Ειδικού Λογαριασμού, ως απόρροια των πολλών έργων χρηματοδοτούμενης έρευνας, μετά από μεγάλη προσπάθεια και σκληρή δουλειά του ερευνητικού προσωπικού και του προσωπικού υποστήριξης της έρευνας,
- στα κονδύλια του Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης,
- στη σχετική σταθερότητα στη χρηματοδότηση από τις πιστώσεις του Τακτικού Προϋπολογισμού, και
- στη δημοσιοοικονομική πρόοδο της χώρας τα τελευταία χρόνια, που επιτρέπει στοιχειώδη προγραμματισμό με τη χρήση όλων των διαθέσιμων πιστώσεων.

Η πρόσφατη ραγδαία αύξηση των πόρων που διαχειρίζεται το Ίδρυμα οδήγησε, τον Οκτώβριο 1997, τον αρμόδιο Αντιπρύτανη Οικονομικού Προγραμματισμού και Ανάπτυξης σε σχετική εισήγησή του προς τη Σύγκλητο του Ιδρύματος⁴, στην εισαγωγή της οποίας αναφέρει :

⁴ Πρόκειται για την εισήγηση με ΑΠ 17052/13-10-97 η οποία υπεβλήθη και ενεκρίθη στη Συνεδρίαση της Συγκλήτου 19^η/17-10-97/Θέμα 5^ο : *Ενιαία Οργάνωση Οικονομικού Προγραμματισμού και Διαχείρισης*. Η εισήγηση αυτή, στην οποία έγινε αρκετές φορές αναφορά στην Έκθεση αυτή, περιλαμβάνεται σε ειδικό Παράρτημα το οποίο προσαρτάται στο τέλος του παρόντος Κεφαλαίου.

Το ΕΜΠ θα διαχειρισθεί τουλάχιστον την επόμενη τριετία (1997-2000) πολύ σημαντικούς πόρους, εθνικούς ή/και κοινοτικούς, δημόσιους ή/και ιδιωτικούς. Το Ιδρυμα θα έχει την ευκαιρία α) να ικανοποιήσει συσσωρευμένες, πολλά χρόνια τώρα, ελλείψεις και ανάγκες σε έργα και δραστηριότητες και β) να προσαρμοσθεί από άποψη εκπαιδευτικών δομών και λειτουργιών στις ραγδαία μεταβαλλόμενες εγχώριες και διεθνείς συνθήκες. Η υποστήριξη και επίτευξη των στρατηγικών αυτών στόχων απαιτεί ένα σύγχρονο και ευέλικτο, διαφανές και αποτελεσματικό σύστημα οικονομικού προγραμματισμού και διαχείρισης. Η υπάρχουσα κατάσταση χαρακτηρίζεται από αποσπασματικότητα, έλλειψη συντονισμού, άχρηστες επικαλύψεις, με αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία του συστήματος και τη σπατάλη πόρων. Με το προτεινόμενο σύστημα "ενιαίας οργάνωσης οικονομικού προγραμματισμού και διαχείρισης" επιδιώκεται η ικανοποίηση μιας από τις βασικές προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία και την αρμονική ανάπτυξη του Ιδρύματος.

Τα όσα περιλαμβάνει η πιο πάνω εισήγηση, αποτελούν υπόδειγμα εμπεριστατωμένου οικονομικού προγραμματισμού ενός ΑΕΙ· για το λόγο αυτό η εισήγηση αυτή καθώς και η σχετική απόφαση της Συγκλήτου, περιλαμβάνονται σε Ειδικό Παράρτημα το οποίο έχει προσαρτηθεί στο τέλος του παρόντος Κεφαλαίου. Βεβαίως, το ζήτημα που απομένει είναι να ελεγχθεί, με το τέλος της πιο πάνω τριετίας 1997-2000, το αποτέλεσμα της εφαρμογής του προταθέντος οικονομικού προγραμματισμού και οι συνέπειες που είχε στο εκπαιδευτικό έργο και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Εκείνο που θα πρέπει να κρατήσουμε, στο σημείο αυτό, είναι ότι το Ιδρυμα έχει καταρτίσει - στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού - ένα ολοκληρωμένο σχέδιο οικονομικού προγραμματισμού.

17.6 Στρατηγικός σχεδιασμός και περιβάλλον.

Στην ενότητα αυτή θα διερευνήσουμε τις αλληλεπιδράσεις που τυχόν διαπιστώνονται κατά τη σχεδίαση της στρατηγικής του Ιδρύματος με τον περιβάλλοντα χώρο· συγκεκριμένα θα διερευνηθεί :

- ο βαθμός κατά τον οποίο λαμβάνεται υπόψιν κατά το σχεδιασμό η κατάσταση του περιβάλλοντος του Ιδρύματος, και
- ο βαθμός κατά τον οποίο το ίδιο το περιβάλλον επεμβαίνει και επηρεάζει το σχεδιασμό.

Επειδή, το περιβάλλον ενός Ιδρύματος μπορεί να διακριθεί σε δύο επίπεδα, εσωτερικό και εξωτερικό, θα προχωρήσουμε αντίστοιχα στη σχετική διερεύνηση.

17.6.1 Αλληλεπίδραση με το εσωτερικό περιβάλλον.

Ως εσωτερικό περιβάλλον νοείται το περιβάλλον του ιδίου του Ιδρύματος, δηλαδή οι μετέχοντες στην εκπαιδευτική και ερευνητική διαδικασία – διδάσκοντες και διδασκόμενοι, το λοιπό – κυρίως διοικητικό – προσωπικό, η υποδομή και οι πόροι. Ερευνητέο - κατ'αρχήν - είναι το κατά πόσον ο σχεδιασμός γίνεται με δεδομένη οριακή συνθήκη την κατάσταση του πιο πάνω περιβάλλοντος ή έχει τη δυνατότητα να τη μεταβάλλει. Το ερώτημα μόνον ρητορικά μπορεί να τεθεί, διότι σύμφωνα με όλα όσα παρουσιάστηκαν στην Εκθεση αυτή, παρά τη νομοθετικά κατοχυρωμένη αυτοτέλεια των ελληνικών ΑΕΙ⁵, η λειτουργία των ΑΕΙ γενικότερα στην Ελλάδα και όχι μόνο του ΕΜΠ, εξαρτάται από τους πιο κάτω τέσσερις παράγοντες:

- α) Δεν έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν ποσοτικά και ποιοτικά τους φοιτητές τους,
- β) δεν έχουν τη δυνατότητα να προσλαμβάνουν διδάσκοντες σύμφωνα με τις πραγματικές τους ανάγκες,
- γ) έχουν παύσει να μπορούν να προσλαμβάνουν διοικητικό προσωπικό και μάλιστα με τις προδιαγραφές που πραγματικά θα χρειαζόντουσαν, και
- δ) μολονότι δημόσια, έχουν όλο και μικρότερη – σε πραγματικές τιμές και ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες τους – κρατική επιχορήγηση, με αποτέλεσμα να καταφεύγουν στα διαθέσιμα των προϊόντων της έρευνας που διεξάγουν ώστε να στηρίζεται η λειτουργία τους.

Ιδιαίτερα, ως προς τον παράγοντα (δ) θα πρέπει να επαναληφθεί έντονα ότι, χωρίς τον Ειδικό Λογαριασμό το Ιδρυμά μας θα αδυνατούσε σήμερα να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της λειτουργίας του.

Κατά συνέπεια, αντί ο στρατηγικός σχεδιασμός να μπορεί να ρυθμίζει τους πιο πάνω τέσσερις παράγοντες, ώστε το Ιδρυμα να έχει την απαιτούμενη ελευθερία που θα του επέτρεπε να επιτυγχάνει το στόχο του, έχει καταλήξει στο να αυτοπεριορίζεται από αυτούς με προφανείς συνέπειες στην αποτελεσματικότητά του.

Το δεύτερο ζήτημα που θα πρέπει να διερευνηθεί είναι εάν το περιβάλλον – εν προκειμένω το ανθρώπινο – επεμβαίνει και επηρεάζει το σχεδιασμό. Και εδώ η απάντηση είναι *ότι έμμεσα ναι*, δηλαδή, έμμεσα διδάσκοντες, διδασκόμενοι και λοιπό

⁵ Βλ. σχετικά στην §2.3.2.

προσωπικό με τη διατύπωση ομαδικά ή ατομικά της γνώμης τους επηρεάζουν το σχεδιασμό, ο οποίος - με την πολυτεχνειακή πρακτική – διαμορφώνεται συνήθως ως εισήγηση της Πρυτανείας προς τη Σύγκλητο. Αξίζει να ανοίξουμε μια μικρή παρένθεση για να θυμίσουμε⁶ την αναποτελεσματικότητα των Επιτροπών που έχουν κατά καιρούς συγκροτηθεί για τη διαμόρφωση στρατηγικής στο Ιδρυμα. Σωστό, υγιές και ακαδημαϊκά δεοντολογικό θα ήταν το ανθρώπινο δυναμικό του Ιδρύματος να διατυπώνει στα Συλλογικά Όργανα τις απόψεις του για τη στρατηγική, και να τις προωθεί δια των αρμοδίων Συγκλητικών Επιτροπών προς τη Συγκλητική Επιτροπή Θεσμών και Στρατηγικής, η οποία εν τέλει θα πρέπει να διαβιβάζει προς τη Σύγκλητο για την τελική έγκριση.

Και εδώ δεν θα αποφύγουμε τον πειρασμό να θέσουμε και ένα άλλο ερώτημα, χωρίς να πάρουμε θέση και χωρίς **σε καμία περίπτωση** να το συνδέουμε αποκλειστικά με το ΕΜΠ :

Είναι άραγε ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός ελληνικού ΑΕΙ προνόμιο επιλογής της υποψήφιας πρυτανικής αρχής, η οποία ενδέχεται να τον εφαρμόσει εκλεγόμενη;

Και εάν πράγματι συμβαίνει έτσι ποιος φταίει γι' αυτό; Η Πανεπιστημιακή Κοινότητα που εφησυχάζει, διότι πρόκειται να φροντίσουν οι υποψήφιοι να συγκροτήσουν την Πρυτανεία ή οι πρυτανικές αρχές διότι ίσως δεν μπορούν να κάνουν διαφορετικά;

Τα πιο πάνω, κατά την άποψη των συντακτών της Εκθεσης αυτής, είναι πολύ σημαντικά ερωτήματα που θα πρέπει να αναλύσει και να απαντήσει ο ακαδημαϊκός χώρος του δημόσιου πανεπιστημίου στη χώρα μας, εάν πράγματι θέλουμε να πάει μπροστά και να ανταγωνίζεται ισάξια το διακεκριμένο ομόλογό του ευρωπαϊκό χώρο.

17.6.2 Αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Θα διερευνήσουμε τώρα εάν το εξωτερικό του Ιδρύματος περιβάλλον, δηλαδή το κοινωνικό, το επαγγελματικό και το οικονομικό γίνεσθαι της χώρας μας ή/και του εξωτερικού επιδρά – και σε ποιο βαθμό – στο στρατηγικό σχεδιασμό μας. Πηγή για τη διερεύνηση αυτή αποτελεί –κυρίως– το 13^ο Κεφάλαιο της Εκθεσης, το οποίο

⁶ Βλ. σχετικά στην §2.4.1,

πραγματούεται τα θέματα της σύνδεσης του Ιδρύματος με την κοινωνία και τους αναπτυξιακούς φορείς της.

Ας δούμε όμως πρώτα της συνιστώσες του πολυτεχνειακού στρατηγικού σχεδιασμού στη διαμόρφωση των οποίων, θα ήταν εύλογο να θεωρήσει κανείς ότι θα μπορούσε ή θα έπρεπε να συμβάλλει ή/και πράγματι συμβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον :

- α) Ειδικότητες προπτυχιακών σπουδών και κατάρτιση αποφοίτων.
- β) Ειδικότητες διατμηματικών προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών και κατάρτιση αποφοίτων.
- γ) Διάσταση του κοινωνικού προσώπου του Ιδρύματος.
- δ) Είδος και έκταση της διεξαγόμενης έρευνας.

Και τα τέσσερα αυτά σημεία έχει αναλύσει η Εκθεση αυτή, οπότε η διερεύνηση της επίδρασης επί του στρατηγικού σχεδιασμού είναι εύκολη και απλή:

- Οι επαγγελματικοί φορείς ουδεμία άποψη έχουν διατυπώσει μέχρι σήμερα – άμεσα ή έμμεσα – σχετικά με τις ειδικότητες των προπτυχιακών ή των μεταπτυχιακών διατμηματικών προγραμμάτων σπουδών. Άλλωστε, ούτε καν γίνεται τέτοια συζήτηση στον επαγγελματικό χώρο. Ετσι, τα Τμήματα περιορίζονται μόνο τους να σχεδιάζουν τα προγράμματά τους παρακολουθώντας κυρίως τη διεθνή συγκυρία.
- Το κοινωνικό πρόσωπο του Ιδρύματος διαμορφώνεται κυρίως από την ευαισθησία της Διοικήσεως ή – ως επί το πλείστον – μεμονωμένων μελών της Πολυτεχνειακής Κοινότητας τα οποία πολλαπλώς συμβάλλουν, όπως κατεδείχθη στο 13^ο Κεφάλαιο. Δεν υπήρξε, μέχρι σήμερα, σαφής διατύπωση πρόθεσης κοινωνικής στρατηγικής συμβολής από κάποιον κοινωνικό φορέα.
- Τέλος, είναι σαφές ότι η κατ'ανάθεσιν χρηματοδοτούμενη έρευνα **και μόνον** – έτσι άλλωστε πρέπει – διαμορφώνεται από την πρόθεση του αναθέτοντος, μέσα βέβαια στα πλαίσια της ακαδημαϊκής δεοντολογίας που ακολουθείται και ελέγχεται στα διάφορα επίπεδα της έγκρισης και παρακολούθησης των υπόψιν ερευνητικών προγραμμάτων.

Από τα πιοπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι το Ίδρυμα δεν έχει δεχθεί μέχρι σήμερα – με την εξαίρεση της κατ'ανάθεσιν χρηματοδοτούμενης έρευνας – ερεθίσματα από την πλευρά του εξωτερικού του περιβάλλοντος που να είναι δυνατό να αξιοποιηθούν προς την κατεύθυνση του στρατηγικού σχεδιασμού. Ενδεχομένως,

το Ίδρυμα θα πρέπει να αναλάβει προσεκτικά βήματα – το Γραφείο Διαμεσολάβησης θα μπορούσε να αποτελέσει πλατφόρμα για το σκοπό αυτό – για να αφουγκρασθεί την άποψη αυστηρά επιλεγμένων φορέων της κοινωνίας και του επαγγελματικού χώρου ως προς ορισμένες συνιστώσες του στρατηγικού σχεδιασμού του.

17.7 Υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ιδρύματος στα Τμήματα.

Είναι γεγονός, και έχει τονισθεί στο 11^ο Κεφάλαιο της Εκθεσης, ότι οι αποφάσεις στα ΑΕΙ, και κατ'ακολουθίαν στο ΕΜΠ, λαμβάνονται σε δύο κυρίως επίπεδα :

- σε επίπεδο Συγκλήτου, και
- σε επίπεδο Τμημάτων.

Από πλευράς στρατηγικού σχεδιασμού τα Τμήματα έχουν – κατά το νόμο – αποφασιστικό ρόλο μόνον στην κατάρτιση των προγραμμάτων σπουδών. Από την άλλη μεριά σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο⁷, η Σύγκλητος έχει τη γενική εποπτεία της λειτουργίας του ΑΕΙ καθώς και τον καθορισμό της γενικής εκπαιδευτικής και ερευνητικής πολιτικής του ΑΕΙ κλπ.

Δεν υπάρχουν περιπτώσεις στο ΕΜΠ κατά τις οποίες τα Τμήματα δεν ευθυγραμμίσθηκαν με τις στρατηγικές επιλογές του Ιδρύματος, όπως αυτές διατυπώθηκαν με τις αποφάσεις της Συγκλήτου. Υπάρχουν όμως μεμονωμένες περιπτώσεις, και για το λόγο αυτό έγινε η πιο πάνω υπόμνηση της νομοθεσίας, κατά τις οποίες τα Τμήματα, κατά τη σύνταξη των Προγραμμάτων Προπτυχιακών Σπουδών, δεν ευθυγραμμίσθηκαν πλήρως με τις γενικότερες στρατηγικές επιλογές σχετικά με την εκπαιδευτική πολιτική, οι οποίες σαφώς ανήκουν στην αρμοδιότητα της Συγκλήτου. Αλλά ακόμη και στις περιπτώσεις αυτές υπήρξε ο ομολογουμένως κοινός και ψύχραιμος χειρισμός, από πλευράς Πρυτανείας, που οδήγησε, μετά όμως από αδικαιολόγητη καθυστέρηση στην εφαρμογή της αποφασισθείσης στρατηγικής.

⁷ Ν.1268/82, Άρθρο 11, §1(γ)i & ii.

17.8 Στρατηγικός Σχεδιασμός και ΕΠΕΑΕΚ.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το ΕΠΕΑΕΚ έκανε μια τομή στο ελληνικό πανεπιστημιακό γίγνεσθαι. Οροι όπως,

*αποτίμηση, αξιολόγηση προγραμμάτων σπουδών, αξιολόγηση της
πρακτικής άσκησης, καθορισμός του αριθμού των εισακτέων,
στρατηγικός σχεδιασμός, εξωτερικοί εμπειρογνώμονες,*

μπαίνουν επίσημα, καθιερώνονται, και σχετικές ενέργειες υλοποιούνται στο ελληνικό πανεπιστήμιο.

Βεβαίως, αυτό δεν σημαίνει ότι Τμήματα ή Ιδρύματα δεν είχαν πρωτοπορήσει στο να αξιολογηθούν· άλλωστε, χαρακτηριστικές τέτοιες περιπτώσεις στο ΕΜΠ έχουν επισημανθεί αρκετά νωρίς⁸ στην Εκθεση αυτή. Εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η εισαγωγή της σχετικής κουλτούρας, κάτι που γίνεται πλέον οργανωμένα στο ελληνικό πανεπιστήμιο. Ασφαλώς, τα περίπου 200 προγράμματα αποτίμησης ΑΕΕΠΥ στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ή τα πολύ περισσότερα προγράμματα αναμόρφωσης των προγραμμάτων προπτυχιακών σπουδών, ή τα πολλά και για πρώτη φορά χρηματοδοτούμενα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών, θα οδηγήσουν σε συλλογή πλούσιου – πρωτοφανούς για τα ελληνικά χρονικά – κατά τεκμήριο αντικειμενικού υλικού, το οποίο θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα από όλους τους εμπλεκόμενους στο πανεπιστημιακό εκπαιδευτικό σύστημα για τη χάραξη της πορείας του. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό – και δεν θα πρέπει να χαθεί η ευκαιρία των αποτιμήσεων στα πανεπιστήμια που έδωσε το ΕΠΕΑΕΚ να πάει χαμένη – ώστε :

- Οι φοιτητές να αρχίσουν να διεκδικούν από τα πανεπιστήμια το αυτονόητο: αξιολόγηση της εκπαίδευσης που παρέχεται και γενικότερα της δουλειάς που γίνεται στα ΑΕΙ, ώστε να αναβαθμίζονται ουσιαστικά οι τίτλοι σπουδών και να γίνεται η πανεπιστημιακή ζωή πιο ανθρώπινη,
- οι διδάσκοντες να είναι βέβαιοι ότι ο κόπος τους αναγνωρίζεται και εκτιμάται δεόντως, τόσο από την πανεπιστημιακή κοινότητα όσο και από το κοινωνικό σύνολο,

⁸ Βλ. σχετικά στην §2.6.

- οι εργαζόμενοι στα πανεπιστήμια να μπορούν να διεκδικούν αιτιολογημένα θεσμικά ή δραχμικά αιτήματα,
- το Υπουργείο Παιδείας να βρίσκεται σε ουσιαστική θέση να κατανέμει την υποδομή και τους πόρους ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες και την απόδοση κάθε ΑΕΙ, και
- η ελληνική κοινωνία – σε τελευταία ανάλυση ο έλληνας φορολογούμενος – που με τόσες θυσίες στηρίζει τη λειτουργία των πανεπιστημίων, να είναι σίγουρη ότι οι κόποι και οι θυσίες της δεν πάνε χαμένες.

Ειδικό Παράρτημα

Ενιαία Οργάνωση Οικονομικού Προγραμματισμού και Διαχείρισης

1. Εισήγηση ΑΠ 17052/13-10-97 του Αντιπρύτανη Οικονομικού Προγραμματισμού και Ανάπτυξης η οποία υπεβλήθη στη Συνεδρίαση της Συγκλήτου 19^η/17-10-97/Θέμα 5^ο : *Ενιαία Οργάνωση Οικονομικού Προγραμματισμού και Διαχείρισης*.
2. Απόσπασμα Πρακτικών 19^{ης} Συνεδρίασης της Συγκλήτου (Εκτελεστικό της Απόφασης στο Θέμα 5^ο).



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΤΙΠΡΥΤΑΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ηρώων Πολυτεχνείου 9, 157 80 Πολυτεχνειούπολη Ζωγράφου • ΤΗΛ.: 77 22 050, FAX: 77 21 960

19^η Συνεδρίαση της Συγκλήτου, της 17ης Οκτωβρίου 1997, ώρα 10:00

Αριθ. Πρωτ.: 17 052

Αθήνα, 13 Οκτωβρίου 1997

ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ Η.Δ. ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

**ΘΕΜΑ 5^ο: ΕΝΙΑΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Σχετικά:

- Α. Απόσπασμα νόμου περί Υπηρεσιακής Κατάστασης και αναμόρφωσης μισθολογίου του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού ΑΕΙ-ΤΕΙ
- Β. Απόσπασμα Π.Δ. περί «Οργανισμού Διοικητικών Υπηρεσιών Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου»
- Γ. ΦΕΚ περί «Συστάσεως Ειδικού Λογαριασμού»
- Δ. Η από 1-11-96 Απόφαση Συγκλήτου που αφορά στη «Συμπλήρωση και τελική μορφή οδηγού υλοποίησης-παρακολούθησης των Έργων του ΕΜΠ που χρηματοδοτούνται από το ΕΠΕΑΕΚ»
- Ε. ΦΕΚ που αφορά στην ίδρυση «Εταιρείας Αξιοποίησης και Διαχείρισης της Περιουσίας του Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου»
- ΣΤ. Η από 28-2-97 Απόφαση Συγκλήτου που αφορά στην έγκριση ίδρυσης από την ΕΑΔΙΠ ΕΜΠ θυγατρικής εταιρείας ΤΠΠΑ
- Ζ. Απόσπασμα Πρακτικών της 17ης Συνεδρίασης Συγκλήτου περί Λειτουργίας και Σύνθεσης Συγκλητικών Επιτροπών

Εκτελεστική Περίληψη

Το ΕΜΠ θα διαχειριστεί τουλάχιστον την επόμενη τριετία (1997-2000) πολύ σημαντικούς πόρους, εθνικούς ή/και Κοινοτικούς, δημόσιους ή/και ιδιωτικούς. Το Ίδρυμα θα έχει την ευκαιρία (α) να ικανοποιήσει συσσωρευμένες, πολλά χρόνια τώρα, ελλείψεις και ανάγκες σε έργα και δραστηριότητες και (β) να προσαρμοστεί από άποψη εκπαιδευτικών δομών και λειτουργιών στις ραγδαία μεταβαλλόμενες εγχώριες και διεθνείς συνθήκες. Η υποστήριξη και επίτευξη των στρατηγικών αυτών στόχων απαιτεί ένα σύγχρονο και ευέλικτο, διαφανές και αποτελεσματικό σύστημα οικονομικού προγραμματισμού και διαχείρισης. Η υπάρχουσα κατάσταση χαρακτηρίζεται από αποσπασματικότητα, έλλειψη συντονισμού, άχρηστες επικαλύψεις, με αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία του συστήματος και τη σπατάλη πόρων. Με το προτεινόμενο σύστημα «ενιαίας οργάνωσης οικονομικού προγραμματισμού και διαχείρισης» επιδιώκεται η ικανοποίηση μιας από τις βασικές προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία και την αρμονική ανάπτυξη του Ίδρυματος.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Η ανάγκη του εκσυγχρονισμού

Το ΕΜΠ δεν είναι πιά αυτό που ήταν.

Πριν 16 χρόνια ακόμα, το 1ο Τεχνολογικό Ίδρυμα της χώρας, ήταν ένα μικρό σχετικά Ίδρυμα που λειτουργούσε σε καθεστώς κρατικής προστασίας και (αποκλειστικής σχεδόν) χρηματοδότησης, με αυστηρή εσωτερική ιεραρχία, σε ασφυκτικά περιορισμένους χώρους στο κέντρο της πόλης, με υποτυπώδη και συγκεντρωτική διοικητική υποστήριξη, με ανεπαρκείς πόρους και υποδομές, με μάλλον λίγο και (πλνν εξαιρέσεων) κακά αμειβόμενο διδακτικό προσωπικό, με περιορισμένο αριθμό φοιτητών, με μικρή δυνατότητα προσέλκυσης μεταπτυχιακών φοιτητών, με περιορισμένες ερευνητικές και μελετητικές δραστηριότητες, με χαλαρές (πλνν εξαιρέσεων) διασυνδέσεις με το οικονομικό και κοινωνικό του περιβάλλον. Στις συνθήκες αυτές το ΕΜΠ διατηρούσε μια πολύ καλή φήμη κυρίως στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό και οι απόφοιτοί του συνέβαλαν αποφασιστικά στην μεταπολεμική ανάπτυξη της χώρας που στηρίχτηκε στην ανοικοδόμηση, στα δημόσια έργα, στις Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας και στη βαρεία κυρίως βιομηχανία.

Σήμερα είμαστε μάρτυρες της βαθμιαίας οικοδόμησης ενός νέου ΕΜΠ σε ένα νέο περιβάλλον. Το Ίδρυμα μεγαλώνει με ταχείς ρυθμούς, εκτός από τις αρχικές του εγκαταστάσεις διαθέτει πολλαπλάσιους χώρους στα όρια της πόλης και με ανοιχτές προοπτικές, οι πόροι που μπορεί να διαχειριστεί αυξάνονται εκθετικά και μπορούν να αντίληθούν από περισσότερες πηγές (εθνικές ή κοινοτικές, δημόσιες ή ιδιωτικές), το διδακτικό προσωπικό έχει αυξηθεί σημαντικά και έχει οργανωθεί σε πολύ πιο οριζόντιες και συμμετοχικές δομές, ο αριθμός των φοιτητών και φοιτητριών έχει επίσης αυξηθεί πολύ, ένας εντυπωσιακός αριθμός νέων ανθρώπων ασχολούνται εντός του Ιδρύματος με μεταπτυχιακές σπουδές ή/και εργασίες, οι δραστηριότητες στον τομέα της έρευνας των μελετών και της παροχής υπηρεσιών παρουσιάζουν εκρηκτική ανάπτυξη, οι δεσμοί των μελών της πολυτεχνιακής κοινότητας με τα αδελφά Ιδρύματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό καθώς και με τους δημόσιους, κοινωνικούς και ιδιωτικούς φορείς στον πραγματικό χώρο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης πυκνώνουν και σταθεροποιούνται.

Το ΕΜΠ μεταμορφώνεται κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού σε ένα κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον που επίσης μεταμορφώνεται. Τα πάσης φύσεως σύνορα χάνουν τη σημασία που είχαν. η δυναμική της ανάπτυξης μετατοπίζεται από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα, από την υλική παραγωγή στις παραγωγικές υπηρεσίες, από τα μεγάλα, αυστηρά ιεραρχημένα και συγκεντρωτικά συστήματα στα μικρά, ευέλικτα και αποκεντρωμένα συστήματα, από τη συμβατική επεξεργασία και χρήση των υλικών στην έξυπνη αξιοποίηση των ιδιοτήτων της ύλης με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας, της γνώσης και της πληροφορίας.

Το ΕΜΠ έχει το δυναμισμό να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και στις πιέσεις του ανταγωνισμού, αυτό είναι σαφές. Το ερώτημα που απασχολεί όλους μας είναι αν έχει τη δύναμη να αντισταθεί στις αγοραίες μορφές του ανταγωνισμού και επομένως να διατηρήσει και ενισχύσει τη θέση του ως Διακεκριμένου (με εθνικά και διεθνή κριτήρια) Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού και Ερευνητικού Ιδρύματος, που υπηρετεί την επιστημονική γνώση αυτή καθαυτή και κατ'επέκταση την γενικότερη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Αν δηλαδή είναι σε θέση να οργανώσει άψογα τις προπτυχιακές και μεταπτυχιακές του σπουδές (σε ότι αφορά στα προγράμματα, τα μέσα και τις μεθόδους διδασκαλίας, τα συγγράμματα και τη βιβλιοθήκη, τη λοιπή υλικοτεχνική υποδομή) σε ένα ελκυστικό περιβάλλον (από άποψη χώρων και λειτουργιών) και να καλλιεργήσει τον επιστημονικό διάλογο και την τεχνολογική γνώση σε όλους τους κρίσιμους τομείς ανεξάρτητα από τα συγκυριακά κελεύσματα της αγοράς. Αν είναι σε θέση να παρέμβει στη εξέλιξη των πραγμάτων προωθώντας τη διάδοση της γνώσης με ποικίλες μορφές συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και πλοικών εφαρμογών, συμβάλλοντας έτσι στην αναδιάρθρωση της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής και στην πορεία προς μια βιώσιμη ανάπτυξη.

Δεν αποτελούμε μια μεγάλη επιχείρηση, με μεγάλο τζίρο, πολλά κέρδη και άνεση δαπανών. Είμαστε ένα σημαντικό Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα που μια ευνοϊκή συγκυρία μας επιτρέπει να διαθέτουμε τους πόρους και τα μέσα που έχουμε ανάγκη, ώστε να παρακολουθήσουμε τις διεθνείς εξελίξεις και να καλύψουμε τις ελλείψεις που έχουν συσσωρευτεί πολλά χρόνια τώρα.

Τα προβλήματα που έχουμε να αντιμετωπίσουμε την προσεχή τριετία είναι πολλά και έχουν αναλυθεί ή αναλύονται με άλλες ευκαιρίες. Ότι όμως κι αν προσπαθήσουμε να κάνουμε έχουμε ανάγκη ένα κατάλληλο σύστημα διοικητικής οργάνωσης και ειδικότερα ένα κατάλληλο σύστημα οικονομικού σχεδιασμού και διαχείρισης. Οφείλουμε να αναγνωρίσουμε με ειλικρίνεια και σαφήνεια ότι το υπάρχον σύστημα διοικητικής οργάνωσης και οικονομικής διαχείρισης δεν έχει παρακολουθήσει την μετεξέλιξη του ΕΜΠ και ότι κινδυνεύουμε να αποτελέσει βασικό ανασταλτικό παράγοντα στη διαδικασία εκσυγχρονισμού του Ιδρύματος.

1.2. Η υποχρέωση του εκσυγχρονισμού

Ο εκσυγχρονισμός του συστήματος οικονομικού σχεδιασμού και διαχείρισης δεν επιβάλλεται μόνο για ουσιαστικούς λόγους. Αποτελεί συμβατική υποχρέωση του Ιδρύματος απέναντι της Πολιτείας. Οφείλουμε να έχουμε πλήρη συνείδηση του γεγονότος ότι το ΕΜΠ είναι υποχρεωμένο να προσαρμοστεί, την προσεχή περίοδο, σε ένα ριζικά νέο θεσμικό πλαίσιο που προσδιορίζει τη διοικητική του οργάνωση και τον τρόπο διαχείρισης της περιουσίας και των πόρων του. Θεσμικό πλαίσιο που προσδιορίζεται κυρίως από:

1. Τον πρόσφατο νόμο περί υπηρεσιακής κατάστασης και μισθολογίου των μελών ΔΕΠ (Σχετικό Α)
2. Τον αναμενόμενο νέο «Οργανισμό Διοικητικών Υπηρεσιών του ΕΜΠ»
3. Το αναμενόμενο νέο Λογιστικό Σχέδιο για το Δημόσιο Τομέα

4. Το αναμενόμενο νέο Σχέδιο Κατάρτισης Προϋπολογισμών στο Δημ.Τομέα
5. Τον πρόσφατο νόμο για τον «Ειδικό Λογαριασμό» (πρώην ΕΛΕ) των ΑΕΙ
6. Την ισχύουσα νομοθεσία περί Φ.Π.Α
7. Την ισχύουσα εργατική νομοθεσία (τύποι συμβάσεων, ασφάλιση, κλπ)
8. Τον πρόσφατο νόμο ίδρυσης ΝΠΙΔ στο ΕΜΠ

Για αντικειμενικούς ή/και υποκειμενικούς λόγους, η πρόσφατη ραγδαία αύξηση των πόρων που διαχειρίζεται το Ίδρυμα δεν υποστηρίχθηκε από την αναγκαία οργάνωση, με αποτέλεσμα πολλές δυσλειτουργίες, τις οποίες (λίγο-πολύ) τις γνωρίζουν και τις έχουν υποστεί η Διοίκηση, τα θεσμικά όργανα και όλα τα μέλη της Πολυτεχνειακής Κοινότητας.

Αλλά και με το νέο θεσμικό πλαίσιο, διαπιστώνονται αδυναμίες (επικαλύψεις ή κενά αρμοδιοτήτων), οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν, προκειμένου να αποφευχθούν νέες δυσλειτουργίες. Η Σύγκλητος οφείλει να δημιουργήσει ένα σαφές πλαίσιο λειτουργίας όλων των «μονάδων» του Ιδρύματος που έχουν σχέση με θέματα οικονομικής διαχείρισης και ανάπτυξης, έτσι ώστε να εξασφαλίσει ταυτόχρονα:

1. Ενιαία εποπτεία, πλήρη συντονισμό και αποκέντρωση λειτουργιών και δράσεων
2. Εύρυθμη λειτουργία των θεσμικών οργάνων (συμβουλευτικών ή/και αποφασιστικών)
3. Συνθήκες νομιμότητας, διαφάνειας και αποτελεσματικότητας

2. ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Το σύνολο των αναγκών (υπαρχουσών ή νέων) λειτουργιών ομαδοποιούνται σε 5 διοικητικές ενότητες, υπό την εποπτεία του Αντιπρύτανη Οικονομικού Πραγματισμού και Ανάπτυξης:

1. Οικονομική Διαχείριση με βάση τους κανόνες του Δημόσιου Λογιστικού
2. Οικονομική Διαχείριση με βάση τους κανόνες του Ειδικού Λογαριασμού
3. Οικονομική Διαχείριση με βάση τους κανόνες των Ν.Π.Ι.Δ.
4. Υπηρεσίες Παροχής Υπηρεσιών στους τομείς της Πληροφορικής και της Μηχανοργάνωσης, των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Δικτύων.
5. Συμβουλευτικά Όργανα του Αντιπρύτανη

2.1. Οικονομική Διαχείριση με βάση τους κανόνες του Δημόσιου Λογιστικού.

Σημερινή κατάσταση:

2 τμήματα (Λογιστήριο, Επιμελητεία), που χαρακτηρίζονται από αναποτελεσματική οργάνωση, ανεπαρκή μηχανοργάνωση, έλλειψη συντονισμού, ή/και μη αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού, κ.λπ.

Συνέπειες:

Δεν υπάρχουν ισολογισμοί-απολογισμοί-κ.λπ τα τελευταία 17 χρόνια, δεν υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης (της διοίκησης, των τμημάτων, κ.λπ) μέσω τακτικών συγκεντρωτικών καταστάσεων, δεν υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης δαπανών, δεν μπορεί να υποστηριχθεί σοβαρή πολιτική μείωσης και ανακατανομής δαπανών, δεν

υπάρχει πολιτική πρόβλεψης εσόδων ή/και αναζήτησης νέων, δεν λειτουργεί ο προϋπολογισμός ως εργαλείο διαχείρισης και προγραμματισμού δεδομένου ότι ακυρώνεται από την μη έγκαιρη κατανομή και τις συνεχείς αναπροσαρμογές των κονδυλίων, δεν εκπληρώνονται οι υποχρεώσεις του Ιδρύματος προς τους εργαζομένους σε αυτό (με αποτέλεσμα να παραγράφονται οφειλόμενες αναδρομικά αμοιβές), δεν εκπληρώνονται οι υποχρεώσεις του Ιδρύματος προς την Πολιτεία (με αποτέλεσμα τη συσσώρευση οφειλών και προστίμων προς το Δημόσιο Ταμείο, τα Ασφαλιστικά Ταμεία, κλπ). Όλα αυτά τα «δεν», δεν τιμούν το ΕΜΠ, ανακυκλώνουν ένα φαύλο κύκλο καχυποψίας, καθυστέρησης, επιβαρύνσεων, με δυσμενείς διοικητικές, λειτουργικές, οικονομικές και γενικότερες συνέπειες για το Ίδρυμα.

Νέα Οργάνωση:

Με την εφαρμογή του νέου Οργανισμού Διοικητικών Υπηρεσιών του ΕΜΠ ιδρύεται Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ) με τα ακόλουθα 7 Τμήματα:

- | | |
|--------------------------------|------|
| ✓ Τμήμα Προϋπολογισμού | (Τ1) |
| ✓ Τμήμα Ελέγχου Δαπανών | (Τ2) |
| ✓ Τμήμα Λογιστηρίου | (Τ3) |
| ✓ Τμήμα Προμηθειών | (Τ4) |
| ✓ Τμήμα Διαχείρισης Περιουσίας | (Τ5) |
| ✓ Τμήμα Χρηματικού & Ταμείου | (Τ6) |
| ✓ Τμήμα Μισθοδοσίας | (Τ7) |

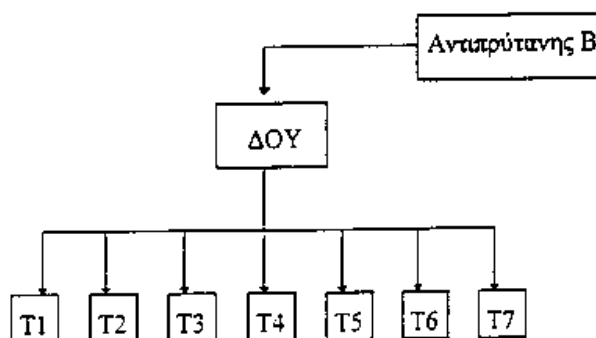
Προϋποθέσεις:

Ο νέος νόμος για τον Ο.Δ.Υ. (Σχετικό Β) του ΕΜΠ ορίζει λεπτομερώς το αντικείμενο του κάθε Τμήματος και καλύπτει όλες τις ανάγκες της οικονομικής διαχείρισης των πόρων που υπόκεινται στους κανόνες του Δημόσιου Λογιστικού.

Στη θέση του Διευθυντή της Δ.Ο.Υ. θα οριστεί στέλεχος με την απαιτούμενη εμπειρία και ικανότητα. Κατά το μεταβατικό στάδιο, θα μελετηθεί η ενίσχυση η Δ.Ο.Υ. με απόσπαση εμπειρων στελεχών από φορείς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα (Υπουργεία, ΔΕΚΟ, Τράπεζες, κλπ) είτε με πρόσληψη στελεχών ανάλογης εμπειρίας με σύμβαση έργου, περιορισμένου χρόνου.

Η Δ.Ο.Υ. θα υποστηριχτεί από τη Διεύθυνση Πληροφορικής/Μηχανοργάνωσης (προσδιορισμός αναγκών, λειτουργικών προδιαγραφών, κλπ) για την προσαρμογή της στις νέες απαιτήσεις της Πολιτείας (νέο Λογιστικό Σχέδιο, νέο Σχέδιο Κατάρτισης Προϋπολογισμού, κλπ).

Οργανωτικό Σχήμα:



Νέοι στόχοι:

- Απογραφή ακίνητης και κινητής περιουσίας του Ιδρύματος, εφαρμογή του νέου Λογιστικού Σχεδίου και του νέου Σχεδίου Κατάρτισης Προϋπολογισμού από 1.1.98
- Κατάρτιση Ισολογισμού-Απολογισμού από το 1998, έλεγχο και εκκαθάριση των εκκρεμοτήτων του παρελθόντος (1979-97).
- Σύνταξη, από το 1998, του ετήσιου Τακτικού Προϋπολογισμού επί μηδενικής βάσεως, με δραστική περιστολή των «κωδικών» και ομοιογενοποίησή τους σε λειτουργικές κατηγορίες δαπανών, με πλήρη αιτιολόγηση της σκοπιμότητας κάθε δαπάνης και μετά από συστηματική αξιολόγηση των προηγούμενων προϋπολογισμών.
- Σύνταξη, από το 1998, μακροχρόνιου (3ετούς) Τακτικού Προϋπολογισμού και Σχεδίου Δράσης.
- Συστηματική προσπάθεια αύξησης των πόρων (από τον Τακτικό Προϋπολογισμό, το ΤΣΜΕΔΕ και τα Κληροδοτήματα) και διαφοροποίησής τους (π.χ. επιδίωξη προγραμματικών συμφωνιών ή/και χορηγιών, κυρίως με Δημόσιους αλλά και με Ιδιωτικούς φορείς, για τη χρηματοδότηση ειδικών δράσεων (μεταπτυχιακά, πρακτική άσκηση, πανεπιστημιακές εκδόσεις, κλπ)
- Εξοικονόμηση και ανακατανομή των διαθέσιμων πόρων με στόχο (α) τον εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών λειτουργιών. (β) την προώθηση της βασικής μη χρηματοδοτούμενης έρευνας, (γ) τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής
- Αποκέντρωση της διαχείρισης. Ειδικότερα: 10 θέσεις κόστους (1 για την Κεντρική Διοίκηση και 1 για κάθε Τμήμα), σαφείς κανόνες διαχείρισης για το σύνολο του προϋπολογισμού του Τμήματος αλλά και για τα επί μέρους κονδύλια, διαδικασίες ελέγχου δαπανών (απορροφητικότητας, αποτελεσματικότητας, κλπ), ενίσχυση των Γραμματειών με στέλεχος οικονομικής διαχείρισης στη διάθεση του Προέδρου, του Δ.Σ. του Τμήματος και των Διευθυντών των Τομέων, υπό την ευθύνη και εποπτεία της Δ.Ο.Υ

2.2. Οικονομική Διαχείριση με βάση τους κανόνες του Ειδικού Λογαριασμού.

Σημερινή κατάσταση:

Η Γραμματεία Έρευνας, δηλαδή ο πυρήνας της διαχείρισης του Ε.Λ., είναι ασφαλώς από τις καλύτερα οργανωμένες υπηρεσίες του ΕΜΠ. Υπάρχουν ωστόσο σοβαρά προβλήματα που οφείλονται σε δύο κυρίως λόγους:

- Η Γ.Ε. δεν ασκεί ουσιαστικά όλες τις εκ του νόμου αρμοδιότητες και επομένως δεν έχει αναλάβει και τις αντίστοιχες ευθύνες. Οι διάφορες οικογένειες δραστηριοτήτων (τα γραφεία Β'Κ.Π.Σ., Τ.Π.Π.Λαυρίου, Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, Διασύνδεσης, Διαμεσολάβησης, κλπ) έχουν εξελιχθεί σε περίπου αυτόνομες «μονάδες» διαχείρισης.
- Το ισχυρό πλεονέκτημα της «ευελιξίας», με το οποίο ο νομοθέτης εφοδίασε τον Ε.Λ., τείνει να μετατραπεί σε μειονέκτημα, από ένα τρόπο διοίκησης που έχει διαμορφώσει συνείδηση ευφορίας, άνεσης και απλοχερίας στη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, με αποτέλεσμα αρκετές δαπάνες να μην είναι επαρκώς αιτιολογημένες και να μην ανταποκρίνονται στους στόχους και στις προτεραιότητες του Ιδρύματος.

Συνέπειες:

Αδυναμία συνολικής γνώσης και διαχείρισης, άχρηστες επικαλύψεις, διάχυση ευθυνών, ασαφής ρόλος εξωτερικών συνεργατών, παρεξηγήσεις του τυπικού μηχανισμού και μονάδων που παραμένουν θεσμικά ακάλυπτες, σπατάλη πόρων, κλπ.

Νέα Οργάνωση:

Θα εφαρμοστεί πλήρως ο νόμος περί Ειδικού Λογαριασμού των ΑΕΙ (Σχετικό Γ). Σε αυτή τη διοικητική ενότητα εντάσσονται όλοι οι «μονάδες» του Ιδρύματος που ασχολούνται με τη διαχείριση πόρων, η διαχείριση των οποίων δεν υπόκειται υποχρεωτικά στους κανόνες του Δημόσιου Λογιστικού και δεν έχει (ή δεν μπορεί να) παραχωρηθεί στα ΝΠΙΔ που ανήκουν ή στα οποία συμμετέχει το ΕΜΠ. Ειδικότερα:

- ✓ Γραμματεία Έρευνας
- ✓ Γραφείο Β' Κ.Π.Σ.
- ✓ Γραφείο ΤΠΠ.Λαυρίου
- ✓ Γραφείο Διασύνδεσης
- ✓ Γραφείο Διαμεσολάβησης
- ✓ Γραφείο Αποσούτων
- ✓ Γραφείο Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης

Η αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων αυτών πρέπει να ανταποκρίνεται στις στοιχειώδεις αρχές του management και ειδικότερα στα ακόλουθα κριτήρια:

- Ενιαία οικονομική διαχείριση, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τον νόμο, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα.
- Διακριτή υποστήριξη κατά θεματική υπο-ενότητα, ανάλογα με τις ειδικές απαιτήσεις και τη σημασία κάθε υπο-ενότητας.
- Διακριτή εποπτεία από θεσμικά όργανα, ανάλογα με τις ειδικές απαιτήσεις και τη σημασία κάθε υπο-ενότητας.

- Ενιαία ευθύνη του Αντιπρύτανη Οικονομικού Προγραμματισμού και Ανάπτυξης (εκτός από τη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση, την ευθύνη της οποίας έχει ο Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών Υποθέσεων).

Προϋποθέσεις:

Η επιτυχής αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων αυτών προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν άμεσα και με πολλή προσοχή:

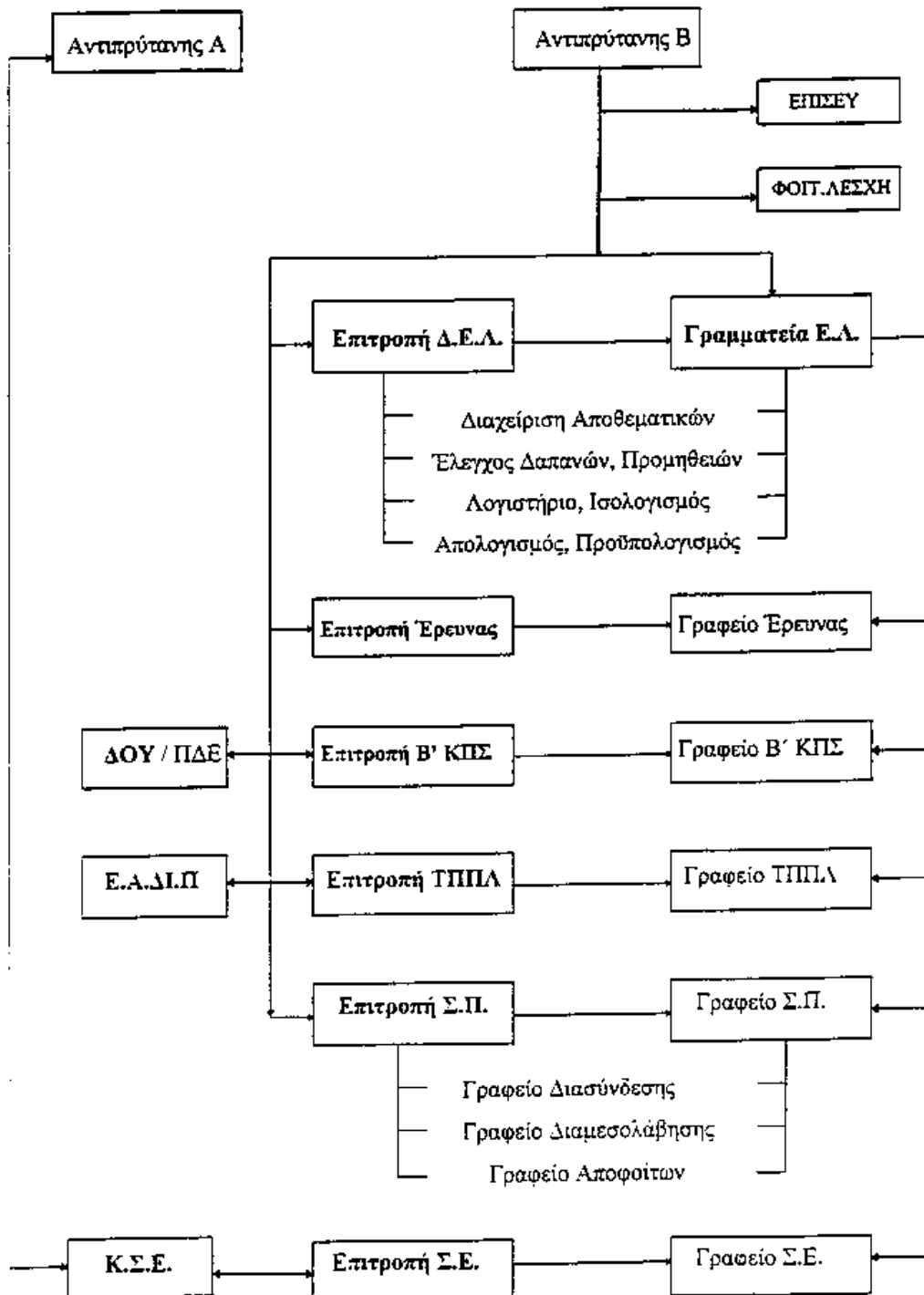
- Συγκροτείται Επιτροπή Διαχείρισης Ειδικού Λογαριασμού (ΕΔΕΛ), σύμφωνα με τον νόμο, μετά τη λήξη της θητείας της σημερινής Επιτροπής Ερευνών, με αρμοδιότητα την εξασφάλιση της ενιαίας οικονομικής διαχείρισης, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τον νόμο, της διαφανούς και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης όλων των επί μέρους δραστηριοτήτων.
- Συγκροτείται Γραμματεία Ειδικού Λογαριασμού (Γ.Ε.Λ.), σύμφωνα με τον νόμο, σε αντικατάσταση της μέχρι σήμερα γνωστής ως Γραμματεία Ερευνών. Στην Γ.Ε.Λ. ενσωματώνονται οργανικά, με ειδικούς κωδικούς για τα επί μέρους έργα & δράσεις, όλες οι σχετικές οικογένειες δραστηριοτήτων: (α) η «Έρευνα» (ανταγωνιστικά ή με ανάθεση ερευνητικά προγράμματα, πρωτότυπες μελέτες/ υπηρεσίες, κλπ), (β) το ΕΠΕΑΕΚ, (γ) το Τ.Π.Π.Λαυρίου, (δ) η Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και (ε) τα συγγενικά γραφεία Διασύνδεσης, Διαμεσολάβησης και Αποφοίτων.
- Ιδρύονται ειδικά Θεματικά Γραφεία, καταργουμένων όλων των αντιστοίχων (ομοειδών ή μη) οργάνων. Η κάθε οικογένεια δραστηριοτήτων θα έχει δικό της «Γραφείο Στήριξης» λόγω διαφορετικών αναγκών που προκύπτουν: από τις ίδιες τις δραστηριότητες (επιστημονικοί υπεύθυνοι, προσλήψεις, κλπ), είτε από τους χρηματοδότες (απολογισμοί, έλεγχοι, κλπ), είτε από το ΕΜΠ (πολιτική, στρατηγική, κλπ):
 - Γραφείο Έρευνας, αντικαθιστά τη σημερινή Γραμματεία Έρευνας,
 - Γραφείο Β' Κ.Π.Σ., αντικαθιστά το σημερινό Γραφείο Στήριξης,
 - Γραφείο ΓΠΠ Λαυρίου, περίπου όπως σήμερα,
 - Γραφείο Σύνδεσης με την Παραγωγή, για τη λειτουργική ενοποίηση των σημερινών Γραφείων Διασύνδεσης, Διαμεσολάβησης και Αποφοίτων,
 - Γραφείο Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, περίπου όπως σήμερα..

Τα Γραφεία αυτά ασχολούνται: (α) με την οικονομική διαχείριση, υπό την εποπτεία της ΓΕΛ, και (β) με την υποστήριξη των δραστηριοτήτων κάθε υπο-ενότητας, υπό την εποπτεία των Θεματικών Επιτροπών της Συγκλήτου.
- Ορίζονται αντίστοιχες νέες Θεματικές Επιτροπές, με απόφαση της Συγκλήτου. Οι Θεματικές Επιτροπές εισηγούνται, εξειδικεύουν και παρακολουθούν την υλοποίηση της πολιτικής του Ιδρύματος, όπως αυτή καθορίζεται από τις αποφάσεις της Συγκλήτου. Ειδικότερα:
 - Η Επιτροπή Έρευνας (βάσει του Σχετ. Γ), εκτός από το σύνολο των σημερινών δραστηριοτήτων (ανταγωνιστικά ή κατ'ανάθεση ερευνητικά προγράμματα, πρωτότυπες μελέτες / υπηρεσίες) αναλαμβάνει και την «παρακολούθηση» / υποστήριξη των Μεγάλων Ερευνητικών Μονάδων (Κέ-

ντρο Παρακολούθησης Δορυφόρων, Επιταχυντής, Υδροσκόπιο, κλπ) του Ιδρύματος. Η Επιτροπή Έρευνας αποτελεί στην πράξη υποεπιτροπή της ΕΔΕΛ, μετά από σχετική εισήγηση και έγκριση του Πρυτανικού Συμβουλίου.

- Η Εκτελεστική Επιτροπή Β' Κ.Π.Σ. (βάσει Απόφασης Συγκλήτου, Σχετ. Δ), αναλαμβάνει το μείζον έργο της οργάνωσης του Γραφείου Β' Κ.Π.Σ. και επομένως της υποστήριξης των υπευθύνων όλων των τμηματικών ή διατμηματικών έργων ή δραστηριοτήτων, έτσι ώστε να επιτευχθεί η ορθολογική και αποτελεσματική αξιοποίηση των πολύ σημαντικών πόρων που θα διαχειριστεί το Ίδρυμα την προσεχή 3ετία (τουλάχιστον). Η συνολική πρόοδος των έργων και δραστηριοτήτων του Β' ΚΠΣ συζητείται κάθε 6 μήνες από τη Σύγκλητο, η οποία λειτουργεί ως Επιτροπή Παρακολούθησης του Β' Κ.Π.Σ. Η υπάρχουσα Επιτροπή Παρακολούθησης καταργείται. Η Επιτροπή διευρύνεται, με 3-4 μέλη ΔΕΠ, με πρόταση της Πρυτανείας, με κριτήρια αντιπροσωπευτικότητας και αποτελεσματικότητας.
- Η Συγκλητική Επιτροπή ΤΠΠ Λαυρίου αναλαμβάνει να εξειδικεύσει τις βασικές αποφάσεις της Συγκλήτου, να προωθήσει και αναπτύξει ένα αποτελεσματικό επιχειρησιακό σχέδιο, προκειμένου να καταστεί το «Λαύριο» ένα πρότυπο και βιώσιμο κέντρο, όπου θα αναδειχθεί η τεχνολογική και πολιτιστική ιστορία και προοπτική της χώρας. Η Επιτροπή αυτή λειτουργεί με αυτές τις αρμοδιότητες προσωρινά, διατηρείται ως ενδιάμεσο συμβουλευτικό όργανο, εφόσον η ΕΑΔΠ-ΕΜΠ αναλάβει ως κύριο έργο της το ΤΠΠ Λαυρίου, καταργείται εφόσον ιδρυθεί ειδική θυγατρική εταιρεία για το έργο αυτό. Σε κάθε περίπτωση, την ευθύνη της σωστής εκτέλεσης των τεχνικών έργων αναλαμβάνει η Τεχνική Υπηρεσία του ΕΜΠ, ενώ την ευθύνη της μελέτης και επιστημονικής παρακολούθησης των ιδίων έργων αναλαμβάνει η Τεχνική Επιτροπή ΤΠΠ Λαυρίου, που συγκροτείται από το Τμήμα Αρχιτεκτόνων με τη σύμφωνη γνώμη των Τμημάτων Πολιτικών Μηχανικών και Μηχανολόγων Μηχανικών..
- Η (νέα) Επιτροπή Σύνδεσης με την Παραγωγή αναλαμβάνει το μείζον έργο της αποκατάστασης σταθερών και εποικοδομητικών σχέσεων συνεργασίας και αμφίδρομης επικοινωνίας του Ιδρύματος με τον πραγματικό χώρο της παραγωγής και της οικονομίας. Επιδιώκει ειδικότερα την ανάπτυξη στενών σχέσεων με τους επιχειρηματίες, τα στελέχη των επιχειρήσεων και γενικότερα με τους αποφοίτους του Ιδρύματος και εποπτεύει γιαυτό τα αντίστοιχα Γραφεία Διασύνδεσης, Διαμεσολάβησης και Αποφοίτων. Η Επιτροπή συγκροτείται από τους υπευθύνους των παραπάνω Γραφείων και 3 ακόμη μέλη με απόφαση της Συγκλήτου.
- Η Συγκλητική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, αναλαμβάνει το μείζον έργο της παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών, προς τους αποφοίτους του Ιδρύματος, με στόχο την ανανέωση της γνώσης, σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Εποπτεύει και το Κέντρο Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης.

Οργανωτικό Σχήμα:



Νέοι Στόχοι:

- Αναδιοργάνωση και αναβάθμιση του προσωπικού της Γ.Ε.Λ.: (α) με τη λειτουργική ένταξη όλων όσων ασκούν οικονομική διαχείριση στις διάφορες οικογένειες δραστηριοτήτων (ένταξη όχι κατ'ανάγκην και χωρική), (β) με προσέλκυση λίγων αλλά ικανών στελεχών, είτε με εσωτερική (κατ'αρχήν) είτε με εξωτερική προκήρυξη, (γ) με επιμόρφωση του νέου ή πρόσθετου προσωπικού
- Βελτίωση της μηχανογράφησης της Γραμματείας Ε.Λ. προκειμένου: (α) να ενταχθεί άμεσα το ΕΜΠ σε καθεστώς Φ.Π.Α. (β) να προωθηθεί το έργο «αναλυτική κοστολόγηση» και να ενταχθεί το ΕΜΠ στα κοινοτικά προγράμματα με καθεστώς «πλήρους κόστους», (γ) να μειωθεί δραστικά το διαχειριστικό έργο των επιστημονικών υπευθύνων και να οργανωθεί η «on-line» πληροφόρησή τους (για τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, για τις εισροές χρηματικών ποσών, για την κίνηση του λογαριασμού των προγραμμάτων τους, κλπ), (δ) να πληρώνονται οι αμοιβές (μελών ΔΕΠ και ερευνητών) μέσω τραπεζικών λογαριασμών, να μειωθεί δραστικά ο χρόνος έκδοσης των λουπών ενταλμάτων πληρωμής και να εδραιωθεί η φιλικότερη εξυπηρέτηση μελών ΔΕΠ, ερευνητών και φοιτητών, (ε) να εξασφαλιστεί, στο πλαίσιο των εγκεκριμένων προϋπολογισμών, η ομαλή ροή έργων και προγραμμάτων, ανεξαρτήτως καθυστερήσεων στις αντίστοιχες εισροές
- Τακτοποίηση των εργαζομένων στο Ίδρυμα ερευνητών, έτσι ώστε: (α) να υπογράψουν συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, χωρίς δικαίωμα μονιμοποίησης αλλά με δικαίωμα αποζημίωσης εφόσον η σύμβασή τους δεν ανανεωθεί, (β) να καλύπτονται ασφαλιστικά σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, (γ) να αμειβούνται κανονικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα, (δ) να αναγνωρίζονται από το Ίδρυμα ως ερευνητές ορισμένης βαθμίδας (π.χ. Βοηθοί Ερευνητές Α & Β –οι διπλωματούχοι και ανάλογα με το αν έχουν ή όχι master ή ισότιμο τίτλο- ή Ερευνητές Α & Β –οι διδάκτορες και ανάλογα με το αν έχουν ή όχι 3ετή εμπειρία σε αναγνωρισμένο ερευνητικό ίδρυμα).
- Άμεση «επιλογή τράπεζας». Θα επιδιωχθεί η ενιαία ανάθεση σε μία Τράπεζα της διαχείρισης τόσο των διαθεσίμων του Ε.Λ. όσο και της μισθοδοσίας, προκειμένου να εξασφαλιστούν: (α) η καλύτερη (μακροχρόνια) αξιοποίηση των συνολικών αποθεματικών του ΕΜΠ αλλά και (β) η ομαλή εξέλιξη των έργων και προγραμμάτων, τόσο συνολικά όσο και κατά οικογένεια δραστηριοτήτων.
- Σύνταξη Προϋπολογισμού κατανομής διαθεσίμων του Ε.Λ. επί μηδενικής βάσεως με πλήρη αιτιολόγηση της σκοπιμότητας κάθε δαπάνης και μετά από συστηματική αξιολόγηση των προηγούμενων προϋπολογισμών.
- Συστηματική προσπάθεια αύξησης των πόρων (από αδιάθετα υπόλοιπα του Β' Κ.Π.Σ. ή από το Γ' Κ.Π.Σ) και διαφοροποίησής τους (π.χ. επιδίωξη προγραμματικών συμφωνιών ή/και χορηγιών, κυρίως με Δημόσιους αλλά και με Ιδιωτικούς φορείς, για τη χρηματοδότηση ειδικών δράσεων (μεταπτυχιακά, πρακτική άσκηση, πανεπιστημιακές εκδόσεις, κλπ)
- Εξοικονόμηση και ανακατανομή των διαθέσιμων πόρων με στόχο (α) τον εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών λειτουργιών, (β) την προώθηση της βασικής μη χρηματοδοτούμενης έρευνας, (γ) τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής

- Αύξηση παρακράτησης και θέσπιση κανόνων δεοντολογίας ως προς τις αμοιβές των μελών ΔΕΠ.

2.3. Οικονομική Διαχείριση με βάση τους κανόνες των Ν.Π.Ι.Δ.

Σημερινή κατάσταση:

Έχει ιδρυθεί (Σχετικό Ε) η «Εταιρεία Αξιοποίησης & Διαχείρισης της Περιουσίας του ΕΜΠ» (ΕΑΔΙΠ-ΕΜΠ), η οποία όμως παραμένει στην πράξη σχεδόν ανενεργός.

Συνέπειες:

Το Ίδρυμα είναι εκτεθειμένο στο θέμα του ΤΠΠ Λαυρίου, γιατί δεν έχει ενεργοποιήσει το προβλεπόμενο ειδικό ΝΠΙΔ. Μαζί με το ΤΠΠ Λαυρίου συμπαρασύρεται και εκκρεμεί άνευ λόγου η ίδρυση ΝΠΙΔ για το Κέντρο Μετσόβου (ΜΕΚΔΕ). Δεν έχουμε σαφή εικόνα όλων των πόρων που διαχειρίζεται και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει το ΕΜΠ.

Νέα Οργάνωση:

Εφαρμόζεται πλήρως ο νόμος περί «Εταιρείας Αξιοποίησης & Διαχείρισης της Περιουσίας του ΕΜΠ» (Ε.Α.ΔΙ.Π). Σε αυτή τη διοικητική ενότητα εντάσσονται όλες οι δραστηριότητες του Ιδρύματος που έχουν αυτοτελές και διαρκές αντικείμενο, η διαχείριση του οποίου μπορεί ή/και πρέπει να οργανωθεί με «επιχειρηματικά» κριτήρια. Ειδικότερα εντάσσονται:

- Το Τεχνολογικό Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου (ΤΠΠΑ)
- Το Μετσόβιο Κέντρο Διεπιστημονικής Έρευνας (ΜΕΚΔΕ)
- Η Εταιρεία Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κλωστοϋφαντουργίας (ΕΤΑΚΕΙ)
- Η Εταιρεία Ανάπτυξης Ναυπηγικής Τεχνολογίας (ΕΑΝΤ)
- Η Εταιρεία Συμπαραγωγής Ενέργειας (αν γίνει)
- ~~Άλλες δραστηριότητες~~

Προϋποθέσεις:

Η ΕΑΔΙΠ-ΕΜΠ δύναται να ιδρύσει θυγατρικές εταιρείες (Σχετικό ΣΤ) με ειδικό αντικείμενο (όπως π.χ. το Μετσόβιο Κέντρο Διεπιστημονικής Έρευνας (ΜΕΚΔΕ) και ενδεχομένως η Συμπαραγωγή Ενέργειας, κλπ). Η Σύγκλητος μεταβιβάζει στην ΕΑΔΙΠ-ΕΜΠ τις μετοχές του Ιδρύματος στις εταιρείες ΕΤΑΚΕΙ και ΕΑΝΤ.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΑΔΙΠ ορίζεται από την Σύγκλητο. Πρόεδρος του Δ.Σ. ορίζεται ο Πρύτανης ή αρμόδιος Αντιπρύτανης Οικονομικού Προγραμματισμού και Ανάπτυξης. Η θητεία του Δ.Σ. της ΕΑΔΙΠ-ΕΜΠ είναι, κατ'επιθυμία της Συγκλήτου, βετής και ταυτίζεται με τη θητεία των πρυτανικών αρχών. Τα Δ.Σ. των θυγατρικών εταιρειών ορίζονται από την Σύγκλητο μετά από εισήγηση του Δ.Σ. της ΕΑΔΙΠ-ΕΜΠ.

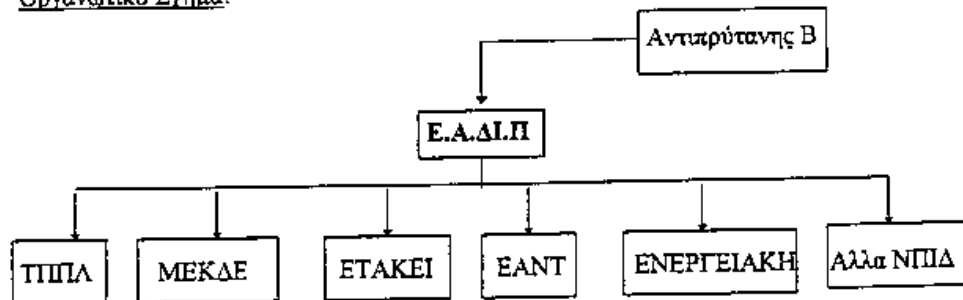
Το Δ.Σ. της ΕΑΔΙΠ εισηγείται στη Σύγκλητο την ανάπτυξη από αυτήν νέων δραστηριοτήτων ή την ένταξη σε αυτήν υπάρχουσών δραστηριοτήτων (π.χ. Διαχείριση Κληροδοτημάτων, Εκδοτικός Μηχανισμός, κλπ).

Εφόσον η «μητρική» ΕΑΔΙΠ-ΕΜΠ αναλάβει, ως κύριο έργο της, την Ανάπτυξη του Τεχνολογικού Πολιτιστικού Πάρκου Λαυρίου, το Δ.Σ. της ενεργεί στο πλαίσιο των αποφάσεων της Συγκλήτου και των εξειδικευμένων στόχων που επεξεργάζεται η

Συγκλητική Επιτροπή Λαυρίου. Έχει την ευθύνη όλων των ενεργειών που απαιτούνται για να προωθήσει και αναπτύξει ένα αποτελεσματικό επιχειρησιακό σχέδιο, προκειμένου να καταστεί το «Λαύριο» ένα πρότυπο και βιώσιμο κέντρο, όπου θα αναδειχθεί η τεχνολογική και πολιτιστική ιστορία και προοπτική της χώρας. Η Επιτροπή Λαυρίου καταργείται εφόσον ιδρυθεί -και για το έργο του «Λαυρίου»- ειδική θυγατρική εταιρεία, στο ΔΣ της οποίας θα συμμετέχουν παράγοντες της Τοπικής Κοινωνίας (Σχετικό ΣΤ).

Σε κάθε περίπτωση, την ευθύνη της σωστής εκτέλεσης των τεχνικών έργων αναλαμβάνει η Τεχνική Υπηρεσία του ΕΜΠ, ενώ την ευθύνη της μελέτης και επιστημονικής παρακολούθησης των ιδίων έργων αναλαμβάνει η Τεχνική Επιτροπή ΤΠΠ Λαυρίου (Σχετικό Ζ), που συγκροτείται από το Τμήμα Αρχιτεκτόνων με τη σύμφωνη γνώμη των Τμημάτων Πολιτικών Μηχανικών και Μηχανολόγων Μηχανικών. Η ΕΑΔΙΠ-ΕΜΠ (ή η θυγατρική της) παραλαμβάνει τα κατασκευαστικά έργα μετά την ολοκλήρωσή τους.

Οργανωτικό Σχήμα:



Νέοι Στόχοι:

- > Η αναδιάρθρωση και ενιαία οργάνωση, θα εξασφαλίσουν τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα σε ότι αφορά στη διαχείριση των πόρων που αντλούνται για τις ξεχωριστές αναπτυξιακές δραστηριότητες και θα συμβάλουν στον μακροχρόνιο σχεδιασμό του Ιδρύματος.
- > Η οργάνωση και ενεργοποίηση του ΜΕΚΔΕ αποτελεί ιστορική υποχρέωση του Ιδρύματος και θα συμβάλει στην πολιτιστική ανάπτυξη της περιοχής.
- > Στην περίπτωση της ΕΤΑΚΕΙ (αλλά και της ΕΑΝΤ) επείγει η τακτοποίηση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Σε ότι αφορά στα τυπικά/νομικά ζητήματα, το ΕΜΠ οφείλει να συνεργαστεί πλήρως με το Υπουργείο Ανάπτυξης, για όποιες διορθωτικές ενέργειες κριθούν αναγκαίες. Σε περίπτωση όμως που τεθούν ζητήματα ουσίας (μεταβολές στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου και της διοίκησης), το ΕΜΠ πρέπει να διαπραγματευτεί από θέσεις «αρχών».

Για το μεγάλο έργο του ΤΠΠ Λαυρίου, η ΕΑΔΙΠ-ΕΜΠ (ή η θυγατρική της) θα προωθήσει: (α) την ολοκλήρωση του προβλεπόμενου κτιριολογικού προγράμματος, (β) την ανάπτυξη χρήσεων που συνάδουν με τον επιδιωκόμενο τεχνολογικό χαρακτήρα του Πάρκου (εγκατάσταση παραδοσιακών και σύγχρονων βιοτεχνιών, αναβίωση τεχνολογικών διεργασιών σε συνδυασμό με εκπαιδευτικές λειτουργίες εργαστηρίων

του ΕΜΠ, ανάπτυξη νέων προϊόντων ή/και υπηρεσιών ή/και υπεργολαβιών σε συνεργασία ερευνητικών εργαστηρίων του ΕΜΠ με επιχειρήσεις του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, κλπ), (γ) την ανάπτυξη χρήσεων που συνάδουν με τον επίσης επιδιωκόμενο πολιτιστικό χαρακτήρα του Πάρκου (μουσεία βιομηχανικής αρχαιολογίας, βοηθητικοί μουσειακοί ή/και αρχειακοί χώροι, κέντρο ενημέρωσης παραδοσιακών και σύγχρονων επαγγελμάτων, κλπ). Για το σκοπό αυτό θα αναζητηθούν νέοι πόροι και τρόποι χρηματοδότησης εκτός Ιδρύματος, καθώς και όλοι οι αναγκαίοι μηχανισμοί (επαχορηγήσεις, αυτοχρηματοδότηση, κλπ) προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η λειτουργία του ΤΠΠ Λαυρίου θα είναι οικονομικά βιώσιμη και δεν θα επιβαρύνει τους προϋπολογισμούς του Ιδρύματος.

Γενικός Διευθυντής θα οριστεί μέλος ΔΕΠ ή Διοικητικό στέλεχος του Ιδρύματος, μετά από πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος και αξιολόγηση των υποψηφίων. Η θέση θα είναι πλήρους απασχόλησης και η πρόσθετη αντιμισθία θα προσδιοριστεί βάσει προσόντων και δεν θα υπερβαίνει τις σημερινές ετήσιες αποδοχές του υποψηφίου που θα επιλεγεί.

2.4. Υπηρεσίες Παροχής Υπηρεσιών στους τομείς της Πληροφορικής και της Μηχανοργάνωσης, των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και των Δικτύων.

Σημερινή κατάσταση:

Η κατάσταση του ΕΜΠ είναι πολύ καλή στον τομέα των Δικτύων, καλή στον τομέα των Υπολογιστών και αμφιλεγόμενη στον τομέα των υπερυπολογιστών.

Στον τομέα όμως της μηχανογράφησης, παρά τις προσπάθειες και τις δαπάνες που έχουν γίνει, η μηχανογραφική υποστήριξη των Οικονομικών Υπηρεσιών ειδικότερα, αλλά και του Ιδρύματος γενικότερα, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ικανοποιητική.

Συνέπειες:

Πλημμελής λειτουργία των υπηρεσιών, δυσκολία πληροφόρησης και ελέγχου, αδυναμία κατάρτισης ισολογισμών, μικρή αξιοπιστία των απολογισμών, προϋπολογισμών, κλπ. Το Ίδρυμα εξωτερικά εκτίθεται, ενώ εσωτερικά δεν είναι σε θέση να λειτουργήσει με την αναγκαία διαφάνεια, ευελιξία και αποτελεσματικότητα.

Νέα οργάνωση:

Ιδρύεται Διεύθυνση Πληροφορικής στην οποία ενσωματώνεται, λόγω μεγάλης επικάλυψης (αν όχι ταύτισης) αντικειμένου, το υπάρχον Μηχανογραφικό Κέντρο. Στη ΔΠ ανατίθεται το μείζον έργο της μηχανοργάνωσης του ΕΜΠ.

Ωστόσο, ο νέος Ο.Δ.Υ. του ΕΜΠ δεν προβλέπει τίποτα για τα υπάρχοντα Κέντρα Υπολογιστών και Δικτύων. Η Συγκλητική Επιτροπή Ηλεκτρονικών Υπολογιστών & Δικτύων (ΣΕ: ΗΥ+Δ) αναλαμβάνει την εποπτεία και τον συντονισμό όλων των σχετικών «μονάδων»:

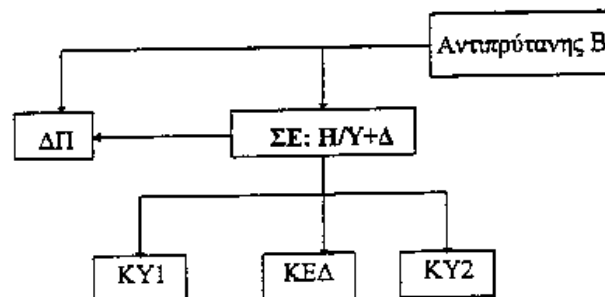
- ✓ Διεύθυνση Πληροφορικής (ΔΠ)
- ✓ Κέντρο Υπολογιστών (ΚΥ1)
- ✓ Κέντρο Δικτύων (ΚΕΔ)
- ✓ Κέντρο Υπερυπολογιστών (ΚΥ2)

Στην Επιτροπή Η/Υ+Δ συμμετέχουν υποχρεωτικά (εκλεγόμενοι ή οριζόμενοι) οι Επιστημονικοί Υπεύθυνοι των τριών Κέντρων κ.κ. Β.Μάγκλαρης (ΚΕΔ), Κ.Στυρόπουλος (ΚΥ1), Κ.Παπαηλιού (ΚΥ2), καθώς και οι κ.κ. Α.Μακρής, ως Υπεύθυνος της Διεύθυνσης Πληροφορικής και ο κ. Τ.Σελλής, οριζόμενος από την Πρυτανεία (Σχετικό Ζ).

Προϋποθέσεις:

Η αναδιοργάνωση των σχετικών υπηρεσιών και η ενίσχυσή τους με τους κατάλληλους ανθρώπους καθώς και με τους αναγκαίους πόρους.

Οργανωτικό Σχήμα:



Στόχοι:

- Η ανάπτυξη, στο συντομότερο χρονικό διάστημα της, Μηχανοργάνωσης των Οικονομικών Υπηρεσιών ειδικότερα και του ΕΜΠ γενικότερα, στο επίπεδο ποιότητας που απαιτούν το μέγεθος, η πολυπλοκότητα και οι υποχρεώσεις του Ιδρύματος. Για το σκοπό αυτό θα διατεθούν όλες οι αναγκαίες πιστώσεις.
- Η συντήρηση του υπάρχοντος Δικτύου τηλεπικοινωνιών και τηλεματικής και η επέκτασή του σε νέες υπηρεσίες.
- Η συντήρηση του υπάρχοντος Κέντρου Υπολογιστών και η επέκτασή του με Εργαστήρια PC, για την παροχή πρωτογενούς εκπαιδευτικού έργου από τα Τμήματα. Για το σκοπό αυτό θα διατεθούν όλες οι αναγκαίες πιστώσεις.
- Η ενσωμάτωση του Κέντρου Υπερυπολογιστών του ΕΜΠ σε Εθνικό Δίκτυο που θα εξασφαλίσει την εξυπηρέτηση όλων των ΑΕΙ αλλά και τη βιωσιμότητα της παροχής υπηρεσιών σε χρήστες υπολογιστικών συστημάτων μεγάλων ταχυτήτων.

2.5 Λοιπά θέματα (ΕΠΙΣΕΥ, Φοιτητική Λέσχη)

Ο αρμόδιος Αντιπρύτανης ασχολείται προσωπικά με:

- α) τις σχέσεις του Ιδρύματος με το ΕΠΙΣΕΥ
- β) τα οικονομικά προβλήματα της Φοιτητικής Λέσχης

2.6. Συμβουλευτικές Επιτροπές προς τον Αντιπρύτανη

Η σωστή οργάνωση και λειτουργία όλων των «εργαλείων» οικονομικής διαχείρισης και η εξυπηρέτηση των στόχων της Πρυτανείας και της πολιτικής του Ιδρύματος, απαιτεί την επεξεργασία σε βάθος ειδικών θεμάτων. Η αναγκαία αυτή επεξεργασία δεν εξυπηρετείται από την υπάρχουσα ή τη διαγραφόμενη δομή του Διοικητικού Μηχανισμού του Ιδρύματος.

Με εισήγηση του Αντιπρύτανη Οικονομικού Προγραμματισμού και Ανάπτυξης και απόφαση του Πρυτανικού Συμβουλίου, ορίζονται 4 Συμβουλευτικές Επιτροπές *ad hoc* υπό την εποπτεία του Αντιπρύτανη Οικονομικού Προγραμματισμού και Ανάπτυξης:

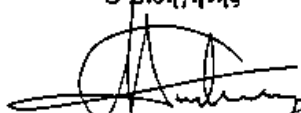
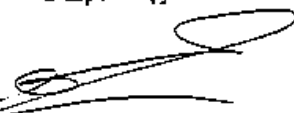
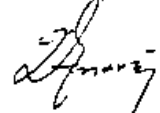
- **Επιτροπή Οικονομικής Διαχείρισης του ΕΜΠ**, με αντικείμενο:
 - Την αξιολόγηση των εσόδων και των δαπανών προηγούμενων ετών,
 - Την ταξινόμηση των εσόδων και των δαπανών σε λειτουργικές κατηγορίες, την ομοιογενοποίηση των προϋπολογισμών, την κατάρτιση ενιαίου ισολυγίου πόρων,
 - Τη διαμόρφωση ποιοτικών κριτηρίων και ποσοτικών δεικτών, χρήσιμων για την κατάρτιση και παρακολούθηση των προϋπολογισμών,
 - Τον προσδιορισμό των προϋποθέσεων για την αποκέντρωση των δαπανών στα Τμήματα και τα Θεσμικά Όργανα του Ιδρύματος,
 - Την άριστη διαχείριση των αποθεματικών του Ιδρύματος.
- **Επιτροπή για την Ποιότητα της Ζωής στο ΕΜΠ**, με αντικείμενο:
 - Τον προσδιορισμό των έργων και των δραστηριοτήτων που είναι αναγκαία για τη δραστική βελτίωση της Ποιότητας της Ζωής στο Ίδρυμα, μετά από συνεκτίμηση και των αρχικών σχεδίων της Πολυτεχνειούπολης.
 - Τη χρονική κλιμάκωση των αναγκαίων έργων και δραστηριοτήτων,
 - Την εκτίμηση του κόστους και των πιθανών πηγών χρηματοδότησης.
- **Επιτροπή για την Βασική Έρευνα στο ΕΜΠ**, με αντικείμενο:
 - Τον προσδιορισμό της «βασικής έρευνας» συνολικά στο Ίδρυμα και κατά περίπτωση (Τμήμα, Επιστημονική Περιοχή, κλπ),
 - Την εκτίμηση του κόστους λειτουργίας και ανάπτυξης της βασικής έρευνας στο Ίδρυμα.
 - Τον προσδιορισμό των κριτηρίων για τη χρηματοδότηση της βασικής έρευνας από εσωτερικού πόρους του Ιδρύματος.
- **Επιτροπή για την Κοινωνική Πολιτική του ΕΜΠ**, με αντικείμενο:
 - Τον προσδιορισμό της «κοινωνικής πολιτικής» του Ιδρύματος και της ειδικής προσφοράς του στην ελληνική κοινωνία.
 - Τον προσδιορισμό των μέτρων και των δράσεων που είναι αναγκαίες για την πραγματοποίηση της πολιτικής αυτής.

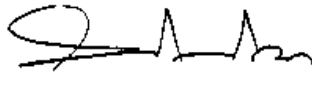
ΣΧΕΔΙΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

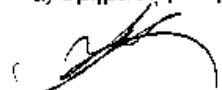
Εγκρίνεται κατ'αρχήν το σχέδιο ενιαίας οργάνωσης των υπηρεσιών του Ιδρύματος που έχουν σχέση με τον Οικονομικό Προγραμματισμό και τη Διαχείριση των πόρων του Ιδρύματος, σύμφωνα με την εισήγηση του αρμόδιου Αντιπρύτανη.

Η λεπτομερής εξειδίκευση και η εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων και ρυθμίσεων θα γίνουν με αποφάσεις του Πρυτανικού Συμβουλίου.

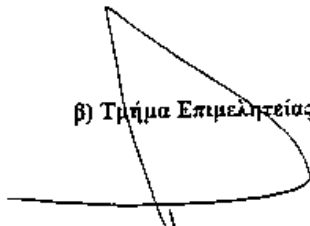
Ειδικότερα για το ζήτημα της διαχείρισης και ανάπτυξης του Τεχνολογικού Πάρκου Λαυρίου η Σύγκλητος επαβεβαιώνει προηγούμενη απόφασή της ως προς την σκοπιμότητα ίδρυσης ή μη θυγατρικής εταιρείας από την Ε.Α.Δ.Π.-ΕΜΠ.

Ο Εισηγητής	Ο Πρύτανης	Ο Αντιπρύτανης
		
Α. Παπαγιαννάκης	Θ.Σ. Ξανθόπουλος	Ε. Γαλανής
Αντιπρύτανης		

Ο Προϊστάμενος Γραμματείας	Ο Νομικός Σύμβουλος	Οι αρμόδιες Υπηρεσίες
		
Ν. Κουμούτσος	Γ. Κατράνης	α) Τμήμα Λογιστηρίου


Ν. Σεραφετινίδης
Προϊστάμενος

β) Τμήμα Επιμελητείας


Φ. Βλάχος
Προϊστάμενος



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΤΜΗΜΑ ΠΡΥΤΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΛΗΤΟΥ

Ηρώων Πολυτεχνείου 9, Πολυτεχνειούπολη Ζωγράφου, 157 80, Αθήνα, ☎ 772 - 1989, 1987, 1983

ΑΠΟΦΑΣΗ 19^{ης} ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΛΗΤΟΥ ΤΗΣ 17^{ης} ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 1997

ΘΕΜΑ 5^ο: ΕΝΙΑΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Ο Εισηγητής Αντιπρύτανης κ. Α. Παπαγιαννάκης παρουσίασε την γραπτή εισήγηση στα μέλη της Συγκλήτου και ακολούθησε συζήτηση στα πλαίσια της οποίας τέθηκαν ερωτήσεις και δόθηκαν διευκρινήσεις για την διατύπωση ολοκληρωμένης άποψης επί του θέματος.

Ειδικότερα, κατά τη συζήτηση του 5^{ου} θέματος, η Σύγκλητος έχοντας υπόψη της,

- α. την γραπτή εισήγηση, και το σχέδιο απόφασης και
- β. τη συζήτηση που ακολούθησε και τις απόψεις και θέσεις που εκφράστηκαν,

αποφασίζει τα παρακάτω:

Εγκρίνεται κατ' αρχήν το σχέδιο ενιαίας οργάνωσης των υπηρεσιών του Ιδρύματος που έχουν σχέση με τον Οικονομικό Προγραμματισμό και τη Διαχείριση των πόρων του Ιδρύματος, σύμφωνα με την εισήγηση του αρμόδιου Αντιπρύτανη.

Η λεπτομερής εξειδίκευση και η εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων και ρυθμίσεων θα γίνουν με αποφάσεις του Πρυτανικού Συμβουλίου.

Όσον αφορά στις Εταιρείες ΕΑΝΤ και ΕΤΑΚΕΙ αποφασίζει:

- α. Να επιστραφούν οι μετοχές και των δύο εταιρειών.
- β. Να δηλωθεί ρητά στην Υπουργό ότι το Ίδρυμα προτίθεται να προσφέρει το επιστημονικό του έργο για το οποίο θα αποφασίσει η Σύγκλητος μετά από εισήγηση των εμπλεκομένων στις ανωτέρω Εταιρείες Τμημάτων.
- γ. Να επισημανθούν οι δαπάνες που υπέστη το Ίδρυμα μέχρι σήμερα λόγω της προσφοράς του στις ανωτέρω εταιρείες.

Υπεγράφη από τα παρόντα μέλη, η απόφαση που λήφθηκε κατά την σημερινή Συνεδρίαση της Συγκλήτου.

Ο Πρύτανης:

Θ.Σ. Ξανθόπουλος

