

**ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΛΑΙΣΙΩΝ, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΕΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ανναμπέλλα Α. Παλλαδά

Πτυχίο Φυσικής, Πανεπιστημίου Κρήτης

Διδακτορικό Φυσικής Πλάσματος & Αερίων, Πανεπιστημίου P. Sabatier & Κέντρου
Ατομικής Φυσικής Τουλούζης (C.P.A.T.) Γαλλίας

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Διαχείρισης Ποιότητας, Πανεπιστημίου Manitoba Καναδά

Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση Ενηλίκων,
Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Διπλωματική Εργασία
υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για
Στελέχη (Executive MBA)

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2009

Αφιερώνεται στον πατέρα μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

**ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΛΑΙΣΙΩΝ, ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΝΕΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Σημαντικοί Όροι - Λέξεις Κλειδιά

Αειφορία, AA 1000, AS 8000, AS 8003, Βιωσιμότητα, BS OHSAS 18001, Διαχείριση, Διαχείριση Γνώσης, Διαχείριση Ποιότητας, Διαχειριστικό Σύστημα, Διοίκηση, Ενδιαφερόμενα Μέρη, Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης, Επιχειρηματική Αριστεία, Επιχειρηματική Ευφυΐα, Επιχειρηματική Ηθική, Επιχειρηματική / Επιχειρησιακή Στρατηγική, Επιχειρηματικός / Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Εταιρική Διαχείριση, Εταιρική Διοίκηση, Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, HIMS[®] (ΥΟΣΔΔ), HyperIntegrative Management System (Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης), Integrated Management System Framework (Πλαίσιο Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης), ISO 9001, ISO 14001, Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας, Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης, Περιβαλλοντική Διαχείριση, Ποιότητα, Πρότυπο, SA 8000, Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας & Ποιότητας, Συνδυαστικό Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης, Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης, Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας & Ποιότητας, Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία, ΥΟΣΔΔ (HIMS[®]), Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης (HyperIntegrative Management System), Υπόδειγμα Διαχείρισης - Διοίκησης, Υποχρέωση Λογοδοσίας, Υποχρέωση Κοινωνικής Λογοδοσίας

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας ήταν η διερεύνηση: (α) των κύριων στοιχείων των σύγχρονων πλαισίων, προτύπων (περιλαμβανομένων κατευθυντήριων οδηγιών) και υποδειγμάτων συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και (β) της δυνατότητας σύνθεσής τους, προκειμένου να δημιουργηθεί η κατάλληλη βάση για την ανάπτυξη ενός νέου υποδείγματος ολοκληρωμένου συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, το οποίο να ικανοποιεί δυναμικά τις ανάγκες (τουλάχιστο) των ενδιαφερόμενων μερών.

Η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε ήταν η εξής: (α) Καταγραφή και συγκριτική παράθεση των βασικών στοιχείων και απαιτήσεων / προδιαγραφών κατάλληλα επιλεγμένων κύριων πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων ανά θεματικό αντικείμενο εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης. (β) Ανάλυση των αρχών και απαιτήσεων / προδιαγραφών των παραπάνω πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων. (γ) Εξέταση της συμβατότητάς τους, με ταυτόχρονο εντοπισμό κοινών στοιχείων, επικαλύψεων και αντιθέσεων τους, σημείων πιθανής διασύνδεσής τους, καθώς και κρίσιμων παραμέτρων σχετικών με πιθανή σύνθεσή τους. (δ) Διερεύνηση και καταγραφή των ωφελειών / εμποδίων, πλεονεκτημάτων / μειονεκτημάτων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας κατάλληλης σύνθεσής τους, ως βάση ενός υποδείγματος ολοκληρωμένου συστήματος επιχειρηματικής / επιχειρησιακής διαχείρισης - διοίκησης. (ε) Διατύπωση των αρχών του νέου

υποδείγματος, μετά από επεξεργασία και επέκταση των αρχών των κατάλληλα επιλεγμένων πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων. (ζ) Διαμόρφωση νέου υποδείγματος ολοκληρωμένου συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και καταγραφή των χαρακτηριστικών, καθώς και των ωφελειών / εμποδίων, πλεονεκτημάτων / μειονεκτημάτων και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας του.

Το κύριο συμπέρασμα της εργασίας αυτής είναι ότι είναι εφικτή η δημιουργία ενός υποδείγματος ολοκληρωμένου συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης στη βάση επεξεργασίας, επέκτασης και σύνθεσης απαιτήσεων / προδιαγραφών κατάλληλα επιλεγμένων σύγχρονων πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων. Η διαμόρφωση και η χρήση αυτού του νέου υποδείγματος, τόσο στην αρχική του μορφή, όσο και σε εξατομικευμένες (customized) παραλλαγές του (κατά περίπτωση επιχειρηματικών οντοτήτων) τεκμηριώνει έμπρακτα το παραπάνω συμπέρασμα. Καθώς όμως το όλο εγχείρημα είναι πολύ νέο, χρειάζεται αφενός υποστήριξη από κατάλληλη επίσημη έρευνα πεδίου, καθώς και εφαρμογή και κατάλληλη παρακολούθηση σε αρκετό βάθος χρόνου, προκειμένου να μπορεί να κριθούν η ποιότητα και τα αποτελέσματα εφαρμογής του νέου υποδείγματος.

Η παρούσα εργασία αναφέρεται μόνο στο πρώτο μέρος μιας ολοκληρωμένης προσπάθειας αναφορικά με την ολοκλήρωση εταιρικών συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης. Το δεύτερο μέρος της προσπάθειας αφορά και καλύπτει θέματα καθιέρωσης και εφαρμογής του συγκεκριμένου υποδείγματος που αναπτύχθηκε (HIMS[®]), το τρίτο μέρος την παρακολούθηση και μέτρηση των εταιρικών επιδόσεων με την εφαρμογή του υποδείγματος, το τέταρτο μέρος θέματα σχετικά με τις δυνατότητες και τη μεθοδολογία πιστοποίησης ενός εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης στη βάση του HIMS[®] και το πέμπτο μέρος αφορά θέματα της εξέλιξής του.

Στην αρχή της εργασίας, παρατίθενται τα βασικά στοιχεία των πλέον γνωστών και διαδεδομένων σε χρήση προτύπων συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης (ISO 9001 για την ποιότητα, ISO 14001 για το περιβάλλον και BS OHSAS 18001 για την εργασιακή υγεία και ασφάλεια). Στη συνέχεια, αναφέρονται βασικά χαρακτηριστικά πλαίσια, πρότυπα και κατευθυντήριες οδηγίες τα οποία έχουν εκδοθεί από εθνικούς φορείς τυποποίησης, με αντικείμενο τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Μετά από μία σύντομη ανάλυση των όρων διοίκηση, διαχείριση και διεύθυνση, γίνεται αναφορά στις σύγχρονες ανάγκες εταιρικής διοίκησης - διαχείρισης και σχετικών με αυτές συστημάτων, με στόχο την ανάδειξη των στοιχείων και παραμέτρων εκείνων που θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα νέο, σύγχρονο και λιτό υπόδειγμα εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης. Ακολουθώντας, εξετάζονται τα γενικά και ειδικά στοιχεία πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, όπως: το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (του EFQM), το αυστραλιανό πρότυπο AS 8003:2003 - CSR, με αντικείμενο την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, το πρότυπο AA 1000:1999 - Accountability το οποίο αφορά την Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας, το πρότυπο SA 8000:2001 - Social Accountability για Κοινωνική Λογοδοσία και το αυστραλιανό πρότυπο AS 8000:2003 - Corporate Governance το οποίο αφορά αρχές καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η εξέταση αυτή γίνεται προκειμένου να εντοπιστούν τα στοιχεία εκείνα τα οποία μπορεί να αξιοποιηθούν σε ένα νέο, σύγχρονο και πιο πλήρες πρότυπο εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, το οποίο να καλύπτει τις σύγχρονες ανάγκες των επιχειρηματικών οντοτήτων και των ενδιαφερόμενων μερών πιο ολοκληρωμένα. Στη συνέχεια, γίνεται συγκριτική παράθεση και σχετικός σχολιασμός των απαιτήσεων / προδιαγραφών και των λοιπών στοιχείων (όπως

χαρακτήρας, δομή, μορφολογία, κ.ά.) όλων των παραπάνω πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων. Τέλος, παρουσιάζονται σε σύνοψη τα κύρια στοιχεία του νέου υποδείγματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης (του Υπερ-Ολοκληρώσιμου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης: “HIMS[®]”: HyperIntegrative Management System), στα οποία περιλαμβάνονται: η θεωρητική του βάση (προσεγγίσεις και μεθοδολογία), η δομή και οι ενότητες του, καθώς και τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του. Αναλυτικά δίνονται οι αρχές στις οποίες βασίζεται και από τις οποίες διαπνέεται το νέο υπόδειγμα.

Το υπόδειγμα HIMS[®] σχεδιάστηκε με σκοπό να είναι “ανοικτό”, δυναμικό και να ικανοποιεί βελτιστοποιημένα τις σύγχρονες οικονομικές, επιχειρηματικές, κοινωνικές και ατομικές ανάγκες μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας οποιουδήποτε τύπου και των ενδιαφερόμενων μερών της.

Η βασική δομή και μορφοποίηση του κειμένου της παρούσας εργασίας έγινε σύμφωνα με τον “Κανονισμό Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας” του “Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΠΜΣ.ΔΕ)” του Πανεπιστημίου Πειραιά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
I. Ευχαριστίες	xi
II. Κατάλογος Πινάκων	xxii
III. Κατάλογος Εικόνων - Διαγραμμάτων	xxvii
IV. Κατάλογος Συντομογραφιών	xxxii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
<hr/>	
▪ Υφιστάμενη κατάσταση και μελλοντικές τάσεις	1
▪ Επιλογή του αντικειμένου - θέματος της παρούσας εργασίας και τα καινοτομικά της στοιχεία (- Ανάγκη που ικανοποιεί η παρούσα εργασία)	6
▪ Θέση της εργασίας	10
▪ Σκοπός της εργασίας	11
▪ Μεθοδολογία της εργασίας	11
▪ Σύντομη αναφορά πραγματείας και σκοπού κάθε κεφάλαιου της εργασίας	12
▪ Βιβλιογραφία Εισαγωγής	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ -	

1.1 Εισαγωγικά Στοιχεία	17
1.2 Οι όροι “integration”, “integrated management system” και “integrated management”	19
1.3 Επίπεδα και τρόποι ολοκλήρωσης συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης	27
1.4 Ανάγκες και λόγοι ανάπτυξης Ολοκληρωμένων Συστημάτων (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣ(Ε)ΔΔ)	33
1.5 Οφέλη, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, σημεία στήριξης, εμπόδια, σημεία προσοχής και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας Ολοκληρωμένων Συστημάτων (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣ(Ε)ΔΔ)	35
1.6 Βασικά - χαρακτηριστικά πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα Ολοκληρωμένων Συστημάτων (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣ(Ε)ΔΔ)	40
1.6.1 Βασικά πλαίσια σχετικά με Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ)	40
1.6.2 Πρότυπα σχετικά με Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ)	41
1.6.3 Υποδείγματα σχετικά με Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ)	43
1.7 Έρευνες σχετικές με Ολοκληρωμένα Συστήματα (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣ(Ε)ΔΔ)	49
1.8 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 1	49
1.9 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ: ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001

65

2.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

65

2.1.1 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO - International
Standardization Organization

65

2.1.2 Τα διεθνή πρότυπα ISO 9001, ISO 9004 και ISO 14001

68

2.2 Το διεθνές πρότυπο “ISO 9001: Quality Management Systems - Requirements” (Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Απαιτήσεις)

70

2.2.1 Γενικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 9001

70

2.2.2 Σχέση - συμβατότητα του διεθνούς προτύπου ISO 9001 με
άλλα πρότυπα

73

2.2.3 Χρήση του διεθνούς προτύπου ISO 9001

73

2.2.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και
εφαρμογής ενός Συστήματος Ποιότητας (ΣΠ) σύμφωνα με το
διεθνές πρότυπο ISO 9001

75

2.2.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός
ΣΠ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001

75

2.2.4.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός
ΣΠ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001

78

2.2.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς
προτύπου ISO 9001

80

2.3 Το διεθνές πρότυπο “ISO 9004 Quality Management Systems - Guidelines for performance improvements” (Συστήματα

Διαχείρισης Ποιότητας - Κατευθυντήριες Οδηγίες Βελτίωσης Επίδοσης)	80
2.3.1 Γενικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 9004	80
2.3.2 Σχέση - συμβατότητα του διεθνούς προτύπου ISO 9004 με άλλα πρότυπα	81
2.3.3 Χρήση του διεθνούς προτύπου ISO 9004	82
2.3.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης του διεθνούς προτύπου ISO 9004	84
2.3.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα χρήσης του διεθνούς προτύπου ISO 9004	84
2.3.4.2 Κύρια μειονεκτήματα χρήσης του διεθνούς προτύπου ISO 9004	85
2.3.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 9004	87
2.4 Το διεθνές πρότυπο “ISO 14001 Environmental Management Systems - Requirements with guidance for use” (Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης - Απαιτήσεις και Κατευθυντήριες Οδηγίες Χρήσης)	87
2.4.1 Γενικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 14001	87
2.4.2 Σχέση - συμβατότητα του διεθνούς προτύπου ISO 14001 με άλλα πρότυπα	89
2.4.3 Χρήση του διεθνούς προτύπου ISO 14001	89
2.4.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης	90

(ΣΠΔ) σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001	
2.4.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΠΔ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001	90
2.4.4.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΠΔ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001	93
2.4.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 14001	94
2.5 Το βρετανικό πρότυπο “BS OHSAS 18001 - Occupational Health and Safety Management Systems - Requirements” (Διαχειριστικά Συστήματα Εργασιακής Υγείας και Ασφάλειας - Απαιτήσεις)	95
2.5.1 Γενικά στοιχεία του βρετανικού προτύπου BS OHSAS 18001	95
2.5.2 Σχέση - συμβατότητα του προτύπου BS OHSAS 18001 με άλλα πρότυπα	96
2.5.3 Χρήση - εφαρμογή του προτύπου BS OHSAS 18001	97
2.5.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας (ΣΔΕΥΑ) σύμφωνα με το πρότυπο BS OHSAS 18001	98
2.5.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΕΥΑ σύμφωνα με το πρότυπο BS OHSAS 18001	98
2.5.4.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΕΥΑ σύμφωνα με το πρότυπο BS OHSAS 18001	99
2.5.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του προτύπου BS OHSAS 18001	99
2.6 Σύγκριση στατιστικών στοιχείων των πιστοποιητικών συμμόρφωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων κατά	

ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 / ΕΛΟΤ 1801	100
2.7 Βασικά Σημεία - Συμπεράσματα Κεφαλαίου 2	102
2.8 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:	
ΠΛΑΙΣΙΑ, ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ & ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	116
<hr/>	
3.1 Εισαγωγικά Στοιχεία	116
3.2 Το διεθνές πρότυπο “ISO Guide 72(2001) - Guidelines for the justification and development of management system standards” (Κατευθυντήριες οδηγίες δικαιολόγησης και ανάπτυξης προτύπων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης)	117
3.3 Το Πλαίσιο Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ): “Integrated Management System Framework - IMS” του BSI	118
3.3.1 Εισαγωγικά Στοιχεία για το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI	118
3.3.2 Σκοπός και στόχοι ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης στη βάση του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI	122
3.3.3 Τα στοιχεία του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI	124
3.4 Σύγκριση - Σχολιασμός του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI και των προδιαγραφών των κύριων προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001), Περιβάλλοντος (ISO 14001) και Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας (BS OHSAS 18001)	124
3.4.1 Γενικές επισημάνσεις	124

3.4.2 Σύγκριση του Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI με τις προδιαγραφές των ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001	125
3.5 Το πρότυπο “AS/NZS 4581(1999) - Management system integration - Guidance to business, government and community organizations” (Ολοκλήρωση συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός προς επιχειρηματικούς, κυβερνητικούς και κοινωνικούς οργανισμούς)	135
3.6 Ο Οδηγός Ολοκλήρωσης Συστημάτων Διαχείρισης - Διοίκησης του Ινστιτούτου Τυποποίησης των Κάτω Χωρών (Nederlands Normalisatie Instituut - NEN)	137
3.7 Το εθνικό πρότυπο ολοκλήρωσης συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης της Δανίας “DS 8001(2005) - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem”	138
3.8 Το γαλλικό πρότυπο “FD X50-189(2004) - Systèmes de management - Lignes directrices pour leur intégration” (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Κατευθυντήριες Γραμμές για την ολοκλήρωσή τους)	139
3.9 Το ισπανικό πρότυπο “UNE 6617(2005) - Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión”. (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός ολοκλήρωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων)	142
3.10 Η βρετανική προδιαγραφή “PAS 99 (2006) - Specification of common management system requirements as a framework for integration” (Προδιαγραφή κοινών απαιτήσεων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης, ως πλαίσιο ολοκλήρωσης)	144

3.11 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 3	146
3.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3	148
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:	
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ & ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	151
<hr/>	
4.1 Εισαγωγικά Στοιχεία	151
4.2 Εταιρικά συστήματα διαχείρισης - διοίκησης: Κλασικά πλαίσια, πρότυπα, υποδείγματα και σύγχρονες ανάγκες	155
4.3 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 4	166
4.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4	168
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:	
ΠΛΑΙΣΙΑ, ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	171
<hr/>	
5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία	171
5.2 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ)	172
5.2.1 Γενικά στοιχεία για το ΕΜΕΑ	172
5.2.2 Χρήση του ΕΜΕΑ	178
5.2.3 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης του ΕΜΕΑ	180
5.2.3.1 Κύρια πλεονεκτήματα χρήσης του ΕΜΕΑ	180
5.2.3.2 Κύρια μειονεκτήματα χρήσης του ΕΜΕΑ	182

5.2.4 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του EMEA	184
5.3 Εταιρική Ευθύνη	184
5.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Το αυστραλιανό πρότυπο “AS 8003:2003 - Corporate Social Responsibility”	189
5.4.1 Γενικά στοιχεία περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	189
5.4.2 Το αυστραλιανό πρότυπο “AS 8003 - Corporate Social Responsibility”	203
5.4.3 Χρήση του προτύπου AS 8003	204
5.4.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης του προτύπου AS 8003 στην ανάπτυξη και εφαρμογή εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος	205
5.4.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα χρήσης του προτύπου AS 8003 στην ανάπτυξη και εφαρμογή εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος	205
5.4.4.2 Κύρια μειονεκτήματα χρήσης του προτύπου AS 8003 στην ανάπτυξη και εφαρμογή εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος	207
5.4.5 Στατιστικά στοιχεία εφαρμογής του προτύπου AS 8003	208
5.5 Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας (Accountability) – Το πλαίσιο - πρότυπο “Accountability AA1000 Framework”	208
5.5.1 Γενικά στοιχεία του πλαισίου - προτύπου “AccountAbility AA1000”	208
5.5.2 Χρήση του πλαισίου - προτύπου AA 1000	210
5.5.3 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και	

εφαρμογής εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000	210
5.5.3.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής διαχειριστικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000	210
5.5.3.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000	212
5.5.4 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του πλαισίου - προτύπου AA 1000	213
5.6 Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας - Το πρότυπο “SA 8000:2001 - Social Accountability”	214
5.6.1 Γενικά Στοιχεία περί Κοινωνικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας	214
5.6.2 Το διεθνές πρότυπο “Social Accountability SA 8000:2001”	218
5.6.3 Χρήση του διεθνούς προτύπου SA 8000	221
5.6.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000	222
5.6.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000	222
5.6.4.2 Κύρια μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000	224
5.6.5 Στατιστικά στοιχεία εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000	224
5.7 Εταιρική Διακυβέρνηση - Το Αυστραλιανό Πρότυπο “AS 8000:2003 - Good Governance Principles”	225
5.7.1 Γενικά στοιχεία περί Εταιρικής Διακυβέρνησης	225

5.7.2 Το αυστραλιανό πρότυπο “AS 8000 - Good Governance Principles”	227
5.7.3 Χρήση του προτύπου AS 8000	228
5.7.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης του προτύπου AS 8000	229
5.7.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος σύμφωνα με το πρότυπο AS 8000	229
5.7.4.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος σύμφωνα με το πρότυπο AS 8000	231
5.7.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του προτύπου AS 8000	231
5.8 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 5	232
5.9 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5	233
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΑΘΕΣΗ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΠΛΑΙΣΙΩΝ, ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	238
<hr/>	
6.1 Εισαγωγικά Στοιχεία	239
6.2 Σχέση των συντακτών - εκδοτών οργανισμών των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, ΕΜΕΑ, AS 8003, ΑΑ 1000, SA 8000 και AS 8000	240
6.3 Σχέση των φιλοσοφιών και νοοτροπιών των ISO 9001, ISO	

14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	242
6.4 Σχέση των αρχών, του χαρακτήρα, των προσεγγίσεων και των μεθοδολογιών των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	243
6.4.1 Σχέση των αρχών των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	243
6.4.2 Σχέση του χαρακτήρα των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	246
6.4.3 Σχέση των προσεγγίσεων των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	247
6.4.4 Σχέση των μεθοδολογιών των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	248
6.5 Σχέση των πεδίων, των σκοπών και των στόχων των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA 2002, AS 8003, AA 1000, και AS 8000	249
6.6 Σχέση της μορφολογίας - δομής και της γλώσσας των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	252
6.6.1 Μορφολογία - δομή των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA	

8000 και AS 8000	252
6.6.2 Γλώσσα των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	254
6.7 Σχέση των περιεχομένων των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	263
6.8 Σχέση των ενδιαφερόμενων μερών στα ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	266
6.9 Πιστοποίηση διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων κατά ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	270
6.10 Σχέση της χρήσης και αξιοποίησης των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000	271
6.11 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 6	274
6.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6	276
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:	
ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ “ΥΠΕΡ-ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΙΜΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (“HYPER-INTEGRATIVE MANAGEMENT SYSTEM - HIMS®”)	279
<hr/>	
7.1 Εισαγωγικά Στοιχεία	279
7.2 Η θέση και οι λόγοι ανάπτυξης - χρήσης νέου υποδείγματος	

υπερ-ολοκληρώσιμου συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης	280
7.3 Το υπόδειγμα “Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης (HIMS) [®] ”	285
7.4 Αρχές του υποδείγματος HIMS [®]	291
7.5 Δομή και βασικά περιεχόμενα του υποδείγματος HIMS [®]	300
7.6 Χρήσεις του υποδείγματος HIMS [®]	302
7.7 Κύρια πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και παράγοντες επιτυχίας εφαρμογής του υποδείγματος HIMS [®]	305
7.7.1 Κύρια πλεονεκτήματα υιοθέτησης του HIMS [®]	305
7.7.2 Κύρια μειονεκτήματα εφαρμογής του HIMS [®]	312
7.7.3 Κύριοι παράγοντες επιτυχίας του HIMS [®]	313
7.8 Εξέλιξη του υποδείγματος HIMS [®]	315
7.9 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 7	316
7.10 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7	317
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	320
▪ Ανασκόπηση βασικών εννοιών και κύριων συμπερασμάτων εργασίας	320
▪ Ικανοποίηση του σκοπού της εργασίας	332

▪ Αξιοποίηση των στοιχείων της εργασίας	333
▪ Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	333
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	335
<hr/>	
Βιβλιογραφία Ελληνική	335
Βιβλιογραφία Ξένα	343
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	366
<hr/>	
ΠΙ.1 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 9001	366
ΠΙ.2 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 14001	369
ΠΙ.3 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του προτύπου BS OHSAS 18001	373
ΠΙ.4 Ενδεικτικά στατιστικά στοιχεία των πιστοποιητικών συμμόρφωσης κατά ISO 9001, ISO 14001 και ΕΛΟΤ 1801 στην Ελλάδα, από τον ΕΛΟΤ	374
ΠΙ.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ)	377
ΠΙ.6 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του πλαισίου - προτύπου ΑΑ 1000	380

**ΠΙ.7 Στατιστικά στοιχεία εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA
8000 381**

Βιβλιογραφία Παραρτήματος Ι 383

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

I. Ευχαριστίες

Στην μητέρα μου, στην οικογένεια, στους φίλους και συναδέλφους μου, καθώς και στον Πρόεδρο & Διευθύνοντα Σύμβουλο της ΚτΠ Α.Ε., κ. Κ. Δούκα και στον Διευθυντή Τομέα Διοίκησης & Οικονομικού, κ. Σ. Παπακώστα, για την πολύπλευρη στήριξή τους.

Στους πανεπιστημιακούς μου δασκάλους στο Πανεπιστήμιο Κρήτης (Ηράκλειο - Κρήτη) και στο Université P. Sabatier (Toulouse - France) που διαμόρφωσαν την επιστημονική μου σκέψη και λειτουργία, σε πλήρη διανοητική ελευθερία, καθώς και σε εκείνους στο Πανεπιστήμιο Πειραιά που επέκτειναν τις επιστημονικές μου γνώσεις σε νέους χώρους και διαστάσεις και με ενθάρρυναν στην προσπάθεια αυτή.

Στον Πρόεδρο του E-MBA, Καθηγητή Π. Μάλλιαρη που με δέχτηκε στο μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα και στον επιβλέποντα Καθηγητή Γ. Μποχώρη, καθώς και στους Καθηγητές Σ. Καρβούνη και Α. Λαγοδήμο, μέλη της επιτροπής εξέτασης της παρούσας εργασίας.

II. Κατάλογος Πινάκων

	Σελ.
Πίνακας 1.1 Σύνοψη βιβλιογραφίας επί υποδειγμάτων ΟΣΔΔ, ανά θέση στο Μοντέλο Εξέλιξης Διαχειριστικών - Διοικητικών Συστημάτων των D. Renfrew - G. Muir (Renfrew and Muir, 1998 [43]) και κατηγορία, σύμφωνα με τους MacGregor Associates (MacGregor Ass., 1996 [4]).	45
Πίνακας 1.2 Αξιολόγηση απαιτήσεων μοντέλων ολοκλήρωσης από τους S. Karapetrovic και J. Jonker (Karapetrovic - Jonker, 2003 [1]).	48
Πίνακας 3.1 Αντιστοιχία ενοτήτων του Πλαισίου Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης του BSI και των θεματικών μερών της Μεθοδολογίας Σ-Ε-Ε-Ε.	123
Πίνακας 3.2 Συσχετισμός των αρχών από τις οποίες διέπεται το πρότυπο ISO 9001 και των προδιαγραφών του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI.	126
Πίνακας 3.3 Σύγκριση των περιεχομένων (παραγράφων) του Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI και του προτύπου ISO 9001:2000.	128
Πίνακας 4.1 Εξέλιξη των τάσεων Αγοράς και των αντιδράσεων επιχειρήσεων, στη Δυτική Ευρώπη, την περίοδο: 1950 -	

- Πίνακας 4.2 “Μεταστροφές” στην εταιρική διαχείριση - διοίκηση στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. **160**
- Πίνακας 5.1 Συγκριτική παράθεση των αρχών και κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ) και των αρχών και απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000 (Παλλαδά, 2001 [4]), (Palladas, 2004 [5]), (Palladas, 2007 [6]) **176**
- Πίνακας 6.1 Οι αρχές των κύριων πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων διαχειριστικών συστημάτων: ISO 9001:2000, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2]). **244**
- Πίνακας 6.2 Πεδία - θεματικά αντικείμενα των ISO 9001: 2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2]) **249**
- Πίνακας 6.3 Χαρακτηριστικές λέξεις - όροι στα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003. **254**

- Πίνακας 6.4 Βασικές ενότητες των ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2]). **263**
- Πίνακας 6.5 Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχειρηματικής οντότητας, στα: ISO 9001:2000, ISO 1400:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2]). **267**
- Πίνακας 6.6 Χρήσεις των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων: ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003 (Παλλαδά, **272** 2007 [2]).
- Πίνακας 7.1 Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχειρηματικής οντότητας, στα ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI, ΕΜΕΑ, AS 8003, AA 1000, SA 8000, AS 8000:2003 και στο υπόδειγμα HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]). **288**
- Πίνακας 7.2 Συνοπτική συγκριτική παράθεση των χρήσεων των: ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, ΕΜΕΑ, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000 και του

υποδείγματος HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]).

302

Πίνακας ΠΙ.1 Ετήσιος αριθμός και αύξηση Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας κατά ISO 9001, παγκοσμίως, για τα έτη 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

366

Πίνακας ΠΙ.2 Ετήσιος αριθμός Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας κατά ISO 9001, στην Ελλάδα και συνολικά στην Ευρώπη, για τα έτη 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

367

Πίνακας ΠΙ.3 Ετήσιος αριθμός και αύξηση Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001, παγκοσμίως, κατά τα έτη 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

370

Πίνακας ΠΙ.4 Ετήσιος αριθμός Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001, στην Ελλάδα και στην Ευρώπη, για τα έτη 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

371

Πίνακας ΠΙ.5 Αποτελέσματα έρευνας πιστοποιήσεων κατά BS OHSAS 18001 μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2005 (Πηγή: Sanchez-Toledo (Sanchez-Toledo, 2007 [2])).

373

- Πίνακας ΠΙ.6 Κατανομή ανά κράτος, αριθμού Νικητών Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (Award Winners, Prize Winners και Finalists), συνολικά κατά την περίοδο 1992 - 2008 (Από επεξεργασία στοιχείων EFQM (EFQM, 2009 [4])). **377**
- Πίνακας ΠΙ.7 Σύνοψη των στοιχείων της αναφοράς: “Η Elite της Επιχειρηματικής Αριστείας”, Ελλάδα 31-10-2008 (ΕΕΔΕ, 2009 [5]). **379**
- Πίνακας ΠΙ.8 Αριθμός πιστοποιημένων εγκαταστάσεων κατά SA 8000, παγκοσμίως και αντίστοιχων κλάδων και χωρών δραστηριοποίησης κατά τα έτη 2000 - 2008 (Πηγή: (Social Accountability International, 2009 [7])). **382**

III. Κατάλογος Εικόνων - Διαγραμμάτων

	Σελ.
Εικόνα 1.1	Πυραμίδα αρμοδιοτήτων - λειτουργιών: διοίκησης, διεύθυνσης και διαχείρισης. 22
Εικόνα 1.2	Το μοντέλο εξέλιξης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων των D. Renfrew - G. Muir (Renfrew, Muir, 1998 [43]) με την προσθήκη αρίθμησης σε κάθε θέση. 43
Εικόνα 3.1	Το μοντέλο του εθνικού οργανισμού τυποποίησης της Δανίας (Dansk Standard) για ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης (Dansk Standard, 2005 [13]). 139
Εικόνα 5.1	Σχηματική απεικόνιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM), του Ευρωπαϊκού Φόρουμ για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM, 2003 [1]). 174
Εικόνα 6.1	Σχηματική απεικόνιση του συσχετισμού των θεματικών αντικειμένων και περιεχομένων των: ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000 (Παλλαδά, 2007 [2]). 251

Εικόνα 7.1	Σχηματική απεικόνιση αυτόνομων και “συνδυασμένων” εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων (Παλλαδά, 2007 [1]).	282
Εικόνα 7.2	Απλοποιημένη απεικόνιση του υποδείγματος HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]).	284
Εικόνα 7.3	Απλουστευμένο απόσπασμα σχηματικής απεικόνισης των διαστάσεων του υποδείγματος HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]).	286
Εικόνα 7.4	Βασική δομή και συνοπτικά περιεχόμενα του υποδείγματος “Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης” HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]), (Παλλαδά, 2007 [6]).	301
Εικόνα ΠΙ.1	Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας κατά ISO 9001 και ετήσια αύξησή τους, παγκοσμίως ανά έτος, στην περίοδο: 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).	367
Εικόνα ΠΙ.2	Οι δέκα πρώτες χώρες στην παγκόσμια κατάταξη αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστήματος Ποιότητας προς το πρότυπο ISO 9001:2000, τον Δεκέμβριο 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).	367

- Εικόνα ΠΙ.3α Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας προς ISO 9001 και ετήσια αύξηση, στην Ελλάδα, ανά έτος, στην περίοδο 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])). **368**
- Εικόνα ΠΙ.3β Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας προς ISO 9001:2000 και ετήσια αύξηση, στην Ευρώπη, ανά έτος, στην περίοδο 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])). **369**
- Εικόνα ΠΙ.4 Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001 και ετήσια αύξηση, παγκοσμίως ανά έτος, κατά τα έτη: 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])). **370**
- Εικόνα ΠΙ.5 Οι δέκα πρώτες χώρες στην παγκόσμια κατάταξη αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, προς το ISO 14001, το 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])). **371**
- Εικόνα ΠΙ.6α Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001 και ετήσια αύξηση, στην Ελλάδα, ανά έτος, κατά τα έτη: 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])). **372**
- Εικόνα ΠΙ.6β Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης

Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001 και ετήσια αύξηση, στην Ευρώπη, ανά έτος, κατά τα έτη: 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])). **373**

Εικόνα ΠΙ.7 Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία, προς BS OHSAS 18001 και ετήσια αύξηση, παγκοσμίως, ανά έτος, κατά τα έτη 2003 - 2005 (Πηγή: Sanchez-Toledo (Sanchez-Toledo, 2007 [2])). **374**

Εικόνα ΠΙ.8 Κατανομή ανά κράτος, του αριθμού Νικητών Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (Award Winners, Prize Winners και Finalists), συνολικά κατά την περίοδο 1992 - 2008 (Από επεξεργασία δημοσιοποιημένων στοιχείων του EFQM (EFQM, 2009 [4])). **379**

Εικόνα ΠΙ.9 Βαθμολογία Δεικτών Λογοδοσίας σε Βόρειο Αμερική, Ευρώπη και Ασία, κατά τα έτη 2004 - 2006 (Πηγή: Accountability (Accountability, 2009 [6])). **381**

IV. Κατάλογος Συντομογραφιών

AA	AccountAbility
AE	Ανώνυμη Εταιρεία
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
AFNOR	Association Française de Normalisation
AS	Australian Standard
ASQ	American Society for Quality
BSI	British Standards Institution
BSR	Business for Social Responsibility
CEC	Commission for European Communities
CEP	Council on Economic Priorities
CIP	Corporate Involvement Program
CSR	Corporate Social Responsibility
ΔΕΚΟ	Δημόσια Επιχείρηση Και Οργανισμός
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
DS	Dansk Standard
ΔΣ	Διοικητικό Συμβούλιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΔΕ	Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων
EFQM	European Foundation for Quality Management
ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΕΜΕΑ	Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας
ΕΟQ	European Organization for Quality
ΕΠ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

EYA	Εργασιακή Υγεία & Ασφάλεια
EYΔ	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
GRI	Global Reporting Initiative
IMS	Integrated Management System
ISO	International Standardization Organization
HIMS	Hyper-Integrative Management System
ILO	International Labor Organization
ΚτΠ	Κοινωνία της Πληροφορίας
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικός Οργανισμός
MME	Μικρο-Μεσαία Επιχείρηση
NEN	Nederlands Normalisatie Instituut
NQA	National Quality Award
NZS	New Zealand Standard
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OHSAS	Occupational Health & Safety System
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΣΔΔ	Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης
ΟΣΕΔΔ	Ολοκληρωμένο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης
RADAR	Results - Approach - Deployment - Assessment & Review
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
SAI Global	Standards Australia International Global
ΣΔΔ	Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης
ΣΔΕΠ	Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας & Ποιότητας
ΣΔΕΥΑ	Σύστημα Διαχείρισης Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας

ΣΔΠ	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
ΣΕΕΕ	Σχεδιάζω - Εκτελώ - Ελέγχω - Ενεργώ
ΣΠ	Σύστημα Ποιότητας
ΣΠΔ	Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
SRI	Socially Responsible Investing
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών
ΥΟΣ(Ε)ΔΔ	Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- Υφιστάμενη κατάσταση και μελλοντικές τάσεις

“The rate of change is accelerating; what we can anticipate will be overcome by what we can’t anticipate; and the immutable reality of a shrinking world - set the context for us all. And now we go back to the wisdom of the ages - those who anticipate have advantage over those who don’t.”

Paul. E. Borawski, CAE, ASQ Executive Director & Chief Strategic Officer

“Quality is the important element of human satisfiers. Investigating them more deeply and specifically is undoubtedly the key to unlocking the secret of human motivation. This problem will become more and more important in the coming affluent 21st century.”

Yoshio Kondo, Kyoto University, ASQ Honorary Member

Σε ολόκληρη την πορεία εξέλιξης του ανθρώπου και των δραστηριοτήτων του, η προσαρμογή, η βελτιστοποίηση και η ανάπτυξη ήταν πάντα, άμεσα ή έμμεσα, φανερά και μη, κινητήριες δυνάμεις και ταυτόχρονα, τρόποι επιβίωσης. Κατά τον ίδιο τρόπο και οι επιχειρηματικές οντότητες προσπαθούν να προσαρμόζονται στις συνθήκες κάθε περιόδου, να βελτιστοποιούν την οργάνωση και λειτουργία τους και να αναπτύσσονται, εξελίσσοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, δηλαδή τις επιδόσεις τους.

Το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δημιουργούνται και λειτουργούν οι επιχειρηματικές οντότητες, είναι στο μεγαλύτερο μέρος του ελεύθερο, με πολύ περιορισμένα πλέον εμπόδια επικοινωνίας και τεχνολογίας, αλλά με ολοένα και πιο περιορισμένους πόρους και απαιτητικά ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με μελλοντολογική μελέτη του Economist Intelligence Group (Economist Intelligence Group, 2006 [1]), οι κύριες τάσεις που θα επικρατήσουν μέχρι το 2020, σε σύνοψη, θα είναι: (α) *“Η παγκοσμιοποίηση”*, με ανακατανομή των οικονομικών δυνάμεων και νέες αναδυόμενες οικονομίες, (β) *“Τα δημογραφικά”*, με τη μετατόπιση του κυρίως όγκου του πληθυσμού να έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις στις οικονομίες, στις επιχειρήσεις και στους πελάτες, (γ) *“Η επιλεκτική εξατομικευμένη ανάθεση”* (atomisation), καθώς η παγκοσμιοποίηση και οι δικτυακές τεχνολογίες θα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τον κόσμο ως βάση προμήθειας ταλέντων και υλικών, οι αποτελεσματικές συνεργασίες θα γίνονται ολοένα και πιο σημαντικές και τα όρια μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών θα ξεθωριάζουν, (δ) *“Τα προσωποπαγή προϊόντα / υπηρεσίες”* (“product / services personalization”) όπου προϊόντα και υπηρεσίες θα είναι εξατομικευμένα (“customized”), οδηγώντας τις επιχειρήσεις στον σχεδιασμό προϊόντων κατά αρθρωτό τρόπο και την κατασκευή / παραγωγή τους σε απόκριση των προσωπικών παραγγελιών των πελατών τους, ενώ πελάτες και προμηθευτές θα αντιμετωπίζονται με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις προσωπικές τους προτιμήσεις και τη σημαντικότητά τους για την επιχείρηση, (ε) *“Η Διαχείριση Γνώσης”*, καθώς η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής οντότητας δεν θα μπορεί να προσφέρει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, *“η Διοίκηση θα επικεντρώνεται στα σημεία στα οποία η προσωπική χημεία και η δημιουργική διόραση θα “μετρούν” περισσότερο από ό,τι οι κανόνες και οι*

διεργασίες. Η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργατών γνώσης μέσα από την τεχνολογία, την εκπαίδευση και τις οργανωσιακές αλλαγές θα αποτελέσει κύρια πρόκληση στην επόμενη δεκαπενταετία". Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, οι αυτοματισμοί και οι βελτιώσεις των διεργασιών θα συνεχίσουν να αποτελούν βασικό επίκεντρο των δραστηριοτήτων πολλών επιχειρηματικών οντοτήτων, αλλά η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα εστιάζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας και των επιδόσεων των εργατών γνώσης. Οι διεργασίες θα δίνονται προς υλοποίηση από τρίτους, ανάλογα με το πού γίνονται καλύτερα και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα είναι ολοένα και πιο προσωπικές. Οι συνεργασίες εντός και εκτός επιχειρηματικών οντοτήτων θα είναι ταυτόχρονα ευρύτερες και βαθύτερες, ενώ η τεχνολογία θα βοηθά τους εργάτες της γνώσης να έχουν καλύτερες επιδόσεις, χάρη σε συνέργειες και εργαλεία επικοινωνίας. Τέλος οι επιχειρηματικές οντότητες θα είναι λιγότερο ιεραρχικές, πιο επίπεδες. Οι εργαζόμενοι θα έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων και θα συμμετέχουν ολοένα και περισσότερο στον εταιρικό προγραμματισμό. Έρευνα η οποία διεξήχθη στο πλαίσιο της ίδιας μελέτης, από το Economist Intelligence Group σε 1.656 ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων, όλων των κλάδων, στην υφήλιο, έδωσε τα εξής αποτελέσματα: (α) 77% υποστήριξε ότι τα περιβαλλοντικά θέματα θα αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα της εταιρικής στρατηγικής. (β) 24% δήλωσε ως μεγαλύτερο πιθανό κίνδυνο την κακή διαχείριση - διοίκηση. (γ) 55% ανέφερε ως σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας της επιχειρηματικής οντότητας τις ικανότητες διαχείρισης - διοίκησης και 40% τις διαπροσωπικές δεξιότητες. (δ) 71% δήλωσε ως κύριο παράγοντα του ρυθμού ανάπτυξης της επιχειρηματικής οντότητας την "ποιότητα της διαχείρισης - διοίκησης", 40% την ανάπτυξη νέων προϊόντων και 34% τη βελτίωση της επικοινωνίας εντός και εκτός εταιρείας. (ε) 42% ανέφερε ως σύγχρονο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την ποιότητα των

προϊόντων / υπηρεσιών τους, ενώ 39% τις υψηλής ποιότητας σχέσεις των εταιρειών τους με πελάτες, προμηθευτές και τρίτους και 36% την ξεκάθαρη εταιρική στρατηγική. (ζ) 53% δήλωσε *“τις πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές”* ως το κρισιμότερο εμπόδιο στη βελτίωση των σχέσεων των εταιρειών τους με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τρίτα μέρη ενώ 52% *“τη βελτιωμένη ποιότητα επικοινωνίας”*. (η) 64% δήλωσε πως οι πηγές του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος στα επόμενα 15 έτη θα είναι *“η ανταποκριτικότητα στις αλλαγές της Αγοράς”*, 61% στην *“ξεκάθαρη εταιρική στρατηγική”* και 58% η *“ποιότητα της διαχείρισης - διοίκησης”*. (θ) 48% πιστεύουν πως θα αλλάξει πολύ σημαντικά ο αριθμός των πελατών τους. (ι) 63% πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικός παράγοντας επίδοσης της εταιρείας τους οι πολυσύνθετες διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις *“στην υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών”*, 61% *“στη στρατηγική και την επιχειρηματική ανάπτυξη”* και 52% *“στην εταιρική επίδοση της διαχείρισης - διοίκησης”*. (κ) 40% πιστεύει ότι θα είναι πολύ σημαντική η αύξηση *“στους πολυσύνθετους και στη βάση γνώσεων ρόλους με κατεξοχήν εξωστρέφεια και ανεπτυγμένες δεξιότητες επικοινωνίας και κρίσης”*. (λ) 49% και 43% πιστεύουν ότι η επικοινωνία, αντίστοιχα, εσωτερικά και εξωτερικά της εταιρείας θα αυξηθεί πολύ μέσω της επίλυσης περίπλοκων προβλημάτων με *“συνεργατική ομαδική εργασία”*. (μ) Αναφορικά με τις αλλαγές στις εταιρείες τους, 82% πιστεύει ότι θα αφορούν μεγαλύτερη συμμετοχή των πελατών στις διεργασίες ανάπτυξης προϊόντων / υπηρεσιών, 79% ότι θα αφορούν την μεγαλύτερη παροχή κινήτρων σε αποτελεσματικές συνεργασίες μεταξύ των διαφορετικών λειτουργιών της επιχείρησης, 73% πιστεύει ότι οι πελάτες θα ενδιαφέρονται περισσότερο για την εξατομίκευση των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, παρά για την τιμή τους, ενώ 66% ότι θα αφορούν την παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας στους εργαζόμενους να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις.

Αναφορικά με την εξέλιξη του τομέα της ποιότητας, σύμφωνα με σχετική μελλοντολογική μελέτη του ASQ (ASQ, 2008 [2]), οι κύριες δυνάμεις που θα διαμορφώσουν το νέο τοπίο στον τομέα της Ποιότητας θα είναι: (α) η Παγκοσμιοποίηση, (β) η Κοινωνική Ευθύνη, (γ) οι Νέες Διαστάσεις Ποιότητας, (δ) η Πληθυσμιακή Γήρανση, (ε) η Υγεία & Περίθαλψη, (ζ) οι Περιβαλλοντικές Ανησυχίες και (η) η Τεχνολογία του 21^{ου} αιώνα. Σε σύνοψη, οι “κύριες δυνάμεις των αλλαγών”, οι οποίες έχουν καταγραφεί στις μελλοντολογικές μελέτες του ASQ οι οποίες εκπονούνται ανά τριετία, από το 1996 έως το 2008 είναι οι εξής:

1996: Αξίες που αλλάζουν, Παγκοσμιοποίηση, Επανάσταση Πληροφοριών, Ταχύτητα αλλαγών, Αυξημένη εστίαση σε πελάτες, Ηγεσία, Ποιότητα σε νέους τομείς, Αλλαγές στην ίδια την ποιότητα.

1999: Συνεργασίες (partnering), Συστήματα Μάθησης, Προσαρμοστικότητα και ταχύτητα αλλαγών, περιβαλλοντική βιωσιμότητα, Παγκοσμιοποίηση, Εστίαση στη Γνώση, Εξατομίκευση και Διαφοροποίηση, Μεταβολές δημογραφικών.

2002: Η Ποιότητα καλείται να επιφέρει αποτελέσματα ισολογισμού (bottom-line results), Τα διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα θα απορροφούν ολοένα και περισσότερο την ειδικότητα της Ποιότητας, Η Ποιότητα θα είναι εργασία καθενός, Θα πρέπει να αποδειχτεί η οικονομική περίπτωση για την ευρύτερη εφαρμογή της Ποιότητας, Η παγκόσμια ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες θα δημιουργήσει μία παγκόσμια εργατική τάξη, Η εμπιστοσύνη στους επιχειρηματικούς ηγέτες θα μειωθεί, Οι προσδοκίες των πελατών θα συνεχίσουν να αυξάνουν.

2005: Παγκοσμιοποίηση, Καινοτομία - δημιουργικότητα - αλλαγές, ανάθεση παραγωγής σε τρίτους (“outsourcing”), sophistication καταναλωτών, Δημιουργία Αξίας, Αλλαγές στην Ποιότητα.

2008: Παγκοσμιοποίηση, Κοινωνική Ευθύνη, Νέες Διαστάσεις Ποιότητας, Πληθυσμιακή Γήρανση, Υγεία & Περίθαλψη, Περιβαλλοντικές Ανησυχίες, Η τεχνολογία του 21^{ου} αιώνα.

- **Επιλογή του αντικειμένου - θέματος της παρούσας εργασίας και τα καινοτομικά της στοιχεία (- Ανάγκη που ικανοποιεί η παρούσα εργασία)**

Το συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας επιλέχτηκε για δύο βασικούς λόγους:

- (α) Τις σύγχρονες ανάγκες, απαιτήσεις και ίσως και προσδοκίες των επιχειρηματικών / επιχειρησιακών οντοτήτων και των ενδιαφερόμενων μερών τους για ένα πλήρως ολοκληρώσιμο, εύληπτο, λιτό και ευέλικτο σύστημα οργάνωσης - λειτουργίας, βάσει σύγχρονων αρχών εταιρικής διοίκησης και διαχείρισης.
- (β) Τα προσωπικά επαγγελματικά ενδιαφέροντα και τις εργασιακές αρμοδιότητες και ενασχολήσεις της υπογράφουσας.

Όπως αναφέρεται από Α. Παλλαδά (Παλλαδά, 2007 [3]), (Παλλαδά, 2007 [4]), η ιδέα για ένα νέο υπόδειγμα εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, κατάλληλο για οποιαδήποτε τύπου επιχειρηματική οντότητα, το οποίο να ενσωματώνει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις χρησιμότερες και πληρέστερες προδιαγραφές οι οποίες να ικανοποιούν ταυτόχρονα τις σύγχρονες ανάγκες, απαιτήσεις ή και προσδοκίες

των ενδιαφερόμενων μερών δεν είναι νέα, ούτε στον συγκεκριμένο χώρο (στην Ελλάδα ή διεθνώς), ούτε στην υπογράφουσα.

Είναι όμως η πρώτη φορά που αναπτύσσεται ένα τέτοιο υπόδειγμα: (α) από μία ατομική προσπάθεια (και όχι έναν φορέα, πχ. τυποποίησης), (β) βασιζόμενο ταυτόχρονα σε αρχές και απαιτήσεις / προδιαγραφές πολλών διεθνώς αποδεκτών και δοκιμασμένων πλαισίων, προτύπων κατευθυντήριων οδηγιών και υποδειγμάτων, (γ) τόσο μεγάλου θεματικού εύρους, (δ) στον ελληνικό χώρο, (ε) με θεωρητική και πρακτική βάση και (ζ) ανοικτού και δυναμικού τύπου, ενώ τα υφιστάμενα είναι κλειστού τύπου, περιορίζονται κυρίως στα τρία βασικά πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 ή παρέχουν μόνο κατευθυντήριες οδηγίες ολοκλήρωσης και δεν καλύπτουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η πολύχρονη επαγγελματική εμπειρία στον χώρο της Διαχείρισης Ποιότητας, των επιθεωρήσεων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων και του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και το καθημερινό βίωμα των αναγκών, απαιτήσεων, ακόμα και προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και συνθηκών των ελληνικών εταιρειών υψηλής τεχνολογίας και ΤΠΕ στις θέσεις στις οποίες έχει εργαστεί, τόσο εσωτερικά, όσο και ως Σύμβουλος, με αντικείμενο γενικά την οργάνωση διαχείριση και διοίκηση επιχειρηματικών οντοτήτων, την ποιότητα και την επιχειρηματική αριστεία, σε συνδυασμό με τα αντίστοιχα σχετικά θεωρητικά υπόβαθρα (μεταπτυχιακών σπουδών και επιμορφώσεων) οδήγησαν την υπογράφουσα από χρόνια στην ανάπτυξη κατάλληλων, κατά περίπτωση, “συνδυαστικών” διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων. Πρώτο χρονολογικά εγχείρημα ήταν η κατάλληλη “συνένωση”, “μείξη” των απαιτήσεων των προτύπων EN 45001 και ISO 9002 (Παλλαδά, 1999 [5]). Η εργασία αυτή είχε ως αποτέλεσμα ένα μεικτό, αλλά λιτό, νέο (ως προς δομή και περιεχόμενο) υπόδειγμα - πρότυπο Συστήματος

Ποιότητας, κατάλληλο για επιχειρήσεις με αντικείμενο δραστηριοποίησης τις μετρήσεις ακριβείας και τη διακρίβωση οργάνων και συσκευών. Το νέο αυτό Σύστημα παρουσιάστηκε (Θεωρία, Εφαρμογή και με Μελέτη Περίπτωσης τα Εργαστήρια Διακριβώσεων & Μετρήσεων Ακριβείας του Τομέα Μετρολογίας της ALGOSYSTEMS S.A.) στο 6ο Συνέδριο Χημείας Ελλάδας - Κύπρου - “Χημεία & Συστήματα Ποιότητας στην Παραγωγή και τον Έλεγχο” (2 - 5 Σεπ. 1999, στη Ρόδο), με τίτλο ανακοίνωσης: “Διαπίστευση (κατά EN 45001) & Πιστοποίηση (κατά ISO 9002) Σ.Π. Εργαστηρίου Διακριβώσεων (Απαιτήσεις & Πλεονεκτήματα)”. Ακολούθησε επικαιροποίηση του παραπάνω Συστήματος (Παλλαδά, 2000 [6]), η οποία παρουσιάστηκε στο διεθνές συνέδριο Quality Forum 2000, με τίτλο ανακοίνωσης: “Το νέο πρότυπο ISO/IEC 17025 - Η σχέση του με τα πρότυπα EN45001:1989 και ISO 9001:1994”. Κατόπιν σχετικών επικαιροποιήσεων στον θεωρητικό σκελετό των προδιαγραφών ο οποίος διαμορφώθηκε στο πλαίσιο της παραπάνω εργασίας, εκπονήθηκε από την υπογράφουσα, το 2005, ένας νέος θεωρητικός σκελετός προδιαγραφών προς ικανοποίηση ταυτόχρονα των προτύπων ISO 9001:2000 και ISO/IEC 17025:1999. Εφαρμογή του (με κατάλληλη επικαιροποίηση ως προς τα στοιχεία του ISO/IEC 17025:2005) έγινε σε πρωτοποριακή μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση στον χώρο των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) και σχετικά στοιχεία αυτής της εφαρμογής δημοσιεύτηκαν σε άρθρο της υπογράφουσας (Παλλαδά, 2007 [7]).

Αντίστοιχο εγχείρημα συνδυασμού - συνένωσης των απαιτήσεων των προτύπων ISO 10006:2003 (για τη Διαχείριση Έργων) και ISO 9001:2000 έγινε από την υπογράφουσα το 2004 (Παλλαδά, 2004 [8]). Η εργασία αυτή είχε ως αποτέλεσμα ένα νέο πρότυπο Σύστημα Ποιότητας, κατάλληλο προς εφαρμογή - χρήση από επιχειρηματικές οντότητες με αντικείμενο τη Διαχείριση Έργων ή / ή και την

ανάθεση και την παρακολούθηση Υλοποίησης Έργων . Το νέο αυτό Σύστημα παρουσιάστηκε (σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, μαζί με παράδειγμα δυναμικής εφαρμογής) στο 7^ο Quality Forum (διεθνές συνέδριο, 26 - 27 Μαί. 2004, στο ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ - Αθήνα) (Παλλαδά, 2004 [8]).

Με την εμπειρία της διαμόρφωσης της θεωρητικής υποδομής της ανάπτυξης συνδυασμένων / συνδυαστικών απαιτήσεων / προδιαγραφών και της έμπρακτης προσαρμογής, εφαρμογής, παρακολούθησης, αξιολόγησης και εξέλιξής τους προς ικανοποίηση συγκεκριμένων, κατά περίπτωση, σύγχρονων πραγματικών επιχειρηματικών συνθηκών και των αναγκών και απαιτήσεων (κατ' ελάχιστο) όλων των ενδιαφερόμενων μερών, το επόμενο βήμα για την υπογράφουσα ήταν η διαμόρφωση ενός κατάλληλου νέου, “ολοκληρώσιμου” υποδείγματος Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης. Τα περιεχόμενα του νέου υποδείγματος έχουν κατοχυρωθεί ως πνευματική ιδιοκτησία, όπως και η επωνυμία (“Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης” - “Hyper-Integrative Management System”) και το σήμα του (HIMS[®]). Πρώτη δημόσια παρουσίαση των κύριων αρχών και περιεχομένων του προτεινόμενου νέου υποδείγματος HIMS[®] έγινε το 2007, στο διεθνές συνέδριο του ECO-Q: CSR Congress 2007 (27 - 28 Απρ. 2007, στην Αθήνα), με κεντρικό θέμα την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και “moto” (σύντομο σύνθημα): “Από την “Πρόσκληση της Ποιότητας στις προκλήσεις της Κοινωνίας” (Παλλαδά, 2007 [3]). Στην αρχή της ανακοίνωσης (με τίτλο: “Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση σε ένα Νέο Υπόδειγμα - Πρότυπο Ολοκληρωμένου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης”), η υπογράφουσα τοποθέτησε τη συγκεκριμένη εργασία της (το προτεινόμενο νέο πρότυπο) - συνεχίζοντας το “moto” (σύνθημα) του Συνεδρίου, ως “Απάντηση της Ποιότητας στις επιταγές της

Κοινωνίας”. Εξειδικευμένη παραλλαγή του νέου υποδείγματος, για επιχείρηση - μονάδα Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης Ενηλίκων παρουσιάστηκε στο διεθνές συνέδριο: 4th International Conference in Open and Distance Learning - ICODL 2007 (23 - 25 Νοεμ. 2007, στην Αθήνα), με τίτλο ανακοίνωσης: “The Evolution of an Open & Distance Adult Learning Unit Excellence Model, for Learning Quality Maximization” (“Η Εξέλιξη ενός Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας σε Μονάδα Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης Ενηλίκων, προς Μεγιστοποίηση της Ποιότητας Μάθησης”) (Palladas, 2007 [4]). Σήμερα το HIMS[®] έχει χρησιμοποιηθεί ως βάση για το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας & Ποιότητας (ΣΔΕΠ) της Κοινωνίας της Πληροφορίας Α.Ε. (Παλλαδά, 2008 [9]), η οποία ήταν η πρώτη εταιρεία στον χώρο της η οποία ανέπτυξε εσωτερικά ένα τέτοιο σύστημα και έλαβε κατόπιν σχετικού ελέγχου, Βεβαίωση Επάρκειας Μεταβατικής Περιόδου, από την ΕΥΔ ΕΠ Ψηφιακής Σύγκλισης, τον Σεπτέμβριο του 2008.

▪ Θέση της εργασίας

Η παρούσα εργασία αναφέρεται μόνο στο πρώτο μέρος μιας ολοκληρωμένης προσπάθειας της υπογράφουσας αναφορικά με την ολοκλήρωση συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης. Το δεύτερο μέρος της προσπάθειας αφορά και καλύπτει θέματα καθιέρωσης και εφαρμογής του HIMS[®], το τρίτο μέρος την παρακολούθηση και μέτρηση των εταιρικών επιδόσεων με την εφαρμογή του παραπάνω υποδείγματος, το τέταρτο μέρος θέματα σχετικά με τις δυνατότητες και τη μεθοδολογία πιστοποίησης ενός εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης στη βάση του HIMS[®] και το πέμπτο μέρος αφορά θέματα της εξέλιξής του.

▪ Σκοπός της εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι πολλαπλός:

- (α) Αναφορά της σχετικής με το θέμα των Ολοκληρωμένων Συστημάτων Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ) βιβλιογραφίας με την κατά περίπτωση αναγκαία αναλυτικότερη παράθεσή της.
- (β) Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της προεργασίας ανάπτυξης του Υπερ-Ολοκληρώσιμου Συστήματος Εταιρικής Διοίκησης - Διαχείρισης (ΥΟΣΕΔΔ) (HyperIntegrative Management System - HIMS[®]), το οποίο αποτελεί ειδικό τύπο ΟΣΔΔ, με επίκεντρο τη συγκριτική παράθεση στοιχείων κύριων εθνικών και διεθνών πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων.
- (γ) Παρουσίαση των κυριότερων στοιχείων του νέου υποδείγματος HIMS[®].
- (δ) Αναλυτική παράθεση των αρχών του νέου υποδείγματος HIMS[®].

▪ Μεθοδολογία της εργασίας

Οι μεθοδολογίες οι οποίες ακολουθήθηκαν κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας ήταν:

- (α) Έρευνα, καταγραφή, ανάλυση και συσχετισμός των στοιχείων και των δεδομένων: (i) βιβλιογραφίας, σχετικά με την έννοια της ολοκλήρωσης και (ii) των πλαισίων, προτύπων, κατευθυντήριων οδηγιών και υποδειγμάτων συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και ΟΣΔΔ.
- (β) Συγκριτική παράθεση και σχολιασμός των παραπάνω στοιχείων και δεδομένων.

- (γ) Σύνθεση στοιχείων και δεδομένων βιβλιογραφίας και ατομικών εργασιών.
- (δ) Εμπλουτισμός και διεύρυνση της σύνθεσης με καινοτομικά θεωρητικά και πρακτικά στοιχεία.
- (ε) Διαμόρφωση νέου υποδείγματος.
- (ζ) Καταγραφή στοιχείων και χαρακτηριστικών του νέου υποδείγματος.

- **Σύντομη αναφορά της πραγματείας και του σκοπού κάθε κεφαλαίου της εργασίας**

Στο Κεφάλαιο 1, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αρχικά αναφορικά με το νόημα και την απόδοση των όρων “integration”, “integrated management system” και “integrated management”, ακολούθως αναφορικά με τα επίπεδα και τους τρόπους ολοκλήρωσης εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, τους βαθμούς ελευθερίας των συστατικών μερών, τις καταγραμμένες ανάγκες και τους λόγους ανάπτυξης ολοκληρωμένων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, τα οφέλη, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τα σημεία στήριξης, τα εμπόδια, τα σημεία προσοχής και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Στη συνέχεια, αναφέρεται η βιβλιογραφία η οποία αφορά πλαίσια, πρότυπα, κατευθυντήριες οδηγίες και υποδείγματα ΟΣΔΔ. Παρότι έχουν βρεθεί στη διεθνή βιβλιογραφία πολλά στοιχεία ερευνών και των αποτελεσμάτων τους σχετικά με την καθιέρωση και εφαρμογή ΟΣΔΔ, δεν είναι δυνατό να δοθούν αναλυτικά στην παρούσα εργασία, για λόγους θεματικής συμβατότητας, έκτασης και σκοπού της εργασίας, ενώ ως έναν βαθμό, αφορούν διαφορετικό μέρος της συνολικής προσπάθειας που προαναφέρθηκε.

Στο Κεφάλαιο 2, παρουσιάζονται σε σύνοψη τα σύγχρονα κύρια πρότυπα διαχείρισης ποιότητας, περιβάλλοντος και υγείας και ασφάλειας στην εργασία: ISO 9001, ISO 9004, ISO 14001 και BS OHSAS 18001. Ειδικότερα, για κάθε ένα από τα παραπάνω πρότυπα αναφέρονται: σύντομο ιστορικό εκδόσεων, σκοπός, θεωρητική βάση (αρχές και προσεγγίσεις), σχέση - συμβατότητα με άλλα πρότυπα, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης και στατιστικά στοιχεία χρήσης και (κατά περίπτωση) σχετικής πιστοποίησης. Σκοπός της παρουσίασης αυτής είναι η ανάδειξη των κοινών και μη στοιχείων των προτύπων τα οποία έχουν παρουσιαστεί στη βιβλιογραφία ως συστατικά ΟΣΔΔ.

Στο Κεφάλαιο 3, παρουσιάζονται βασικά - χαρακτηριστικά πλαίσια, κατευθυντήριες οδηγίες και πρότυπα που αφορούν ΟΣΔΔ και ειδικά το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI, το οποίο αναπτύχθηκε σε μία προσπάθεια διαμόρφωσης ενός συνόλου προδιαγραφών οι οποίες καλύπτουν τις απαιτήσεις των τριών προτύπων: ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 και BS OHSAS 18001:1999. Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης (“του τοπίου”) αναφορικά με ΟΣΔΔ, από πλευράς επίσημων εθνικών πλαισίων, προτύπων και κατευθυντήριων οδηγιών.

Στο Κεφάλαιο 4, αρχικά σχολιάζονται οι έννοιες της εταιρικής διαχείρισης, διεύθυνσης και διοίκησης και στη συνέχεια, με σκοπό την ανάδειξη και τεκμηρίωση της ανάγκης για ένα νέο υπόδειγμα εταιρικής οργάνωσης - λειτουργίας (διαχείρισης - διοίκησης), το οποίο να ικανοποιεί τις σχετικές με τις παραπάνω έννοιες (όντας εμπλουτισμένο με κατάλληλα στοιχεία άλλων πλαισίων, προτύπων ή και υποδειγμάτων), ώστε να ικανοποιεί πραγματικά τις σύγχρονες οικονομικές,

επιχειρηματικές και κοινωνικές ανάγκες, κατά τρόπο πληρέστερο, καταλληλότερο και “οικονομικότερο” τρόπο.

Με σκοπό τη διερεύνηση των παραπάνω στοιχείων, παρουσιάζονται, στο Κεφάλαιο 5, πλαίσια, πρότυπα, υποδείγματα (μοντέλα) και σχετικά με την εταιρική διοίκηση - διαχείριση, όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, το αυστραλιανό πρότυπο AS 8003:2003 - CSR με αντικείμενο την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη), το πρότυπο AA 1000:1999 (Accountability) το οποίο αφορά την Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας, το πρότυπο SA 8000:2001 (Social Accountability) για Υποχρέωση Κοινωνικής Λογοδοσίας και το αυστραλιανό πρότυπο AS 8000:2003 (Corporate Governance) το οποίο αφορά αρχές καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Στο Κεφάλαιο 6, γίνεται συγκριτική παράθεση και σχολιασμός των αρχών και απαιτήσεων / προδιαγραφών όλων των πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων τα οποία παρουσιάζονται στα Κεφάλαια 2 έως και 5, με σκοπό την ανάδειξη των κοινών στοιχείων τους, πιθανών επικαλύψεων, αντιθέσεων, αλλά και ενδεχόμενων σημείων διασύνδεσής τους.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται αναλυτικά οι αρχές του νέου υποδείγματος HIMS® και σε σύνοψη, τα κύρια στοιχεία του. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, δίνονται: η θεωρητική του βάση (αρχές, προσεγγίσεις και μεθοδολογία), η δομή και οι ενότητές του, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του.

▪ **Βιβλιογραφία Εισαγωγής**

- [1] Economist Intelligence Group, Foresight 2020 - Economic, Industry and Corporate Trends, The Economist, 2006
- [2] ASQ, “Future of Quality Study “No Boundaries””, Quality Progress, October 2008
- [3] Παλλαδά Α., CSR 2007 Η Πρόκληση της Ποιότητας στις Προκλήσεις της Κοινωνίας, “Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση σε ένα Νέο Υπόδειγμα - Πρότυπο Ολοκληρώσιμου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης”, Ξεν. ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ - Αθήνα, 27 - 28 Απρ. 2007
- [4] Palladas A., 4th International Conference in Open and Distance Learning (ICODL 2007), “The Evolution of an Open & Distance Adult Learning Unit Excellence Model, for Learning Quality Maximization” Πολυχώρος ΑΠΟΛΛΩΝ Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αττικής - Αθήνα, 23 - 25 Νοεμ. 2007
- [5] Παλλαδά Α., 6ο Συνέδριο Χημείας Ελλάδας - Κύπρου - “Χημεία & Συστήματα Ποιότητας στην Παραγωγή και τον Έλεγχο”, “Διαπίστευση (κατά EN 45001) & Πιστοποίηση (κατά ISO 9002) Σ.Π. Εργαστηρίου Διακριβώσεων (Απαιτήσεις & Πλεονεκτήματα)”, 2 - 5 Σεπ. 1999, Ξεν. ΕΣΠΕΡΟΣ, Φαληράκι - Ρόδος

- [6] Παλλαδά Α., Quality Forum 2000, “Το νέο πρότυπο ISO/IEC 17025 - Η σχέση του με τα πρότυπα EN45001:1989 και ISO 9001:1994”, 16 - 18 Νοεμ. 2000, Εκπαιδευτικό Κέντρο Εθνικής Τράπεζας - Γλυφάδα.
- [7] Παλλαδά Α., “Ανάπτυξη Ενιαίου Συστήματος Ποιότητας συμμορφούμενου προς ISO 9001:2000 και ISO/IEC 17025:2005, σε ελληνική μικρομεσαία εταιρεία του τομέα Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) - Η Πρακτική Εμπειρία”, ECO - Q, τεύχος 62, Μαρ - Απρ. 2007, σελ. 10
- [8] Παλλαδά Α., 7^ο Quality Forum, “Προδιαγραφές & Ιδιαιτερότητες Διαχείρισης Ποιότητας στη Διαχείριση Έργου”, ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ - Αθήνα, 26 - 27 Μαί. 2004
- [9] Παλλαδά Α., Εγχειρίδιο Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας & Ποιότητας ΚΤΠ Α.Ε., Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., Υμηττός, 2008

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας γίνεται αρχικά αναφορικά με το νόημα και τις αποδόσεις των όρων “integration”, “integrated management system” και “integrated management”. Ακολούθως δίνονται οι βιβλιογραφικές αναφορές οι οποίες αφορούν τις προσεγγίσεις, τα επίπεδα και τους τρόπους ολοκλήρωσης εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, τους βαθμούς ελευθερίας των συστατικών μερών αυτών των συστημάτων, καθώς και τις καταγραμμένες ανάγκες και τους λόγους ανάπτυξης ολοκληρωμένων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, τα οφέλη, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τα σημεία στήριξης, τα εμπόδια, τα σημεία προσοχής και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Τέλος, δίνεται βασική βιβλιογραφία χαρακτηριστικών πλαισίων, προτύπων, κατευθυντήριων οδηγιών και υποδειγμάτων ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης.

“Είμαστε μάρτυρες μιας επέκτασης του ρόλου που παίζει η ποιότητα ως επινόημα και η διαχείριση ποιότητας ως λειτουργική προοπτική. Ως αποτέλεσμα των αλλαγών στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες βλέπουν τον ισολογισμό τους (ο οποίος δεν είναι χρηματικός πλέον μόνο) και σε μία επιστροφή σε μία πιο ολιστική προσέγγιση σχεδιασμού και δόμησης οργανισμών (σε αντίθεση με την “τμηματοποίηση” του Frederick Taylor), η ποιότητα τώρα σημαίνει “αριστεία επίδοσης”. Η συμμόρφωση προϊόντος προς τις προδιαγραφές είναι μία μόνο

διάσταση της “αριστείας” της επιχείρησης. ... Άλλες εξίσου σημαντικές διαστάσεις οι οποίες συμπληρώνουν τον ισολογισμό της επίδοσής της περιλαμβάνουν πλέον το φυσικό περιβάλλον, την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τη λογοδοσία, τη διαχείριση των εσωτερικών και εξωτερικών παραπόνων, τα οικονομικά και μία μυριάδα παρόμοιων οργανωσιακών και διαχειριστικών θεμάτων. Κατά συνέπεια, ο αριθμός των παικτών (δηλαδή των ενδιαφερόμενων μερών) οι οποίοι θέλουν να πετύχουν (δηλαδή να ικανοποιηθούν) στο παιχνίδι το οποίο είναι η επιχείρηση σήμερα, έχει αυξηθεί δραματικά. Ο πελάτης μπορεί να είναι ο επικεφαλής παίκτης, αλλά ένας τυπικός κατασκευαστικός οργανισμός, ή παροχής υπηρεσιών θα πρέπει επίσης να ικανοποιεί την τοπική κοινότητα (όπως με την μη απόρριψη αποβλήτων με αρνητικές συνέπειες για το περιβάλλον), τους εργαζόμενους (όπως με τη μη ύπαρξη επικίνδυνων συνθηκών εργασίας), την κοινωνία γενικά (όπως με τη μη χρήση παιδικής εργασίας), τους επενδυτές (όπως με τη μη ύπαρξη πονηρών λογιστικών πρακτικών) και λοιπούς. Το ερώτημα που τίθεται είναι πώς ένας οργανισμός μπορεί να παρέχει ταυτόχρονα αξία (και διασφαλίσει αριστείας) σε όλα αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη με τις διαφορετικές ανάγκες τους ;” (Karapetrovic and Jonker, 2003 [1]).

Η απάντηση είναι μέσω της “ολοκλήρωσης” και των “Ολοκληρωμένων Συστημάτων Διαχείρισης - Διοίκησης” (ΟΣΔΔ) που στην αγγλική γλώσσα και βιβλιογραφία αναφέρονται ως “integration” και “Integrated Management Systems (IMSs)” αντίστοιχα. Οι δύο αυτοί όροι, τόσο στην αγγλική γλώσσα, όσο και στην ελληνική αποδίδονται διαφορετικά. Ως αποτέλεσμα, όσοι ασχολούνται ακαδημαϊκά - ερευνητικά και επαγγελματικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο συχνά ακολουθούν διαφορετικές κατευθύνσεις και αναπτύσσουν διαφορετικές θεωρίες, υποδείγματα (δηλαδή μοντέλα) και πρακτικές.

1.2 Οι όροι “integration”, “integrated management system” και “integrated management”

Η γενική δυσκολία στην απόδοση του όρου “integration”, οφείλεται στο ότι:

- (α) Έχει διαφορετικές έννοιες ακόμα και στην ίδια την αγγλική γλώσσα, ανάλογα με το αντικείμενο το οποίο αφορά.
- (β) Κάθε συγγραφέας χρησιμοποιεί τον συγκεκριμένο όρο (ακόμα και στην ίδια την αγγλική γλώσσα) πιο “χαλαρά” ή πιο “αυστηρά” σε σχέση με τη δόκιμη απόδοσή της, ή ακόμα και με διαφορετική έννοια.
- (γ) Υπάρχουν αρκετές λέξεις στην ελληνική γλώσσα για την απόδοσή της, όπως: ολοκλήρωση, ένωση, ενοποίηση, ενσωμάτωση, συγχώνευση, αφομοίωση και ένταξη οι οποίες όμως έχουν και αυτές διαφορετικές αποχρώσεις.

Όπως προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία, οι διάφοροι ορισμοί του “integrated management system”, έχουν διαφορετικά επίκεντρα πάνω και γύρω από τα οποία αναπτύσσονται. Όπως θα φανεί στη συνέχεια, από την παράθεση αυτών των ορισμών, τα επίκεντρα αυτά είναι: (α) το εύρος ή (β) το περιεχόμενο ενός τέτοιου συστήματος ή (γ) η δομή ή (δ) το αντικείμενο - τα “συστατικά” ή (ε) ο τρόπος σύνθεσής του ή (ζ) οι “βαθμοί ελευθερίας” των συστατικών του ή (η) η “κουλτούρα” - νοοτροπία από την οποία εμπνέεται ή την οποία θέλει να εμπνεύσει, ενώ συχνά περιλαμβάνονται αναφορές στην τεκμηρίωσή του ή και στην οργανωτική ιεραρχία της επιχειρηματικής οντότητας την οποία αφορά.

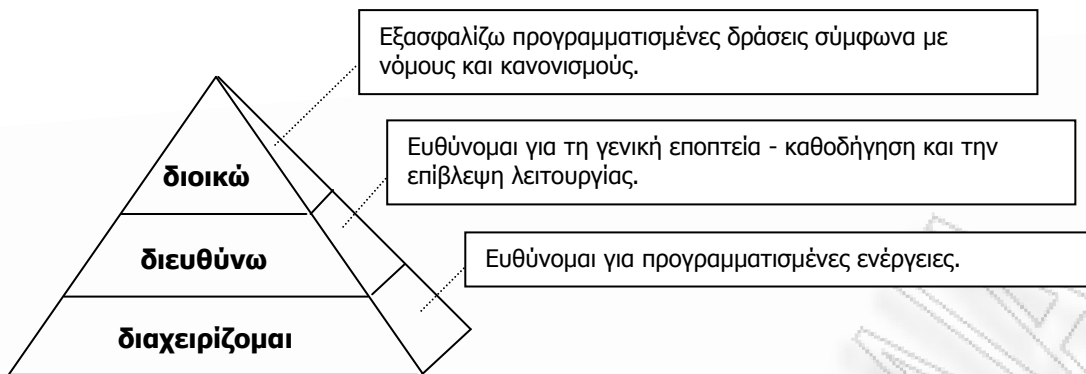
Σύμφωνα με το Chartered Quality Institute (CQI, 2008 [2]): “(integrated) ολοκληρωμένο, σημαίνει (combined) συνδυασμένο”. Ο Garvin (Garvin, 1991 [3]) χρησιμοποιεί τον όρο ως “βαθμό ευθυγράμμισης ή αρμονίας σε έναν οργανισμό -

κατά πόσο διαφορετικά τμήματα και επίπεδα μιλούν την ίδια γλώσσα και είναι συντονισμένα στο ίδιο μήκος κύματος”. Θεωρεί πως η πλήρης ολοκλήρωση απαιτεί πλήρη αρμονία και ευθυγράμμιση πολιτικής και σκοπού σε ολόκληρο τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους MacGregor Associates (MacGregor Ass., 1996 [4]), η ολοκλήρωση και η ευθυγράμμιση είναι έννοιες που χρειάζονται διασαφήνιση: “(integration) ολοκλήρωση είναι ένα (και μόνο) πρότυπο - πυρήνας της ανώτατης διοίκησης με αρθρωτά επιλεκτικά υποστηρικτικά πρότυπα τα οποία καλύπτουν συγκεκριμένες απαιτήσεις”, ενώ “ευθυγράμμιση είναι παράλληλα πρότυπα διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων με εξειδίκευση μεν σε έναν τομέα, αλλά με πολύ υψηλό βαθμό κοινής δομής και περιεχομένων”. Στη Wikipedia (Wikipedia, 2008 [5]) ο ίδιος όρος αποδίδεται ως: “η προσέγγιση υποσυστημάτων σε ένα σύστημα, διασφαλίζοντας ότι τα υποσυστήματα λειτουργούν μαζί ως ένα σύστημα”.

Όσον αφορά στην ολοκλήρωση συστημάτων, σύμφωνα με το California State University (CSU, 2008 [6]): “Ολοκλήρωση Συστημάτων είναι η τέχνη και επιστήμη της ολοκλήρωσης διεργασιών, λειτουργιών, ανθρώπων και δεδομένων προκειμένου το τελικό αποτέλεσμα να είναι ένα σφιχτοδεμένο σύστημα, στο οποίο δεν φαίνονται τα σημεία ένωσης.” Σε άρθρο τους (Karapetrovic and Willborn, 1998 [7]), οι S. Karapetrovic και W. Willborn αναφέρουν ότι ολοκλήρωση συστημάτων (system integration) είναι: “Η διασύνδεση δύο συστημάτων κατά τρόπο που να καταλήγει σε απώλεια της ανεξαρτησίας του ενός ή και των δύο, σημαίνει ότι αυτά τα συστήματα είναι ολοκληρωμένα. Αυτό κανονικά οδηγεί σε ένα ισχυρότερο και πιο κατανοητό διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα”. “Διασυνδεμένα ή ολοκληρωμένα συστήματα σχηματίζουν το λεγόμενο “Σύστημα Συστημάτων””.

Σχετικά με τον όρο “*management system*”, από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO (ISO, 2008 [8]), αναφέρεται το εξής: “*Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να λαμβάνει αποφάσεις και να διαχειρίζεται τους πόρους του συχνά αναφέρεται ως “management system”*”. Στο πρότυπο AS/NZ 4581:1999 (Standards Australia - Standards New Zealand, 1999 [9]), ως “*management system*” νοείται: “*Η δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και οι πόροι που χρειάζεται ένας οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τους στόχους οι οποίοι προκύπτουν από τις πολιτικές του, σε σχέση με μία συγκεκριμένη περιοχή δραστηριότητάς του.*”

Στο σημείο αυτό και αναφορικά με την απόδοση του όρου “*management system*” στην ελληνική γλώσσα, επισημαίνεται ότι η λέξη “*management*” προέρχεται από τον λατινικό όρο: “*manu agere*”, ο οποίος σημαίνει: “οδηγώ από το χέρι”. Στην ελληνική γλώσσα, αποδίδεται, κατά περίπτωση με τις λέξεις: διοίκηση, διαχείριση ή διεύθυνση. Οι λέξεις αυτές όμως δεν είναι εννοιολογικά ταυτόσημες, οπότε κάθε φορά που θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε στα ελληνικά τον όρο “*management*” θα πρέπει να επιλέγουμε την κατά περίπτωση κατάλληλη λέξη που αντιστοιχεί στο συγκεκριμένο κάθε φορά εννοιολογικό πλαίσιο και περιεχόμενο. Στην Εικόνα 1.1, δίνεται μία σχηματική απεικόνιση της ιεραρχίας των εννοιών “*διοικώ*”, “*διαχειρίζομαι*”, και “*διευθύνω*”, καθώς και μία συνοπτική αναφορά στο περιεχόμενό τους, σύμφωνα με τα επεξηγηματικά κείμενα των συγκεκριμένων λημμάτων στο Λεξικό του Ιδρύματος Μ. Τριανταφυλλίδη (Τριανταφυλλίδης, 1998 [10]).



Εικόνα 1.1: Πυραμίδα αρμοδιοτήτων - λειτουργιών: διοίκησης, διεύθυνσης και διαχείρισης.

Στην παρούσα εργασία ο όρος “management system”, στη γενική περίπτωση, αποδίδεται ως “σύστημα (εταιρικής) διαχείρισης - διοίκησης” ή ισοδύναμα, “(εταιρικό) διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα”.

Σύμφωνα με τον ISO (ISO, 2008 [8]) - Κεφάλαιο 3: “Ολοκλήρωση είναι η διεργασία της ενοποίησης των απαιτήσεων πολλαπλών πρότυπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων με το συνολικό διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα του οργανισμού. Αποτέλεσμα της ολοκλήρωσης είναι να κινηθεί ο οργανισμός στην κατεύθυνση ενός μόνο διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος το οποίο ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πολλαπλών πρότυπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων”. Στο πρότυπο AS/NZ 4581:1999 (Standards Australia - Standards New Zealand, 1999 [9]), ως “integrated management system” νοείται: “Ο συνδυασμός των διεργασιών, των διαδικασιών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται εντός ενός οργανισμού κατά την εφαρμογή των πολιτικών του οργανισμού και ο οποίος μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός στην ικανοποίηση των στόχων από αυτές τις πολιτικές, από ότι τα πολλαπλά συστήματα.” Στο εθνικό πρότυπο της Ισπανίας UNE 66177:2005 (AENOR, 2005 [11]): “Ολοκλήρωση (integración) είναι η δράση και το αποτέλεσμα της ένωσης δύο ή περισσότερων

τρεχουσών πολιτικών, εννοιών κλπ. που διαφέρουν μεταξύ τους, σε μία μόνη συγχωνευμένη σύνθεση.” “Ολοκληρωμένη διαχείριση (*gestión integrada*) είναι το μέρος της γενικής διαχείρισης του οργανισμού, η οποία προσδιορίζει και εφαρμόζει την ολοκληρωμένη πολιτική της διαχείρισης. Από την ολοκλήρωση προκύπτει η διαχείριση της ποιότητας, του περιβάλλοντος και της υγείας και ασφάλειας στην εργασία.” “Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης - διοίκησης (*Sistema Integrado de Gestión - SIG*) είναι το σύνολο της δομής του οργανισμού, των ευθυνών, των διαδικασιών, των διεργασιών και των πόρων που καθιερώνονται με τελικό στόχο την ολοκληρωμένη διαχείριση των συστημάτων”. Σύμφωνα με το Chartered Quality Institute (CQI, 2008 [2]) “integrated management system” είναι: “Η θέση όλων των εσωτερικών πρακτικών διοίκησης - διαχείρισης σε ένα σύστημα, όχι όμως ως ξεχωριστοί συντελεστές. Για να είναι αυτά τα συστήματα αναπόσπαστο μέρος του εταιρικού συστήματος διοίκησης - διαχείρισης, θα πρέπει να υπάρχουν σύνδεσμοι τέτοιοι που τα όρια μεταξύ διεργασιών να μην διακρίνονται μετά την ένωσή τους”. Η Α. Labodonά (Labodonά, 2004 [12]) αναφέρει: “Μπορεί τα ολοκληρωμένα διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα να περιγράφονται συνήθως ως ένας συνδυασμός διαχείρισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά με τον ίδιο όρο απαντώνται και συστήματα που συνδυάζουν περιβαλλοντική διαχείριση και διαχείριση εργασιακής υγείας και ασφάλειας”. Για τον Α. Griffith (Griffith, 2000 [13]), ο ίδιος όρος είναι: “Η οργανωτική δομή, οι πόροι και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της ποιότητας έργου, την ασφάλεια και το περιβάλλον”. Σύμφωνα με τον S. Karapetrovic (Karapetrovic, 2003 [14]), ως ΟΣΔΔ “νοείται ένα (και μόνο) σύνολο διασυνδεμένων διεργασιών που χρησιμοποιούν από κοινού μία μοναδική δεξαμενή πόρων ανθρώπινων, υλικών, υποδομής και οικονομικών, προκειμένου να επιτύχουν ένα σύνολο στόχων που σχετίζονται με την ικανοποίηση διαφόρων

ενδιαφερόμενων μερών”. Οι I. Beckmerhagen, H. Berg, S. Karapetrovic και W. Willborn (Beckmerhagen et al., 2003 [15]) αναφέρονται στην ολοκλήρωση ως “μία διεργασία συνένωσης διαφορετικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, εξειδικευμένων ανά λειτουργία (*function-specific management systems*) σε ένα και μόνο αποτελεσματικό ολοκληρωμένο διαχειριστικό σύστημα”. Σε σχετικό άρθρο τους, οι M. Bernardo, M. Casadesús, S. Karapetrovic και I. Heras (Bernardo et al., 2008 [16]) καταλήγουν: “... μπορούμε να συνοψίσουμε τον όρο ολοκλήρωση ως μία διεργασία η οποία διασυνδέει διαφορετικά προτυποποιημένα διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα σε ένα μοναδικό διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα με κοινούς πόρους, το οποίο έχει ως στόχο τη βελτίωση της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών”. Σύμφωνα με τους S. Karapetrovic και W. Willborn (Karapetrovic και Willborn, 1998 [7]) και S. Karapetrovic (Karapetrovic, 2003 [14]), ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης - διοίκησης χαρακτηρίζεται από πλήρη απώλεια των μοναδικών ταυτοτήτων των υποσυστημάτων του και ορίζεται ως “ένα σύνολο διασυνδεδεμένων διεργασιών οι οποίες μοιράζονται μία κοινή “δεξαμενή” πόρων: ανθρώπινων, πληροφοριακών, υλικών, υποδομής και οικονομικών”. Ο R. Pojasek (Pojasek, 2006 [17]) αναφέρει ότι: “ένα πραγματικά ολοκληρωμένο σύστημα είναι ένα σύστημα το οποίο συνδυάζει διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα χρησιμοποιώντας μία εστίαση στους υπαλλήλους, μία διεργασιακή άποψη και μία συστημική προσέγγιση, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα να μπουν όλες οι σχετικές πρακτικές διαχείρισης - διοίκησης, σε ένα μόνο σύστημα”. Σύμφωνα με τον M. Wagner (Wagner, 2007 [18]): ως “ολοκλήρωση” νοείται “η διασύνδεση των στόχων και δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση, με κεντρικές διαχειριστικές - διοικητικές διεργασίες και λειτουργίες σε άλλους τομείς οι οποίοι σχετίζονται στρατηγικά με την επιχείρηση, όπως: η εταιρική της στρατηγική, η διαχείριση ποιότητας, καθώς και θέματα υγείας

και ασφάλειας και κοινωνικά”. Το Kaizen Consulting Group δηλώνει (KCG, 2008 [19]) ότι: “Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης είναι ένα διαχειριστικό σύστημα το οποίο ενσωματώνει όλα τα συστατικά στοιχεία μιας επιχείρησης σε ένα συνεκτικό σύστημα, ώστε να γίνεται δυνατή η επίτευξη του σκοπού και της αποστολής της”. Αντίθετα, σύμφωνα με τον ίδιο φορέα, “η θέση του οικονομικού συστήματος, του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και του περιβαλλοντικού συστήματος σε ένα βιβλίο πολιτικών και διαδικασιών δεν είναι ολοκλήρωση διαχειριστικών συστημάτων. Η δημιουργία ενός εθνικού προτύπου για συστήματα διαχείρισης - διοίκησης δεν είναι ολοκλήρωση. Η συγχώνευση αρμοδιοτήτων όπως η θέση του υπεύθυνου ποιότητας, του υπεύθυνου ασφάλειας και του περιβαλλοντικού υπεύθυνου σε ένα τμήμα δεν είναι ολοκλήρωση.” Επίσης αναφέρεται ότι: “Μερικές φορές η λέξη “σύστημα” παραλείπεται, αλλάζοντας έτσι το αντικείμενο της ολοκλήρωσης από το σύστημα στη διαχείριση. Ολοκληρωμένη Διαχείριση είναι μία έννοια σύμφωνα με την οποία η λειτουργική διαχείριση διαμοιράζεται σε έναν ολόκληρο οργανισμό κατά τρόπο που οι διευθυντές διαχειρίζονται ένα εύρος λειτουργιών.” Σε άρθρο τους, οι T. Jørgensen, A. Remmen και M. Mellado (Jørgensen et al., 2006 [20]) αναφέρουν ότι: ως “Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης” νοούνται τα συστήματα εκείνα τα οποία ενσωματώνονται σε ένα και καθιερώνουν τον συνδυασμό διεργασιών, διαδικασιών και εφαρμοσμένων πρακτικών ενός οργανισμού με σκοπό την τήρηση των επιμέρους πολιτικών του.” Στο σημείο αυτό επισημαίνεται η παρατήρηση των J. Jonker και S. Karapetrovic (Jonker και Karapetrovic, 2004 [21]): “Η ολοκλήρωση των προτύπων από τη μία πλευρά και των συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης από την άλλη είναι δύο ξεκάθαρα διακριτά θέματα.”

Το Βρετανικό Ίδρυμα Προτύπων BSI (BSI, 2008 [22]) δίνει τον ακόλουθο ορισμό για “Ολοκληρωμένη Διαχείριση” (“Integrated Management”): *“Ένα σύστημα διαχείρισης το οποίο ολοκληρώνει (ενσωματώνει) όλα σας τα συστήματα σε ένα πλήρες πλαίσιο, δίνοντάς σας τη δυνατότητα να εργαστείτε ως μία μόνο μονάδα, με ενοποιημένους στόχους.”* Όπως επεσήμανε ο D. Hoyle σε δημοσιευμένη συνέντευξή του (Transition Support, 2008 [23]), *“φαίνεται πως κάποια στιγμή απλά παραλήφθηκε η λέξη “system” και έμεινε ο υπόλοιπος μόνο όρος “integration management”.* Στην ίδια συνέντευξη ανέφερε ότι *““integrated management systems” δεν μπορεί να υπάρχουν σε καθαρόαιμη μορφή, καθώς αυτό υπονοεί ότι μπορούμε να έχουμε “διασπασμένα” συστήματα”.*

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, ο όρος “integration” έχει βρεθεί να αποδίδεται στη βιβλιογραφία ως: συνδυασμός, συντονισμός, ευθυγράμμιση, συνένωση, ενσωμάτωση, ενοποίηση και ολοκλήρωση. Εάν ληφθούν υπόψη και οι τρόποι με τους οποίους έχει προταθεί να γίνεται το “integration” (που αντανακλούν και τους βαθμούς ελευθερίας των σχετικών συστατικών) και τα διάφορα σχετικά επίπεδα, τότε στους παραπάνω όρους πρέπει να προστεθούν οι: πρόσθεση και συγχώνευση (Seghezzi and Schweickhardt, 2001 [24]), εναρμόνιση, συνεργασία και αμαλαγοποίηση (Beckmerhagen et al., 2003 [15]), αντιστοιχία και γενικευτικότητα (Jørgensen et al., 2006 [20]). Στην παρούσα εργασία, υιοθετείται η γενική απόδοση του όρου με την ελληνική λέξη “ολοκλήρωση” και αναφέρονται ως διαφορετικές και διακριτές έννοιες η ολοκλήρωση διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος και η ολοκλήρωση προτύπων (ή των απαιτήσεων / προδιαγραφών τους) διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων.

Στη σχετική ελληνική βιβλιογραφία επί του θέματος των “integrated systems”, ο όρος αυτός αποδίδεται ως: “ενσωματωμένο σύστημα” ή “ενοποιημένο σύστημα”

(Γεωργίου, 2004 [25]), ή “ολοκληρωμένο σύστημα” (Μιχαηλίδου, 2002 [26]). Στην παρούσα εργασία υιοθετείται η απόδοση “ολοκληρωμένο σύστημα”, θεωρώντας ότι αποδίδει καλύτερα τον αγγλικό όρο για τη συγκεκριμένη έννοια και σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας.

1.3 Επίπεδα και τρόποι ολοκλήρωσης συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης

Αναφορικά με τους τρόπους, ή “βαθμούς” ολοκλήρωσης, οι H.D. Seghezzi και S. Schweickhardt (Seghezzi and Schweickhardt, 2001 [24]) περιγράφουν τρεις “διαφορετικούς τρόπους ολοκλήρωσης συστημάτων: την Πρόσθεση, τη Συγχώνευση και την Ολοκλήρωση”. Στην “Πρόσθεση”, τα επί μέρους συστήματα για ποιότητα, περιβάλλον, κλπ. διατηρούνται ξεχωριστά” και “περιγράφονται σε ξεχωριστά στοιχεία τεκμηρίωσης”. Στη “Συγχώνευση”, οι οδηγίες εργασίας είναι πλήρως ολοκληρωμένες, όχι όμως και οι διαδικασίες και το εγχειρίδιο - δημιουργείται ένα ολικό σύστημα, αλλά τα επιμέρους συστήματα είναι εμφανή”. Στην “Ολοκλήρωση”, “οι εταιρείες μπορεί να επιλέξουν ή να αναπτύξουν ένα γενικευτικό - παραγωγό (generic) σύστημα διαχείρισης - διοίκησης, ως το γενικό τους σύστημα και να περιλάβουν σε αυτό όλα τα επί μέρους συστήματα”.

Οι G. Wilkinson και B. G. Dale (Wilkinson - Dale, 1999 [27]) περιγράφουν τέσσερα επίπεδα ολοκλήρωσης. Το πρώτο επίπεδο “αφορά ξεχωριστά διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα, όπου το σύστημα είναι ολοκληρωμένο σε κάθε λειτουργία και δραστηριότητα” του οργανισμού. Το δεύτερο επίπεδο είναι ένας συνδυασμός των “συστημάτων που βασίζονται σε αναγνωρισμένες διασυνδέσεις μεταξύ

διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων” και η τεκμηρίωση είναι συνδυαστική. Το τρίτο επίπεδο “αφορά την ολοκλήρωση επιλεγμένων μερών” των διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων “με άλλα πιστοποιημένα συστήματα, χωρίς τη χρήση αναγνωρισμένων διασυνδέσεων”. Το τέταρτο επίπεδο “είναι η ολοκλήρωση των πιστοποιημένων και των μη πιστοποιημένων συστημάτων με το συνολικό διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα”, με πολιτικές και στόχους “ευθυγραμμισμένους προς τη συνολική στρατηγική, την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης, τις οποίες και υποστηρίζουν”.

Η προσέγγιση του A. Kirkby (Kirkby, 2002 [28]) περιλαμβάνει τρία μοντέλα διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων: τα “Διακριτά”, τα “Ευθυγραμμισμένα” και τα “Ολοκληρωμένα”. Στα “διακριτά”, τα συστήματα καλύπτουν τις δικές τους διακριτές περιοχές κάθε ομάδας απαιτήσεων. Στα “ευθυγραμμισμένα”, “γίνεται χρήση των κοινών περιοχών των προτύπων” και “όλα τα κοινά στοιχεία, όπως η ανασκόπηση από τη διοίκηση και οι εσωτερικές επιθεωρήσεις δρομολογούνται μέσω του ίδιου συστήματος”. Στα “ολοκληρωμένα” συστήματα “συνδυάζονται όλα τα πρότυπα σε ένα κοινό διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα”.

Σύμφωνα με τον S. Karapetrovic (Karapetrovic, 2002 [29]), “υπάρχουν τρεις τύποι οργανισμών: εκείνοι που έχουν ολοκληρώσει μόνο την τεκμηρίωσή τους, εκείνοι οι οποίοι έχουν ευθυγραμμίσει τις διεργασίες, τους στόχους και τους πόρους τους και τέλος εκείνοι οι οποίοι έχουν ενσωματώσει όλα τα μέρη των διαχειριστικών - διοικητικών τους συστημάτων σε ένα μόνο διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα”. Ο S. Karapetrovic έχει προσδιορίσει δύο επίπεδα: την “Μερική Ολοκλήρωση” η οποία μπορεί να εκτείνεται από την απλή συνέργεια μέχρι την ευθυγράμμιση και την εναρμόνιση των στόχων, διεργασιών και πόρων των διακριτών διαχειριστικών -

διοικητικών συστημάτων και την “Πλήρη Ολοκλήρωση”, στην οποία τα συστατικά διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα χάνουν τελείως την ταυτότητά τους, με αποτέλεσμα την πλήρη ολοκλήρωση σε ένα μόνο Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ) πολλαπλού σκοπού (“multipurpose IMS”).

Οι I. Beckmerhagen, H. Berg, S. Karapetrovic και W. Willborn (Beckmerhagen et al., 2003 [15]), έχουν αναφέρει τρία επίπεδα ολοκλήρωσης: (α) την “Εναρμόνιση” (“*Harmonization*”), (β) τη “Συνεργασία” (“*Co-operation*”) και (γ) την “Αμαλγαμοποίηση” (“*Amalgamation*”). Στο επίπεδο της “Εναρμόνισης” οι οργανισμοί έχουν εναρμονίσει μερικώς την τεκμηρίωσή τους. Με τη “Συνεργασία” υπογραμμίζεται η “ενδυνάμωση του συνδυαστικού συστήματος κάνοντας χρήση ολοκληρωμένων επιθεωρήσεων και πόρων”. Στην “Αμαλγαμοποίηση”, επιτυγχάνεται πλήρης ολοκλήρωση των διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων σε “ένα νέο και κατανοητό Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης”.

Ο R. Pojasek (Pojasek, 2006 [17]), έχει ακολουθήσει την κατηγοριοποίηση: “Συνδυασμένα” (“*Combined*”) τα οποία είναι “ξεχωριστά διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα που χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα στον ίδιο οργανισμό”, “Ολοκληρούμενα” - δηλαδή που έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν (*“Integratable”*) αυτά στα οποία αναγνωρίζονται τα κοινά στοιχεία και “Ολοκληρωμένα” (“*Integrated*”) αυτά όπου “ενσωματώνονται όλα τα κοινά στοιχεία σε ένα σύστημα”.

Οι T. Jørgensen, A. Remmen και M. Mellado (Jørgensen et al., 2006 [20]) και T. Jørgensen (Jørgensen, 2008 [30]) έχουν προσδιορίσει τρία διαφορετικά επίπεδα ολοκλήρωσης: (α) την “Αντιστοιχία” (“*correspondence*”) που αφορά “αντιστοιχίες

και εσωτερικό συντονισμό”, (β) το “Γενικευτικό - παραγωγό (“generic”)” στο οποίο κατανοούνται οι γενικευτικές - παραγωγές διεργασίες και εργασίες του διαχειριστικού - διοικητικού κύκλου και (γ) την “Ολοκλήρωση (“integration”)”, δηλαδή “τη δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, συμμετοχής ενδιαφερόμενων μερών και διαρκούς βελτίωσης των επιδόσεων”.

Ο S. Karapetrovic (Karapetrovic, 2003 [14]) επισημαίνει ότι: “Άλλη μία περιοχή η οποία παρουσιάζει διαφορετικές ανάγκες πρότυπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων είναι το ιεραρχικό πεδίο της ολοκλήρωσης. Ενώ μπορεί ορισμένοι οργανισμοί να απαιτούν πλήρη ολοκλήρωση σε όλα τους τα ιεραρχικά επίπεδα, άλλοι μπορεί να εστιάζουν τις προσπάθειες ολοκλήρωσής τους μόνο στο ανώτατο και κατώτατο επίπεδο. ... Άλλη κατηγορία διαφορετικών αναγκών είναι το εύρος στο οποίο ολοκληρώνονται τα εξειδικευμένα κατά λειτουργία συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Πλήρης ολοκλήρωση σημαίνει πως τα συστατικά διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα χάνουν τις μοναδικές τους ταυτότητες, με αποτέλεσμα μία πλήρη αμαλαμοποίηση σε ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης, πολλαπλού σκοπού. Κατά συνέπεια, υπάρχει μία μόνο πολιτική η οποία καθορίζει και καθοδηγεί το σύστημα μέσα από όλα τα λειτουργικά όρια, καθώς και ένα μόνο σύνολο από διεργασίες οι οποίες μοιράζονται μία δεξαμενή πόρων προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι ποιότητας, περιβαλλοντικοί, ασφάλειας, λογοδοσίας και άλλοι εξειδικευμένοι. ... Η μερική ολοκλήρωση, η οποία είναι πιο κοινή, μπορεί να εκτείνεται από μία απλή συνεργασία, έως την ευθυγράμμιση και την εναρμόνιση των στόχων, διεργασιών και πόρων των διακριτών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων. ... Συχνά όταν γίνεται αναφορά σε Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης γίνεται σύγχυση μεταξύ της ολοκλήρωσης

των προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων και της ολοκλήρωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων .”

Οι T. Jørgensen, A. Remmen και M. Mellado (Jørgensen et al., 2006 [20]) αναφέρουν ότι “προκειμένου να εξασφαλίζονται διαρκείς βελτιώσεις της επίδοσής τους (επιχειρήσεων / οργανισμών), ώστε να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κινούνται στη διεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης, ένα ΟΣΔΔ θα πρέπει να είναι ενσωματωμένο σε ολόκληρο τον οργανισμό και σε όλες τις σχέσεις με ενδιαφερόμενα μέρη. Προσπαιτούμενα για αυτό το επίπεδο ολοκλήρωσης φαίνεται να είναι:

- Μία κοινή κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων.
- Ο οργανισμός που μαθαίνει.
- Αλληλεπιδράσεις με ενδιαφερόμενα μέρη.”

Ειδικά αναφορικά με την “κοινή κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων”, η “κουλτούρα” (“culture”) είναι “παράγοντας” (“enabler”) βελτιώσεων επίδοσης, παρόλο που η καλλιέργεια και η μάθηση θεωρούνται τυφλό σημείο για τα πρότυπα ISO, οπότε η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι η ενσωμάτωση των διαφορετικών υπευθυνοτήτων στο πλαίσιο της οργανωσιακής “κουλτούρας” (organizational culture)”.

Σύμφωνα με την A. Labodonά (Labodonά, 2004 [12]), υπάρχουν δύο τρόποι ολοκλήρωσης: (α) η διαδοχική εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων και ακολούθως η ολοκλήρωσή τους ή (β) η απευθείας εφαρμογή ενός ΟΣΔΔ. Σε άρθρο τους, οι A. Zutshi και A.S. Sohal (Zutshi and Sohal, 2005 [31]) σταχυολογούν τους ακόλουθους τρόπους ολοκλήρωσης:“(1) Εφαρμογή ΣΔΠ

πρώτα και ακολούθως ΣΠΔ. (2) Εφαρμογή ΣΠΔ πρώτα και ακολούθως ΣΔΠ. (3) Εφαρμογή ταυτόχρονα ΣΔΠ και ΣΠΔ. (4) Εφαρμογή στρατηγικής. (5) Εφαρμογή ενός συστήματος σε ολόκληρο τον οργανισμό. (6) Συνδυασμός συστημάτων μέσω δομικών ομοιοτήτων. (7) Χρήση ενός ξεχωριστού συστήματος το οποίο να αντιμετωπίζει δραστηριότητες όπως η εκπαίδευση, οι οποίες είναι κοινά στοιχεία άλλων συστημάτων. (8) Ολοκλήρωση όλων των συστημάτων ενός οργανισμού, ασχέτως του εάν είναι πιστοποιημένα ή όχι, με αποτέλεσμα ένα πραγματικά ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης. (9) Συνδυασμός των (5) έως (8), με την πολιτική και τους στόχους κάθε συστήματος ώστε να είναι ευθυγραμμισμένοι προς τη συνολική πολιτική της εταιρείας την οποία και να υποστηρίζουν.”

Όπως αναφέρεται από το Kaizen Consulting Group (KCG, 2008 [19]), υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις για την ολοκλήρωση συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης: (α) Η “Μετατροπή” (“Conversion”) - σύμφωνα με την οποία ένας οργανισμός ο οποίος έχει ένα ΣΠ μπορεί να “κτίσει πάνω σε αυτό, προσθέτοντας τις απαραίτητες διεργασίες που αφορούν τις απαιτήσεις υγείας, ασφάλειας, περιβάλλοντος και λοιπών συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης” (β) Η “Συγχώνευση” (“Merging”) - σύμφωνα με την οποία μπορεί να γίνει συγχώνευση τεκμηρίωσης όπου υποστηρίζεται η ίδια διεργασία, αλλά τα συστήματα παραμένουν διακριτά, εκτός εάν τους αφαιρεθούν τα ξεχωριστά ονόματα και η ποιότητα, η ασφάλεια και το περιβάλλον δεν διακρίνονται ούτε σε λεπτομερειακό επίπεδο.” (γ) Η “Συστημική Προσέγγιση” (“System Engineering Approach”) - δηλαδή η σχεδίαση “ενός από πάνω προς τα κάτω συστήματος με σκοπό την ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου, ... με επίκεντρο τη διεργασία και όχι τους διαφορετικούς τομείς.”

Σύμφωνα με τους S. Karapetrovic και J. Jonker (Karapetrovic and Jonker, 2003 [1]), η ολοκλήρωση: (α) “μπορεί να διευκολυνθεί μέσω επιθεωρήσεων, οι οποίες αποτελούν συστατικό όλων των συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης”, (β) “μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή μιας στρατηγικής αξιολόγησης”, δηλαδή της “μέτρησης επιχειρηματικής επίδοσης (business performance measurement)”, ή (γ) “να γίνει με χρήση της ανάπτυξης πλαισίων επιχειρηματικής αριστείας, όπως το Malcolm Baldrige ή το EFQM”.

1.4 Ανάγκες και λόγοι ανάπτυξης Ολοκληρωμένων Συστημάτων (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣ(Ε)ΔΔ)

Οι J. Jonker και S. Karapetrovic αναφέρουν (Jonker and Karapetrovic, 2004 [23]) ότι: “Αυτό που πραγματικά χρειάζονται οι επιχειρήσεις δεν είναι ένα ολοκληρωμένο πρότυπο από μόνο του, αλλά ένα θεωρητικό μοντέλο ικανό να συμπεριλάβει οποιαδήποτε υφιστάμενα και εν δυνάμει εμφανιζόμενα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης.”

Σύμφωνα με τους G. Wilkinson και B.G. Dale (Wilkinson and Dale, 1999 [32]), “έχει αποδειχτεί δύσκολο να αντιμετωπίζονται ξεχωριστά διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα τα οποία να καλύπτουν την ποιότητα, το περιβάλλον, την υγεία και ασφάλεια στην εργασία και λοιπά αντικείμενα, καθώς και να διασφαλίζεται ότι ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του οργανισμού”. “Η ανάγκη για ένα ΟΣΔΔ έχει επίσης προέλθει από την απόφαση εφαρμογής ενός ΣΠΔ ή και ενός ΣΔΕΥΑ επιπρόσθετα σε ένα ΣΔΠ.”

Ως λόγους ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΟΣΔΔ, το Chartered Quality Institute (CQI, 2008 [2]) αναφέρει: *“τη μείωση επαναλήψεων και συνεπώς σχετικού κόστους, τη μείωση πιθανών κινδύνων και την αύξηση κερδοφορίας, την εξισορρόπηση αντικρουόμενων στόχων, την εξάλειψη αντικρουόμενων ευθυνών και σχέσεων, τη διάχυση συστήματος ισχύος, τη στροφή της εστίασης στους επιχειρηματικούς στόχους, την εναρμόνιση και βελτιστοποίηση πρακτικών, τη δημιουργία συνάφειας, τη βελτίωση επικοινωνίας και τη διευκόλυνση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης”*.

Σύμφωνα με τους Ο. Πουλιδά και Λ. Κωνσταντίνου (Poulida and Konstantinou, 2008 [33]) η ανάγκη για ένα ΟΣΔΔ προκύπτει από τη ανάγκη για ένα *“κοινωνικά αποδεκτό και οικονομικά βιώσιμο”* σύστημα διαχείρισης - διοίκησης. *“Ειδικά στις ΜΜΕ, η σημασία ενός ΟΣΔΔ είναι ακόμα μεγαλύτερη, καθώς:*

- *Τα θέματα αντιμετωπίζονται κατά ολοκληρωμένο τρόπο και επομένως η διαχείριση - διοίκηση είναι αναλυτική και με οφέλεις.*
- *Σε ένα ΟΣΔΔ, οι ΜΜΕ μπορούν να διατηρήσουν την ευελιξία τους στη λήψη αποφάσεων, καθώς και την ικανότητά τους να αντιδρούν γρήγορα, λαμβάνοντας υπόψη τσι συνέπειες πολλών τομέων ταυτόχρονα.*
- *Οι περιορισμένοι πόροι δεν επιτρέπουν την εφαρμογή ξεχωριστών συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης, ενώ ένα ΟΣΔΔ απαιτεί συνολικά λιγότερους πόρους από ότι τρία ξεχωριστά συστήματα.*
- *Η αξιολόγηση του ΟΣΔΔ πιο αποτελεσματική.*
- *Ένα ΟΣΔΔ είναι λιγότερο γραφειοκρατικό και ταυτόχρονα πιο πρακτικό, καλύπτοντας πολλά διαχειριστικά θέματα εντός ενός ίδιου πλαισίου.”*

1.5 Οφέλη, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, σημεία στήριξης, εμπόδια, σημεία προσοχής και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας Ολοκληρωμένων Συστημάτων (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣ(Ε)ΔΔ)

Η βιβλιογραφία η οποία αφορά ή αναφέρεται στα οφέλη, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τα σημεία στήριξης, τα εμπόδια, τα σημεία προσοχής και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σχετικά με ΟΣΔΔ είναι εκτενέστατη, καθώς στα περισσότερα άρθρα που σχετίζονται με το θέμα των ΟΣΔΔ αναφέρονται και σχετικά στοιχεία. Για τον λόγο αυτό, στην παρούσα ενότητα σταχυολογούνται μόνο ορισμένα από αυτά.

Σύμφωνα με τους S. Karapetrovic και W. Willborn (Karapetrovic and Willborn, 1998 [7]), κύρια οφέλη από ένα ΟΣΔΔ είναι: *“η βελτιωμένη ανάπτυξη και μεταφορά τεχνολογίας, η βελτιωμένη κοινή οργανωσιακή επίδοση, οι βελτιωμένες διαχειριστικές - διοικητικές μέθοδοι και λειτουργία διατμηματικών ομάδων, τα περισσότερα κίνητρα προσωπικού και λιγότερες εσωλειτουργικές συγκρούσεις, η μείωση εσωτερικών επιθεωρήσεων, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών και θετική εικόνα στην κοινότητα και την αγορά και το μειωμένο κόστος και πιο αποτελεσματικός ανασχεδιασμός”*. Ορισμένες δυσκολίες κατά την καθιέρωση ενός ΟΣΔΔ είναι: *“τα μη επαρκώς εναρμονισμένα πρότυπα από τις σειρές των ISO 9000 και ISO 14000, διαφορετικές αντιλήψεις περί πελατών και ενδιαφερόμενων μερών, το γεγονός ότι τα ενδιαφέροντα τα οποία αφορούν το περιβάλλον είναι εσωτερικά και εξωτερικά πιο ομοιογενή από ότι τα ενδιαφέροντα τα οποία αφορούν τη βελτίωση προϊόντων, οι διαλειτουργικές συγκρούσεις, λόγω ποικίλων ενδιαφερόντων και κινήτρων, καθώς και οι διαφορετικές λειτουργικές διαχειριστικές μέθοδοι”*. Οι A. Zutshi και A.S. Sohal (Zutshi and Sohal, 2005 [31]) αναφέρουν ως πλεονεκτήματα:

“την καλύτερη χρήση πόρων, την οικονομία και την ανταγωνιστικότητα”. Σύμφωνα με τον C. Suditu (Suditu, 2007 [34]), τα κύρια οφέλη από ένα ΟΣΔΔ διακρίνονται σε: “Εσωτερικά οφέλη: 1. Οργανωσιακά (Βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης με τη μείωση των τριών λειτουργικών τμημάτων σε ένα και μείωση των ορίων του “fuzzy management” μεταξύ των ανεξάρτητων συστημάτων, Αύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας με την εναρμόνιση των οργανωσιακών δομών με παρόμοια στοιχεία και μοίρασμα πληροφοριών διαμέσου των παραδοσιακών ορίων, Αποφυγή διπλών εργασιών μεταξύ των διαδικασιών του συστήματος, καλή διαχείριση εγγράφων και επικοινωνίας), 2. Οικονομικά (Εξοικονόμηση κόστους μέσω της μείωσης της συχνότητας των εσωτερικών επιθεωρήσεων, Μείωση εξωτερικού κόστους πιστοποίησης, Αύξηση περιθωρίων κέρδους), 3. Ανθρώπινου Δυναμικού (Αύξηση κινήτρων προσωπικού, Δημιουργία καλύτερης εικόνας της εταιρείας στο προσωπικό)” και “Εξωτερικά Οφέλη: 1. Εμπορικά (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Βελτίωση θέσης στην αγορά, Απόκτηση νέων πελατών - ικανοποίηση υφιστάμενων πελατών), 2. Επικοινωνίας (Βελτίωση εικόνας εταιρείας, Βελτίωση σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, Απόδειξη νομικής συμμόρφωσης), 3. Ποιότητας, Περιβάλλοντος, Ασφάλειας (Βελτίωση στην ποιότητα, το περιβάλλον, την Ασφάλεια, Μείωση επικίνδυνων απόβλητων, Μείωση καταστροφών εξοπλισμού και απώλειας προϊόντων)”. Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει και σχετικά εμπόδια: “Εσωτερικά εμπόδια: 1. Πόροι (Έλλειψη οικονομικών πόρων, Έλλειψη γνώσεων, δεξιοτήτων και εκπαίδευσης διοίκησης ή και στελεχών, Έλλειψη συμμετοχής - κινήτρων προσωπικού, Έλλειψη χρόνου διοίκησης ή και στελεχών), 2. Στάσεις / Αντιλήψεις (Η αλλαγή εμφανίζεται πολύ επαναστατική / αντίσταση στην αλλαγή, Χαμηλή επίγνωση σχετικά με τα οφέλη, Σημαντικότερες προτεραιότητες, Αντίληψη γραφειοκρατίας, Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός), 3. Εφαρμογή (Διαφορές καλλιέργειας (culture) μεταξύ ειδικοτήτων, Περιπλοκότητα και διαφορές

μεταξύ συστημάτων, Μεγάλη προσπάθεια για την εφαρμογή” και “Εξωτερικά Εμπόδια: 1. Υποστήριξη και καθοδήγηση (Έλλειψη σχεδίων υποστήριξης, Έλλειψη εργαλείων και παραδειγμάτων εφαρμογής ειδικών για κάθε τομέα, Έλλειψη έμπειρων συμβούλων οι οποίοι να μπορούν να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις. Πτωχής ποιότητας πληροφορίες και αντικρουόμενη καθοδήγηση, Έλλειψη προώθησης ΟΣΔΔ), 2. Οικονομικά (Ανεπαρκή κίνητρα (drivers) και οφέλη, Αβεβαιότητα σχετικά με την αξία του ΟΣΔΔ στην αγορά, Διαφορετικές απαιτήσεις ενδιαφερόμενων μερών), 3. Πιστοποιητές / Επαληθευτές (Υψηλό κόστος πιστοποίησης / επαλήθευσης, Επικάλυψη προσπάθειας των πιστοποιητών / επαληθευτών και των εσωτερικών επιθεωρητών). “Fuzzy management” σύμφωνα με τον V.D. Dimitrov (Dimitrov, 1977 [35]) είναι: “ένα περίπλοκο ανθρώπινο σύστημα του οποίου η περιγραφή είναι δυνατή μόνο κατά συγκεκριμένο τρόπο, έχει τεθεί σε αντιστοιχία με τη διαχείριση - διοίκηση με τη μορφή συγκεκριμένων οδηγιών οι οποίες εκφράζουν μη επακριβώς διαμορφωμένες δράσεις και έχουν οδηγήσει σε περισσότερους από έναν τρόπους κατανόησης και υλοποίησης”. Σύμφωνα με το BSI (BSI, 2008 [21]), κύρια οφέλη από ένα ΟΣΔΔ είναι: “η ενθάρρυνση διαχείρισης κινδύνων, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η προσέλκυση επενδύσεων, η βελτίωση και προστασία φήμης εταιρικής επωνυμίας και η αύξηση αντίληψης και ικανοποίησης ενδιαφερόμενων μερών”. Από τους A. Zutshi και A.S. Sohal (Zutshi and Sohal, 2005 [31]), ως κύρια οφέλη αναφέρονται: “Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η χρήση πόρων, η ολιστική άποψη, η αποδοχή και κατανόηση στο προσωπικό, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η ενισχυμένη επικοινωνία, η εξοικονόμηση χρημάτων και η θετική εικόνα αγοράς, οι επιθεωρήσεις και το εσωτερικό “νοικοκύρεμα”, ενώ ως προκλήσεις / εμπόδια αναφέρονται: “Η συμπεριφορά και οι στάσεις ατόμων εντός της επιχείρησης, η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, η έλλειψη τεχνογνωσίας και η χρήση συμβούλων, οι διαρκώς

μεταβαλλόμενες κανονιστικές διατάξεις και κατευθυντήριες οδηγίες, η αναφορά αποτελεσμάτων και οι χρονικές καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση”. Οφέλη ολοκλήρωσης συστημάτων έχουν αναφερθεί στις εργασίες των S. Karapetrovic και W. Willborn (Karapetrovic and Willborn, 1998 [7]), G. Kiesegen (Kiesegen, 1995 [36]), I. Corcoran (Corcoran, 1996 [37]), R. Gould (Gould, 1998 [38]), G. Massey (Massey, 1996 [39]) και S. Moore (Moore, 1998 [40]).

Ως πλεονεκτήματα - οφέλη σχετικά με την εφαρμογή ενός ΟΣΔΔ αναφέρονται από τον ISO (ISO, 2008 [8]): “(α) μείωση περιττών εργασιών, (β) αύξηση συνάφειας, η οποία αντικατοπτρίζεται στην επικοινωνία της εταιρικής πολιτικής και κατεύθυνσης, στη λήψη αποφάσεων, στη θέση οργανωσιακών προτεραιοτήτων, στη μέτρηση και παρακολούθηση, στη χρήση πόρων και στην εφαρμογή διεργασιών, διαδικασιών και πρακτικών, (γ) μείωση γραφειοκρατίας, (δ) βελτιστοποίηση διεργασιών και πόρων, (ε) μείωση αναγκών συντήρησης, (ζ) ενοποίηση αξιολογήσεων, ελέγχων και επιθεωρήσεων και (η) διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων”.

Κρίσιμοι παράγοντες σε ένα ΟΣΔΔ, όπως αναφέρονται από τον Θ. Στάμου (Stamou T., 2003 [41]) είναι οι εξής: “Το ξεκάθαρο συλλογικό όραμα και η αντίστοιχη δήλωση αποστολής, τα οποία να καλύπτουν πραγματικά όλους τους τομείς ενδιαφέροντος της επιχειρηματικής οντότητας, Η δέσμευση Διοίκησης, Η συμμετοχικότητα όλων των εργαζόμενων σε αυτή και οι εταιρικοί πόροι, Η επίτευξη της συνολικής, μακροπρόθεσμης δέσμευσης όλων των ηγετών, Η πολύ καλή επικοινωνία και οι εσωτερικοί και εξωτερικοί διάυλοι ανατροφοδότησης, Η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα αλλαγών, Η πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης και εκπαιδευτικούς πόρους, Η διαρκής μάθηση και ανάπτυξη, τόσο της επιχειρηματικής οντότητας (σε συλλογικό επίπεδο), όσο και του ανθρώπινου

δυναμικού της (σε ατομικό επίπεδο), Ο σχεδιασμός ο οποίος εάν είναι ανεπαρκής μπορεί να οδηγήσει σε αποσπασματική προσέγγιση με αποτέλεσμα τη σύγχυση και την απογοήτευση, Η κατάλληλη επικοινωνία και αντιμετώπιση των θεμάτων και ανησυχιών του ανθρώπινου δυναμικού, από τη Διοίκηση, κατά τη διαμόρφωση των σχεδίων της επιχειρηματικής οντότητας, Η ενδεχόμενη “κοντόφθαλμη” πολιτική “γρήγορων” αποτελεσμάτων, με άμεση επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχειρηματικής οντότητας, Η επένδυση σε πολλή εκπαίδευση, χωρίς ξεκάθαρο σχέδιο του πώς και σε τί αυτή θα οφελήσει πραγματικά, Η άρνηση της παραδοχής ότι κάποια στοιχεία της υιοθετημένης προσέγγισης μπορεί να μην “δουλεύουν” σωστά ή στο επίπεδο που πρέπει, με αποτέλεσμα να πρέπει να γίνει επανασχεδιασμός και ευθυγράμμιση των σχεδίων, Το κινήγι των πιστοποιητικών - διακρίσεων, μόνο και μόνο για τυπικούς, ή διαφημιστικούς και όχι ουσιαστικούς λόγους. Σε μία επιχειρηματική οντότητα η οποία εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό ΟΣΔΔ, κάθε εργαζόμενος γνωρίζει: τους στόχους της και τον τρόπο με τον οποίο επιδιώκει να τους επιτύχει, ποιά είναι η εργασία του, ποιά αποτελέσματα αναμένονται από αυτόν και πως αυτά τα αποτελέσματα μετρώνται και αξιολογούνται, ότι θα του παρασχεθεί επαρκής εκπαίδευση σχετική με τα αντικείμενα εργασίας του, ότι η διαρκής βελτίωση σε όλες τις εκφάνσεις των δραστηριοτήτων του που σχετίζονται με την εργασία του είναι στόχος της επιχείρησης στην οποία εργάζεται και κατά συνέπεια, προσπάθειες και προτάσεις που αφορούν βελτιώσεις στον οργανισμό είναι καλοδεχούμενες, ότι η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει και συμμετέχει στην ολοκληρωμένη διαχείριση και ότι το εργασιακό δυναμικό παίζει κύριο λόγο σε αυτή. Τα παραπάνω μπορεί να επιτευχθούν με μία κοινή, θετική οργανωσιακή “κουλτούρα”. Αυτή η “κουλτούρα” είναι βασικό στοιχείο ενός ΟΣΔΔ και μπορεί να πηγάζει από τις κοινές αξίες των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων, οι οποίες είναι εγγενείς σε κάθε απόφαση, δράση

ή δραστηριότητα. Για να επιτευχθεί αυτή η δέσμευση, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει και να εξηγεί τα επιχειρηματικά οφέλη, καθώς και να ενθαρρύνει το συναίσθημα “ιδιοκτησίας” σε ολόκληρη την επιχειρηματική οντότητα.”

Οι M. Mohammad, R. Osman, R. Yusuff και N. Ismail (Mohammad et al., 2005 [42]) θεωρούν ως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για ένα ΟΣΔΔ: “(α) Δέσμευση της Διοίκησης & Ηγεσία, (β) Διαχείριση πόρων, (γ) Εστίαση στα ενδιαφερόμενα μέρη, (δ) Μόρφωση & Εκπαίδευση, (ε) Μέτρηση Επιδόσεων, (ζ) Συστήματα και Διεργασίες, (η) Διαρκής Βελτίωση”.

Προβλήματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται προκειμένου να μπορεί να γίνει ολοκλήρωση, έχουν αναφερθεί από τους D. Renfrew και G. Muir (Renfrew and Muir, 1998 [43]), J. Tranmer (Tranmer, 1996 [44]), G. Wilkinson και B.G. Dale (Wilkinson and Dale, 1992 [32]).

1.6 Βασικά - χαρακτηριστικά πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα Ολοκληρωμένων Συστημάτων (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣ(Ε)ΔΔ)

1.6.1 Βασικά πλαίσια σχετικά με Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ)

Βασικά πλαίσια σχετικά με Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ) είναι τα εξής:

- “ISO Guide 72 (2001) - Guidelines for the justification and development of management system standards” (Κατευθυντήριες οδηγίες δικαιολόγησης και ανάπτυξης προτύπων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης) (ISO, 2001 [45]).
- “Integrated Management System Framework” (Πλαίσιο Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης) του BSI (Smith, 2001 [46]).
- “PAS 99 (2006) - Specification of common management system requirements as a framework for integration” (Προδιαγραφή κοινών απαιτήσεων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης, ως πλαίσιο ολοκλήρωσης) (BSI, 2006 [47]).

Τα παραπάνω παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 3 της παρούσας εργασίας.

1.6.2 Πρότυπα σχετικά με Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ)

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί αρκετά εθνικά πρότυπα που αφορούν με ΟΣΔΔ, λόγω των σχετικών εντεινόμενων αναγκών - απαιτήσεων των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα εξής:

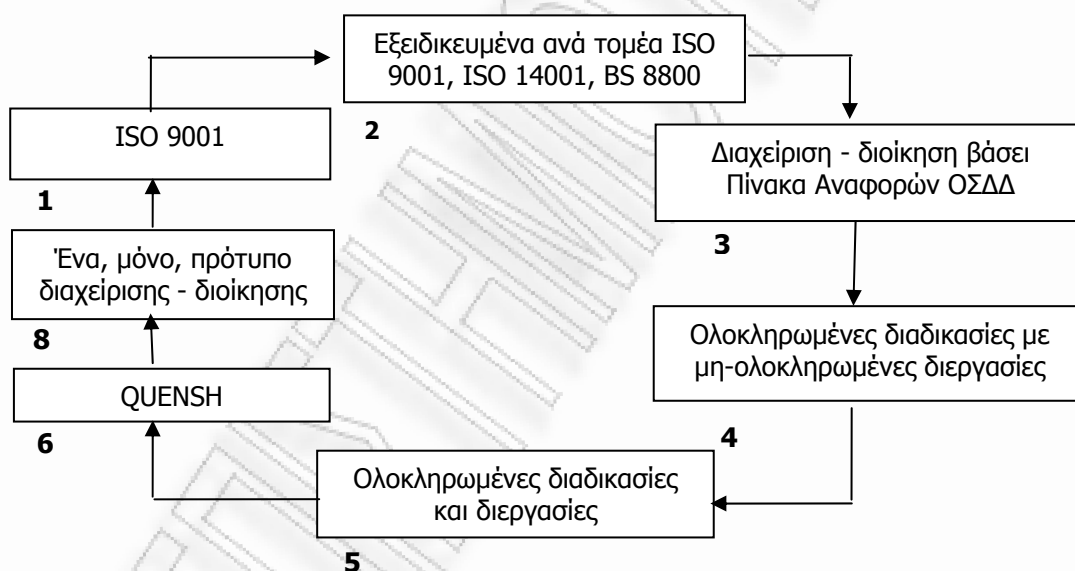
- Νορβηγίας: “Management Principles for Enhancing Quality of Products and Services, Occupational Health and Safety, and the Environment”, (NTS, 1996 [48]).

- Αυστραλίας - Ν. Ζηλανδίας: AS/NZS 4581, 1999 Management system integration - Guidance to business, government and community organizations (Ολοκλήρωση Συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός προς επιχειρηματικούς, κυβερνητικούς και κοινωνικούς οργανισμούς (Standards Australia, 1999 [9]).
- Ολλανδίας: το οποίο περιγράφουν οι D. Hortensius. L. Bergenhenegouwen, R. Gouwens και A. de Jong σε σχετικό άρθρο τους (Hortensius et al., 2008 [49]).
- Γαλλίας: “FD X50-189 (2004) - Systèmes de management - Lignes directrices pour leur intégration” (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Κατευθυντήριες Γραμμές για την ολοκλήρωσή τους) (AFNOR, 2004 [50]).
- Δανίας: “DS 8001 - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem” (Dansk Standard, 2004 [51]).
- Ισπανίας: “UNE 6617, 2005 (Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión” (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός ολοκλήρωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων) (AENOR, 2005 [11]).

Τα πιο χαρακτηριστικά από τα παραπάνω παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 3 της παρούσας εργασίας.

1.6.3 Υποδείγματα σχετικά με Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ)

Οι D. Renfrew και G. Muir (Renfrew and Muir, 1998 [43]) - βλ. Εικόνα 1.2 ανέπτυξαν ένα “μοντέλο εξέλιξης των διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων”. Με τη χρήση αυτού του μοντέλου, οι G. Wilkinson και B.G. Dale (Wilkinson - Dale 1999 [52]) πραγματοποίησαν μία επισκόπηση των μοντέλων ΟΣΔΔ. Στη βάση αυτών των εργασιών και με σχετικές επικαιροποιήσεις, συνοψίζεται η αναφορά των υποδειγμάτων ΟΣΔΔ που βρέθηκαν στη βιβλιογραφία, στον Πίνακα 1.1.



Εικόνα 1.2: Το μοντέλο εξέλιξης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων των D. Renfrew - G. Muir (Renfrew, Muir, 1998 [43]) με την προσθήκη αρίθμησης σε κάθε θέση.

Πίνακας 1.1: Σύνοψη βιβλιογραφίας επί υποδειγμάτων ΟΣΔΔ, ανά θέση στο Μοντέλο Εξέλιξης Διαχειριστικών - Διοικητικών Συστημάτων των D. Renfrew - G. Muir (Renfrew and Muir, 1998 [43]) και κατηγορία,

[4])

Θέση στο Μοντέλο Εξέλιξης Διαχειριστικών - Διοικητικών Συστημάτων (Renfrew - Muir) - Κατηγορία MacGregor Associates		Υπόδειγμα (Μοντέλο)
(1) ISO 9001 (2) Εξειδικευμένα ανά τομέα ISO 9001, ISO 14001, BS 8800	Αυτόνομα Διαχειριστικά - Διοικητικά Συστήματα	
(3) Διαχείριση - διοίκηση βάσει Πίνακα Αναφορών ΟΣΔΔ - Ευθυγράμμιση (ανάλογα με έκδοση)	ΟΣΔΔ με Πίνακα Αναφοράς (IMS Matrix)	(Puri, 1996 [53]), (Beechner - Koch, 1997 [54]), (Karapetrovic and Willborn, 1998 [7]) - Βλ. Σημείωση.

<p>(4)</p> <p>Ολοκληρωμένες διαδικασίες με μη-ολοκληρωμένες διεργασίες</p> <p>- Ευθυγράμμιση</p>	<p>Ευθυγραμμισμένα Πρότυπα</p>	
<p>(5)</p> <p>Ολοκληρωμένες διαδικασίες και διεργασίες</p> <p>- Ολοκλήρωση</p>	<p>Πρότυπο με Ολοκληρωμένο πυρήνα και ευθυγραμμισμένα υποσυστήματα</p>	<p>(α) <u>Με βάση το ISO 9001:</u> (Beckmerhagen et al 2003 [15]), (Karapetrovic and Willborn, 1998 [7]), (Scipioni et al., 2001 [59]), (von Ahsen and Funck, 2001 [60]), (Adams and Haker, 2006 [61]), (Bokhoven et al., 1996 [62]), (Culley, 1996 [63]), (Hale, 1997 [64]), (Hofmann and Trory, 1996 [65]), (Kurtzman - Brewer, 1997 [66]), (Ross, 1997 [67])</p> <p>(β) <u>Με βάση το ISO 14001:</u> (Beckmerhagen et al., 2003 [15]), (Karapetrovic and Willborn, 1998 [7]), (von Ahsen and Funck, 2001 [60])</p>

		<p>(γ) <u>Με βάση το BS OHSAS 18001</u></p> <p>(von Ahsen and Funck, 2001 [60]), (Labodová, 2004 [12]), (Craddock 1997 [68]), (Lengden 1997 [69]), (Matias and Coelho 2002 [70]), (Scipioni et al., 2001 [59])</p> <p>(δ) <u>Χωρίς ειδική αναφορά</u>: (Rooney and Makrylakis 2008 [71])</p>
<p>(6) QUENSH (και λοιπά) - Ολοκλήρωση</p>	<p>Διασυνδεδεμένα πρότυπα, μέσω της συστημικής προσέγγισης</p>	<p>(Gupta - Upadhyay, 1996 [72]), (Hartstern 1997 [73]), (Helling - Herrmann, 1997 [74]), Kiesege et al., 1995 [75], (Jonker and Karapetrovic 2004 [23]), (Karapetrovic and Willborn, 2003 [1]), (Karapetrovic and Jonker 2003 [1]), (Karapetrovic and Willborn, 1998 [7]), (Karapetrovic, 2003 [14]), (Scipioni et al., 2001 [59]), (McDonald, 2003 [78])</p>
<p>(7)</p>	<p>ΕΜΕΑ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) / MBNQA</p>	<p>(Griffin, 1998 [79]), (Jonker and Klaver, 1998 [80]), (von Ahsen and Funck, 2001 [60]), (Mackau, 2003 [81]), (Poulida and Konstantinou, 2008 [33]), (Pun and Hui, 2002 [82]), (Bamber, 2002 [83]), (Tonk, 2000</p>

		[84])
(8) Ένα, μόνο, πρότυπο διαχείρισης - διοίκησης		“Μοντέλο St Gallen” (Spickers, 2008 [76]), (Schwaninger, 2001 [77]), Υπόδειγμα HIMS (Παλλαδά, 2007 [85]), (Palladas, 2007 [86])

Σημείωση: Ορισμένες αντίθετες απόψεις ή επιφυλάξεις εκφράζονται από: ISO TAG 12 (ISO TAG, 1998 [55]), D. Hoyle (Hoyle, 1996 [56]), B.G. Dale και R.J. Boaden (Dale - Boaden 1993 [57]) και J. Jarvis (Jarvis, 1997 [58]).

Οι P. Stapleton (Stapleton, 1997 [87]) και D.E. Shilito (Shilito 1995 [88]) αναφέρουν ότι διαφορές στην “*κουλτούρα*” και στο “*κλίμα*” σε μία επιχειρηματική οντότητα είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για την ολοκλήρωση συστημάτων. Παρόλο που η εφαρμογή των ξεχωριστών προτύπων μπορεί να συνεισφέρει σε αλλαγή “*κουλτούρας*” στην επιχειρηματική οντότητα, σύμφωνα με τους B.G. Dale και R. J. Boaden (Dale - Boaden, 1993 [57]), τα πρότυπα του ISO δεν αναφέρονται σε αυτά τα στοιχεία (- θέματα) και κατά συνέπεια, οποιοδήποτε μοντέλο ολοκλήρωσης βασίζεται σε αυτά, δεν αναφέρεται στις διαφορές στην “*κουλτούρα*”.

Σύμφωνα με τους S. Karapetrovic και J. Jonker (Karapetrovic and Jonker, 2003 [1]): “*Το πιο σημαντικό θέμα στη σύγχρονη έρευνα και πρακτική των Ολοκληρωμένων Συστημάτων Διαχείρισης είναι η παροχή του “σωστού” μοντέλου και μεθοδολογίας, δηλαδή τα συστατικά και η συνταγή της ολοκλήρωσης.*” Στην εργασία τους, αναφέρονται και περιγράφονται πολύ γενικά, μοντέλα ΟΣΔΔ τα

οποία: (α) έχουν ως βάση το πρότυπο ISO 9001 στο οποίο “προστίθενται” οι προδιαγραφές του προτύπου ISO 14001, (β) έχουν ως βάση το πρότυπο ISO 14001 στο οποίο “προστίθενται” οι προδιαγραφές του προτύπου ISO 9001. Τα μοντέλα που προαναφέρθηκαν κρίνονται ως προς: (α) “Το επίπεδο ολοκλήρωσής τους”, (β) “Τη διαφάνεια”, (γ) “Τον οικολογικό προσανατολισμό” και (δ) “Την προσπάθεια”. Τα σχετικά αποτελέσματα συνοψίζονται στον Πίνακα 1.2.

Πίνακας 1.2: Αξιολόγηση απαιτήσεων μοντέλων ολοκλήρωσης από τους S. Karapetrovic και J. Jonker (Karapetrovic - Jonker, 2003 [1])

Απαιτήσεις Μοντέλου Ολοκλήρωσης	EMEA	Μοντέλο με ISO 14001 (ως βάση) και ISO 9001	Μοντέλο με ISO 9001 (ως βάση) και ISO 14001
Επίπεδο Ολοκλήρωσης	Μέση	Υψηλή	Υψηλή
Διαφάνεια	Μέση	Υψηλή	Υψηλή
Οικολογικός Προσανατολισμός	Χαμηλή / Μέση	Υψηλή	Υψηλή
Προσπάθεια	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη εργασία, το EMEA δεν καλύπτει (από μόνο του, χωρίς κατάλληλες προσθήκες) πιο λεπτομερειακές απαιτήσεις - ανάγκες επιχειρήσεων που έχουν ειδικά το πρότυπο ISO 14001 και το EMAS.

1.7 Έρευνες σχετικές με Ολοκληρωμένα Συστήματα (Εταιρικής) Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣ(Ε)ΔΔ)

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν βρεθεί πολλά στοιχεία ερευνών και των αποτελεσμάτων τους σχετικά με την καθιέρωση και εφαρμογή ΟΣΔΔ, τα οποία όμως δεν είναι δυνατό να δοθούν αναλυτικά στην παρούσα εργασία, τόσο για λόγους θεματικής συμβατότητας (η εργασία αφορά θεωρητικά το υπόβαθρο και το υπόδειγμα ενός ειδικού ΟΣΔΔ), όσο και για λόγους προδιαγραμμένου σκοπού και έκτασης της παρούσας εργασίας. Επιπρόσθετα και ως έναν βαθμό, αφορούν διαφορετικό μέρος της συνολικής προσπάθειας που προαναφέρθηκε. Παρόλα αυτά για λόγους πληρότητας του παρόντος κεφαλαίου, ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες ενδεικτικές σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές: (Douglas and Glen, 2000 [89]), (Page 1995 [90]), (Riemann, 1995 [91]), (Rasmussen, 2007 [92]), (Stamou, 2003 [93]), (Zutshi and Sohal, 2005 [31]), (Karapetrovic and Casadesús, 2009 [94]), (Bernardo et al., 2008 [16]), (Renzi - Capelli, 2000 [95]), (Zeng and Tian, 2005 [96]), (Tang, 2003 [97]), (Γεωργίου, 2004 [25]), (von Ahnen and Funck, 2001 [60]).

1.8 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 1

1. Οι όροι “integration” και “integrated management system” και “integrated management” συναντώνται με πολλές αποδόσεις στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι διαφορετικές αποδόσεις έχουν διαφορετικά επίκεντρα πάνω και γύρω από τα οποία αναπτύσσονται: (α) το εύρος ή (β) το περιεχόμενο ή (γ) τη δομή ή (δ) το αντικείμενο - τα “συστατικά” ή (ε) τον τρόπο σύνθεσης ή (ζ) τους “βαθμούς

ελευθερίας” των συστατικών ή (η) τη σχετική κεντρική φιλοσοφία - “κουλτούρα” - νοοτροπία. Στην παρούσα εργασία, για τον όρο “integration” υιοθετείται η απόδοση “ολοκλήρωση”, για τον όρο “integrated management system”, η απόδοση “ολοκληρωμένο (εταιρικό) σύστημα διαχείρισης - διοίκησης” και για τον όρο “integrated management”, ο οποίος δεν θεωρείται (στην παρούσα εργασία) ταυτόσημος με τον προηγούμενο, “ολοκληρωμένη διαχείριση - διοίκηση”.

2. Στη διεθνή βιβλιογραφία δίνεται σημαντικός αριθμός διαφοροποιημένων επιπέδων, βαθμών και τρόπων “ολοκλήρωσης” διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, οι οποίοι βασίζονται ή διαπνέονται από διαφορετικές αντιλήψεις και πρακτικές, οδηγώντας σε διαφορετικούς τύπους ΟΣΔΔ.
3. Οι ανάγκες των επιχειρήσεων και οι εσωτερικές και εξωτερικές επιταγές που τις διαμορφώνουν οδηγούν τις επιχειρηματικές οντότητες πλέον στην ανάπτυξη και καθιέρωση Ολοκληρωμένων Συστημάτων Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ).
4. Τα οφέλη και πλεονεκτήματα ανάπτυξης και ειδικά καθιέρωσης και εφαρμογής ενός ΟΣΔΔ σε μία επιχειρηματική οντότητα είναι εξαιρετικά σημαντικά και πολλά σε αριθμό. Ανάλογα με τη βάση και μορφή καθενός από τα παραπάνω, μπορεί να προκύπτουν διαφορετικά μειονεκτήματα, σημεία προσοχής ή εμπόδια.
5. Από τα τέλη της δεκαετίας του '90 ακόμα άρχισε η συστηματικότερη ανάπτυξη πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων εταιρικών Ολοκληρωμένων Συστημάτων Διαχείρισης - Διοίκησης ΟΣΔΔ, σύμφωνα με τις διαφορετικές

αντιλήψεις περί του όρου και με πολυποίκιλες προσεγγίσεις ανάπτυξης - καθιέρωσης.

1.9 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

- [1] Karapetrovic, S. and J. Jonker, "Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients", Total Quality Management, vol. 14, no. 4, 2003, p. 451-459.
- [2] CQI, <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Integrated-management-systems> (viewed 2008)
- [3] Garvin D., "How the Baldrige award really works", Harvard Business Review, vol. 69, no. 6, 1991, p. 80-93
- [4] MacGregor Associates, Study on management system standards, British Standards Institute, London, UK, 1996
- [5] Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/System_integration (viewed 2008)
- [6] CSU, <http://www.csUMB.edu/site/x7101.xml> (viewed 2008)
- [7] Karapetrovic S., Willborn W., "Integration of Quality and environmental management systems", The TQM Magazine, vol. 3 no. 10, 1998, p. 204-213

- [8] ISO, The integrated use of management system standards, ISO Editions Switzerland, 2008, ISBN 978-92-67-10473-7
- [9] Standards Australia - Standards New Zealand, AS/NZ 4581:1999 Management System integration - Guidance to business, government and community organizations, Joint Technical Committee M/MQ/-, Joint Management Standards Coordination Group, 1999
- [10] Τριανταφυλλίδης Μ., Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, Εκδόσεις Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης - Ινστιτούτου Νεοελληνικών Σπουδών, Ιδρύματος Μ. Τριανταφυλλίδη, 1998
- [11] AENOR, UNE 66177 Sistemas de gestión - Guía para la integración de los sistemas de gestión (Management Systems. Guide for the integration of management systems), Asociación Española de Normalización y Certificación Editions, 2005
- [12] Labodová A., "Implementing integrated Management systems using a risk analysis based approach", Journal of Cleaner Production, vol. 12, no. 6, 2004, p. 571-580.
- [13] Griffith A., "Integrated management systems: a single management system solution for project control ?" Engineering, Construction and Architectural Management, vol. 7, no. 3, 2000, p. 232-240

- [14] Karapetrovic S., "Musings on integrated management systems", Measuring Business Excellence, vol. 7, no. 1, 2003, p. 4-13
- [15] Beckmerhagen I., Berg H., Karapetrovic S., Willborn W., "Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry", Journal of Quality and Reliability Management, vol. 20, no. 2, 2003, p. 209-227
- [16] Bernardo M., Casadesus M., Karapetrovic S., Heras I., "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems ? An empirical Study", Journal of Cleaner Production, xxx, 2008, p. 1-9
- [17] Pojasek R., "Is your integrated management system really integrated ?", Environmental Quality Management, vol. 16, no. 2, 2006, p. 89-97
- [18] Wagner M., "Integration of environmental management with other managerial functions of the firm - Empirical effects on drivers of economic performance", Long Range Planning, vol. 40, 2007, p. 611-628
- [19] KCG (Kaizen Consulting Group), <http://www.kcg.com.sg> (viewed 2008)
- [20] Jørgensen T., Remmen A., Mellado M., "Integrated management systems - three different levels of integration", Journal of Cleaner Production, vol. 14, no. 8, 2006, p. 713-722
- [21] Jonker J., Karapetrovic S., "Systems thinking for the integration of

management systems”, Business Process Management Journal, vol. 10, no. 6, 2004, p. 608-615

[22] BSI (British Standards Institution), <http://www.bsi-global.com> (viewed 2008)

[23] Transition Support, http://www.transition-support.com/Integrated_Management_Systems.htm (viewed 2008)

[24] Seghezzi H.D., Schweickhardt S., “Integration of quality management into business management” an IAQ project in Sinhan N. (Ed.) *The Boston Quality*, vol. 12, ASQ Quality Press, Milwaukee, WI, 2001, p. 3-50

[25] Γεωργίου Β., Εφαρμογή πολλαπλών συστημάτων διαχείρισης στην Ελλάδα: Ενοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης, Διπλωματική Εργασία, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2004

[26] Μιχαηλίδου Ε., “Ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης με βάση τις διεργασίες”, Διπλωματική Εργασία, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2002

[27] Wilkinson G., Dale B.G., “Integration of quality, environment and health

- and safety management systems: an examination of key issues”, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B, Journal of Engineering Manufacture, vol. 213, no. 3, 1999, p. 275-283
- [28] Kirkby A., “The one-stop shop”, Quality World, January 2002, p. 2-4
- [29] Karapetrovic S., “Strategies for the integration of management systems and standards”, TQM Magazine, vol. 14, no. 1, 2002, p. 61-67
- [30] Jørgensen T., “Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration”, Journal of Cleaner Production, vol. 16, no. 10, 2008, p. 1071-1080
- [31] Zutshi A., Sohal A.S., “Integrated management system - The experiences of three Australian organistaions”, Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 16, no. 2, 2005, p. 211-232
- [32] Wilkinson G., Dale B.G., “Integrated management systems: an examination of the concept and theory”, The TQM Magazine, vol. 11, no. 2, 1999, p. 95-104.
- [33] Poulida O., Konstantinou L., “Development of an Integrated Management System in a Small and Medium-size oil Industry: Safety, Energy and Environment”, www.microrisk2001.gr/poulida.doc (viewed 2008)

- [34] Suditu C., "Positive and negative aspects regarding the implementation of an integrated quality-environmental-health and safety management system", Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and technological Engineering, vol. VI(XVI), 2007
- [35] Dimitrov V.D., "Social choice and self-organization under fuzzy management", Kybernetes, vol. 6, no. 3, 2007, p. 153-156
- [36] Keisegen G., "The marriage of environment to quality", European Quality, 2, 1995, p. 44 - 46
- [37] Corcoran I., "One goal, one standard", Quality World, 1996, p. 724 - 726
- [38] Gould R., "Integrated management systems", Business Standards, Sept. 1998, p. 20-21
- [39] Massey G., "Tasman hold the combination to management systems", Quality World, Oct. 1996, p. 727 – 730
- [40] Moore S., "On firm ground: the tarmac approach to integration", Quality World, August 1998, p. 20-21
- [41] Stamou T., "Integrated Management Systems in small medium-sized enterprises: Theory and practice", M.Sc. Dissertation, School of Environmental Sciences, University of East Anglia, 2003

- [42] Mohammad M., Osman R., Yusuff R., Ismail N., "Strategies and critical success factors for Integrated Management System Implementation", 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering Proceedings, (<http://www.cie2005.org>)
- [43] Renfrew D., Muir G., "QUENSHing the thirst for integration", Quality World, 24, 1998, p. 10-13
- [44] Tranmer J., "Overcoming the problems to integrated management systems", Quality World, Oct. 1996, p. 714 - 718
- [45] ISO, ISO Guide 72 - Guidelines for the justification and development of management system standards, ISO Editions Switzerland, 2001
- [46] Smith D., IMS: The Framework, BSI Editions, London UK, 2001
- [47] BSI, PAS 99 - Specification of common management system requirements as a framework for integration, BSI Editions, London UK, 2006
- [48] NTS, Management Principles for Enhancing Quality of Products and Services, Occupational Health and Safety, and the Environment, Norwegian Technology Institution, Oslo, 1996
- [49] Hortensius. D., Bergenhenegouwen L., Gouwens R., de Jong A., "Towards a generic model for integration of management systems",

http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/4414256/4393285/N_7_JTG_2004_N_6_Integration_of_MSS.pdf?nodeid=4392932&vernum=0 (viewed 2008)

[50] AFNOR, FD X50-189 - Systèmes de management – Lignes directrices pour leur intégration, Editions Association Française de Normalization, 2004

[51] Dansk Standard, DS 8001 - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem, Denmark, 2005

[52] Wilkinson G., Dale B.G., “Models of management system standards: a review of the integration issues”, International Journal of Management Reviews, vol. 1, issue 3, 1999, p. 279-298

[53] Puri S.C., Integrating environmental quality with ISO 9000 and TQM, Productivity Press, Portland Oregon, 1996

[54] Beechner A.B., Koch J.E., “Integrating ISO 9001 and ISO 14001”, Quality Progress, vol. 30, 1997, p. 33-36

[55] ISO/TAG 12, 1998, <http://www.iso.ch/presse/presse19.htm> (viewed 2008)

[56] Hoyle D., “Quality Systems - a new perspective”, Quality World, vol 22., no. 10. 1996, p. 710-13.

- [57] Dale B.G, Boaden, R.J., "What is Total Quality Management ... and Does it Matter ?" Total Quality Management, vol. 8, issue 4, 1993, p. 153-171.
- [58] Jarvis J., "Occupational Health and Safety - take the first step", Quality World, 23, 1997, p. 554 - 556
- [59] Scipioni A., Arena F., Villa M., Saccarola G., "Integration of management systems", Environmental Management and Health, 12(2), 2001, p. 134-145
- [60] von Ahsen A., Funck, D. "Integrated Management Systems- Opportunities and Risks for Corporate Environmental Protection", Corporate Environmental Strategy, vol. 8, issue 2, 2001, p. 165-176.
- [61] Adams H. W, Haker W., "Generic management system" Qualitaet und Zuverlaessigkeit, vol. 41, no. 7, 1996, p. 776 - 780
- [62] Bockhoven J.D., Herrmann I., Schlichter C., "Alles in einem", Qualitaet und Zuverlaessigkeit, vol. 41, no. 7, 1996, p. 682 - 685
- [63] Culley W.C., "Integrating ISO 14001 into your quality system", Professional Safety, vol. 41, no. 8, 1996, p. 20-24
- [64] Hale G., "ISO 14000 integration tips", Quality Digest, Feb. 1997, p. 39-

- [65] Hoffmann A. M., Trory P.M., "The Criteria: A looking glass to Americans' understanding quality", Quality Progress, vol. 30, no. 6, 1996, p. 46 - 48
- [66] Kurtzmann R.D., Brewer C.W., "An ISO 9001 and ISO 14001 integration: Lessons learned", Proceedings of 51st Annual Quality Congress, Orlando FL, 1996, p. 351 - 355
- [67] Ross M.A., "Implementing ISO 14000 from an ISO 9000 program", Proceedings of 51st Annual Quality Congress, Orlando FL, 1996, p. 110-116
- [68] Craddock H., "Safety hand in hand with quality", Quality World, vol. 23, no. 7, 1997, p. 558 - 560
- [69] Lengden N., "Health and safety, a quality manager's view", Quality World, vol. 23, no. 7, 1997, p. 562 - 563
- [70] Matias, J.C.D.O., Coelho, D.A., "The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management", International Journal of Production Research, vol. 40, part 15, 2002, p. 3857-3866.
- [71] Rooney M., Makrylakis D, "Integrated Management Systems: H νέα

γενιά προτύπων διαχείρισης συστημάτων ποιότητας”, <http://plant-management.gr> (viewed 2008)

[72] Gupta P., Upadhyay H., “Integrating environmental and quality management systems”, Proceedings of 50th Annual Quality Congress, Chicago IL, 1996, p. 545 - 552

[73] Hartstern R.F., “ISO 14001 environmental management systems and its relationship to ISO 9000”, Proceedings of 51st Annual Quality Congress, Orlando FL, 1997, p. 110 - 116

[74] Helling K., Herrmann J., “Aendenungen flexibel meistern”, Qualitaet und Zuverlaessigkeit, vol. 42, no. 6, 1997, p. 46 - 48

[75] Kiesege G., “The marriage of environment to quality”, European Quality, 2, 1995, p. 44 - 46

[76] Spickers J., “Development of the St Gallen Management Model - ver. 1.8”
(<http://www.ifb.unisg.ch/org/lfb/ifbweb.nsf/wwwPubInhalteEng/2B1E1A1BE163DC5BC1256A5B00512DD8?opendocument>) (viewed 2009)

[77] Schwaninger M., "System theory and cybernetics", Kybernetes, vol. 30, no. 9/10, 2001, p. 1209-1222.

[78] McDonald M., Mors T.A., Phillips A., “Management System Integration

can it be done ?”, Quality Progress, Oct. 2003, p. 67

- [79] Griffin A., “An integrated management standard: myth or magic ?”, Quality World, November, 1998, p. 56
- [80] Jonker J., Klaver J., “Integration: a methodological perspective”, Quality World, 24, 1998, p. 21-23
- [81] Mackau D., “SME Integrated management systems: a proposed experiences model”, The TQM Magazine, vol. 15, no. 1, 2003, p. 43-51
- [82] Pun K.E., Hui I.K., “Integrating the safety dimension into quality management systems: a process model”, Total Quality Management, vol. 13, no. 3, 2002, p. 373 - 391
- [83] Bamber, C., Sharp, J. and Hides, M., “The role of the maintenance organization in an integrated management system”, Managerial Auditing Journal, vol. 17, no. 1-2, 2002, p. 20-25.
- [84] Tonk H.S., “Integrating ISO 9001:2000 and the Baldrige Criteria – A proposal for the 21st Century Quality Program”, Quality Progress, Aug. 2000, p. 51
- [85] Παλλαδά Α., CSR 2007 Η Πρόκληση της Ποιότητας στις Προκλήσεις της Κοινωνίας, “Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση σε ένα Νέο

Υπόδειγμα - Πρότυπο Ολοκληρώσιμου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης”, Ξεν. ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ - Αθήνα, 27 - 28 Απρ. 2007

[86] Palladas A., 4th International Conference in Open and Distance Learning (ICODL 2007), “The Evolution of an Open & Distance Adult Learning Unit Excellence Model, for Learning Quality Maximization” Πολυχώρος ΑΠΟΛΛΩΝ Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αττικής - Αθήνα, 23 - 25 Νοεμ. 2007

[87] Stapleton P., “Many possibilities exist for ISO 9001 and ISO 14001 integration”, Quality Progress, vol. 30, no. 7, 1997, p. 8-10

[88] Shillito, D.E., “Grand Unification Theory’ or Should Safety, Health, Environment and Quality be Managed Together or Separately?” Institution of Chemical Engineers, vol. 73, part B, 1995, p. 195-202.

[89] Douglas, A., Glen, D. “Integrated management systems in small and medium enterprises”, Total Quality Management, vol. 11, no. 4-6, 2000, p. 686-690

[90] Page S., “Making environmental management work, in Sharratt P. (Ed.) Environmental Management Systems, Institution of Chemical Engineers, Rugby, 1995

[91] Riemann C., Sharratt P., Survey of industrial experiences with

- environmental management, in Sharratt P. (Ed.) Environmental Management Systems, Institution of Chemical Engineers, Rugby, 1995
- [92] Rasmussen J. A., Integrated Management Systems - An Analysis of Best Practice in Danish Companies, M.Sc. Thesis, Environmental Management, Aalborg University, Denmark, 2007
- [93] Stamou T., "Integrated Management Systems in small medium-sized enterprises: Theory and practice", M.Sc. Dissertation, School of Environmental Sciences, University of East Anglia, 2003
- [94] Karapetrovic S., Casadesús M., "Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, Sequence, time and integration", Journal of Cleaner Production, 17, 2009, p. 533-540
- [95] Renzi M.F., Capelli L., "Integration between ISO 9000 and ISO 14001: opportunities and limits", Total Quality Management, vol. 11, nos. 4/5, p. 849 - 856
- [96] Zeng S.X., Tian P., "Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction", Managerial Auditing Journal, vol. 20, no. 4, 2005, p. 394 – 407
- [97] Tang J., "Corporate Culture and Integrated Management Systems - A case study of the UK Construction Industry", M.Sc. Dissertation, School of Environmental Sciences, University of East Anglia, 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ: ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001

2.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Στις ενότητες που ακολουθούν δίνονται βασικά συνοπτικά στοιχεία των κύριων προτύπων Διαχείρισης: Ποιότητας, Περιβάλλοντος και Εργασιακής Υγείας και Ασφάλειας. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται είναι απαραίτητα για την καλύτερη κατανόηση αυτών των προτύπων προκειμένου να γίνει:

- (α) αρχικά, η κατάλληλη σύγκρισή τους, γενικά με σχετικά πλαίσια και πρότυπα ΟΣΔΔ και ειδικά με το Πλαίσιο Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης (Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI - Integrated Management System - IMS Framework) του BSI, το οποίο αποτελεί συνδυασμό τους
- (β) και ακολούθως, η πληρέστερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των στοιχείων τους στην ανάπτυξη ενός νέου (ολοκληρώσιμου) υποδείγματος συστήματος εταιρικής διοίκησης - διαχείρισης, το οποίο είναι το θεματικό επίκεντρο της παρούσας εργασίας.

2.1.1 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO - International Standardization Organization

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization - ISO) είναι ένας διεθνής μη κυβερνητικός οργανισμός, ο οποίος ιδρύθηκε το 1946, στη διάρκεια διεθνούς συνεδρίου στο Λονδίνο (Αγγλία) (ISO, 2008 [1]), (ISO, 2008 [2]), (ISO, 2008 [3]), (ISO, 2008 [4]). Στον ISO συμμετέχουν 157 εθνικοί οργανισμοί

τυποποίησης και αντικείμενό του είναι η τυποποίηση και η έκδοση διεθνών προτύπων. Παρότι “προαιρετικού” χαρακτήρα, τα διεθνή πρότυπα ISO είναι ευρύτατα αποδεκτά και σεβαστά, τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα διεθνώς, καθώς: (α) βασίζονται στη γνώση και τεχνογνωσία των, κατά περίπτωση θέματος ειδικών, (β) είναι ακριβή και έγκυρα (λόγω του παραπάνω), (γ) εκπονούνται από ομάδες κατάλληλων ειδικών από όλο τον κόσμο και (δ) αποτελούν μία διεθνή ομόφωνη συμφωνία (consensus) της ευρύτερης δυνατής βάσης εμπλεκόμενων ομάδων.

Τα διεθνή πρότυπα τα οποία αναπτύσσει και εκδίδει ο ISO παρέχουν πρακτικές λύσεις και οφέλη σε όλους τους τύπους οργανισμών και επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης, καλύπτοντας πλήρως και τις τρεις διαστάσεις της αειφόρου ανάπτυξης: την οικονομική, την περιβαλλοντική και την κοινωνική. Όπως αναφέρεται στο Στρατηγικό Σχέδιο του ISO για την περίοδο 2005 - 2010 (ISO, 2004 [5]), καλύπτουν τομείς δραστηριοτήτων, από τους πιο παραδοσιακούς: όπως γεωργία και κατασκευές, μέχρι τους πιο σύγχρονους: όπως μηχανολογία, μεταφορές, ιατρικές συσκευές, τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών και βιοτεχνολογία (ISO, 2008 [6]). Επίσης, αποτελούν βάση για πιο εξειδικευμένους κλάδους, οι οποίοι όμως, καλύπτουν με τη σειρά τους, ένα πολύ ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (Palladas, 1995 [7]), (Παλλαδά, 1996 [8]), (Παλλαδά, 1996 [9]), (Παλλαδά, 1996 [10]), (Παλλαδά, 1996 [11]), (Παλλαδά, 1997 [12]), (Παλλαδά, 1997 [13]), (Παλλαδά, 1997 [14]), (Παλλαδά, 1997 [15]), (Παλλαδά, 1998 [16]), (Παλλαδά, 1998 [17]), (Παλλαδά, 1998 [18]), (Παλλαδά, 1998 [19]), (Παλλαδά, 1998 [20]), (Παλλαδά, 1999 [21]), (Παλλαδά, 1999 [22]), (Παλλαδά, 1999 [23]), (Παλλαδά, 2000 [24]), (Παλλαδά, 2000 [25]), (Παλλαδά, 2001 [26]), (Παλλαδά, 2003 [27]), (Παλλαδά, 2003 [28]), (Παλλαδά, 2004 [29]), (Παλλαδά,

2005 [30]), (Παλλαδά, 2007 [31]), (Παλλαδά, 2008 [32]). Χάρη στην ανάπτυξη ορισμένων “οικογενειών προτύπων”, όπως οι σειρές προτύπων ISO 900* και ISO 1400*, έχει διευρυνθεί το φυσικό αντικείμενο των δραστηριοτήτων του Οργανισμού, περιλαμβάνοντας διοικητικά - διαχειριστικά θέματα και πρακτικές. Συμπληρωματικά προς τα πρότυπα αυτά, αναπτύσσονται και παρέχονται κατευθυντήριες οδηγίες και πρότυπα ελέγχου συμμόρφωσης (conformity assessment). Αυτά καλύπτουν όλο το εύρος, από την απλή δήλωση συμμόρφωσης (conformance declaration) κατασκευαστή έως την πιστοποίηση (certification) και διαπίστευση (accreditation) και γίνονται πλέον ζωτικής σημασίας συντελεστές επιχειρηματικών συναλλαγών, διεθνούς εμπορίου και κανονιστικών απαιτήσεων.

Η συνεισφορά των διεθνών προτύπων ISO είναι πολύ σημαντική στον σημερινό κόσμο: (α) Υποστηρίζουν (ανάλογα με τον βαθμό αξιοποίησής τους) κρίσιμες παραμέτρους - θέματα, όπως: ποιότητα, οικολογία, ασφάλεια, οικονομία, αξιοπιστία, συμβατότητα, διαλειτουργικότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. (β) Διευκολύνουν το εμπόριο και τη διάχυση γνώσης και τεχνογνωσίας. (γ) Διαδραματίζουν κύριο ρόλο στις τεχνολογικές εξελίξεις και τις καλές πρακτικές διαχείρισης και διοίκησης. (δ) Μέσω αυτών, αποφεύγονται η “εκ νέου ανακάλυψη του τροχού” και η σπατάλη πόρων, ενώ αποτελούν απόσταγμα σύγχρονης γνώσης (ελεύθερα προσβάσιμης και διαθέσιμης σε όλους), μεταφέρεται τεχνογνωσία, αποφεύγεται και παρέχονται κριτήρια για την αξιολόγηση εισαγόμενων προϊόντων, ενώ έμμεσα, ενδυναμώνονται ο ανταγωνισμός στις διεθνείς αγορές και η εξαγωγική δραστηριότητα. (ε) “Κάνουν πιο δίκαιους τους “κανόνες του παιχνιδιού””, κάνοντας διαφανείς τις απαιτήσεις που θα πρέπει να ικανοποιούν τα προϊόντα στις διεθνείς αγορές, καθώς και τους

μηχανισμούς ελέγχου και συμμόρφωσης των προϊόντων αναφορικά με τα σχετικά με αυτά πρότυπα. Ως αποτέλεσμα, προμηθευτές / υπεργολάβοι από αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες μπορούν να ανταγωνιστούν ισοδύναμα μεταξύ τους, στην ίδια βάση, σε αγορές οπουδήποτε στην υφήλιο. (ζ) Μεγαλώνουν την “πίττα” της Αγοράς. Όταν αναδύονται νέες τεχνολογίες ή νέοι επιχειρηματικοί τομείς, τα διεθνώς συμφωνημένα πρότυπα ISO τα οποία αφορούν βασικά στοιχεία και χαρακτηριστικά, όπως ορολογία, συμβατότητα και διαλειτουργικότητα, βοηθούν στη διάχυσή τους και αυξάνουν το μέγεθος της Αγοράς για τα παραγόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες των νέων τομέων.

2.1.2 Τα διεθνή πρότυπα ISO 9001, ISO 9004 και ISO 14001

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης επηρεάζεται από τις ποικίλες ανάγκες, τους ειδικούς στόχους, τα παρεχόμενα προϊόντα - υπηρεσίες, τις λειτουργίες διοίκησης, διαχείρισης, παραγωγής / παροχής υπηρεσιών, καθώς και το μέγεθος και τη δομή της επιχειρηματικής οντότητας.

Οι συνήθεις βασικοί στόχοι μιας επιχειρηματικής οντότητας (Παλλαδά, 1997 [33]), (Παλλαδά, 1998 [34]), (Παλλαδά, 1998 [35]) είναι: (α) Η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών της, καθώς και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών (ανθρώπων εντός επιχειρηματικής οντότητας, ιδιοκτητών, προμηθευτών, κοινωνίας, κ.ά.) προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. (β) Η επίτευξη των στόχων της, η βελτίωση των προσχεδιασμένων επιδόσεών της, καθώς και η εξέλιξη των δυνατοτήτων της (Παλλαδά, 1998 [36]). (γ) Η διατήρηση και επιτυχημένη εξέλιξή της στο μέλλον, σύμφωνα με το όραμά της.

Η εφαρμογή αρχών και η ικανοποίηση απαιτήσεων και προδιαγραφών ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας (εξειδικευμένα, όπως αυτές του προτύπου ISO 9001), ή διαχείρισης περιβάλλοντος (εξειδικευμένα, όπως αυτές του προτύπου ISO 14001), ή παρακολούθησης και αυτοαξιολόγησης ενός διαχειριστικού συστήματος (εξειδικευμένα, όπως αυτές του προτύπου ISO 9004) από μία επιχειρηματική οντότητα της παρέχει άμεσα οφέλη και ταυτόχρονα, συνεισφέρει σημαντικά στη διαχείριση κόστους και κινδύνων. Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται και διαχειρίζεται μία επιχειρηματική οντότητα τα οφέλη, το κόστος (Παλλαδά, 1998 [37]), [Palladas, 2004 [38]), (Παλλαδά, 2005 [39]) και τους κινδύνους είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, όχι μόνο για την ίδια την επιχειρηματική οντότητα, αλλά και για τους πελάτες και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αφορά και επηρεάζει: (α) Τη σταθερή προτίμηση και πίστη πελατών (customer loyalty). (β) Τους επανερχόμενους πελάτες και τις συστάσεις από αυτούς (repeat business and referrals). (γ) Τα λειτουργικά αποτελέσματα, όπως τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς. (δ) Την ευελιξία και ταχύτητα απόκρισης στις ευκαιρίες της αγοράς. (ε) Το κόστος και τους κύκλους ζωής των προϊόντων της, μέσω αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης πόρων. (ζ) Την ευθυγράμμιση των διεργασιών μέσω των οποίων θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. (η) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω εγγενών και αναπτυσσόμενων δυνατοτήτων. (θ) Την κατανόηση και τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με την υλοποίηση των σκοπών και στόχων της επιχειρηματικής οντότητας, καθώς και με συμβολή τους στη διαρκή βελτίωση. (ι) Την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα της επιχειρηματικής οντότητας, όπως αυτές αποδεικνύονται από τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη, τον κύκλο ζωής των παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών, τις επιδόσεις και τη φήμη της επιχειρηματικής οντότητας. (κ) Την ικανότητα δημιουργίας αξίας, τόσο

για την ίδια την επιχειρηματική οντότητα και τους συντελεστές της (Παλλαδά, 1998 [40]), (Παλλαδά, 1998 [41]), (Παλλαδά, 1999 [42]), (Παλλαδά, 1999 [43]), (Palladas, 1999 [44]), (Παλλαδά, 2001 [45]), όσο και για τους προμηθευτές / υπεργολάβους της, μέσω της βελτιστοποίησης του κόστους και των πόρων της, καθώς και την ευελιξία και ταχύτητα της συνδυασμένης της απόκρισης στις μεταβαλλόμενες αγορές και γενικά το περιβάλλον της.

Παράλληλα με τα οφέλη τα οποία παρέχει η εφαρμογή αρχών και η ικανοποίηση απαιτήσεων ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας (εξειδικευμένα, όπως αυτές του προτύπου ISO 9001), ή διαχείρισης περιβάλλοντος (εξειδικευμένα, όπως αυτές του προτύπου ISO 14001), ή παρακολούθησης και αυτοαξιολόγησης ενός διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος (εξειδικευμένα, όπως αυτές του προτύπου ISO 9004) από μία επιχειρηματική οντότητα, υπάρχει προβληματισμός και κριτική σχετικά με τις επιδράσεις της χρήσης - εφαρμογής τους (O'Leary, 1997 [46]), (Mallak, 1997 [47]), (Kondo, 1996 [48]), (McTeer, 1994 [49]), (Hoyle and Thompson, 2000 [50]).

2.2 Το διεθνές πρότυπο “ISO 9001: Quality Management Systems - Requirements” (Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Απαιτήσεις)

2.2.1 Γενικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 9001

Το διεθνές πρότυπο “ISO 9001 - Quality Management Systems - Requirements” (Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Απαιτήσεις) συντάχθηκε από την Υπο-Επιτροπή SC2 Quality Systems, της Τεχνικής Επιτροπής: ISO/TC 176 Quality Management and Quality Assurance. Σήμερα, βρίσκεται στην τέταρτη κατά

χρονολογική σειρά έκδοσή του (έκδοση έτους 2008) (ISO, 2008 [52]), η οποία αποτελεί τεχνική αναθεώρηση της έκδοσης του προτύπου (έτους 2000), Η πρώτη έκδοση του προτύπου έγινε το 1987. Στην Ελλάδα έχει μεταφραστεί και εκδοθεί από τον ΕΛ.Ο.Τ., στις 19-12-2008, ως “ΕΛΟΤ EN ISO 9001 (Ε3) Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις”.

Σύμφωνα με το κείμενο του προτύπου ISO 9001:2000 (ISO, 2000 [51]), “η υιοθέτηση ενός Συστήματος (Διαχείρισης) Ποιότητας αποτελεί στρατηγική απόφαση ενός οργανισμού”. Ο σχεδιασμός και η καθιέρωση ενός Συστήματος Ποιότητας σε μία επιχειρηματική οντότητα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, στους οποίους συγκαταλέγονται: οι ανάγκες, οι ιδιαίτεροι στόχοι, τα παρεχόμενα στην αγορά προϊόντα / υπηρεσίες, οι λειτουργικές διεργασίες, το μέγεθος και η δομή της. Σκοπός του συγκεκριμένου προτύπου δεν είναι η ομογενοποίηση της δομής, ή της τεκμηρίωσης των Συστημάτων Ποιότητας των επιχειρηματικών οντοτήτων οι οποίες αποφασίζουν να το ακολουθήσουν, αλλά η παροχή συμπληρωματικών (προς εκείνες που αφορούν τα παραγόμενα προϊόντα / τις παρεχόμενες υπηρεσίες) προδιαγραφών, μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η δυνατότητα της επιχειρηματικής οντότητας να ικανοποιεί τις σχετικές με την ύπαρξη - δραστηριότητά της κανονιστικές απαιτήσεις, ταυτόχρονα με τις απαιτήσεις των πελατών της, καθώς και αυτές που θέτει η ίδια. Όπως και στην προηγούμενη έκδοσή του, το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 (ISO, 2008 [52]), βασίζεται σε αρχές οι οποίες δίνονται στο διεθνές πρότυπο “ISO 9004 Quality Management Systems - Guidelines for Performance Improvements” (Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Κατευθυντήριες Οδηγίες Βελτίωσης Επίδοσης) έκδοσης 2000 (ISO, 2004 [53]). Η επιτυχημένη χρήση των παραπάνω αρχών από μία επιχειρηματική οντότητα έχει ως αποτέλεσμα βασικά οφέλη στα ενδιαφερόμενα / εμπλεκόμενα

μέρη, όπως ενδεικτικά: η δημιουργία αξίας και η αύξηση εσόδων (Παλλαδά, 1995 [54]).

Το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 (ISO, 2008 [52]), όπως και η προηγούμενη έκδοσή του, προτρέπει τις επιχειρηματικές οντότητες: (α) στην υιοθέτηση μιας “Προσέγγισης μέσω Διεργασιών”, τόσο κατά την ανάπτυξη, όσο και κατά την εφαρμογή ενός Συστήματος (Διαχείρισης) Ποιότητας και (β) στην εφαρμογή της Μεθοδολογίας Σ-Ε-Ε-Ε (Σχεδιάζω - Εκτελώ - Ελέγχω - Ενεργώ) προκειμένου να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του Συστήματος και να αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών, μέσω της ικανοποίησης των απαιτήσεών τους.

Σύμφωνα με το πρότυπο, μία επιχειρηματική οντότητα η οποία θέλει να λειτουργεί αποτελεσματικά, πρέπει να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται τις αλληλεξαρτώμενες διεργασίες της και μπορεί να εφαρμόζει σε όλες τις διεργασίες, τη μεθοδολογία του “Κύκλου του Shewhart” (ή Κύκλου Διαρκούς Βελτίωσης) (Παλλαδά, 2004 [29]), “Σχεδιάζω - Εκτελώ - Ελέγχω - Ενεργώ” (Σ-Ε-Ε-Ε) (Plan - Do - Check - Act / PDCA), όπου: Σχεδιάζω: Καθιερώνω τους στόχους και τις διεργασίες οι οποίες είναι απαραίτητες για να προκύψουν αποτελέσματα σύμφωνα με τις σχετικές με αυτό απαιτήσεις του πελάτη και τις πολιτικές του οργανισμού. Εκτελώ: Εφαρμόζω τις απαραίτητες διεργασίες. Ελέγχω: Παρακολουθώ και μετρώ τις διεργασίες και το προϊόν ως προς τις πολιτικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις απαιτήσεις / προδιαγραφές. Αναφέρω τα αποτελέσματα που το αφορούν. Ενεργώ: Αναλαμβάνω δράσεις για τη διαρκή βελτίωση της επίδοσης των διεργασιών.

Σύμφωνα με το ISO 9001:2000 (ISO, 2000 [51]), η εφαρμογή και διαχείριση ενός συστήματος διεργασιών στη βάση της Μεθοδολογίας Σ-Ε-Ε-Ε αποτελεί έναν

αποτελεσματικό τρόπο να διασφαλιστεί η καλή διαχείριση ενός Συστήματος (Διαχείρισης) Ποιότητας.

2.2.2 Σχέση - συμβατότητα του διεθνούς προτύπου ISO 9001 με άλλα πρότυπα

Το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 (ISO, 2008 [52]), όπως και η προηγούμενη έκδοσή του, *“δεν περιλαμβάνει ειδικές απαιτήσεις άλλων διαχειριστικών συστημάτων, όπως εκείνες που αφορούν την περιβαλλοντική διαχείριση, τη διαχείριση υγείας και ασφάλειας στην εργασία, την οικονομική διαχείριση, ή τη διαχείριση κινδύνων”*. Παρόλα αυτά, το συγκεκριμένο πρότυπο δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχειρηματική οντότητα να *“προσαρμόσει”* το υφιστάμενο σύστημα διαχείρισης - διοίκησής της στις απαιτήσεις άλλων προτύπων. Το ISO 9001:2000 σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε μαζί με το διεθνές πρότυπο ISO 9004:2000 ως ένα συμβατό και αλληλοσυμπληρωματικό ζεύγος προτύπων Συστημάτων (Διαχείρισης) Ποιότητας, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιούνται ξεχωριστά ή και μαζί.

2.2.3 Χρήση του διεθνούς προτύπου ISO 9001

Το διεθνές πρότυπο ISO 9001 (εκδόσεις 2008 και 2000) εστιάζει στην αποτελεσματικότητα ενός Συστήματος Ποιότητας, προς τελική ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μιας επιχειρηματικής οντότητας. Μπορεί να χρησιμοποιείται εσωτερικά σε ολόκληρη την επιχειρηματική οντότητα ή σε μέρη της, καθώς και από τρίτους, όπως φορείς πιστοποίησης, ή συμβαλλόμενους με την επιχειρηματική οντότητα (στο πλαίσιο σύμβασης, ή υποχρεώσεων αυτού του είδους), για τη διαμόρφωση, ή αξιολόγηση (από τρίτους) - πιστοποίηση της

ικανότητάς της να ικανοποιεί τις απαιτήσεις: του προτύπου, των πελατών της, τις σχετικές με τη λειτουργία της κανονιστικές ρυθμίσεις, καθώς και τις προδιαγραφές που θέτει η ίδια η επιχειρηματική οντότητα στον εαυτό της (Παλλαδά, 1995 [54]), (ISO, 2002 [55]).

Η φύση του προτύπου (“generic”: γενικευτική, “παραγωγός”) επιτρέπει τη χρήση - εφαρμογή του από οποιοδήποτε τύπου επιχειρηματική οντότητα. Λόγω αυτής της γενικευτικής φύσης και της βάσης απαιτήσεων που προσφέρει, μπορεί να χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά με άλλα πρότυπα: (α) πιο εξειδικευμένα, όπως τα πρότυπα (EN 45001) ISO/IEC 17025 (με απαιτήσεις Διαπίστευσης Εργαστηρίων Μετρήσεων / Διακριβώσεων), ISO 10006 (με απαιτήσεις Διαχείρισης Έργου) κ.ά. (Παλλαδά, 1996 [10]), (Παλλαδά, 1997 [12]), (Παλλαδά, 1997 [15]), (Παλλαδά, 1999 [23]), (Παλλαδά, 2000 [25]), (Παλλαδά, 2001 [26]), (Παλλαδά, 2007 [31]), (Παλλαδά, 2004 [56]), ή (β) ακόμα πιο γενικά, όπως το πρότυπο ISO 9004 (Palladas, 2004 [57]). Ορισμένες προδιαγραφές του προτύπου, όπως αυτή η οποία αφορά τη διακρίβωση μετρητικών οργάνων και συσκευών (παρ. 7.6 του προτύπου), “φωτίζουν” διαχειριστικά “άγνωστες” ή “γκρίζες” περιοχές - δραστηριότητες της παραγωγής. Επίσης, άλλες προδιαγραφές, όπως αυτή που αναφέρεται στον Υπεύθυνο Ποιότητας (παρ. 5.5.2 του προτύπου) μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη διαμόρφωση όχι μόνο περιγραφών θέσεων εργασίας, αλλά και ως “οδηγοί” επαγγελματικού προφίλ εργασίας και συμπεριφοράς (Παλλαδά, 1998 [41]), (Παλλαδά, 1998 [42]), (Παλλαδά, 1999 [43]), (Παλλαδά, 1999 [44]), (Palladas, 1999 [45]), (Παλλαδά, 2001 [46]). Τέλος, το πρότυπο επιτρέπει την “εύκολη” δημιουργία βάσεων δεδομένων της επιχειρηματικής οντότητας, ή και εφαρμογών λογισμικού ηλεκτρονικής διαχείρισης του ΣΔΠ, καθώς η μορφή του είναι δομημένη και οι απαιτήσεις για τα πληροφοριακά στοιχεία και δεδομένα της επιχειρηματικής οντότητας, τα οποία

ζητά, είναι ξεκάθαρες (Παλλαδά, 2002 [58]), (Παλλαδά, 2003 [59]), (Παλλαδά, 2003 [60]), (Παλλαδά, 2003 [61]).

2.2.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Ποιότητας (ΣΠ) σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001

2.2.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΠ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001

Με την καθιέρωση ενός ΣΠ, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, σε μία επιχειρηματική οντότητα και την πιστοποίησή του, προκύπτουν τα ακόλουθα βασικά, διαχρονικά θετικά αποτελέσματα - πλεονεκτήματα (Παλλαδά, 1995 [62]):

- Υποστηρίζεται ο αρχικός σχεδιασμός και η συστηματοποιημένη οργάνωση, λειτουργία και παρακολούθηση της επιχειρηματικής οντότητας.
- Δίνεται βάση για την εξέλιξη του διαχειριστικού συστήματος της επιχειρηματικής οντότητας (Palladas, 2003 [63]), (van der Wiele A. et al., 1997 [64]), (van der Wiele A. et al., 2000 [65]), (Cobb, 2003 [66]), (Dimara et al., 2004 [67]).
- Καθορίζονται οι αρμοδιότητες και λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού και ταυτόχρονα, διευθετείται η κατάλληλη ροή εργασιών για κάθε δραστηριότητα, ώστε να είναι προστιθέμενης αξίας και να εξαλείφονται τα “κρυφά” κόστη “έλλειψης, ή μειωμένης ποιότητας”. Συνέπεια αυτού (εφόσον είναι σωστός ο σχεδιασμός του συστήματος) αποτελεί η μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχειρηματικής οντότητας. Επισημαίνεται η σπουδαιότητα αυτού του σημείου, καθώς πλέον ο ανταγωνισμός δεν γίνεται επί των τιμών, αλλά επί της σχέσης

ποιότητας - τιμής.

- Προσδιορίζεται και υλοποιείται εργονομικότερη παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών, ικανοποιώντας ταυτόχρονα: (α) τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών της επιχειρηματικής οντότητας, (β) τη στρατηγική και τους στόχους της επιχειρηματικής οντότητας, καθώς και (γ) τις απαιτήσεις - προσδοκίες ορισμένων λοιπών ενδιαφερόμενων μερών, όπως (κατ'ελάχιστο): των μετόχων, της Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της.
- Επιβεβαιώνεται η ποιότητα της επιχειρηματικής οντότητας και μπορεί να διαπιστωθεί η συμμόρφωσή της με το συγκεκριμένο πρότυπο.
- Παρέχεται η δυνατότητα, ή κατά περίπτωση, η υποστήριξη της δραστηριοποίησης της επιχειρηματικής οντότητας εκτός των συνόρων της έδρας της, αποκτώντας με τον τρόπο αυτό ένα αναγνωρισμένο και αποδεκτό “διαβατήριο” για τα προϊόντα της, στις αγορές του εξωτερικού.
- Όταν η επιχειρηματική οντότητα είναι υποψήφιος ανάδοχος έργου του Δημοσίου (σε διαδικασία επιλογής αναδόχου) μπορεί να ικανοποιήσει τυχόν σχετική Ελάχιστη Προϋπόθεση Συμμετοχής, ή να ενισχυθεί βαθμολογικά, ανάλογα με τις σχετικές απαιτήσεις της ανάθεσης.
- Ενισχύεται η υποψηφιότητα της επιχειρηματικής οντότητας σε περίπτωση αίτησης εισαγωγής της στο Χρηματιστήριο, καθώς η ύπαρξη / εφαρμογή πιστοποιημένου Συστήματος Ποιότητας αποτελεί βασικό στοιχείο θετικής υποψηφιότητας.

- Ικανοποιούνται οι κατά περίπτωση κράτους, κλάδου και τομέα δραστηριοποίησης ανάγκες συμμόρφωσης, τόσο προς τις σχετικές απαιτήσεις της διεθνούς και εγχώριας αγοράς, όσο και προς τις σχετικές με τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχειρηματικής οντότητας κανονιστικές διατάξεις και ρυθμίσεις.
- (α) Διευρύνονται οι ορίζοντες των εμπειριών και της μάθησης της επιχειρηματικής οντότητας. (β) Υποστηρίζεται και ενισχύεται η Διαχείριση Γνώσης της επιχειρηματικής οντότητας, μέσω της τεκμηρίωσης των διαδικασιών και των σχετικών προβλεπόμενων από το πρότυπο εκπαιδεύσεων. (γ) (Συνέπεια των (α), (β):) Η επιχειρηματική οντότητα γίνεται πιο ώριμη και διευκολύνεται η εξέλιξη: του διαχειριστικού - διοικητικού της συστήματος, της ίδιας και των συντελεστών της (Παλλαδά, 1998 [68]).
- Η επιχειρηματική οντότητα αποκτά πρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Αγορά, με νέες διευρυμένες ευκαιρίες marketing και πωλήσεων.
- Η επιχειρηματική οντότητα γίνεται σταθερός πόλος έλξης νέων πελατών, αυξάνονται τα έργα και ενισχύονται οι συνεργασίες με τους υπάρχοντες πελάτες. Σχετικά με αυτό, επισημαίνεται η στατιστικά τεκμηριωμένη πρόταση: *“Ένας ευχαριστημένος πελάτης φέρνει άλλους δύο νέους, ενώ ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει δέκα”*. Επίσης, προσελκύονται νέοι εταίροι, αλλά και ανθρώπινο δυναμικό και συνεργάτες, υψηλού επιπέδου.

- Διακρίνεται και προβάλλεται η επιχειρηματική οντότητα. Διαφημίζεται έμμεσα και άμεσα. Ενισχύεται η φήμη της επωνυμίας της επιχειρηματικής οντότητας (“brand name”).
- Βελτιώνονται:
 - (α) Η σταθερότητα των χαρακτηριστικών - επιδόσεων του παραγόμενου προϊόντος / της παρεχόμενης υπηρεσίας οδηγώντας σε ικανοποίηση πελατών.
 - (β) Η εικόνα της επιχειρηματικής οντότητας και η αντίληψη της νοοτροπίας και των επιδόσεών της, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον.
 - (γ) Η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της επιχειρηματικής οντότητας, με συνέπεια τη μείωση κόστους.
 - (δ) Η επικοινωνία, το ηθικό και η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζόμενων, ενώ ταυτόχρονα γίνεται κατανοητό το τί αναμένεται από κάθε εργαζόμενο.

2.2.4.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΠ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001

Στα κύρια πιθανά μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του συγκεκριμένου προτύπου στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΠ συγκαταλέγονται τα εξής:

- Η πολύ μεγάλη εστίαση (λόγω περιορισμένου θεματικού εύρους), κυρίως στο παραγόμενο προϊόν / παρεχόμενη υπηρεσία και στους πελάτες.

- Η μεγάλη “ευαισθησία” στον πλήρη, σωστό και γενικά καλό σχεδιασμό του διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος. Η “φιλοσοφία”, τα περιεχόμενα, η νοοτροπία και η γλώσσα του συστήματος, πρέπει να είναι όχι απλώς κατανοητά και αποδεκτά, αλλά εύκολα και πρακτικά εφαρμόσιμα, τόσο σε νοοτροπία, όσο και σε περιεχόμενο και λειτουργικές δυνατότητες, προκειμένου να εξυπηρετεί και να υποστηρίζει την απλή και φυσική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην καθημερινή εργασία όλων στην επιχειρηματική οντότητα.
- Ο κρίσιμης σημασίας ρόλος της Διοίκησης και της δέσμευσής της, όπως και των προϊσταμένων και “ηγετών” όλων των υπο-δομών της επιχειρηματικής οντότητας, με το έμπρακτο καθημερινό τους παράδειγμα, στην πλήρη και επιτυχή εφαρμογή του συστήματος.
- Η ανάγκη ενεργού και δημιουργικής - αναπτυξιακής συμμετοχής όλων (παρότρυνση από Διοίκηση, προϊσταμένους) στη δυναμική εξέλιξη του συστήματος.
- Τυχόν στατικότητα του διαχειριστικού συστήματος. Ένα ΣΠ το οποίο στηρίζεται στο συγκεκριμένο πρότυπο, χωρίς κατάλληλες ενημερώσεις, επικαιροποιήσεις και δυναμική εξέλιξη στη σύγχρονη και μεταβαλλόμενη με ταχύτατους ρυθμούς οικονομική και επιχειρηματική πραγματικότητα μπορεί να αποτελέσει ακόμα και πολύ σοβαρό κίνδυνο για την επιχειρηματική οντότητα.

2.2.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 9001

Από τα στατιστικά στοιχεία τα οποία έχει εκδόσει ο ISO (ISO, 2009 [69]) και τα οποία δίνονται στο Παράρτημα Ι (βλ. Ενότητα ΠΙ.1), αποδεικνύεται η αριθμητική υπεροχή, το εύρος εφαρμογής του συγκεκριμένου προτύπου σε σχέση με λοιπά διεθνή πρότυπα συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης, σε ολόκληρο τον κόσμο και σε όλους τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

2.3 Το διεθνές πρότυπο “ISO 9004 Quality Management Systems - Guidelines for performance improvements” (Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Κατευθυντήριες Οδηγίες Βελτίωσης Επίδοσης)

2.3.1 Γενικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 9004

Το διεθνές πρότυπο “ISO 9004:2000 - Quality Management Systems - Guidelines for performance improvements” (Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Κατευθυντήριες Οδηγίες Βελτίωσης Επίδοσης) (ISO, 2000 [53]) συντάχθηκε από την Υπο-Επιτροπή SC2 Quality Systems, της Τεχνικής Επιτροπής: ISO/TC 176 Quality Management and Quality Assurance. Βρίσκεται στη δεύτερη κατά χρονολογική σειρά έκδοσή του (έτους 2000) ενώ επίκειται η επόμενη έκδοσή του. Η πρώτη έκδοση του προτύπου έγινε το 1994. Στην Ελλάδα έχει μεταφραστεί και εκδοθεί από τον ΕΛ.Ο.Τ. στις 19-06-2001, με τον τίτλο: “ΕΛΟΤ EN ISO 9004 Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης”. Σύμφωνα με το κείμενο του ISO 9004:2000 (ISO, 2000 [53]), “σκοπός του προτύπου είναι η παροχή κατευθυντήριων οδηγιών, πέραν των προδιαγραφών

που δίνονται στο πρότυπο ISO 9001:2000, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός Συστήματος (Διαχείρισης) Ποιότητας”. Θεματικό αντικείμενο του προτύπου είναι η βελτίωση της επίδοσης μιας επιχειρηματικής οντότητας, αναφορικά με την ποιότητα. Το σημείο εστίασης του συγκεκριμένου προτύπου είναι η επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης, μετρούμενης μέσω της ικανοποίησης των πελατών της επιχειρηματικής οντότητας και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Το ISO 9004:2000 υποστηρίζει την υιοθέτηση μιας διεργασιοκεντρικής προσέγγισης στην ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ενός Συστήματος (Διαχείρισης) Ποιότητας, προκειμένου να ενισχυθεί η ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, μέσω της ικανοποίησης των απαιτήσεών τους. Διέπεται από τις ίδιες αρχές από τις οποίες διέπεται και το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000. Στηρίζεται στην ίδια “Προσέγγιση μέσω Διεργασιών” και χρησιμοποιεί την ίδια Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε (βλ. Ενότητα 2.2.1).

2.3.2 Σχέση - συμβατότητα του διεθνούς προτύπου ISO 9004 με άλλα πρότυπα

Το διεθνές πρότυπο ISO 9004 είναι από δημιουργίας του συμβατό με το πρότυπο ISO 9001, ειδικά με την έκδοση έτους 2000. Σε σύγκριση όμως με αυτό, προεκτείνει τους σκοπούς που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών και την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος / της παρεχόμενης υπηρεσίας, κατά τρόπο ώστε να περιλαμβάνονται γενικότερα η επίδοση της επιχειρηματικής οντότητας και η ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών. Δεν αποτελεί “πρόθεση” του συγκεκριμένου προτύπου η ομοιογένεια δομής των Συστημάτων (Διαχείρισης) Ποιότητας, ή η ομοιογένεια της τεκμηρίωσής τους.

Το διεθνές πρότυπο ISO 9004:2000 δεν περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες σχετικές με άλλα διαχειριστικά συστήματα, όπως αυτά που σχετίζονται με περιβαλλοντικά συστήματα, εργασιακή υγεία και ασφάλεια, χρηματο-οικονομική διαχείριση, ή διαχείριση κινδύνων. Παρόλα αυτά, το συγκεκριμένο πρότυπο δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχειρηματική οντότητα να “ευθυγραμμίζει”, ή να “ολοκληρώνει” το διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα το οποίο εφαρμόζει, με άλλα πρότυπα.

2.3.3 Χρήση του διεθνούς προτύπου ISO 9004

Όπως αναφέρεται στο κείμενο του ISO 9004:2000 (ISO, 2000 [53]), το συγκεκριμένο πρότυπο *“δεν χρησιμοποιείται για σκοπούς πιστοποίησης, ικανοποίησης κανονιστικών ρυθμίσεων, ή συμβατικών υποχρεώσεων, ούτε ως οδηγός εφαρμογής του προτύπου ISO 9001, το οποίο εστιάζει στην αποτελεσματικότητα ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και στην ικανοποίηση απαιτήσεων πελατών”*. Παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες σχετικές με ένα ευρύτερο φάσμα στόχων ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, αναφορικά με τη συνολική επίδοση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής οντότητας, στο πλαίσιο προσπαθειών και δράσεων διαρκούς βελτίωσης της επιχειρηματικής οντότητας, πέρα από υποχρεώσεις πιστοποίησης ή συμβατικές. Για τον παραπάνω λόγο, το πρότυπο προτρέπει στην αξιολόγηση του διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος μιας επιχειρηματικής οντότητας και της σχετικής ωριμότητάς της και προτείνεται ως οδηγός για επιχειρηματικές οντότητες των οποίων η Ανώτατη Διοίκηση επιθυμεί να προχωρήσει πέρα από τις απαιτήσεις του ISO 9001, επιζητώντας διαρκή βελτίωση επίδοσης. Η γενικευτική (“generic”) φύση του προτύπου επιτρέπει τη χρήση - εφαρμογή του από

οποιοδήποτε τύπου επιχειρηματική οντότητα. Λόγω αυτής της γενικευτικής φύσης και της βάσης διαχειριστικών προδιαγραφών που προσφέρει, μπορεί να χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά, ή και παράλληλα, με άλλα πρότυπα.

Το διεθνές πρότυπο ISO 9004:2000 αναφέρεται και στα θέματα διαχείρισης πιθανών κινδύνων και κόστους, τα οποία είναι κρίσιμα ζητήματα για μία επιχειρηματική οντότητα, καθώς έχουν επιπτώσεις:

- Στη σταθερή προτίμηση και πίστη πελατών (customer loyalty).
- Στις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις και συστάσεις.
- Στην ευελιξία και ταχύτητα απόκρισης στις ευκαιρίες της Αγοράς.
- Στο κόστος και στον χρόνο κύκλου ζωής, μέσω της αποδοτικής και αποτελεσματικής χρήσης - αξιοποίησης πόρων.
- Στην ευθυγράμμιση των διεργασιών, μέσω των οποίων θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω βελτιωμένων οργανωσιακών δυνατοτήτων.
- Στην κατανόηση, την παρότρυνση και τον προσανατολισμό του ανθρώπινου δυναμικού προς τους σκοπούς και στόχους της επιχειρηματικής οντότητας, καθώς και στη συμμετοχή του στη διαρκή βελτίωση.

- Στην εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής οντότητας, όπως αυτές αναδεικνύονται από τα οικονομικά και κοινωνικά αποτελέσματα των επιδόσεων και τη φήμη της επιχειρηματικής οντότητας, καθώς και τον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος.
- Στην ικανότητα δημιουργίας αξίας, τόσο για την επιχειρηματική οντότητα, όσο και για τους προμηθευτές / υπεργολάβους της, μέσω: (α) της βελτιστοποίησης του κόστους και (β) της αξιοποίησης των πόρων της, καθώς και της ευελιξίας και της ταχείας απόκρισης στις μεταβαλλόμενες αγορές.

Το διεθνές πρότυπο ISO 9004 βοηθά μία επιχειρηματική οντότητα να “μαθαίνει” πρώτα για τον εαυτό της (μέσω της προτεινόμενης αυτοαξιολόγησης του διαχειριστικού - διοικητικού της συστήματος και του πίνακα ωριμότητας) και παρέχει ένα εργαλείο αυτο-αξιολόγησης της μέτρησης της ωριμότητας του διαχειριστικού συστήματος της επιχειρηματικής οντότητας, καθώς και της αναγνώρισης των τομέων - περιοχών βελτίωσής της. Η χρήση του συγκεκριμένου προτύπου διευκολύνει και τη διαχείριση γνώσης της επιχειρηματικής οντότητας, ειδικά σε θέματα περιβάλλοντος και οικονομικών πόρων.

2.3.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης του διεθνούς προτύπου ISO 9004

2.3.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα χρήσης του διεθνούς προτύπου ISO 9004

Η χρήση του προτύπου ISO 9004:2000 από μία επιχειρηματική οντότητα παρέχει τα ακόλουθα βασικά αποτελέσματα - πλεονεκτήματα:

- Ευκολία κατανόησης και ευελιξία χρήσης - εφαρμογής.
- Ευρύτερη και πιο “χαλαρή” νοοτροπία (χωρίς πολύ λεπτομερείς και αυστηρές απαιτήσεις), ειδικά σε σχέση με το πρότυπο ISO 9001.
- Παροχή μίας άμεσης και εύκολα αξιοποιήσιμης - λειτουργικής βάσης αξιολόγησης της επίδοσης ενός ΣΠ, η οποία “ταιριάζει”, τόσο θεματικά - γλωσσικά, όσο και σε νοοτροπία, πρωτίστως με το πολύ διαδομένο πρότυπο ISO 9001, καθώς όμως και με άλλα διαχειριστικά πρότυπα του ISO, όπως για παράδειγμα, το διεθνές πρότυπο ISO 14001 για περιβαλλοντική διαχείριση.
- Με τη χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης ενός ΣΠ στη βάση των αρχών, των πρακτικών και του υποδείγματος το οποίο δίνεται στο πρότυπο ISO 9004, δημιουργείται μία οργανωμένη, τεκμηριωμένη και συστηματική βάση για διαχρονική σύγκριση της εξέλιξης των επιδόσεων του εφαρμοζόμενου στην επιχειρηματική οντότητα ΣΠ. Για τον λόγο αυτό, το συγκεκριμένο πρότυπο γίνεται πολύ σημαντικό εργαλείο, τόσο στην εξέλιξη του ΣΠ, όσο και στην εξέλιξη της επιχειρηματικής οντότητας.
- Έχει κοινά στοιχεία αναφοράς - διασύνδεσης με το πρότυπο ISO 14001 και αναφέρεται - περιγράφει (έστω και με διαφορετικό βαθμό ανάλυσης) θέματα τα οποία δεν αναφέρονται στο ISO 9001:2000, όπως: (α) η εταιρική (εσωτερική) διαχείριση γνώσης (“knowledge management”) και τα στοιχεία επιχειρηματικής ευφυΐας (“business intelligence”) αντίστοιχα και (β) οι παράμετροι κόστους ποιότητας.

- Υποστηρίζει και βοηθά στη μετάβαση προς τη Διοίκηση (- Διαχείριση Ολικής Ποιότητας) και την Επιχειρηματική Αριστεία, για όσες επιχειρηματικές οντότητες θέλουν να εξελίξουν το διαχειριστικό - διοικητικό τους σύστημα (Palladas, 2003 [63]), (Palladas, 2004 [57]), (Boys et al., 2004 [70]).

2.3.4.2 Κύρια μειονεκτήματα χρήσης του διεθνούς προτύπου ISO 9004

Στα κύρια πιθανά μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του συγκεκριμένου προτύπου στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΔΠ συγκαταλέγονται τα ακόλουθα:

- Το συγκεκριμένο πρότυπο είναι “προσκολλημένο” στο διεθνές πρότυπο ISO 9001, του οποίου αναπαράγει (επεξηγώντας και επεκτείνοντας) τις απαιτήσεις. Συνέπεια αυτού, εάν για κάποιους λόγους δεν είναι αποδεκτή η υιοθέτηση, ή δεν είναι επιθυμητή η χρήση του προτύπου ISO 9001, τότε ενδεχομένως να προκαλείται αντίδραση - δυσαρέσκεια και προς το πρότυπο ISO 9004.
- Η ανάγκη για ακόμα μεγαλύτερη “ποσοτικοποίηση” (δηλαδή να ξεφύγει από τον θεωρητικό χαρακτήρα των Κατευθυντήριων Οδηγιών).
- Η παροχή πρακτικότερων υποδείξεων, όπως για παράδειγμα, με την προσθήκη πινάκων με πρότυπα πεδία στο κυρίως σώμα του προτύπου.
- Η αποσπασματική αναφορά ορισμένων θεμάτων. Για παράδειγμα, στην § 6.8 αναφέρεται το κόστος αστοχιών (“costs of failure”), αλλά δεν γίνεται σαφής αναφορά γενικά στο κόστος ποιότητας, το οποίο εμπίπτει στο γενικότερο θεματικό εύρος του προτύπου, έχοντας ως αντικείμενο τις επιδόσεις ενός διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος (Παλλαδά, 1998 [71]).

2.3.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 9004

Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του ISO 9004 δεν υπάρχουν διαθέσιμα, καθώς δεν αποτελεί πρότυπο πιστοποίησης συμμόρφωσης ενός ΣΠ, αλλά χρησιμοποιείται επικουρικά, προς υποστήριξη επιχειρηματικών οντοτήτων οι οποίες θέλουν να παρακολουθήσουν και αξιολογήσουν ή και να εξελίξουν το ΣΠ το οποίο αναπτύσσουν - εφαρμόζουν.

Αυτή η δυσκολία αναζήτησης σχετικών στοιχείων και ειδικά η έλλειψη σχετικής βιβλιογραφίας, αποτυπώνεται σε σχετικό άρθρο των A. Wilcock, S. Karapetrovic, K. Boys και P. Piche (Wilcock et al., 2006 [72]). Στο άρθρο τους, οι συγγραφείς διερευνούν τη χρήση εργαλείων επιχειρηματικής αριστείας και ειδικά την έκταση στην οποία χρησιμοποιείται το συγκεκριμένο διεθνές πρότυπο στον Καναδά και καταλήγουν στο να μην μπορούν να κάνουν σχετική στατιστική ανάλυση και να εξάγουν συμπεράσματα, λόγω του εξαιρετικά μικρού αριθμού στοιχείων που ήταν διαθέσιμα.

2.4 Το διεθνές πρότυπο “ISO 14001:2004 Environmental Management Systems - Requirements with guidance for use” (Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης - Απαιτήσεις και Κατευθυντήριες Οδηγίες Χρήσης)

2.4.1 Γενικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 14001

Το διεθνές πρότυπο “ISO 14001 Environmental Management Systems - Requirements with guidance for use” (Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης -

Απαιτήσεις με Κατευθυντήριες Οδηγίες Χρήσης) (ISO, 2004 [73]) αναπτύχθηκε από την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 207 - Διαχείριση Περιβάλλοντος, Υποεπιτροπή SC1 - Συστήματα Διαχείρισης Περιβάλλοντος. Η τρέχουσα έκδοση, έτους 2004 αντικαθιστά την πρώτη έκδοση του προτύπου, η οποία έγινε το 1996. Στην Ελλάδα έχει μεταφραστεί και εκδοθεί από τον ΕΛ.Ο.Τ. στις 21-12-2004, με τον τίτλο: “ΕΛΟΤ EN ISO 14001 (Ε2) Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης - Απαιτήσεις και καθοδήγηση για τη χρήση του”. Στόχος της παραπάνω έκδοσης του συγκεκριμένου προτύπου είναι, αφενός η ευθυγράμμισή του με το πρότυπο ISO 9001:2000 και αφετέρου, η επίτευξη μεγαλύτερης σαφήνειας σε αυτό, σε σχέση με την προηγούμενη έκδοσή του.

Στην αναθεωρημένη έκδοση του προτύπου δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη διασύνδεση μεταξύ των στοιχείων του διαχειριστικού συστήματος, όπως για παράδειγμα, μεταξύ των περιβαλλοντικών παραμέτρων οι οποίες σχετίζονται με μία επιχειρηματική οντότητα και των νομικών (Watson and Emery, 2004 [74]) ή άλλων απαιτήσεων). Επίσης, οι αλλαγές υπαγορεύουν μία μεγαλύτερη ανάγκη να “βλέπει” η επιχειρηματική οντότητα και πέρα από τον εαυτό της (βλ. παρ. 4.2, 4.3.1 και 4.4.4 του προτύπου).

Σκοπός του διεθνούς προτύπου ISO 14001 είναι ο καθορισμός των απαιτήσεων ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ), προκειμένου να βοηθηθούν οι επιχειρηματικές οντότητες, οι οποίες θα το χρησιμοποιήσουν, στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικής και στόχων σύμφωνων προς σημαντικά περιβαλλοντικά θέματα και σχετικές παραμέτρους, νομικές και λοιπές απαιτήσεις. Γενική επιδίωξη (μέσω του συγκεκριμένου προτύπου) είναι η υποστήριξη της προστασίας του περιβάλλοντος και η πρόληψη της μόλυνσής του, σε ισορροπία με τις κοινωνικο-

οικονομικές ανάγκες. Όπως ισχύει σε κάθε διαχειριστικό σύστημα, η επιτυχία του εξαρτάται από τη δέσμευση όλων, σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες της επιχειρηματικής οντότητας.

Θεωρητική βάση του συγκεκριμένου προτύπου αποτελούν: (α) η “Προσέγγιση μέσω Διεργασιών” και (β) η “Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε”.

2.4.2 Σχέση - συμβατότητα του διεθνούς προτύπου ISO 14001 με άλλα πρότυπα

Όπως αναφέρεται στο κείμενο του προτύπου (ISO, 2004 [73]), “δεν περιλαμβάνονται σε αυτό ειδικές απαιτήσεις άλλων Συστημάτων Διαχείρισης, όπως εκείνες που αφορούν την ποιότητα, τη διαχείριση υγείας και ασφάλειας στην εργασία, την οικονομική διαχείριση, ή τη διαχείριση κινδύνων”. Παρόλα αυτά, τα στοιχεία του συγκεκριμένου προτύπου μπορεί να “ευθυγραμμίζονται” ή να “ολοκληρώνονται” με αυτά άλλων διαχειριστικών συστημάτων τα οποία μπορεί να χρησιμοποιεί - εφαρμόζει μία επιχειρηματική οντότητα. Το πρότυπο ISO 14001:2004 είναι ευθυγραμμισμένο με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 ώστε να ενισχύεται η συμβατότητα των δύο προτύπων προς όφελος των χρηστών τους. Μία γενική επισκόπηση των προτύπων περιβαλλοντικής διαχείρισης και σχετική σύγκριση με τα πρότυπα διαχειριστικών συστημάτων ποιότητας δίνεται από τους J. F. Affisco, F. Nasri και M.J. Paknejad (Affisco et al., 1997 [75]).

2.4.3 Χρήση του διεθνούς προτύπου ISO 14001

Όπως αναφέρεται στο κείμενο του προτύπου (ISO, 2004 [73]), το ISO 14001:2004 μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε επιχειρηματική οντότητα,

(ανεξαρτήτως των γεωγραφικών, πολιτιστικών και κοινωνικών συνθηκών της), θέλει να: “(α) καθιερώσει, εφαρμόσει, διατηρήσει και βελτιώσει - εξελίξει ένα ΣΠΔ, (β) αξιολογήσει - διαπιστώσει τη συμμόρφωσή της με το πρότυπο αυτό, ή και (γ) αποδείξει τη συμβατότητα - συμμόρφωσή της με το πρότυπο αυτό”.

Το συγκεκριμένο πρότυπο περιέχει απαιτήσεις, η συμμόρφωση προς τις οποίες μπορεί να ελεγχθεί αντικειμενικά. Ευρύτερη καθοδήγηση σχετικά με θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης δίνεται, όπως προαναφέρθηκε, στο διεθνές πρότυπο ISO 14004:2004 Environmental Management Systems - General guidelines on principles, systems and support techniques (Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης - Γενικές κατευθυντήριες οδηγίες επί αρχών, συστημάτων και τεχνικών υποστήριξης) (ISO, 2004 [76]).

2.4.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001

2.4.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΠΔ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001

Ένα ΣΠΔ βοηθά μία επιχειρηματική οντότητα να αναγνωρίσει τα περιβαλλοντικά ενδιαφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών της: πελατών, ανθρώπινου δυναμικού, μετόχων, τοπικής κοινωνίας. Παρέχει στην επιχειρηματική οντότητα μία δομημένη προσέγγιση στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή και στη διαχείριση ενός ΣΠΔ. Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού ΣΠΔ παρέχει τα εξής βασικά πλεονεκτήματα σε μία επιχειρηματική οντότητα:

- Αποτελεσματικότερη χρήση φυσικών πόρων (όπως νερού, φυσικού αερίου και ορυκτών καυσίμων).
- Αποτελεσματικότερες διεργασίες παραγωγής, πιο αυστηρές αναφορικά με κινδύνους - ατυχήματα.
- Μείωση κόστους μέσω της μείωσης αστοχιών, απωλειών και αποβλήτων.
- Βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας και του ηθικού, με πιο συνηθισμένο αποτέλεσμα την υποβολή σχετικών προτάσεων από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης το οποίο είναι και υπεύθυνο για την υλοποίηση των διεργασιών της επιχείρησης.
- Βελτίωση της θέσης της επιχειρηματικής οντότητας απέναντι σε πιθανά πρόστιμα, καταγγελίες ή και ποινές, ως αποτέλεσμα μη ικανοποίησης, ή παράβασης νομικού - κανονιστικού πλαισίου.
- Μείωση του κόστους ασφάλισης, μέσω επίδειξης καλύτερης διαχείρισης κινδύνων.
- Ενίσχυση της δημόσιας εικόνας της επιχειρηματικής οντότητας και της αντίληψης των τρίτων σχετικά με αυτή.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Διατήρηση πελατών, καθώς και προσέλκυση νέων πελατών και νέου ανθρώπινου δυναμικού
- Καλύτερες ευκαιρίες πωλήσεων και marketing.

Ειδικά η έκδοση ISO 14001:2004, με τις νέες απαιτήσεις που περιλαμβάνει παρέχει τα εξής βασικά πρόσθετα πλεονεκτήματα - οφέληματα:

- Χρήση της Ανάλυσης Αιτίων ως στάδιο της διεργασίας αντιμετώπισης μη συμμορφώσεων, στο πλαίσιο αποκλίσεων, διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών - δράσεων.
- Ανασκόπηση - αναθεώρηση απαιτήσεων αναφοράς περιβαλλοντικής επίδοσης.
- Καλύτερο έλεγχο επί των αλλαγών, της παρακολούθησης επιδόσεων, της επίλυσης προβλημάτων, της επιλογής συνεργατών, της ικανοποίησης προσδοκιών του κοινού και της περιβαλλοντικής επίδοσης.

Επιπλέον πλεονεκτήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν για μία επιχειρηματική οντότητα με την πιστοποίηση ενός ΣΠΔ κατά ISO 14001 είναι τα ακόλουθα:

- Αντικειμενική απόδειξη της ύπαρξης και εφαρμογής ΣΠΔ στην επιχειρηματική οντότητα, από ανεξάρτητο φορέα.
- Λειτουργική αποτελεσματικότητα.
- Παροχή εμπιστοσύνης στα ενδιαφερόμενα μέρη.

- Διασφάλιση ότι το ανεπτυγμένο - εφαρμοζόμενο ΣΠΔ είναι συμβατό με την περιβαλλοντική πολιτική της επιχειρηματικής οντότητας.
- Παροχή ευκαιρίας στην επιχειρηματική οντότητα να βελτιστοποιήσει την ικανότητά της να μειώνει απώλειες και απόβλητα, βελτιώνοντας τα συνολικά της αποτελέσματα.
- Χρήση αναγνωρισμένου σήματος πιστοποίησης, για λόγους συμβατικούς ή ακόμα και λόγους διαφήμισης, προβολής.
- Διεύρυνση των δυνατοτήτων (σε marketing, πωλήσεις και δημόσιους διαγωνισμούς), της επιχειρηματικής οντότητας, ειδικά όταν ζητούνται σχετικά πιστοποιημένοι προμηθευτές.
- Καθοδήγηση και συμμόρφωση προς το σχετικό με την επιχειρηματική οντότητα νομοθετικό - κανονιστικό πλαίσιο και ρυθμιστικές διατάξεις.

2.4.4.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΠΔ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001

Κρίσιμοι παράγοντες και επομένως ενδεχόμενα βασικά μειονεκτήματα από τη χρήση του προτύπου ISO 14001 στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΠΔ αποτελούν, όπως και στα ΣΔΠ, τα εξής:

- Ο σημαντικός ρόλος της Διοίκησης και της δέσμευσής της, όπως και των προϊσταμένων και “ηγετών” όλων των υπο-δομών της επιχειρηματικής

- Η μεγάλη “ευαισθησία” στον πλήρη, σωστό και γενικά καλό σχεδιασμό του διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος. Η “φιλοσοφία”, τα περιεχόμενα, η νοοτροπία και η γλώσσα του συστήματος, πρέπει να είναι όχι απλώς κατανοητά και αποδεκτά, αλλά εύκολα και πρακτικά εφαρμόσιμα, τόσο σε νοοτροπία, όσο και σε περιεχόμενο, λειτουργικές δυνατότητες, προκειμένου να εξυπηρετεί και να υποστηρίζει την απλή και φυσική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην καθημερινή εργασία όλων στην επιχειρηματική οντότητα.
- Η τυχόν στατικότητα του ΣΠΔ. Ένα ΣΠΔ το οποίο στηρίζεται στο συγκεκριμένο πρότυπο, χωρίς κατάλληλες ενημερώσεις, επικαιροποιήσεις και δυναμική εξέλιξη στη σύγχρονη, μεταβαλλόμενη με ταχύτατους ρυθμούς οικονομική και επιχειρηματική πραγματικότητα και επιδεινούμενη κατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος μπορεί να αποτελέσει εν δυνάμει κίνδυνο για την επιχειρηματική οντότητα.

2.4.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 14001

Από τα στοιχεία τα οποία δίνονται στο Παράρτημα Ι (βλ. Ενότητα ΠΙ.2) γίνεται φανερή η ευρεία εφαρμογή του συγκεκριμένου προτύπου στην υφήλιο, όχι όμως στον ίδιο βαθμό με το διεθνές πρότυπο ISO 9001, αλλά με αυξανόμενο ρυθμό.

2.5 Το βρετανικό πρότυπο “BS OHSAS 18001:2007 - Occupational Health and Safety Management Systems - Requirements” (Διαχειριστικά Συστήματα Εργασιακής Υγείας και Ασφάλειας - Απαιτήσεις)

2.5.1 Γενικά στοιχεία του βρετανικού προτύπου BS OHSAS 18001

Το διεθνώς χρησιμοποιούμενο πρότυπο “BS OHSAS 18001 - Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements” (BSI, 2007 [77]) αποτελεί έκδοση του Βρετανικού Ιδρύματος Προτύπων (British Standards Institution - BSI), με αντικείμενο τις απαιτήσεις Συστημάτων Διαχείρισης Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας (ΣΔΕΥΑ).

Το Βρετανικό Ίδρυμα Προτύπων BSI ιδρύθηκε το 1901, ως Επιτροπή Μηχανολογικών Προτύπων (Engineering Standards Committee) (BSI, 2009 [78]). Σήμερα, το ίδρυμα αυτό έχει εξελιχτεί σε διεθνή όμιλο παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών, με τρεις τομείς δραστηριοποίησης: (α) Πρότυπα (BSI British Standards), (β) Διαχειριστικά Συστήματα (BSI Management Systems) και (γ) Υπηρεσίες Προϊόντων (BSI Product Services).

Ένα ΣΔΕΥΑ επιτρέπει τη λειτουργία και τον έλεγχο των θεμάτων εργασιακής υγείας και ασφάλειας μιας επιχειρηματικής οντότητας. Ο όρος “Υγεία & Ασφάλεια στην Εργασία” άρχισε να χρησιμοποιείται και να γίνεται ευρύτερα γνωστός στη δεκαετία του '90.

Η τρέχουσα έκδοση του συγκεκριμένου προτύπου είναι αυτή του έτους 2007, αλλά στις παραγράφους που ακολουθούν θα αναφέρονται και τα στοιχεία της έκδοσης

του έτους 1999 (BSI, 1999 [79]), ειδικά όταν γίνονται συγκρίσεις με τα υπόλοιπα πρότυπα στα οποία αναφέρεται η παρούσα εργασία, για λόγους “δικαιότερης” σύγκρισης μεταξύ τους (λόγω μικρότερων χρονικών αποκλίσεων μεταξύ τους). Στην Ελλάδα έχει μεταφραστεί και εκδοθεί από τον ΕΛ.Ο.Τ. αρχικά στις 04-02-2002 με τίτλο: “ΕΛΟΤ 1801 Συστήματα διαχείρισης της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία - Προδιαγραφή” και σύγχρονα, στις 20-11-2008, με τίτλο: “ΕΛΟΤ 1801 (Ε2) Συστήματα διαχείρισης της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία - Απαιτήσεις”. Το πρότυπο BS OHSAS 18001:2007, καθώς και το συνοδευτικό πρότυπο BS OHSAS 18002 (“Guidelines for the Implementation of OHSAS 18001” - Κατευθυντήριες Οδηγίες για την Εφαρμογή του OHSAS 18001) αναπτύχθηκαν προκειμένου να ικανοποιηθεί η ολοένα αυξανόμενη και επιτακτικότερη ζήτηση για ένα αναγνωρίσιμο πρότυπο συστήματος διαχείρισης εργασιακής υγείας και ασφάλειας, στη βάση του οποίου θα είναι δυνατή η σχετική αξιολόγηση και πιστοποίηση συμμόρφωσης. Σκοπός των απαιτήσεων στο συγκεκριμένο πρότυπο είναι η ενσωμάτωσή τους σε οποιοδήποτε ΣΔΕΥΑ. Η έκταση της εφαρμογής τους από μία επιχειρηματική οντότητα εξαρτάται από παράγοντες όπως η Πολιτική Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας κάθε επιχειρηματικής οντότητας, η φύση των δραστηριοτήτων της, οι κίνδυνοι και η περιπλοκότητα των λειτουργιών της. Το πρότυπο BS OHSAS 18001 βασίζεται στη Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε.

2.5.2 Σχέση - συμβατότητα του προτύπου BS OHSAS 18001 με άλλα πρότυπα

Το συγκεκριμένο πρότυπο αναπτύχθηκε συμβατά προς τα διεθνή πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 14001:2004, διευκολύνοντας την “ολοκλήρωση” των

διαχειριστικών συστημάτων ποιότητας, περιβάλλοντος και εργασιακής υγείας και ασφάλειας.

2.5.3 Χρήση - εφαρμογή του προτύπου BS OHSAS 18001

Σήμερα, μία επιχειρηματική οντότητα η οποία δεν έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων της είναι εξαιρετικά ευάλωτη στο κόστος ασφάλειας ευθύνης (liability costs) και σε χαμένες ώρες οι οποίες μπορεί να προκύψουν από ατυχήματα στην εργασία. Ασχέτως μεγέθους, τύπου, ή είδους και τομέα δραστηριοποίησης μιας επιχειρηματικής οντότητας, η καθιέρωση ενός ΣΔΕΥΑ δεν είναι μόνο θέμα κοινής λογικής και ανάγκης, αλλά και νομική απαίτηση σε πολλές χώρες πλέον. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να εμπορεύεται κερδοφόρα εξαρτάται και από την ικανότητά της να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους σχετικούς με την υγεία και ασφάλεια στην εργασία κινδύνους. Το συγκεκριμένο πρότυπο αποτελεί πλαίσιο το οποίο επιτρέπει στην επιχειρηματική οντότητα να αναγνωρίζει και να ελέγχει συστηματικά τους πιθανούς κινδύνους υγείας και ασφάλειας στην εργασία, να μειώνει τις πιθανότητες ατυχημάτων και να βελτιώνει τη συνολική της επίδοση, ικανοποιώντας τις σχετικές νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Η πιστοποίηση ενός ΣΔΕΥΑ κατά BS OHSAS 18001 ενισχύει την υπευθυνότητα της επιχείρησης προς τους εργαζόμενούς της, τους πελάτες, την κοινωνία και γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη ως σύνολο. Αυτό, σε συνδυασμό με τα οφέλη ενός γνήσια αποτελεσματικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, βοηθά την επιχείρηση να μειώνει τον χρόνο αδράνειάς της (down-time) και να υποστηρίζει τη δημιουργία και λειτουργία μιας αποτελεσματικής και παραγωγικής εργασιακής δύναμης, με ισχυρά κίνητρα και καλή υγεία.

2.5.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας (ΣΔΕΥΑ) σύμφωνα με το πρότυπο BS OHSAS 18001

Ένα ΣΔΕΥΑ προάγει και εξασφαλίζει ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Η διαχείριση όλου του φάσματος των πιθανών κινδύνων οι οποίοι συναντώνται και σχετίζονται με τον χώρο εργασίας δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχειρηματική οντότητα να ελέγχει το κόστος ασφάλειάς της και να αυξάνει την επίδοση των λειτουργιών της.

2.5.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΕΥΑ σύμφωνα με το πρότυπο BS OHSAS 18001

Ακολούθως σταχυολογούνται κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΕΥΑ σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001:

- Μείωση πιθανών κινδύνων (“risks”) ατυχημάτων, με συνέπεια τη μείωση του αριθμού ημερών απουσίας ανθρώπινου δυναμικού.
- Υγιέστερο και ασφαλέστερο ανθρώπινο δυναμικό, με συνέπεια την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας του.
- Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρηματική οντότητα στην οποία εργάζεται.

- Ενίσχυση της επίγνωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα θέματα εργασιακής υγείας και ασφάλειας.
- Βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων της επιχειρηματικής οντότητας (με τη σχετική υποστήριξη από τις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες), τόσο ως σύνολο, όσο και των συντελεστών της μεμονωμένα.
- Συμμόρφωση προς τη σχετική με την εργασιακή υγεία και ασφάλεια νομοθεσία και τις σχετικές κανονιστικές διατάξεις και ρυθμίσεις.
- Περιορισμός πιθανών σχετικών νομικών - κανονιστικών παραβάσεων, σχετικών ποινών και επισφαλειών.
- Μείωση των σχετικών εταιρικών και ατομικών ασφαλίσεων.
- Θετική εικόνα, καθώς και ενίσχυση της φήμης και προβολής της εταιρικής επωνυμίας (brand) της επιχειρηματικής οντότητας.
- Συμβολή στην προσέλκυση νέων πελατών, νέου (και ενδεχομένως υψηλότερου επιπέδου) ανθρώπινου δυναμικού - συνεργατών, καθώς και συνεργαζόμενων εταιρών και προμηθευτών / υπεργολάβων.

2.5.4.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΕΥΑ σύμφωνα με το πρότυπο BS OHSAS 18001

Στα ενδεχόμενα μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΕΥΑ σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001 (- παρότι είναι οξύμωρο να γίνεται αναφορά για μειονεκτήματα όταν το θέμα σχετίζεται με την υγεία και ασφάλεια ανθρώπων), μπορεί να αναφερθούν:

- Η ευαισθησία στον σχεδιασμό και στον τρόπο εφαρμογής του Συστήματος.
- Η ευαισθησία στον παράγοντα: “Δέσμευση της Διοίκησης”.
- Η προσθήκη διαδικασιών με κίνδυνο την αύξηση της γραφειοκρατίας, εάν δεν γίνει καλά ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του Συστήματος.
- Η ενδεχόμενη τυπική και όχι ουσιαστική εφαρμογή των σχετικών με το πρότυπο αρχών και διαδικασιών.

2.5.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του προτύπου BS OHSAS 18001

Από τα στοιχεία τα οποία δίνονται στο Παράρτημα Ι (βλ. Ενότητα ΠΙ.3), συνάγεται ότι ενώ είναι πολύ μικρότερος ο αριθμός των σχετικών πιστοποιητικών παγκοσμίως, σε σχέση με τα πιστοποιητικά συμμόρφωσης προς τα πρότυπα ISO 9001 (πχ. για το 2005: αναλογία περίπου 1/53) και ISO 14001 (πχ. για το 2005: αναλογία περίπου 1/3), έχει αυξανόμενο ρυθμό αύξησης.

2.6 Σύγκριση στατιστικών στοιχείων των πιστοποιητικών συμμόρφωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων κατά ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 / ΕΛΟΤ 1801

Από τα στατιστικά στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται στο Παράρτημα Ι (βλ. Ενότητες ΠΙ.1 - ΠΙ.4), συνάγεται πολύ χονδρικά και πρακτικά ότι, παγκοσμίως, για το 2005: (α) Για κάθε 100 Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001 υπήρχαν 3 Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001 και 2 Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά BS OHSAS 18001 ή αντίστροφα: (β) Σε κάθε 1 Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά BS OHSAS 18001, αντιστοιχούσαν 2 Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001 και 50 Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001. Το 2007, τα Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001 ήταν εξαπλάσια σε αριθμό σε σχέση με τα Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά 14001.

Από τα δημοσιοποιημένα δεδομένα των Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης ως προς τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και ΕΛΟΤ 1801 τα οποία έχουν χορηγηθεί στην Ελλάδα από τον ΕΛ.Ο.Τ. (ΕΛΟΤ, 2008 [80]) και δίνονται στο Παράρτημα Ι (βλ. Ενότητα ΠΙ.4), συνάγεται ότι η αριθμητική αναλογία των Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης: ΣΠ προς ISO 9001, ΣΠΔ προς ISO 14001 και ΣΔΕΥΑ προς ΕΛΟΤ 1801 είναι:

$$515 / 54 / 29 = 19 / 2 / 1, \text{ Δηλαδή περίπου: } 10 / 1 / 1$$

Δηλαδή σε κάθε 10 επιχειρήσεις οι οποίες έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Ποιότητας προς ISO 9001, αντιστοιχεί 1 επιχείρηση με Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001 και 1

μία επιχείρηση με Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Διαχείρισης Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας προς BS OHSAS 18001.

Επισημαίνεται ότι η παραπάνω αναλογία αυτή δεν είναι η εθνική και ενδεχομένως ούτε και αντιπροσωπευτική. Αποτελεί χονδροειδή και κατά προσέγγιση μόνο, πρακτική αναλογία, καθώς αφορά τις πιστοποιήσεις στην Ελλάδα από τον ΕΛ.Ο.Τ., ο οποίος κατέχει περίπου το 40% της αγοράς πιστοποιήσεων στην Ελλάδα σήμερα, μόνο και όχι από το σύνολο των φορέων πιστοποίησης που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

2.7 Βασικά Σημεία - Συμπεράσματα Κεφαλαίου 2

1. Τα πρότυπα Συστημάτων Ποιότητας ISO 9001:2000, Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001:2004 και Συστημάτων Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας BS OHSAS 18001:2007: (α) Στηρίζονται στις ίδιες βασικές αρχές, έχουν την ίδια θεωρητική βάση και προσέγγιση (συστημική και διεργασιοκεντρική) και χρησιμοποιούν την ίδια μεθοδολογία (Σ-Ε-Ε-Ε). (β) Έχουν αντίστοιχους σκοπούς και κοινή νοοτροπία και γλώσσα. (γ) Είναι συμβατά και μπορούν να συνδυαστούν ή και να ολοκληρωθούν μεταξύ τους. (δ) Είναι ευρέως γνωστά και διεθνώς αναγνωρίσιμα, προσβάσιμα και αποδεκτά. (ε) Έχουν πολλά κοινά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής.
2. Τα περιεχόμενα, η ευρύτητα χρήσης των προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 και η σημαντικότητα των πλεονεκτημάτων και οφελειών που διαπιστώνεται από τη χρήση τους αποτελούν βασικά στοιχεία αξιοποίησης των

περιεχομένων τους στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός υποδείγματος ΟΣΔΔ.

3. Στατιστικά στοιχεία χρήσης των παραπάνω έδειξαν ότι για το 2005, παγκοσμίως, η αναλογία Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης ΣΠ προς ISO 9001 προς Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΠΔ προς ISO 14001 και Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ προς BS OHSAS 18001 ήταν 50 / 2 / 1. Στην Ελλάδα, η αντίστοιχη αριθμητική αναλογία των Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης: ΣΠ προς ISO 9001, ΣΠΔ προς ISO 14001 και ΣΔΕΥΑ προς ΕΛΟΤ 1801, το 2008 ήταν περίπου: 10 / 1 / 1. Δηλαδή σε κάθε 10 επιχειρήσεις με Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001, αντιστοιχεί 1 επιχείρηση με Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001 και 1 επιχείρηση με Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801. Επισημαίνεται ότι μόλις μία μόνο επιχείρηση από τις 515, δηλαδή ποσοστό 1,9% διαθέτει και τα τρία Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης (ΣΠ κατά ISO 9001, ΣΠΔ κατά ISO 14001 και ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801). Η παραπάνω “ελληνική” αναλογία δεν είναι η εθνική, τα στοιχεία αυτά μπορεί να θεωρηθούν μόνο ως μία πολύ χονδροειδής και πρακτική εκτίμηση για το σύνολο, καθώς αφορά τις πιστοποιήσεις στην Ελλάδα από τον ΕΛ.Ο.Τ. μόνο, ο οποίος έχει μερίδιο της ελληνικής αγοράς πιστοποιήσεων, περίπου 40% και όχι από το σύνολο των φορέων πιστοποίησης που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Οι παραπάνω αναλογίες πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω και να εξεταστούν οι σχετικοί λόγοι. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι παραπάνω αναλογίες πρέπει να ληφθούν υπόψη, τόσο στη θεωρητική διαμόρφωση ενός υποδείγματος ολοκληρωμένου συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης όσο και στην εφαρμογή του.

2.8 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

- [1] ISO, <http://www.iso.org/iso/founding.pdf> (viewed 2008)
- [2] ISO, <http://web.mit.edu/iandeseminar/Papers/Fall2006/Yates.pdf> - "Coordinating International Standards: The Formation of the ISO", JoAnne Yates (MIT Sloan School) and Craig N. Murphy (Wellesley College) (viewed 2008)
- [3] ISO, <http://www.iso.org/iso/early.pdf> (viewed 2008)
- [4] ISO, http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/friendship_equals.htm (viewed 2008)
- [5] ISO, ISO Strategic Plan 2005 - 2010 Standards for a Sustainable World, ISO Editions Switzerland, 2004, ISBN 92-67-10297-0
- [6] ISO, http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/understand_the_basics.htm - Understand the basics (viewed 2008)
- [7] Palladas A., "Metrology in Greece Today", Φορέας Οργάνωσης: I.S.A. (Instrument Society of America) - Greek Section, 8 Σεπ. 1995, Τ.Ε.Ε. - Αθήνα
- [8] Παλλαδά Α., "Η Μετρολογία στην Ελλάδα & τα Εργαστήρια

Διακριβώσεων της ALGOSYSTEMS S.A.", Φορέας Οργ/σης:
ΕΥ.Σ.Α.Τ., 17 - 18 Μαρ. 1996, Εκθεσιακό Κέντρο Ο.Λ.Π. - Πειραιάς

- [9] Παλλαδά Α., "Η Μετρολογία στην Ελλάδα & τα Εργαστήρια Διακριβώσεων της ALGOSYSTEMS S.A.", Φορέας Οργ/σης:
ΕΥ.Σ.Α.Τ., 13 -14 Μαι. 1996, Εκπαιδευτικό Κέντρο Κτηματικής Τράπεζας - Γλυφάδα
- [10] Παλλαδά Α., "Εφαρμογή Συστήματος Ποιότητας σε Εργαστήριο Διακριβώσεων", Μηνιαία Τεχνική Επιθεώρηση, τεύχος 54, Ιούλ. 1996, σελ. 62
- [11] Παλλαδά Α., "Θέματα Μετρολογίας", Δελτίο Συνδέσμου Ελληνίδων Επιστημόνων, τεύχος 23, 1996, σελ. 37
- [12] Παλλαδά Α., 2ο Συνέδριο Ποιότητας, "Τα πρότυπα ISO 9000 και EN 45001 σε Εργαστήρια Διακριβώσεων", 20 - 27 Φεβ. 1997, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα
- [13] Παλλαδά Α., "Μετρολογία: Ελληνική Πραγματικότητα & Σύγχρονες Τάσεις", Φορέας Οργ/σης: Ομάδα Ποιότητας, Ι.Δι.Π. / Ε.Ε.Δ.Ε., 17 Μαρ. 1997, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα
- [14] Παλλαδά Α., "Εισαγωγικά Στοιχεία Μετρολογίας", Φορέας Οργάνωσης:
ΕΝΝΟΥΣ, 23 Οκτ. 1997, Εκπαιδευτικό Κέντρο Χημικών Μηχανικών - Αθήνα

- [15] Παλλαδά Α., “Συστήματα Ποιότητας κατά ISO 9000 και Διακρίβωση Οργάνων & Συσκευών”, ECO - Q, τεύχος 6, 1997, σελ. 10
- [16] Παλλαδά Α., “Διακρίβωση Εξοπλισμού & Ποιότητα”, ΟΔΗΓΟΣ ΣΚΥΡΟΔΕΜΑΤΟΣ 1998, Εκδ. ΑΝΩΣΙΣ, Σεπ. 1998, σελ. 28
- [17] Παλλαδά Α., Ημερίδα: Ποιότητα & Βιομηχανική Υπεργολαβία, “Η Μετρολογία στην Υπηρεσία της Ποιότητας”, 8 Οκτ. 1998, Ξεν. Ledra Marriott - Αθήνα
- [18] Παλλαδά Α., “Η Μετρολογία στην Υπηρεσία της Ποιότητας”, PLANT Management, τεύχος Οκτ. - Νοεμ. 1998
- [19] Παλλαδά Α., “Μετρολογία & Σύστημα Ποιότητας - Β’ Μέρος: Επιχειρήσεις & Εργαστήρια Διακριβώσεων”, Quality International (QI), τεύχος 3, 1998, σελ. 51
- [20] Παλλαδά Α., “Μετρολογία & Σύστημα Ποιότητας” - Α’ Μέρος: Εισαγωγικά Στοιχεία”, Quality International (QI), τεύχος 2, 1998, σελ. 51
- [21] Παλλαδά Α., “Μετρολογία - Διακρίβωση Εξοπλισμού & Ποιότητα”, Ειδική Έκδοση: “Μηχανικός & Ποιότητα”, Απρ. 1999
- [22] Παλλαδά Α., ““Μετράνε”, οι αξιόπιστες μετρήσεις: Ανάπτυξη

Συστήματος Ποιότητας - Λειτουργίας Εργαστηρίου Διακριβώσεων κατά ISO 9002 & EN 45001”, ΕΞΠΡΕΣ, Ειδικό Αφιέρωμα (ένθετο): “ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ”, 21 Ιουν. 1999

[23] Παλλαδά Α., 6ο Συνέδριο Χημείας Ελλάδας - Κύπρου - “Χημεία & Συστήματα Ποιότητας στην Παραγωγή και τον Έλεγχο”, “Διαπίστευση (κατά EN 45001) & Πιστοποίηση (κατά ISO 9002) Σ.Π. Εργαστηρίου Διακριβώσεων (Απαιτήσεις & Πλεονεκτήματα)”, 2 - 5 Σεπ. 1999, Ξεν. ΕΣΠΕΡΟΣ, Φαληράκι - Ρόδος

[24] Παλλαδά Α., “Τα νέα πρότυπα Συστημάτων Ποιότητας”, ΕΞΠΡΕΣ, 9 και 23 Μαΐου 2000

[25] Παλλαδά Α., Quality Forum 2000, “Το νέο πρότυπο ISO/IEC 17025 - Η σχέση του με τα πρότυπα EN45001:1989 και ISO 9001:1994”, 16 - 18 Νοεμ. 2000, Εκπαιδευτικό Κέντρο Εθνικής Τράπεζας - Γλυφάδα

[26] Παλλαδά Α., 9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Φυσικής, “Διαχείριση Ποιότητας σε Εργαστήρια Έρευνας / Εφαρμογών Φυσικής”, 1 - 4 Νοεμ. 2001, Ομήρειο Πολιτιστικό Κέντρο Δήμου Χίου - Χίος

[27] Παλλαδά Α., “Προκλήσεις ανάπτυξης - εφαρμογής Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 σε εταιρείες Τηλεπικοινωνιών”, ECO - Q, τεύχος 37, σελ. 30, Ιαν. - Φεβ. 2003

[28] Παλλαδά Α., 2ο Συνέδριο Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης,

“Διαχείριση Ποιότητας σε Εκπαιδευτική Μονάδα παροχής Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης”, 28 - 30 Μαρ. 2003, Συνεδριακό Κέντρο Πανεπιστημίου Πάτρας - Πάτρα

- [29] Παλλαδά Α., Ημερολόγιο Ποιότητας, Εκδόσεις Αελίχι NWE, 2004, ISBN: 960-88398-0-7
- [30] Παλλαδά Α., Εσπερίδα ΣΕΕ, “Ποιότητα στη Ζωή μας - “Το Ημερολόγιο Ποιότητας””, 30 Νοεμ., 2005, Σύνδεσμος Ελληνίδων Επιστημόνων
- [31] Παλλαδά Α., “Ανάπτυξη Ενιαίου Συστήματος Ποιότητας συμμορφούμενου προς ISO 9001:2000 και ISO/IEC 17025:2005, σε ελληνική μικρομεσαία εταιρεία του τομέα Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) - Η Πρακτική Εμπειρία”, ECO - Q, Μαρ - Απρ. 2007
- [32] Παλλαδά Α., 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προαγωγής και Αγωγής Υγείας, “Η συμβολή (;) των προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 στην προαγωγή υγείας και την υγεία”, Αθήνα, 15 - 16 Δεκ. 2008 - (υποβλήθηκε)
- [33] Παλλαδά Α., Quality Forum '97, “Ποιότητα, Εσωτερικός Πελάτης & Επιχείρηση”, 24 - 26 Οκτ. 1997, Ξενοδοχείο Divani Caravel - Αθήνα
- [34] Παλλαδά Α., “Ποιότητα, Εσωτερικός Πελάτης & Επιχείρηση”, ECO - Q, τεύχος 10, σελ. 36, Μαι - Ιουν. 1998

- [35] Παλλαδά Α., “Ο Εσωτερικός Πελάτης απαιτεί Ποιότητα”, ΕΞΠΡΕΣ, 19 Αυγ. 1998
- [36] Παλλαδά Α., “Μετά την Πιστοποίηση ενός Συστήματος Ποιότητας”, ΕΞΠΡΕΣ, 9 Δεκ. 1998
- [37] Παλλαδά Α., Εσωτερικό Έγγραφο & Παρουσίαση ALGOSYSTEMS S.A., “Μοντέλο για Κόστη Ποιότητας σε Εργαστήρια Διακριβώσεων”, Διεύθυνση Ποιότητας Τομέα Μετρολογίας ALGOSYSTEMS S.A. - Αθήνα, 15 Ιαν. 1998
- [38] Palladas A., “Quality Costs & Activity Based Costs”
- [39] Παλλαδά Α., “Κόστος Ποιότητας & Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα: Στοιχεία Θεωρίας & Μελέτη Περίπτωσης στην ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.”, ΚτΠ Α.Ε., 22 Απρ. 2005
- [40] Παλλαδά Α., Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ποιότητας 1998, “Η Θέση του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας - Απαιτήσεις & Προσόντα”, 11 Νοεμ. 1998, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα
- [41] Παλλαδά Α., Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ποιότητας 1998, “Η Γυναίκα “Επαγγελματίας Ποιότητας”, 1 Δεκ. 1998, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα
- [42] Παλλαδά Α., “Οι γυναίκες στον επαγγελματικό χώρο της Ποιότητας”,

- [43] Παλλαδά Α., “Τα προσόντα ενός Διευθυντή Ποιότητας”, ΚΕΡΔΟΣ, 5 Ιαν., 1999
- [44] Palladas A., European Quality Week 1999, “Quality in Europe: Leading Practices for Success”, “Women Quality Professionals: Status & Best Practices for Success”, 10 Nov. 1999, Deree College - Agia Paraskevi (Athens)
- [45] Παλλαδά Α., Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ποιότητας 2001, “Η Θέση του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας - Απαιτήσεις & Προσόντα”, 16 Νοεμ. 2001, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα
- [46] O’Leary D.J., “International standards: their role in a global economy”, Microelectronics Reliability, vol. 37, no. 4, April 1997, p. 688
- [47] Mallak L.A., Bringelson L.S., Lyth D.M., “A cultural study of ISO 9000 certification”, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 14, no. 4, 1997, p. 328 - 348
- [48] Kondo Y., “Are creative ability and work standardization in contradictory relationship?”, Training for Quality, Volume 4, Number 3, 1996, p. 35 - 39
- [49] McTeer M.M., Dale B.G., “Are the ISO 9000 series of quality

management system standards of value to small companies?”,
European Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 1, no.
4, December 1994, p. 227 - 235

[50] Hoyle D. and Thompson J., “ISO 9000:2000 - business as usual ... or a real challenge?” 2000 (http://www.iso.org/iso/viewpoint_4-01.pdf) (viewed 2008)

[51] ISO, ISO 9001:2000, “Quality Management Systems - Requirements”, ISO Editions Switzerland, 2000

[52] ISO, ISO 9001:2008 “Quality Management Systems - Requirements”, ISO Editions Switzerland, 2008

[53] ISO, ISO 9004:2000 “Quality Management Systems Guidelines for performance improvements”, ISO Editions Switzerland, 2000

[54] Παλλαδά Α., “Εσωτερική - Εξωτερική Επιθεώρηση Συστήματος Ποιότητας”, Φορέας Οργ/σης: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 15 Νοεμ. 1995, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ - Μαρούσι

[55] ISO, ISO 19011:2002 “Guidelines for quality and / or environmental management systems auditing”, ISO Editions Switzerland, 2002

[56] Παλλαδά Α., 7^ο Quality Forum, “Προδιαγραφές & Ιδιαιτερότητες Διαχείρισης Ποιότητας στη Διαχείριση Έργου”, 26 - 27 Μαί. 2004,

- [57] Palladas A., “ISO 9004(2000): A stepping stone from ISO 9001:2000 to Business Excellence”, ECO - Q International Edition, 2004
- [58] Παλλαδά Α., Παρουσιάσεις ALGOSYSTEMS S.A., “ISO 9001:2000 & qBOS”, Φορέας Οργ/σης: Δνση Ποιότητας ALGOSYSTEMS S.A., 6 Νοεμ. 2002, 4 Δεκ. 2002 & 23 Ιαν. 2003, Εγκαταστάσεις ALGOSYSTEMS - Καλλιθέα
- [59] Παλλαδά Α., “Διαχείριση Συστημάτων Ποιότητας μέσω Ηλεκτρονικών Υπολογιστών”, ΕΞΠΡΕΣ, 11 Φεβ. 2003
- [60] Παλλαδά Α., Π. Κατσουλάκος, 6ο Quality Forum, “Διαχείριση Ποιότητας στη βάση του προτύπου ISO 9001:2000 μέσω ειδικής εφαρμογής λογισμικού”, 22 - 23 Μαί. 2003, ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ - Αθήνα
- [61] Παλλαδά Α., “Ηλεκτρονική Διαχείριση Συστημάτων Ποιότητας”, Μηνιαία Τεχνική Επιθεώρηση, τεύχος 134, Ιούνιος 2003, σελ. 34
- [62] Παλλαδά Α., “Βασικές Αρχές & Πρότυπα Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας”, Φορέας Οργ/σης: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 14 Νοεμ. 1995, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ - Μαρούσι
- [63] Palladas A., 2003 EDEN (European Distance Education Network) Annual Conference, “From ISO 9001:2000 to the TQM framework of

the EFQM Business Excellence Model in a Model Hellenic ODL Unit”,
15 - 18 Ιουν. 2003 - Πόδος

- [64] van der Wiele A., Dale B.G., Williams R., “ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey”, International Journal of Quality Science, vol. 2, no. 4, 1997, p. 236 - 252
- [65] van der Wiele T., Dale B.G., Williams, R., "Business improvement through quality management systems", Management Decision, vol. 38, no. 1, 2000, p. 19 - 23
- [66] Cobb, C., From Quality to Business Excellence: A Systems Approach to Management, ASQ Quality Press, 2003, Milwaukee, WI
- [67] Dimara E., Skuras D., Tsekouras K., Goutsos S., “Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000”, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 21, no. 1, 2004, p. 72 - 89
- [68] Παλλαδά Α., Quality Forum '98, “Η Εξέλιξη ενός πιστοποιημένου Συστήματος Ποιότητας”, 19 - 21 Νοεμ. 1998, Ξενοδοχείο Holiday Inn - Αθήνα
- [69] ISO, ISO in figures for the year 2008, ISO Editions Switzerland (<http://www.iso.org>) (viewed 2009)

- [70] Boys K., Karapetrovic S., Wilcock A., "Is ISO 9004 a path to business excellence ? : Opinion of Canadian standards experts", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 21, no. 8, 2004, p. 841 - 860
- [71] Παλλαδά Α., Εσωτερικό Έγγραφο & Παρουσίαση ALGOSYSTEMS S.A., "Μοντέλο Μέτρησης Επίδοσης Οργάνωσης - Λειτουργίας Τομέα Μετρολογίας ALGOSYSTEMS S.A.", Διεύθυνση Ποιότητας Τομέα Μετρολογίας ALGOSYSTEMS S.A. - Αθήνα, 15 Απρ. 1998
- [72] Wilcock A., Karapetrovic S., Boys K., Piche P., "Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 23, issue 7, 2006, p. 828 - 846
- [73] ISO, ISO 14001:2004 "Environmental Management Systems - Requirements with guidance for use", ISO Editions Switzerland, 2004
- [74] Watson M., Emery A.R.T., "Law, economics and the environment: A comparative study of environmental management systems", Managerial Auditing Journal, vol. 19, no. 6, 2004, p. 760 - 773
- [75] Affisco J.F., Nasri F., Paknejad M.J., "Environmental versus quality standards - an overview and comparison", International Journal of Quality Science, vol. 2, no. 1, 1997, p. 5 - 23

- [76] ISO, ISO 14004:2004 “Environmental Management Systems - General guidelines on principles, systems and support techniques”, ISO Editions Switzerland, 2004
- [77] BSI, BS OHSAS 18001:2007 - Occupational Health and Safety Management Systems - Requirements, BSI Editions, 2007
- [78] BSI, <http://www.bsi-global.com> (viewed 2009)
- [79] BSI, BS OHSAS 18001:1999 - Occupational Health and Safety Management Systems - Requirements, BSI Editions, 1999
- [80] ΕΛΟΤ, <http://www.elot.gr> (viewed 2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΠΛΑΙΣΙΑ, ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ & ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Τα εταιρικά διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα έχουν ακολουθήσει ιστορικά τις εξελίξεις των επιχειρηματικών οντοτήτων και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος δραστηριοποίησής τους. Επιταγές, κυρίως του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρηματικών οντοτήτων, τις οδήγησαν σταδιακά στην εφαρμογή πολλαπλών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων. Μετά την ανάπτυξη και ευρύτατη διάδοση και υιοθέτηση (μεμονωμένα ή παράλληλα) των προτύπων εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων τα οποία παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2, προέκυψε το θεωρητικά εύλογο και πρακτικά επιτακτικό ερώτημα σχετικά με τη δυνατότητα κατάλληλης και ειδικά απλοποιημένης διασύνδεσης, συνένωσης ή και σύνθεσής τους.

Στο τέλος της δεκαετίας του '90, λόγω των ακόλουθων βασικών αναγκών: (α) “απλοποίησης” της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης (κυρίως για λόγους μείωσης του λειτουργικού κόστους), (β) βέλτιστης αξιοποίησης πόρων, (γ) αύξησης της εταιρικής και επιχειρησιακής ευελιξίας, (δ) περαιτέρω ενίσχυσης των θεμάτων ποιότητας και (ε) εξέλιξης των προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, άρχισε πρώτα η συνδυαστική χρήση των απαιτήσεων των κατά περίπτωση σχετικών προτύπων των διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων τα οποία

παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2 και ακολούθως, η κατά περίπτωση, “ευθυγράμμιση” / “συντονισμός” ή “ολοκλήρωσή” τους.

Από τα αποτελέσματα έρευνας του BSI στις επιχειρήσεις του Ενωμένου Βασιλείου, το 1996 (Smith, 2001 [1]), διαπιστώθηκε ότι παρόλο που η πλήρης ολοκλήρωση όλων των προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων σε ένα μόνο πρότυπο, ενδεχομένως να μην είναι πρακτική λύση, οι μελλοντικές εκδόσεις τέτοιων προτύπων θα έπρεπε να είναι ευθυγραμμισμένες. Ορισμοί και λεξιλόγιο θα έπρεπε να είναι συμβατά και τα πρότυπα να έχουν ίδια / αντίστοιχη δομή προκειμένου να είναι εφικτή η διαχείριση των κοινών στοιχείων και ξεκάθαρες οι εξειδικευμένες απαιτήσεις κάθε τομέα. Στην πορεία του χρόνου, αναπτύχθηκαν πλαίσια, κατευθυντήριες οδηγίες και πρότυπα ΟΣΔΔ ορισμένα χαρακτηριστικά από τα οποία παρουσιάζονται στις ενότητες που ακολουθούν.

3.2 Το διεθνές πρότυπο “ISO Guide 72(2001) - Guidelines for the justification and development of management system standards” (Κατευθυντήριες οδηγίες δικαιολόγησης και ανάπτυξης προτύπων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης)

Το 2001, το Συμβούλιο Τεχνικής Διαχείρισης του ISO (ISO Technical Management Board), εξέδωσε τον οδηγό: “ISO Guide 72 - Guidelines for the justification and development of management system standards ” (ISO, 2001 [2]), προκειμένου να διευκολυνθούν στο έργο τους οι συντάκτες προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων και να διασφαλιστεί η συμβατότητα μεταξύ τους. Η χρήση κοινών όρων και στον βαθμό του εφικτού, η κοινή αρίθμηση αντίστοιχων ενοτήτων των

διαφόρων προτύπων ουσιαστικά οδήγησαν στην προτυποποίηση των ίδιων των προτύπων, αξιοποιώντας το γεγονός ότι παρότι τα πρότυπα είναι εξειδικευμένα σε διαφορετικά αντικείμενα, περίπου 70% των περιεχομένων τους είναι κοινό.

Σκοπός του συγκεκριμένου οδηγού είναι η παροχή βοήθειας σε όσους συντάσσουν εξ αρχής ή επικαιροποιούν πρότυπα διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, προκειμένου αυτά να ικανοποιούν τα σχετικά κριτήρια συμβατότητας και σχετικότητας με την Αγορά. Αποτέλεσμα της χρήσης του οδηγού θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων τα οποία θα ικανοποιούν τις ανάγκες της Αγοράς και μέσω των οποίων θα αποφεύγεται ο περιττός φόρτος και η πολυπλοκότητα. Επίσης, διασφαλίζεται η συμβατότητα και η ενίσχυση της ευθυγράμμισης των προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων μεταξύ τους, με απώτερο σκοπό τη διευκόλυνση της συνδυαστικής εφαρμογής των προτύπων από οργανισμούς που το επιθυμούν.

Ο οδηγός αφορά κυρίως τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες οδηγίες διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων γενικευτικού χαρακτήρα ή εξειδικευμένων σε συγκεκριμένους τομείς. Δεν αποτελεί πρότυπο ολοκληρωμένου διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος. Επισημαίνεται ότι έχει προδιαγραφεί να χρησιμοποιείται από συντάκτες προτύπων και όχι από οργανισμούς οι οποίοι εφαρμόζουν διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα ή για λόγους πιστοποίησης.

3.3 Το Πλαίσιο Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης (ΟΣΔΔ): “Integrated Management System Framework - IMS” του BSI

3.3.1 Εισαγωγικά Στοιχεία για το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI

Το 2001, εκπονήθηκε με εποπτεία και για λογαριασμό του BSI, το Πλαίσιο Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης (Integrated Management System Framework) (Smith, 2001 [1]). Βασικός σκοπός του Πλαισίου αυτού ήταν η γενικευτική συνένωση των τριών βασικών προτύπων διαχειριστικών συστημάτων, των: ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 ως ίσχυαν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ορισμένοι βασικοί όροι οι οποίοι χρησιμοποιούνται στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI και οι οποίοι χρήζουν διασφήνισης είναι οι εξής: (α) Παράμετροι (“aspects”): Σε κάθε διεργασία υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία προσχεδιάζονται σε αυτή προκειμένου να προκύψει κάποιο προδιαγραφμένο αποτέλεσμα. Εάν αυτά τα χαρακτηριστικά δεν είναι ελεγχόμενα, τότε δεν θα προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιγράφονται / αναφέρονται ως “παράμετροι” (“aspects”). Η επίδραση που έχει μία παράμετρος αναφέρεται ως “επίπτωση” / “επίδραση” (impact). Οι επιπτώσεις μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές. (β) Πιθανός Κίνδυνος (“risk”): Σύμφωνα με το PD 6668 (BSI, 2000 [3]), ορίζεται ως “η πιθανότητα να συμβεί κάτι το οποίο θα έχει επίπτωση σε στόχους, μετρούμενη σε όρους πιθανότητας να συμβεί και συνεπειών.”

Βασικές επιδιώξεις του συγκεκριμένου πλαισίου είναι η παροχή μιας ενοποιημένης βάσης η οποία: (α) να ικανοποιεί της απαιτήσεις των διαχειριστικών συστημάτων: ποιότητας, περιβάλλοντος και εργασιακής υγείας και ασφάλειας, καθώς και (β) να υποστηρίζει τις προδιαγραφές άλλων θεματικών αντικειμένων για τα οποία ενδεχομένως και να μην υπάρχουν επίσημα πρότυπα. Με την εφαρμογή της παραπάνω βάσης, η επιχειρηματική οντότητα θα μπορεί να λειτουργεί, ασχέτως

των χαρακτηριστικών της (μεγέθους, τύπου, γεωγραφικής διασποράς κλπ.), κατά τρόπο αποτελεσματικό όσον αφορά την ικανοποίηση των στόχων της. Η επιτυχία του εγχειρήματος της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός πλαισίου ΟΣΔΔ εξαρτάται από τη συμμετοχή των “ηγετών” (με την ευρεία έννοια, ασχέτως ιεραρχικού επιπέδου στην επιχειρηματική οντότητα). Σχετικά με αυτό, επισημαίνεται ότι με το εγχείρημα αυτό, επιδιώκεται η βελτίωση της επίδοσης της επιχειρηματικής οντότητας, η οποία αποτελεί άμεση ευθύνη της Ανώτατης Διοίκησης. Η καθαρά διοικητική εργασία μπορεί να ανατεθεί σε λοιπά στελέχη (delegation), όμως θα πρέπει να είναι διαρκώς εμφανής η δέσμευση και συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης, σε ολόκληρη την επιχειρηματική οντότητα.

Σύμφωνα με το κείμενο του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI (Smith, 2001 [1]), δεν υπάρχει σωστή ή λάθος προσέγγιση. Στόχος με το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης - διοίκησης το οποίο να είναι κατάλληλο για την επιχειρηματική οντότητα. Κάθε επιχειρηματική οντότητα αποτελεί διαφορετική περίπτωση και ξεκινά από διαφορετικό (εξελικτικό) σημείο: μία επιχειρηματική οντότητα μπορεί να είναι “μονο-ατομική” ή και να μην έχει καν αναπτύξει ένα επίσημο σύστημα διαχείρισης - διοίκησής της και κάποια άλλη να είναι εξαιρετικά περίπλοκη και να εφαρμόζει διαφορετικά διαχειριστικά - διοικητικά πρότυπα, διαφορετικών εκδόσεων, σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία των εγκαταστάσεων / μονάδων της. Όπως και στην περίπτωση οποιουδήποτε διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, εάν το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης - διοίκησης, το οποίο θα αναπτυχθεί στη βάση του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI, δεν είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό και δεν καταφέρει να είναι αιτία και παράγοντας καλύτερων αποτελεσμάτων στην επιχειρηματική οντότητα, τότε θα έχει αποτύχει στον σκοπό του. Θα είναι άλλο ένα γραφειοκρατικό βάρος, πολύ πιο

δυσβάσταχτο και χειρότερο από το βάρος τυχόν προηγούμενων διαχειριστικών προτύπων (ISO 9001, ISO 14001 κλπ.) που μπορεί να εφαρμόζε η επιχειρηματική οντότητα, ακόμα και για τυπικούς μόνο λόγους.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΟΣΔΔ πηγάζει κυρίως εσωτερικά από την επιχειρηματική οντότητα την οποία οφελεί σε πολλά θέματα, όπως:

- Στο Απτό Κόστος (Tangible Costs): Αποφυγή πολλαπλών ενεργειών (ίδιων ανά εφαρμοζόμενο σύστημα, όπως επιθεωρήσεων, διαχείρισης εγγράφων κλπ.).
- Στα Λειτουργικά Οφέλη (Operational Benefits): Βοηθά στο να λαμβάνονται υπόψη όλες οι συνέπειες από κάθε δραστηριότητα. Για παράδειγμα, ο σχεδιασμός ενός προϊόντος μπορεί να μην επηρεάζει μόνο την ποιότητα, αλλά και το περιβάλλον, ή και την υγεία και ασφάλεια των εργαζόμενων. Μία αλλαγή σε μία διεργασία με εμφανείς περιβαλλοντικές συνέπειες μπορεί να επηρεάζει την υγεία και ασφάλεια των εργαζόμενων.
- Στα Στρατηγικά Οφέλη (Strategic Benefits): Διευκολύνεται η μελλοντική υιοθέτηση άλλου ή άλλων διαχειριστικών συστημάτων, η οποία κατά συνέπεια γίνεται και οικονομικότερη, χωρίς να είναι αποτρεπτική για την επιχειρηματική οντότητα, προσδίδοντάς της τα εξής πρόσθετα οφέλη: (α) Τα συστήματα θα αποτελούν μέρη του συνολικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος της επιχειρηματικής οντότητας, συμβάλλοντας στη διαρκή βελτίωση των αποτελεσμάτων. (β) Θα τονίζεται περισσότερο η ενότητα σκοπού, όχι μόνο των λειτουργιών της επιχειρηματικής οντότητας, αλλά και του ανθρώπινου παράγοντά της (δηλαδή όλων των εργαζόμενων), καθώς παρά τα ξεχωριστά

τους λειτουργικά καθήκοντα, θα συμβάλλουν σε μία ομαδική προσπάθεια και προσέγγιση.

- Στην ικανοποίηση (κατά περίπτωση) τυπικών απαιτήσεων. Για παράδειγμα, στο Ενωμένο Βασίλειο αποτελεί απαίτηση για την καταχώρηση στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις (stock exchange listing).
- Στον έμμεσο τρόπο εισαγωγής - καθιέρωσης ενός συστήματος διαχείρισης κινδύνων στην επιχειρηματική οντότητα.

3.3.2 Σκοπός και στόχοι ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης στη βάση του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI

Βασικός σκοπός ενός ΟΣΔΔ στη βάση του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI είναι η βελτίωση της επίδοσης της επιχειρηματικής οντότητας, κατά τρόπο αποτελεσματικό, αποδοτικό και με βελτιωμένα αποτελέσματα για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Εάν αυτό δεν επιτυγχάνεται, τότε ακόμα και εάν έχει πιστοποιηθεί το συγκεκριμένο σύστημα, θα αποτύχει.

3.3.3 Τα στοιχεία του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI

Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI (Smith, 2001 [1]) έχει τα εξής γενικά περιεχόμενα:

“Περιεχόμενα

0. Σύστημα Διαχείρισης (Management System)

1. Πολιτική

2. Σχεδιασμός

3. Εφαρμογή & Λειτουργία

4. Αξιολόγηση Επίδοσης

5. Βελτίωση

6. Ανασκόπηση Διοίκησης

Παράρτημα 1: Κοινά στοιχεία Συστημάτων Ποιότητας, Περιβάλλοντος, Εργασιακής Υγείας και Ασφάλειας και του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας

Παράρτημα 2: Κοινά στοιχεία Συστημάτων Ποιότητας, Περιβάλλοντος και Εργασιακής Υγείας και Ασφάλειας”

Στο κείμενο του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI (Smith, 2001 [1]) αναφέρεται η Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε. Στη βάση αυτή, αναγνωρίζεται η αντιστοιχία των ενότητων η οποία δίνεται στον Πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1: Αντιστοιχία ενότητων του Πλαισίου Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης του BSI και των θεματικών μερών της Μεθοδολογίας Σ-Ε-Ε-Ε.

Σ-Ε-Ε-Ε	Ενότητες Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI
ΣΧΕΔΙΑΖΩ	0. Σύστημα Διαχείρισης (Management System) 1. Πολιτική 2. Σχεδιασμός
ΕΚΤΕΛΩ	3. Εφαρμογή & Λειτουργία
ΕΛΕΓΧΩ	4. Αξιολόγηση Επίδοσης 5. Βελτίωση
ΕΝΕΡΓΩ	6. Ανασκόπηση Διοίκησης

3.4 Σύγκριση - Σχολιασμός του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI και των προδιαγραφών των κύριων προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001), Περιβάλλοντος (ISO 14001) και Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας (BS OHSAS 18001)

3.4.1 Γενικές επισημάνσεις

Σημαντικά στοιχεία τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο μιας σύγκρισης του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI και των προδιαγραφών των προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας, Περιβάλλοντος και Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας είναι τα ακόλουθα:

- (α) Σκοπός του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI είναι η παροχή ενός “πλαισίου” και όχι ενός “προτύπου” ή “κατευθυντήριων οδηγιών”. Το στοιχείο αυτό επηρεάζει τα θεματικά αντικείμενα τα οποία πραγματεύεται, όπως και το ύφος, τη γλώσσα και τη γενικότητα των περιεχομένων του.
- (β) Συντάκτης - εκδότης του συγκεκριμένου Πλαισίου είναι ένας εθνικός φορέας τυποποίησης (BSI) και όχι ένας διεθνής, με συνέπεια: αφενός να περιορίζεται (ενδεχομένως και ως έναν βαθμό), ο πλουραλισμός ιδεών - νοοτροπιών που θα μπορούσαν να το είχαν διαμορφώσει - επηρεάσει και αφετέρου, να άρονται τυχόν περιορισμοί ομοφωνίας επί των περιεχομένων του (- παρότι η ανάπτυξη επιχειρηματολογίας προκειμένου να επιτευχθεί ομοφωνία μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη και να δίνει νέα, ιδιαίτερα χρήσιμα στοιχεία).

(γ) Στόχος εξ αρχής της ανάπτυξης του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI ήταν, σύμφωνα με τον D. Smith (Smith, 2001 [1]), η “ολοκλήρωση” των συγκεκριμένων τριών προτύπων (ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001) και όχι άλλων, ή η ικανοποίηση άλλων αναγκών / απαιτήσεων, ή η ικανοποίηση περισσότερων ενδιαφερόμενων μερών από όσα αναφέρονται στα τρία πρότυπα που προαναφέρθηκαν. Επισημαίνεται όμως ότι όπως γίνεται άμεσα φανερό από το περιεχόμενο του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI, δεν έχει γίνει πραγματική “ολοκλήρωση” των απαιτήσεων των τριών προτύπων (ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001). Τα περιεχόμενα του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI είναι ουσιαστικά οι απαιτήσεις του ISO 9001 (στις οποίες έχουν γίνει κατάλληλες μικρές, εστιασμένες παραλλαγές), στις οποίες έχουν ενσωματωθεί ορισμένες θεματικά εξειδικευμένες απαιτήσεις των προτύπων ISO 14001 και BS OHSAS 18001.

(δ) Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI του BSI στηρίζεται στη “συστημική” και “διεργασιοκεντρική” λογική όπως επιβεβαιώνουν οι J. Jonker και S. Karapetrovic (Jonker and Karapetrovic, 2004 [4]).

3.4.2 Σύγκριση του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI με τις προδιαγραφές των ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001

1. Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI είναι περίπου της ίδιας χρονοκλογικής περιόδου με τα πρότυπα: ISO 9001:2000 (ISO, 2000 [5]), ISO 14001:2004 (ISO, 2004 [6]) και BS OHSAS 18001:1999 (ISO, 1999 [7]).

2. Αναφορικά με τη θεωρητική βάση του συγκεκριμένου πλαισίου, δεν υπάρχει ρητή, αναλυτική αναφορά συγκεκριμένων αρχών του. Ελλείπει δηλωμένων αρχών, μπορεί να τεθεί το “αντίστροφο” ερώτημα: “Το Πλαίσιο ικανοποιεί τις αρχές στις οποίες βασίζεται πχ. το πρότυπο ISO 9001 ;” Μία πρώτη “πρακτική” απάντηση είναι: “Γενικά, ναι, καθώς στο μεγαλύτερο μέρος του βασίζεται (έως και “αντιγράφεται” -κυριολεκτικά- το ISO 9001).” Μία πιο αναλυτική και τεκμηριωμένη απάντηση μπορεί να δοθεί μετά από μία αναλυτική διερεύνηση, τα αποτελέσματα της οποίας δίνονται, σε σύνοψη, στον Πίνακα 3.2 (Palladas, 2007 [8]).

Πίνακας 3.2: Συσχετισμός των αρχών από τις οποίες διέπεται το πρότυπο ISO 9001 και των προδιαγραφών του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI.

ΑΡΧΕΣ ISO 9001:2000	ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΟΣΔΔ BSI
Αρχή (1): ΗΓΕΣΙΑ	§ 1, § 2.3, § 2.5
Αρχή (2): ΔΙΑΡΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	§ 0, § 2.3, § 4.1, § 4.2, § 4.3, § 5.1, § 5.2, § 5.3
Αρχή (3): ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΤΟΜΩΝ	§ 2.5, § 3.2, § 3.5
Αρχή (4): ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΕΠΩΦΕΛΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	§ 2.1, § 3.6

Αρχή (5): ΔΙΕΡΓΑΣΙΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	§ 2.2, § 2.7, § 3.1
Αρχή (6): ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	§ 2.4, § 2.6, § 3.1, § 3.3
Αρχή (7): ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗ ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	§ 3.4
Αρχή (8): ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	§ 2.1, § 4, § 4.1, § 4.2

3. Σύμφωνα με το κείμενο του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI, η δομή του θεωρείται ότι βασίζεται στον Κύκλο του Shewhart. Επισημαίνεται όμως ότι ουσιαστικά ακολουθεί την Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε με “σύμπλοκο” και όχι με αντίστοιχο “σειριακό” τρόπο. Δηλαδή δεν αναφέρονται πρώτα οι προδιαγραφές οι οποίες αφορούν τον σχεδιασμό και μόνο, ακολούθως αυτές που αφορούν την εκτέλεση μόνο κ.ό.κ., αλλά σε κάθε ενότητα, όπως για παράδειγμα αυτή του Σχεδιασμού, αναφέρονται ξεκάθαρα και ταυτόχρονα (με χρήση των συγκεκριμένων αντίστοιχων ρημάτων) και προδιαγραφές εκτέλεσης, προδιαγραφές ελέγχου, ή και προδιαγραφές ενέργειας.
4. Η μορφολογία του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI είναι ίδια με αυτή των προτύπων ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 και BS OHSAS 18001:1999. Επίσης, είναι “κλειστού” τύπου, δηλαδή δεν είναι ανοικτό σε προσθήκες, όπως και τα πρότυπα τα οποία προαναφέρθηκαν και έχει αντίστοιχη με αυτά δομή.
5. Ως προς τον σκοπό και τη χρήση τους, υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI και των προτύπων ISO 9001:2000, ISO 14001:2004

και BS OHSAS 18001:1999. Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για λόγους πιστοποίησης.

6. Η γλώσσα, τόσο σε χρησιμοποιούμενες λέξεις, όσο και σε σύνταξη και ύφος κειμένου του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI και των προτύπων ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 και BS OHSAS 18001:1999 (και BS OHSAS 18001:2007) είναι ίδιες.
7. Αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες έννοιες και όρους, στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI χρησιμοποιούνται οι έννοιες: “*παράμετροι*” (“aspects”) και “*πιθανοί κίνδυνοι*” (“risks”), οι οποίες δεν αναφέρονται στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000. Επίσης, στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI χρησιμοποιείται ο όρος “*εμπλεκόμενα μέρη*” αντί για “*πελάτες*” που χρησιμοποιείται (πολύ πιο περιοριστικά) στο ISO 9001.
8. Στον Πίνακα 3.3, γίνεται μία γενική πρακτική σύγκριση μεταξύ των περιεχομένων (παραγράφων) του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI και του προτύπου ISO 9001:2000.

Πίνακας 3.3: Σύγκριση των περιεχομένων (παραγράφων) του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI και του προτύπου ISO 9001:2000

ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΣΔΔ BSI	ΣΧΕΣΗ ΜΕ	ISO 9001:2000	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
0	ίδιο με	4.1	---
1	ίδιο με	5.3	---
2.1	---	---	---

2.2	---	---	---
2.3	ίδιο με	5.4.1	---
2.4	---	6.1 (όλο) και 4.1.d	---
2.5	---	5.5.1	---
2.6	---	---	---
2.7	---	---	---
3.1	ίδιο με	7.1	Με τη διαφορά ότι το Πλαίσιο αναφέρεται γενικά σε στόχους και όχι συγκεκριμένα σε στόχους ποιότητας όπως το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000.
3.2	ίδιο με	6.2.1, 6.2.2c, 6.2.2d	---
3.3	ίδιο με	6.3	---
3.4.1	ίδιο με	4.2.1	---
3.4.2	ίδιο με	4.2.2	---
3.4.3	ίδιο με	4.2.3	---
3.5	όχι ίδιο με	5.5.3	Το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 είναι πιο περιορισμένο σε σχέση με το Πλαίσιο.
3.6	περίπου ίδιο	7.4	Διαφέρουν: η διαφορετική βάση και το σημείο ενδιαφέροντος

4	όχι ίδιο με	8.2.3 και 8.2.4	---
4.1	όχι ίδιο με	γενικά	---
4.2	περίπου ίδιο με	8.2.3	---
4.3	όχι ίδιο με	8.2.2	---
5.1	ίδιο με	8.5.2	---
5.2			---
5.3	ίδιο με	8.5.1	Με τη διαφορά ότι το Πλαίσιο αναφέρεται σε Σύστημα Διαχείρισης γενικά και όχι σε Σύστημα Ποιότητας ειδικά όπως στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000.
6.1	ίδιο με	5.6.1	---
6.2	ίδιο με	5.6.2	Με τις εξής διαφορές: (α) στο Πλαίσιο αναφέρονται “ενδιαφερόμενα μέρη” αντί για “πελάτες” και (β) Δεν αναφέρεται σε επίδοση διεργασιών.
6.3	ίδιο με	5.6.3	---

Σημείωση: Η σύγκριση από την οποία έχουν προκύψει τα παραπάνω αποτελέσματα έχει γίνει με τα εξής τρία κριτήρια διαβάθμισης: “ίδιο”, “περίπου ίδιο” και “όχι ίδιο”. Η ένδειξη “---” σημαίνει “δεν υπάρχει”.

Από τα δεδομένα του Πίνακα 3.3 συνάγεται ότι επί συνόλου 27 προδιαγραφών (παραγράφων) του Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, 14 προδιαγραφές (παράγραφοι) είναι “ίδιες” με απαιτήσεις (παραγράφους) του προτύπου ISO 9001:2000, δηλαδή ποσοστό 51,85%, ενώ “ίδιες” και “περίπου ίδιες” είναι συνολικά 16, δηλαδή ποσοστό 59,26%.

Συνεχίζοντας τη σύγκριση του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001, το συγκεκριμένο πλαίσιο:

9. Αναφέρεται γενικά σε ένα διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα και όχι σε ένα σύστημα διαχείρισης - διοίκησης εξειδικευμένο ως προς ένα συγκεκριμένο θεματικό πεδίο: ποιότητα, περιβάλλον, εργασιακή υγεία ασφάλεια ή άλλο.
10. Δίνει έμφαση σε (εσωτερικά και εξωτερικά) ενδιαφερόμενα μέρη, αντί για πελάτες, ή εργαζόμενους μόνο (βλ. §§ 4.1, 5.1 6.2, 6.3).
11. Αναφέρεται (βλ. §§ 2.1, 2.2) και χρησιμοποιεί τις έννοιες “παράμετροι” (“aspects”) και “πιθανοί κίνδυνοι” (“risks”), οι οποίες δεν αναφέρονται στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000, καθώς και στην προτεραιοποίησή τους. Οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται - αναφέρονται στα πρότυπα ISO 14001 και BS OHSAS 18001.

12. Με συγκεκριμένη προδιαγραφή του (βλ. § 2.7) αναφέρεται σε σχέδια ετοιμότητας και απόκρισης σε έκτακτες καταστάσεις, κάτι το οποίο δεν αναφέρεται ρητά ή και με τον ίδιο σκοπό ή νόημα στο πρότυπο ISO 9001, αλλά αναφέρεται στα πρότυπα ISO 14001 και BS OHSAS 18001.
13. Αναφέρεται ξεκάθαρα (βλ. § 2.1) και στην ικανοποίηση νομικών απαιτήσεων, όπως και τα πρότυπα ISO 14001 και BS OHSAS 18001.
14. Εστιάζει σε λειτουργίες και δραστηριότητες (βλ. § 4.1) ή οντότητες (όπως προμηθευτές, υπεργολάβοι, συνεργάτες - § 3.6) οι οποίες έχουν σημαντική επίδραση στην επιχειρηματική οντότητα και όχι καθολικά, αδιακρίτως επίδρασης - επιπτώσεων, όπως στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000.
15. Στο θέμα των “Αγορών” (Προμήθειες), αναφέρεται και χρησιμοποιείται η έννοια του “εσωτερικού προμηθευτή” (βλ. § 3.6).
16. Αναφορικά με το θέμα των Εσωτερικών Επιθεωρήσεων, προβλέπεται (§ 4.3) αυτές να προγραμματίζονται και να εστιάζονται στην επιχειρηματική οντότητα, ανάλογα με τους πιθανούς κινδύνους και τα αποτελέσματα αξιολόγησής τους. Στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 (βλ. § 8.2.2), ο προγραμματισμός και η θεματική εστίαση (αντικείμενο) των Εσωτερικών Επιθεωρήσεων γίνεται στη βάση της κατάστασης και της σπουδαιότητας των προς επιθεώρηση τομέων.

17. Στο πεδίο του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από υπευθυνότητες και αρμοδιότητες (“responsibilities” και “authorities” αντίστοιχα) τα οποία αναφέρονται και στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 (βλ. § 5.5.1), αναφέρεται και σε “ρόλους” (“roles”) και σε υποχρεώσεις λογοδοσίας (“accountabilities”) (βλ. § 2.5).
18. Αναφέρεται (βλ. § 0) η ανάπτυξη, η τεκμηρίωση και η καθιέρωση διεργασιών με στόχο τη διαρκή βελτίωση του εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης, ενώ στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000, αναφέρονται τα ίδια, αλλά με την προσθήκη: “σύμφωνα με το συγκεκριμένο πρότυπο”. Επιπρόσθετα, στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 αναφέρεται και καλύπτεται η περίπτωση εξωτερικής παραγωγής από τρίτους, για λογαριασμό της επιχειρηματικής οντότητας (“outsourcing”) στην περίπτωση της οποίας ζητείται από την επιχειρηματική οντότητα: (α) να ασκεί σχετικό έλεγχο στην επιχείρηση η οποία αναλαμβάνει την εξωτερική παραγωγή της επιχειρηματικής οντότητας και (β) η επιχειρηματική οντότητα να εντάσσει, αναγνωρισμένα, τις διεργασίες της εξωτερικής παραγωγής, στο δικό της Σύστημα Ποιότητας.
19. Αναφέρεται (βλ. § 3.5) η ανάπτυξη, τεκμηρίωση και καθιέρωση αποτελεσματικών διευθετήσεων επικοινωνίας (“effective arrangements for communication”), στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχειρηματικής οντότητας, ενώ για το ίδιο θέμα, αντίστοιχα, στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 (βλ. § 5.5.3), γίνεται εστίαση στην εσωτερική επικοινωνία και στην επικοινωνία με προμηθευτές / υπεργολάβους και

πελάτες, αλλά όχι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI).

20. Στους “πόρους” (βλ. § 2.4), εκτός από το ανθρώπινο δυναμικό και την υποδομή, αναφέρονται και οι οικονομικοί πόροι, ενώ στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 δεν προσδιορίζονται συγκεκριμένοι πόροι: χρησιμοποιείται η γενικόλογη έκφραση “οι απαιτούμενοι πόροι” (βλ. § 6.1, § 4.1.d).
21. Οι υποχρεώσεις αποδίδονται περισσότερο γενικά, στην επιχειρηματική οντότητα “στον οργανισμό”, όπως αναφέρεται στο κείμενό του. Οι μόνες αναφορές στην (Ανώτατη) Διοίκηση γίνονται στις προδιαγραφές της Πολιτικής (§ 1), των Στόχων (βλ. § 2.3) και της Ανασκόπησης από τη Διοίκηση (βλ. § 6). Αντίθετα, στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 γίνεται πολύ συχνή αναφορά σε υποχρεώσεις της Διοίκησης (βλ. §§ 5.1 έως και 5.5 και § 5.6.1).
22. Δεν ζητείται να υπάρχει υπεύθυνος του ΟΣΔΔ της επιχειρηματικής οντότητας, όπως στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 (βλ. § 5.5.2) και στα πρότυπα ISO 14001:2004 (βλ. § 4.4.1) και BS OHSAS 18001 (βλ. § 4.4.1).
23. Δεν γίνεται ειδική αναφορά στην παραγωγή προϊόντος / παροχή υπηρεσίας της επιχειρηματικής οντότητας, ενώ στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000, τόσο οι διεργασίες που σχετίζονται με πελάτες (βλ. § 5.2, 7.2), όσο και η παραγωγή προϊόντος / παροχή υπηρεσίας (βλ. §§ 7.1 έως και 7.5), περιλαμβανομένων και του σχεδιασμού και της ανάπτυξης προϊόντος

/ υπηρεσίας (§ 7.3) από την επιχειρηματική οντότητα, αναφέρονται πολύ αναλυτικά.

24. Δεν αναφέρεται το θέμα του χειρισμού της ιδιοκτησίας πελάτη, ενώ στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 (βλ. § 7.5.4) δίνεται σχετική αναλυτική απαίτηση.
25. Δεν αναφέρεται ρητά η απαίτηση διακρίβωσης εξοπλισμού (οργάνων - συσκευών), ενώ στο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000, δίνεται πολύ αναλυτικά η σχετική απαίτηση (βλ. § 7.6).
26. Προδιαγράφεται (βλ. §4.1) η τακτική παρακολούθηση και μέτρηση των βασικών χαρακτηριστικών των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχειρηματικής οντότητας τα οποία μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις σε αυτή.

Αναλυτικότερα συγκριτικά στοιχεία του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI, των προτύπων ISO 9001, 14001, BS OHSAS 18001 και λοιπών πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων δίνονται στο Κεφάλαιο 6 της παρούσας εργασίας. Σχετική τεκμηριωμένη κριτική είχε παρουσιαστεί από την υπογράφουσα στο διεθνές συνέδριο “CSR 2007 Η Πρόκληση της Ποιότητας στις Προκλήσεις της Κοινωνίας” (Παλλαδά, 2007 [9]).

3.5 Το πρότυπο “AS/NZS 4581(1999) - Management system integration - Guidance to business, government and community organizations”

(Ολοκλήρωση Συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός προς επιχειρηματικούς, κυβερνητικούς και κοινωνικούς οργανισμούς)

Σκοπός του προτύπου “AS/NZS 4581(1999) - Management system integration - Guidance to business, government and community organizations” (Ολοκλήρωση Συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός προς επιχειρηματικούς, κυβερνητικούς και κοινωνικούς οργανισμούς) (Standards Australia - Standards New Zealand, 1999 [10]) είναι η παροχή πλαισίου και κατευθυντήριων γραμμών για ένα συνολικό διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα με: (α) τις κοινές απαιτήσεις των αυτόνομων συστημάτων ολοκληρωμένες (ενοποιημένες) προκειμένου να αποφεύγονται οι επαναλήψεις και (β) μία ενιαία, ομοιόμορφη βάση για τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε αυτόνομου συστήματος. Το πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί από οποιουδήποτε τύπου και μεγέθους επιχειρηματική οντότητα.

Στο πρότυπο διακρίνονται εννέα συντελεστές (συστατικά μέρη), οι οποίοι θεωρούνται κοινοί σε όλα τα συστήματα διαχείρισης - διοίκησης και η κατανόηση των οποίων μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους να αναπτύξουν ένα σύστημα το οποίο ολοκληρώνει τις απαιτήσεις ποιότητας, περιβάλλοντος και υγείας και ασφάλειας στην εργασία (ή και λοιπές απαιτήσεις). Οι συντελεστές αυτοί είναι: (1) Ευθύνη Διοίκησης και Ηγεσία (2) Αναγνώριση και Ανάλυση Αναγκών (3) Πολιτική και Στόχοι (4) Σχεδιασμός και Εφαρμογή Συστήματος (5) Κατανομή Πόρων (6) Σύστημα Επικοινωνίας και Πληροφοριών (7) Διαχείριση Διεργασιών και Δραστηριοτήτων (8) Μέτρηση και Παρακολούθηση (9) Ανασκόπηση Διοίκησης και Σχέδιο Βελτίωσης. Το συγκεκριμένο πρότυπο δεν αντικαθιστά υφιστάμενες απαιτήσεις διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, ούτε αναφέρεται - περιλαμβάνει τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε τέτοιου συστήματος. Αναφορικά με τη δομή του προτύπου, το Μέρος (1) Ευθύνη Διοίκησης και Ηγεσία, καθώς και σε

όποια μέρη των Μερών (2) - (9) η Διοίκηση παίζει γενικό ρόλο, έχει ευθύνη ή υποχρέωση λογοδοσίας, αποτελούν την “προσέγγιση” (“approach”) του ΟΣΔΔ. Τα Μέρη (2) - (7) αφορούν την “εφαρμογή” και τα Μέρη (8) - (9) αφορούν την “παρακολούθηση και βελτίωση”.

Μία επιχειρηματική οντότητα η οποία επιθυμεί πιστοποίηση προς ένα ή περισσότερα αυτόνομα συστήματα θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι ικανοποιούνται όλες οι απαιτήσεις των σχετικών προτύπων, μέσω του συνδυασμού του ΟΣΔΔ και των ειδικών απαιτήσεων των συγκεκριμένων συστημάτων.

3.6 Ο Οδηγός Ολοκλήρωσης Συστημάτων Διαχείρισης - Διοίκησης του Ινστιτούτου Τυποποίησης των Κάτω Χωρών Netherlands Normalisatie Instituut - NEN)

Τον Απρίλιο του 2003, το Ινστιτούτο Τυποποίησης των Κάτω Χωρών (Nederlands Normalisatie Instituut - NEN) εξέδωσε έναν πρακτικό οδηγό με θέμα την ολοκλήρωση διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων. Πρόθεση του οργανισμού, μέσω του οδηγού αυτού είναι η παροχή βοήθειας στους οργανισμούς που επιθυμούν να καθιερώσουν πρότυπα διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων όπως τα: ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS 18001, με έναν ολοκληρωμένο τρόπο. Ο συγκεκριμένος οδηγός περιέχει ένα γενικευτικό μοντέλο για την ολοκλήρωση διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στις αρχές και στα κοινά στοιχεία των προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων που δίνονται στο ISO Guide 72.

Σε σχετικό άρθρο τους, οι D. Hortensius, L. Bergenhenegouwen, R. Gouwens, A. de Jong (Hortensius et al., 2008 [11]) δηλώνουν πως “ένα γενικευτικό μοντέλο ολοκλήρωσης συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης μπορεί κάλλιστα να βασίζεται στην αρχή του μοντέλου διεργασιών και στην προσέγγιση ΣΕΕΕ και θα πρέπει να περιλαμβάνει τα κοινά στοιχεία που αναγνωρίζονται στο ISO Guide 72”.

3.7 Το εθνικό πρότυπο ολοκλήρωσης συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης της Δανίας “DS 8001(2005) - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem”

Σύμφωνα με βιβλιογραφικές πηγές (Rasmussen, 2007 [12]), το εθνικό πρότυπο ολοκλήρωσης συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης της Δανίας “DS 8001 - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem” (Dansk Standard, 2005 [13]) αναπτύχθηκε αρχικά το 2003, με το σύνθημα “ένας οργανισμός, ένα σύστημα” και συζητήθηκε με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μελών. Όπως αναφέρει ο J. Rasmussen (Rasmussen, 2007 [12]), “Το αρχικό σχέδιο είχε επικριθεί για έλλειψη συνέπειας διότι περιείχε τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις προς ένα ολοκληρωμένο πρότυπο: μία προσέγγιση στρατηγικής διαχείρισης - διοίκησης, μία προσέγγιση συστημικής βάσης όπως το παλιό ISO 9001 και μία προσέγγιση διεργασιοκεντρική, όπως αυτή του ISO 14001.” Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, ο λόγος της “στρατηγικής προσέγγισης” οφειλόταν στην “εντύπωση” του εθνικού οργανισμού τυποποίησης της Δανίας (Dansk Standard) ότι οι οργανισμοί γενικά δεν δίνουν αρκετή έμφαση στη “συνολική εταιρική διακυβέρνηση”. Για τον λόγο αυτό το μοντέλο του Dansk Standard έχει ως ανώτατο επίπεδο την “Άριστη διαχείριση - διοίκηση συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης” - βλ. Εικόνα 3.1. Το δεύτερο επίπεδο του μοντέλου το οποίο είναι ένα μείγμα από στοιχεία συστήματος και διεργασιών που περιλαμβάνουν πολιτική,

στόχους, διαδικασίες και οδηγίες, βασίζεται στο πρότυπο ISO 9004:2000 και τη Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε. Η δεύτερη έκδοση του σχεδίου του παραπάνω προτύπου (καλοκαίρι 2004) είχε την ίδια γενική δομή: ένα στρατηγικό μέρος σχετικό με την καλή εταιρική διακυβέρνηση, ένα μέρος με τα κοινά στοιχεία συστημάτων και διεργασιών, καθώς και παραρτήματα για την ποιότητα, το περιβάλλον και λοιπά συστατικά στοιχεία (βλ. Εικόνα 3.1). Οι δύο κριτικές που αντιμετώπισε αυτή η δεύτερη έκδοση του σχεδίου του προτύπου ήταν: (α) Η στρατηγική αντίληψη αφορά την εσωτερική στρατηγική του οργανισμού. Παρόλο που η εσωτερική στρατηγική μπορεί να αποτελεί αντανάκλαση των εξωτερικών συνθηκών, το συγκεκριμένο σχέδιο δεν είχε προσδώσει αρκετή σημασία στα ενδιαφερόμενα μέρη και τις εξωτερικές προκλήσεις (β) Είχε δοθεί αρκετή σημασία στα στοιχεία του συστήματος, όπως οι κοινές διαδικασίες, σε σχέση με τα στοιχεία που βασίζονται στις διεργασίες, τις απαραίτητες για τη διαρκή βελτίωση. Σύμφωνα με τον J. Rasmussen (Rasmussen, 2007 [12]), η τρίτη και τελική έκδοση του προτύπου (2004 - 2005) *“έχει καλύτερη ισορροπία μεταξύ των διεργασιών και τα συστημικά στοιχεία, τα οποία έχουν έναν υποστηρικτικό ρόλο προς τις παραγωγές διεργασίες σε ένα ΟΣΔΔ”*.

Άριστη διαχείριση - διοίκηση συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης								
Κοινά στοιχεία σε ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης								
Ποιότητα	Περιβάλλον	Ενέργεια	Εργασιακή Υγεία & Ασφάλεια	Ασφάλεια Τροφίμων	Οικονομία	Κίνδυνος	Κοινωνική Ευθύνη	Άλλο

Εικόνα 3.1: Το μοντέλο του εθνικού οργανισμού τυποποίησης της Δανίας (Dansk Standard) για ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης (Dansk Standard, 2005 [13])

3.8 Το γαλλικό πρότυπο “FD X50-189(2004) - Systèmes de management - Lignes directrices pour leur intégration” (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Κατευθυντήριες Γραμμές για την ολοκλήρωσή τους)

Το πρότυπο “FD X50-189(2004) - Systèmes de management - Lignes directrices pour leur intégration” (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Κατευθυντήριες Γραμμές για την ολοκλήρωσή τους) (AFNOR, 2004 [14]) αναφέρει τους λόγους ολοκλήρωσης διαχειριστικών - διοικητικών πρακτικών και έχει ως κύριο αντικείμενο ορισμένα μοντέλα ολοκλήρωσης, ανά “κατηγορία” επιχείρησης / οργανισμού. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου προτύπου, αναγνωρίζονται τρεις διαφορετικές κατηγορίες επιχειρήσεων / οργανισμών: “a”, “b” και “c”. Η κατηγορία “a” περιλαμβάνει τους οργανισμούς που έχουν επίσημα ολοκληρώσει το διαχειριστικό - διοικητικό τους σύστημα στη βάση της ΔΟΠ και βραβείων ποιότητας ή αριστείας. Στην κατηγορία “b” περιλαμβάνονται οι οργανισμοί που εφαρμόζουν κάποιο “υποσύστημα” και έχουν επισημοποιήσει τα διαχειριστικά - διοικητικά τους συστήματα με σχετικές πιστοποιήσεις. Η κατηγορία “c” περιλαμβάνει τους οργανισμούς που δεν έχουν επισημοποιήσει, ή έχουν επισημοποιήσει πολύ λίγο, το διαχειριστικό - διοικητικό τους σύστημα. Όπως αναφέρεται στο κείμενό του, το πρότυπο αφορά κυρίως τους οργανισμούς των κατηγοριών “b” και “c”.

Σύμφωνα με τον οργανισμό AFNOR, *“η απόφαση επιλογής του κατάλληλου μοντέλου δεν είναι εύκολη, καθώς, παρότι οι συνέπειές της είναι πολύ σημαντικές, δεν θα μπορεί ποτέ να εκτιμηθεί η επίδοση κάθε μοντέλου, καθώς η ποιότητα ενός γενικευτικού μοντέλου εξαρτάται πάρα πολύ από τον τρόπο με τον οποίο προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού και στο περιβάλλον εφαρμογής του, τη συμμετοχή της Διοίκησης και τον τρόπο εισαγωγής του”*. Ο

οργανισμός AFNOR αναφέρει δύο γενικά “μοντέλα” ολοκλήρωσης: (1) το “Μοντέλο ΔΟΓ” (όπως EMEA, Malcolm Baldrige κ.ά.), το οποίο από τη φύση του περιέχει “ολοκληρωμένα στοιχεία” και (2) το “Μοντέλο ISO”, το οποίο σύμφωνα με το πρότυπο: “με μία πρώτη ματιά φαίνεται να είναι μικρή η προσαρμογή του σε ένα εγχείρημα ολοκλήρωσης”.

Αναφορικά με το “Μοντέλο ΔΟΓ”, ο οργανισμός AFNOR αναφέρει τρεις πιθανούς κινδύνους: (α) Καθώς το μοντέλο αυτό έχει μία ισχυρή κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω (“top-down”), θα πρέπει η Διοίκηση να αφιερώσει πολύ χρόνο και προσπάθεια για την εξήγηση της ολοκλήρωσης στο σύνολο των λειτουργικών ιεραρχικών επιπέδων και τους ενδεχόμενους σχετικούς μετασχηματισμούς που μπορεί να απαιτούνται. (β) Παράλληλα με την ήδη τρέχουσα καθημερινή εργασία, θα πρέπει να καθιερωθεί ταυτόχρονα και σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού το ΟΣΔΔ και οι σχετικές με αυτό πρακτικές. Από τη φύση του μοντέλου, αυτό δεν μπορεί να γίνει διαδοχικά ή πρώτα σε ένα Τμήμα και ακολούθως στον υπόλοιπο οργανισμό. (γ) Όπως και στην περίπτωση του “Μοντέλου ISO”, η Διοίκηση θα πρέπει να έχει τεκμηριωμένα διαρκή ενεργό ρόλο στο εγχείρημα της ολοκλήρωσης.

Όσον αφορά το “Μοντέλο ISO”, το οποίο ζητείται ολοένα και περισσότερο λόγω των αναγκών των επιχειρήσεων και των εθνικών φορέων τυποποίησης, επισημαίνονται τα εξής: (α) Η διερεύνηση της συμβατότητας των τυποποιητικών κειμένων (γενικών και ειδικών) που αφορούν υποσυστήματα. (β) Τα συστήματα τα οποία αφορούν την υγεία και ασφάλεια στην εργασία ή τον κοινωνικό τομέα αρχίζουν να αναπτύσσονται ολοένα και περισσότερο από δημόσιους και ιδιωτικούς τομείς και να “περνούν” στην καθημερινή διαχείριση - διοίκηση. (γ) Σε

επίπεδο βασικών αξιών και αρχών, υπάρχει μία πολύ έντονη σύγκλιση μεταξύ ΔΟΠ και ISO και αυτό αποτελεί απόδειξη ότι η ολοκλήρωση είναι μία παγκόσμια κίνηση με ιδιαίτερη σημασία.

3.9 Το ισπανικό πρότυπο “UNE 6617(2005) - “Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión” (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός ολοκλήρωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων)

Όπως αναφέρεται στην Εισαγωγή του, το πρότυπο “UNE 6617(2005) - “Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión” (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός ολοκλήρωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων) (AENOR, 2005 [15]) έχει ως σκοπό τη διευκόλυνση των υπεύθυνων των επιχειρήσεων που επιθυμούν να ολοκληρώσουν τα διαχειριστικά - διοικητικά τους συστήματα. Παρότι κατά βάση αφορά τα συστήματα ποιότητας, περιβάλλοντος και υγείας και ασφάλειας στην εργασία, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για συστήματα άλλων θεματικών αντικειμένων. Επίσης, ενώ αναγνωρίζεται ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι ολοκλήρωσης, στο πλαίσιο του συγκεκριμένου προτύπου θεωρείται ότι ο καλύτερος τρόπος είναι αυτός που βασίζεται στις διεργασίες.

Το πρότυπο παρέχει οδηγίες ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης διεργασιών ολοκλήρωσης των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, περιβάλλοντος και υγείας και ασφάλειας στην εργασία, προς τους οργανισμούς εκείνους οι οποίοι επιθυμούν να προβούν σε ολική ή μερική ολοκλήρωση, με στόχο την μεγαλύτερη

αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Το πρότυπο δεν αντικαθιστά τα υφιστάμενα πρότυπα διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων και μπορεί να εφαρμοστεί από κάθε τύπου οργανισμό, ανεξαρτήτως δραστηριοτήτων.

Η δομή της διεργασίας ολοκλήρωσης βασίζεται στον Κύκλο του Shewhart και περιλαμβάνει: (α) Ανάπτυξη Σχεδίου Ολοκλήρωσης (αναμενόμενα οφέλη, ανάλυση περιεχομένων, επιλογή επιπέδου ολοκλήρωσης, εκπόνηση σχεδίου ολοκλήρωσης, υποστήριξη από την Ανώτατη Διοίκηση). (β) Εφαρμογή του Σχεδίου Ολοκλήρωσης. (γ) Ανασκόπηση και Βελτίωση του ΟΣΔΔ (αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Σχεδίου ολοκλήρωσης, Παρακολούθηση και βελτίωση του ΟΣΔΔ).

Στο πρότυπο δίνονται τρεις μέθοδοι ολοκλήρωσης οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται κάθε οργανισμός. Τα επίπεδα αυτά τα οποία δίνονται αναλυτικά στο Παράρτημα του προτύπου είναι τα εξής: (α) Αρχικό (*"Inicial"*), (β) Βασικό (*"Basico"*), (γ) Προχωρημένο (*"Avanzado"*), (δ) Έμπειρο (*"Experto"*) και (ε) Καλύτερο Κλάσης (*"Premio"*). Οι τρεις μέθοδοι είναι: (α) Βασική Μέθοδος (*"Método Basico"*), (β) Προχωρημένη Μέθοδος (*"Método Avanzado"*) και (γ) Έμπειρη Μέθοδος (*"Método Expert"*). Κάθε μία αποτελεί συνέχεια της άλλης. Κύριες ενέργειες σε κάθε μία από αυτές είναι:

(α) Βασική Μέθοδος (*"Método Basico"*): (1) Ολοκλήρωση των πολιτικών κάθε διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος σε μία. (2) Ολοκλήρωση της τεκμηρίωσης σε ένα Εγχειρίδιο. (3) Καθορισμός των ευθυνών και λειτουργιών του προσωπικού που σχετίζονται με τις κρίσιμες διεργασίες του οργανισμού. (4) Ολοκλήρωση της διαχείρισης και της τεκμηρίωσης των κοινών οργανωτικών διεργασιών των τριών συστημάτων.

(β) Προχωρημένη Μέθοδος (“*Método Avanzado*”): (1) Ανάπτυξη χάρτη διεργασιών των συστημάτων που ολοκληρώνονται, των στρατηγικών διεργασιών, των λειτουργικών διεργασιών και των υποστηρικτικών διεργασιών, καθώς και των συσχετίσεών τους. (2) Προσδιορισμός και διαχείριση των διεργασιών. (3) Συστηματική ανασκόπηση και βελτίωση των διεργασιών.

(γ) Έμπειρη Μέθοδος (“*Método Expert*”): (1) Καθιέρωση σκοπού, στόχων και δεικτών ολοκλήρωσης. (2) Προσθήκη της “φωνής του πελάτη” των προμηθευτών και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών στις διεργασίες. (3) Επέκταση της διαχείρισης των διεργασιών στις διοικητικές και οικονομικές δραστηριότητες. (4) Συμμετοχή των προμηθευτών στη βελτίωση των διεργασιών.

Στο συγκεκριμένο πρότυπο δίνεται διάγραμμα ροής το οποίο καθοδηγεί κάθε οργανισμό στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, ανάλογα με το επίπεδό του. Επίσης, δίνονται παραδείγματα μιας ολοκληρωμένης διεργασίας και ενός στοιχείου ολοκληρωμένης τεκμηρίωσης.

3.10 Η βρετανική προδιαγραφή “PAS 99 (2006) - Specification of common management system requirements as a framework for integration” (Προδιαγραφή κοινών απαιτήσεων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης, ως πλαίσιο ολοκλήρωσης)

Η προδιαγραφή “PAS 99 (2006) - Specification of common management system requirements as a framework for integration” του BSI (BSI, 2006 [16]) προσδιορίζει τις κοινές απαιτήσεις εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων. Έχει

προδιαγραφεί να χρησιμοποιείται ως πλαίσιο καθιέρωσης κοινών απαιτήσεων προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων ή προδιαγραφών, κατά ολοκληρωμένο τρόπο. Η συμμόρφωση προς τη συγκεκριμένη προδιαγραφή δεν διασφαλίζει από μόνη της συμμόρφωση προς άλλα πρότυπα ή προδιαγραφές διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων, ούτε πιστοποίηση. Σκοπός του PAS 99 είναι η παροχή βοήθειας σε οργανισμούς, προκειμένου να λάβουν τα οφέλη της ενοποίησης των κοινών απαιτήσεων όλων των προτύπων και προδιαγραφών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων και να τα διαχειριστούν αποτελεσματικά. Ορισμένα οφέλη τα οποία αναφέρονται στη συγκεκριμένη προδιαγραφή είναι (BSI, 2006 [16]): “(α) Βελτιωμένη επιχειρηματική εστίαση. (β) Πιο ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. (γ) Μικρότερες τριβές μεταξύ συστημάτων. (δ) Μειωμένες διπλο-εργασίες και γραφειοκρατία. (ε) Αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες εσωτερικές και εξωτερικές επιθεωρήσεις.”

Το πλαίσιο το οποίο χρησιμοποιείται στο PAS 99 βασίζεται στο ISO Guide 72, με κάποιες τροποποιήσεις. Η δομή του διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος που περιγράφεται στο PAS 99 βασίζεται στον Κύκλο του Shewhart (ΣΕΕΕ) και περιλαμβάνει: “ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ: Πολιτική Συστήματος Διαχείρισης - Διοίκησης, Σχεδιασμός (Αναγνώριση και αξιολόγηση παραμέτρων επιπτώσεων και πιθανών κινδύνων, Αναγνώριση νομικών και λοιπών απαιτήσεων, Σχεδιασμό εναλλακτικών σχεδίων, Στόχοι, Οργανωτική Δομή, Ρόλοι, Ευθύνες και αρμοδιότητες). ΕΚΤΕΛΕΣΗ: Εφαρμογή και Λειτουργία (Έλεγχο λειτουργιών, διαχείριση πόρων, απαιτήσεις τεκμηρίωσης, Επικοινωνία). ΕΛΕΓΧΟ: Αξιολόγηση Επίδοσης (Παρακολούθηση και Μέτρηση, Αξιολόγηση της Συμμόρφωσης, Εσωτερικές Επιθεωρήσεις, Χειρισμός Μη Συμμορφώσεων). ΕΝΕΡΓΕΙΑ: Ανασκόπηση Διοίκησης (Γενικά, Εισερχόμενα, Εξερχόμενα), Βελτίωση (Γενικά, Διορθωτικές,

Προληπτικές και Βελτιωτικές Ενέργειες).” Στο Παράρτημα της Προδιαγραφής δίνεται Πίνακας Αντιστοιχίας των κοινών απαιτήσεων διαχείρισης ποιότητας (ISO 9001), περιβάλλοντος (ISO 14001), εργασιακής υγείας και ασφάλειας (OHSAS 18001), ISO /IEC 20000 (Διαχείρισης Υπηρεσιών Πληροφορικής), ISO /IEC 27001 (Ασφάλειας Πληροφοριών) και ISO 22000 (Ασφάλειας Τροφίμων).

Επισημαίνεται ότι στη συγκεκριμένη Προδιαγραφή δεν αναφέρονται, ούτε αποδίδονται οι όροι “integration” ή “integration management system”.

3.11 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 3

1. Προς ικανοποίηση των αναγκών ολοκλήρωσης συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, αναπτύχθηκαν στην πορεία του χρόνου, από εθνικούς φορείς, πλαίσια, κατευθυντήριες οδηγίες και πρότυπα, μεταξύ των οποίων: (α) το διεθνές πρότυπο “ISO Guide 72(2001) - Guidelines for the justification and development of management system standards” (Κατευθυντήριες οδηγίες δικαιολόγησης και ανάπτυξης προτύπων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης), (β) Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI (“Integrated Management System Framework - IMS”), (γ) Το πρότυπο “AS/NZS 4581(1999) - Management system integration - Guidance to business, government and community organizations” (Ολοκλήρωση Συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός προς επιχειρηματικούς, κυβερνητικούς και κοινωνικούς οργανισμούς), (δ) Ο Οδηγός Ολοκλήρωσης Συστημάτων Διαχείρισης - Διοίκησης του Ινστιτούτου Τυποποίησης των Κάτω Χωρών Nederlands Normalisatie Instituut - NEN), (ε) Το εθνικό πρότυπο ολοκλήρωσης συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης της Δανίας “DS 8001 - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret

ledelsessystem”, (ζ) Το ισπανικό πρότυπο “UNE 6617(2005) - “Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός ολοκλήρωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων), (η) Η βρετανική προδιαγραφή “PAS 99 (2006) - Specification of common management system requirements as a framework for integration” (Προδιαγραφή κοινών απαιτήσεων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης, ως πλαίσιο ολοκλήρωσης).

2. Εστιάζοντας ειδικά στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά και αναλυτικά σύγχρονα πρότυπα σχετικά με (τα περιεχόμενα ενός) ΟΣΔΔ, επισημαίνονται τα εξής βασικά σημεία:

- (α) Έχει ως περιεχόμενα αυτά του προτύπου ISO 9001:2000 (το οποίο αποτελεί ξεκάθαρα τη βάση του), κατά περίπτωση πιο γενικευμένα, με ταυτόχρονες αναφορές και εξειδικεύσεις σε στοιχεία των προτύπων ISO 14001:1996 και BS OHSAS 18001:1999.
- (β) Περιορίζεται σε γενική κάλυψη και όχι πραγματική ολοκλήρωση, των προδιαγραφών των προτύπων ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 και BS OHSAS 18001:1999. Επίσης, δεν περιλαμβάνει βασικά στοιχεία σύγχρονων αναγκών εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, όπως Διαχείριση Αλλαγών, Κοινωνική Ευθύνη, Επιχειρηματική Ηθική, Υποχρέωση Λογοδοσίας, Εταιρική Διακυβέρνηση, κ.ά., ούτε παρέχει - υποδεικνύει σημεία διασύνδεσης με Επιχειρηματικό - Επιχειρησιακό Σχεδιασμό και Επιχειρηματική - Επιχειρησιακή Στρατηγική (Jonker and Karapetrovic [4]), (Palladas, 2007 [8]), (Παλλαδά, 2007 [9]).

(γ) Εξαιτίας της μεγαλύτερης γενικευτικότητάς του, απαιτεί έμμεσα, η επιχειρηματική οντότητα η οποία θα το χρησιμοποιήσει - εφαρμόσει να έχει σχετική εμπειρία από χρήση - εφαρμογή διαχειριστικών συστημάτων. Επίσης, δεν διευκολύνει τυχόν παραμετροποίησή του, ούτε αξιολογήσεις της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του, λόγω της δομής, των γενικόλογων εκφράσεων και της έλλειψης αναφορών ποσοτικοποίησης.

3.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

- [1] Smith D., IMS: The Framework, BSI Editions, 2001
- [2] ISO, ISO Guide 72 “Guidelines for the justification and development of Management System Standards”, 2001, ISO Editions Switzerland
- [3] BSI, PD 6668:2000 Managing risk for corporate governance, BSI Editions UK, 2000, ISBN: 0 580 33246 2
- [4] Jonker J., Karapetrovic S., “Systems thinking for the integration of management systems” Business Process Management Journal, vol. 10, no. 6, 2004, p. 608-615
- [5] ISO, ISO 9001:2000 “Quality Management Systems - Requirements”, ISO Editions Switzerland, 2000
- [6] ISO, ISO 14001:2004 “Environmental Management Systems -

Requirements with guidance for use", ISO Editions Switzerland, 2004

- [7] BSI, BS OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management Systems - Specifications, BSI Editions, 1999
- [8] Palladas A., 4th International Conference in Open and Distance Learning (ICODL 2007), "The Evolution of an Open & Distance Adult Learning Unit Excellence Model, for Learning Quality Maximization", Πολυχώρος ΑΠΟΛΛΩΝ Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αττικής - Αθήνα, 23 - 25 Νοεμ. 2007
- [9] Παλλαδά Α., CSR 2007 Η Πρόκληση της Ποιότητας στις Προκλήσεις της Κοινωνίας, "Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση σε ένα Νέο Υπόδειγμα - Πρότυπο Ολοκληρώσιμου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης", Ξεν. ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ - Αθήνα, 27 - 28 Απρ. 2007
- [10] Standards Australia - Standards New Zealand, AS/NZS 4581 - Management system integration - Guidance to business, government and community organizations, SAI Global, 1999
- [11] Hortensius. D., Bergenhenegouwen L., Gouwens R., de Jong A., "Towards a generic model for integration of management systems", http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/4414256/4393285/N_7_JTG_2004_N_6_Integration_of_MSS.pdf?nodeid=4392932&vernum=0 (viewed 2008)

- [12] Rasmussen J. A., Integrated Management Systems - An Analysis of Best Practice in Danish Companies, M.Sc. Thesis, Environmental Management, Aalborg University, Denmark, 2007
- [13] Dansk Standard, DS 8001 - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem, Dansk Standard Editions, Denmark, 2005
- [14] AFNOR, FD X50-189 - Systèmes de management - Lignes directrices pour leur intégration, Editions Association Française de Normalisation, Paris France, 2004
- [15] AENOR, UNE 6617 - Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión, Asociación Española de Normalización y Certificación Editions, Madrid España, 2005
- [16] BSI, PAS 99 - Specification of common management system requirements as a framework for integration, BSI Editions UK, 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ & ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

4.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Σύμφωνα με τον A.M.L. de Lamartine (de Lamartine, 2008 [1]): *“Η ιστορία διδάσκει τα πάντα, περιλαμβανομένου και του μέλλοντος”*. Μπορεί να φαίνεται αντιφατικό, αλλά όσο οι καινοτομικές εξελίξεις σε έναν τομέα απαιτούν αποδέσμευση από τα προϋπάρχοντα σε αυτόν και αλλαγή οπτικής γωνίας θεώρησης της κατεστημένης πραγματικότητας, άλλο τόσο είναι απαραίτητη η πλήρης γνώση των ιστορικών δεδομένων του τομέα. Εάν λείπει αυτή η γνώση, ή έστω η σχετική επίγνωση, δεν θα μπορεί να γίνει αντιληπτή και να εφαρμοστεί κατάλληλα, να κριθεί η σημαντικότητα και η επίδρασή της, καθώς και να αξιοποιηθεί η εξέλιξη την οποία μπορεί να προκαλεί ή στην οποία συμβάλλει. Για τους λόγους αυτούς και στο πλαίσιο της τεκμηρίωσης της ανάγκης και παρουσίασης των βασικών στοιχείων του προτεινόμενου νέου υποδείγματος το οποίο είναι και το θεματικό επίκεντρο της παρούσας εργασίας, αναφέρονται σημαντικές παράμετροι των σύγχρονων αναγκών των επιχειρηματικών οντοτήτων και των ενδιαφερόμενων μερών οι οποίες αποτελούν και εξειδικεύσεις θεματικών του τομέα οργάνωσης και διοίκησης - διαχείρισης οργανισμών και επιχειρήσεων. Η εξελικτική πορεία, τα κύρια ορόσημα και οι προσωπικότητες της Διαχείρισης Ποιότητας και κατά συνέπεια και της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης δίνονται πολύ συνοπτικά από Α. Παλλαδά (Παλλαδά, 2007 [2]), (Παλλαδά, 2004 [3]). Τον 21^ο αιώνα δυσκολεύει η διάκριση της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης στους διάφορους εξειδικευμένους τομείς.

Ολοένα και περισσότερες διεργασίες αφορούν ταυτόχρονα πολλές εξειδικεύσεις, θέτοντας “αυθόρμητα” τα θεμέλια ενός διαφορετικού τρόπου αντίληψης, σκέψης και προβληματισμού, πιο ολιστικού, ο οποίος βασίζεται στις διεργασίες στις επιδόσεις, στην ευθύνη, στη λογοδοσία και στην ηθική. Η φυσική αυτή εξέλιξη εκδηλώνεται τόσο στις αλλαγές των αξιών, των αρχών, των μεθοδολογιών και των πρακτικών διαχείρισης, διεύθυνσης και διοίκησης, όσο και στους τομείς δραστηριοποίησης και προβολής των επιχειρηματικών οντοτήτων. Στον Πίνακα 4.1 συνοψίζεται η εξέλιξη των τάσεων της Αγοράς και των αντίστοιχων “αντιδράσεων” των επιχειρήσεων, στη Δυτική Ευρώπη, την περίοδο 1950 - 2000.

Πίνακας 4.1: Εξέλιξη των τάσεων Αγοράς και των αντιδράσεων επιχειρήσεων, στη Δυτική Ευρώπη, την περίοδο: 1950 - 2000.

Δεκαετία	Τάσεις Αγορών	Αντιδράσεις Επιχειρήσεων Δυτικής Ευρώπης
1950	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαθεσιμότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δυναμικότητα
1960	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαθεσιμότητα ▪ Τιμή 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεγάλωμα, για επίτευξη οικονομίας κλίμακας. ▪ Αρχή διερεύνησης - μέτρησης αποτελεσματικότητας. ▪ Πιέσεις στις τιμές πρώτων υλών.
1970	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαθεσιμότητα ▪ Τιμή ▪ Ποιότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας σε αντιστάθμισμα του κόστους ενεργειών. ▪ Αυστηρότερος έλεγχος διεργασιών.

1980	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαθεσιμότητα ▪ Τιμή ▪ Ποιότητα ▪ Εξυπηρέτηση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξάπλωση της προσέγγισης “να γίνονται σωστά όλα, με την πρώτη φορά” για μείωση κόστους. ▪ Εστίαση στους πελάτες στη βάση της προσέγγισης της Ολικής Ποιότητας.
1990	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαθεσιμότητα ▪ Τιμή ▪ Ποιότητα ▪ Εξυπηρέτηση ▪ Ποικιλία 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Βελτίωση στην απόκριση και ευελιξία. ▪ Συνεργασίες στις διεργασίες προμήθειας αγαθών. ▪ Παρότρυνση του ανθρώπινου δυναμικού στην αναζήτηση - επίτευξη διαρκούς βελτίωσης
2000	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαθεσιμότητα ▪ Τιμή ▪ Ποιότητα ▪ Εξυπηρέτηση ▪ Ποικιλία ▪ Περιβάλλον 	<p>Πιο “πράσινες” διεργασίες, με έμφαση στην ανακύκλωση. Πιο “ασφαλείς” (;) Πιο “υπόλογες” (;) Πιο “επιχειρηματικά ηθικές” (;) επιχειρήσεις</p>

Στη διαχρονική εξέλιξη της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και της Διαχείρισης Ποιότητας έχουν συμβάλλει αναρίθμητα “πρόσωπα και πράγματα”. Όπως έχει αναφερθεί (Παλλαδά, 2003 [4]), πέρα από τους διάσημους ειδικούς, επιστήμονες και επιχειρηματίες οι οποίοι είναι ευρύτερα γνωστοί πρέπει να επισημαίνεται πάντα η συμβολή του κάθε ανθρώπου και απλού εργαζόμενου, στην ανάπτυξη, τη

διάχυση και την εξέλιξη της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης. Σε αυτόν πρέπει να διαχέεται η κατάλληλη γνώση (ή έστω πληροφόρηση), ώστε να ενεργοποιείται και να συμμετέχει ενεργά και με πρωτοβουλίες. Από “ενδιαφερόμενο μέρος” να γίνει “εμπλεκόμενο μέρος”: μέτοχος ιδιαίτερης μορφής και σημαντικότητας σε κάθε επιχειρηματική οντότητα. Κάθε ένας είναι παραγωγός και καταναλωτής και γιαυτό έχει την υποχρέωση, το δικαίωμα, αλλά και την τιμή να συμμετέχει και να συντελεί στη διαμόρφωση των αρχών, της φιλοσοφίας και του τρόπου διαχείρισης - διοίκησης των επιχειρηματικών οντοτήτων και της Ποιότητας (και διαχείρισής της), αποτελώντας τον πολυπληθέστερο, δυναμικότερο, πιο αναγνωρίσιμο, αλλά και πιο αναγνωριζόμενο παράγοντά της. Στη λογική αυτή στηρίχτηκε και η πρωτοβουλία της υπογράφουσας για τη διενέργεια τακτικού Συνεδρίου (ανοικτού σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη) με αντικείμενο όλες τις διαστάσεις - παραμέτρους της “Ποιότητας στη Ζωή μας” (Παλλαδά, 1998 [5]). Το πρώτο συνέδριο έγινε σε μορφή ημερίδας, στις εγκαταστάσεις του Υπουργείου Εξωτερικών στην Αθήνα, το 1998. Οι ιστορικές αναδρομές και οι αφηγήσεις άγνωστων, “μικρών”, αλλά σημαντικών, για το οποιασδήποτε χρονικής στιγμής μέλλον, ιστοριών, αποτελούν ελκυστικά και συνειδητά ή ασυνειδητά, “διδασκικά” ψήγματα της Ιστορίας του Ανθρώπου. Με σεβασμό λοιπόν στο παρελθόν, με επαγρύπνηση, θέληση και ενεργητικότητα στο παρόν, μπορεί να προσχεδιαστεί και να ακολουθηθεί μία εκπληκτική πορεία στο μέλλον, εξασφαλίζοντάς το ταυτόχρονα για τον πλανήτη και την ανθρωπότητα. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, απαιτείται η επιλογή αξιών, η θέσπιση κατάλληλων σχετικών αρχών, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η εξέλιξη κατάλληλων πλαισίων και υποδειγμάτων, καθώς και συμβατών με αυτά, ελεύθερα διαθέσιμων, προτύπων.

4.2 Εταιρικά συστήματα διαχείρισης - διοίκησης: Κλασικά πλαίσια, πρότυπα, υποδείγματα και σύγχρονες ανάγκες

Τα υφιστάμενα πλαίσια, υποδείγματα και πρότυπα εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων αποτελούν μία εναλλακτική οδό διαμόρφωσης της βάσης και της εξέλιξης των εταιρικών επιδόσεων (σε σχέση με τις “ενστικτώδεις”, “εμπειρικές” ή “εμπνευσμένες” μεθοδολογίες και πρακτικές), λαμβάνοντας υπόψη τους επιχειρηματικούς - οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους. Οι επιχειρηματικές οντότητες αναγνωρίζουν τα οφέλη μιας συστημικής προσέγγισης μέσω διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων (management systems approach) στην οργάνωση και στις λειτουργίες τους.

Η επιλογή, η υιοθέτηση στοιχείων και η εφαρμογή πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων δίνει σε μία επιχειρηματική οντότητα την ευκαιρία να εσωτερικεύσει τις υποχρεώσεις, απαιτήσεις και προκλήσεις που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον, σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων και λειτουργιών. Ο διαχωρισμός των συστημάτων ανά λειτουργία επισκιάζει την θεμελιώδη τους ενότητα σκοπού, ο οποίος είναι η παροχή της δυνατότητας στην επιχειρηματική οντότητα να ικανοποιήσει βελτιστοποιημένα τους στόχους της. Αυτός ήταν ένας από τους κύριους λόγους δυσκολιών όταν οι επιχειρηματικές οντότητες άρχισαν να υιοθετούν τις απαιτήσεις περισσότερων του ενός προτύπου και να εφαρμόζουν παράλληλα εξειδικευμένα διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα.

Ως γνωστό, αλλά και επιβεβαιωμένο από σχετικές μελέτες (Smith, 2001 [6]), οι περισσότερες επιχειρηματικές οντότητες θέλουν ένα διαχειριστικό - διοικητικό

σύστημα, το οποίο να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό και ταυτόχρονα, να εξυπηρετεί την ικανοποίηση των στόχων που θέτουν, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών τους. Ακόμα και ένα εξαιρετικά σχεδιασμένο διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα μπορεί να αποτύχει οικτρά εάν δεν χρησιμοποιείται. Είναι προφανές πόσο εξαιρετικά σημαντικό είναι, για τα ενδιαφερόμενα μέρη, να υπάρχουν σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο (διοίκησης και εργαζόμενων): δέσμευση, ενδιαφέρον, κίνητρα και ορατή πολιτική, στρατηγική, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Εάν υπάρχουν αυτά τα στοιχεία, τότε τα ενδιαφερόμενα μέρη εφαρμόζουν και αξιοποιούν το σύστημα ενώ επιδιώκουν και να συμμετέχουν ουσιαστικά στην εξέλιξή του. Εάν το σύστημα δεν έχει σχεδιαστεί και αναπτυχθεί καλά, η σύγχυση και οι ασυμβατότητες του υποσκάρτουν τους παράγοντες επιτυχίας του. Επίσης, χρειάζεται: (α) να υπάρχει μία κατάλληλη ισορροπία προκειμένου να διασφαλίζεται ότι το σύστημα θα βοηθά την επιχειρηματική οντότητα να επιτύχει τους στόχους της, χωρίς να την επιβαρύνει με γραφειοκρατικό βάρος και (β) να διαμορφώνεται και να εξελίσσεται δυναμικά και η κατάλληλη “κουλτούρα”, το πνευματικό περιβάλλον λειτουργίας του συστήματος”. Η “φυσιολογική” και στη βάση “κοινής λογικής” εφαρμογή των προτύπων, παρέχει συστηματικότητα, διαφάνεια, απλοποίηση, λειτουργικότητα, καθώς και μία εξαιρετική βάση περαιτέρω βελτίωσης της επιχειρηματικής οντότητας. Στην υπερβολή της εφαρμογής τους όμως, τα πρότυπα εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων μπορεί να οδηγήσουν σε γραφειοκρατικά συστήματα, με τόση έμφαση στις τεκμηριωμένες διαδικασίες που να “πνίγουν” κυριολεκτικά την έμπνευση, τη δημιουργικότητα, την πρωτοτυπία, την ομαδική δραστηριότητα, την κατανομή αρμοδιοτήτων και την προσωπική ανάληψη εργασιακής πρωτοβουλίας.

Η απλή, μερική ή ολική συνένωση των απαιτήσεων δύο ή περισσότερων πρότυπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων (όπως ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001) δεν αρκεί ως βάση, πλαίσιο ή περιεχόμενο για να καλύψει όλες τις δραστηριότητες μιας επιχειρηματικής οντότητας ή όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και σίγουρα όχι με τον καλύτερο (αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο) τρόπο. Για τον λόγο αυτό, αναπτύχθηκαν διάφορα πρότυπα, κατευθυντήριες οδηγίες και προδιαγραφές, όπως αυτά που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 3. Θέση της παρούσας εργασίας είναι πως τα παραπάνω δεν αρκούν για να ικανοποιήσουν τις σύγχρονες ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες της διαχείρισης - διοίκησης επιχειρηματικών οντοτήτων, ούτε αυτές των ενδιαφερόμενων μερών. Απαιτείται ένα πιο δυναμικά “ανοικτό” (άρα “ολοκληρώσιμο” και όχι “ολοκληρωμένο”) σύνολο βασικών προδιαγραφών (σε μορφή υποδείγματος, τουλάχιστο αρχικά), στη θεωρητική βάση (αξίες, αρχές, προσεγγίσεις, μεθοδολογία) και στα περιεχόμενα του οποίου να βρίσκονται κατά εγγενή και αδιάκριτο (χωρίς διακρίσεις) - διαπλεγμένο τρόπο, όλα τα σχετικά σύγχρονα στοιχεία τα οποία απαιτούν τα ενδιαφερόμενα μέρη σήμερα.

Η εξέλιξη των πολιτικών, κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών συνθηκών και δυνατοτήτων έχει οδηγήσει: (α) στην ανάπτυξη διαχειριστικών - διοικητικών μεθοδολογιών, πρακτικών και προδιαγραφών της Βιώσιμης / Αειφόρου Ανάπτυξης, της ΕΚΕ, της Επιχειρηματικής Ηθικής, της Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς και (β) σε πολιτικές, πρακτικές και πρότυπα υπέρ της διαφάνειας και κατά της διαφθοράς. Οι σημερινές απαιτήσεις και προσδοκίες για “ποιότητα ζωής” (η οποία διαμορφώνεται από την ποιότητα σε κάθε της έκφανση και τομέα: υγεία, εργασία, τεχνολογίες, χώρους, μεταφορές, επικοινωνίες κλπ.) (Παλλαδά, 2003 [4]), (Παλλαδά, 1998 [5]), σε συνάρτηση με την ανάγκη απόκρισης στις αρχές και προδιαγραφές της Βιωσιμότητας, Αειφόρου Ανάπτυξης, της ΕΚΕ, της

Επιχειρηματικής Ηθικής, της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και πολιτικών, πρακτικών και προτύπων κατά της διαφθοράς αναδεικνύουν την ανάγκη διαμόρφωσης ενός ενιαίου, απλού, πρακτικού, δυναμικού και “ανοικτού” υποδείγματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης που να περιλαμβάνει τα παραπάνω.

Στη συνέχεια της παρούσας ενότητας δίνονται ορισμένα στοιχεία προτύπων, πρακτικών και φιλοσοφιών διαχείρισης - διοίκησης τα οποία παρέχουν επικουρικά συστατικά στοιχεία (σχετικά με αυτο-αξιολόγηση, συγκριτική αξιολόγηση, μάθηση, διαρκή εξέλιξη με τη συμμετοχή όλων) στη διαμόρφωση των αρχών και του περιεχομένου του νέου υποδείγματος: Υπερ-Ολοκληρώσιμο (Εταιρικό) Σύστημα Διαχείρισης - Διοίκησης – ΥΟΣ(Ε)ΔΔ (Hyper-Integrative Management System - HIMS® © Δρ. Α. Παλλαδά).

Πρακτικό εργαλείο παρακολούθησης της εξέλιξης των επιδόσεων μιας επιχειρηματικής οντότητας, τόσο εσωτερικά (διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα), όσο και εξωτερικά (εξωτερικά επιχειρηματικά αποτελέσματα) αποτελεί η “συγκριτική αξιολόγηση” (“benchmarking”). Σύμφωνα με τον R.C. Camp (Camp, 1989 [7]), ως “benchmarking” (συγκριτική αξιολόγηση) ορίζεται: *“Η συνεχής διεργασία μέτρησης προϊόντων, υπηρεσιών και διεργασιών σε σύγκριση με τους “σκληρότερους” ανταγωνιστές, ή με τους “ηγέτες στην Αγορά”*. Ειδικά το EMEA (EFQM, 2008 [8]) οδηγεί και υποστηρίζει την αυτο-αξιολόγηση και τη σύγκριση μιας επιχειρηματικής οντότητας (ολόκληρης, μερών της ή και απομονωμένων διεργασιών - διαδικασιών της) με άλλες. Μέσω αυτής, διασφαλίζεται επίσης η ύπαρξη - χρήση κοινής γλώσσας στην οποία μπορεί να επικοινωνούνται οι επιτυχίες, αλλά και να αντιμετωπίζονται τα εμπόδια που συναντούν οι

επιχειρηματικές οντότητες στην πορεία της διαρκούς βελτίωσής τους. Όπως έχει προαναφερθεί στο Κεφάλαιο 2, το διεθνές πρότυπο ISO 9004:2000 (ISO, 2000 [9]) βοηθά μία επιχειρηματική οντότητα να “μαθαίνει” πρώτα για τον εαυτό της, μέσω της προτεινόμενης αυτο-αξιολόγησης του διαχειριστικού - διοικητικού της συστήματος (με τη βοήθεια σχετικού Πίνακα Ωριμότητας) και της αναγνώρισης των τομέων - περιοχών βελτίωσής της.

Στην προσπάθειά της να παραμένει μία επιχειρηματική οντότητα ανταγωνιστική, αλλά και να εξελίσσεται, η γνώση, οι δεξιότητες και οι στάσεις του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της είναι κρίσιμα στοιχεία - παράγοντες. Οι ραγδαίες τεχνολογικές και λοιπές αλλαγές οι οποίες συντελούνται απαξιώνουν γρήγορα και εύκολα την αρχική μόρφωση - εκπαίδευση εργαζόμενων και διοίκησης, με συνέπεια να πρέπει συμμετέχουν, τόσο σε συλλογικό (ολότητα επιχειρηματικής οντότητας), όσο και σε ατομικό επίπεδο, σε έναν διαρκή κύκλο ενίσχυσης των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεών τους, σε όλη τη διάρκεια της εργασιακής τους καθημερινότητας και εξελικτικής πορείας. Με τον τρόπο αυτό, τόσο η επιχειρηματική οντότητα (ως σύνολο) θα παραμένει ένας δυναμικός παίκτης στην Αγορά της, ο οποίος θα μπορεί να προσαρμόζεται και να ανταγωνίζεται με επιτυχία, όσο και οι συντελεστές της (εργαζόμενοι και διοίκηση) θα εξελίσσονται. Οι M. Pedler, T. Boydell και J. Bourgoigne (Pedler et al., 1996 [10]) ορίζουν την *“επιχειρηματική οντότητα που μαθαίνει”* ως: *“τον οργανισμό που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών της και διαρκώς μεταλλάσσεται”*. Η βελτίωση μιας επιχειρηματικής οντότητας και των συντελεστών της με τη μάθηση και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της (σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο) είναι προφανής και έχει περιγραφεί από πολλούς συγγραφείς (ενδεικτικά (Παλλαδά, 2001 [11])). Η μάθηση βοηθά τις επιχειρηματικές οντότητες σε πολλά επίπεδα

ταυτόχρονα: στην απόκρισή τους στις αλλαγές, στη διαρκή βελτίωση και τις καινοτομίες, καθώς και στην ψυχολογία, αποτελώντας επένδυση στη βιωσιμότητα και το μέλλον της.

Αναφορικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ο L.M.R. Callingo (Callingo, 1995 [12]) δηλώνει πως *“είναι ταυτόχρονα “φιλοσοφία” και σύνολο αρχών που αντιπροσωπεύουν τη βάση ενός διαρκώς βελτιούμενου οργανισμού”*. Αφορά όλους σε έναν οργανισμό και επεκτείνεται και στους προμηθευτές / υπεργολάβους του, καθώς και στους πελάτες του”. Ο W.J. Stevenson (Stevenson, 1993 [13]) έχει υποστηρίξει ότι *“σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο πελάτης είναι το σημείο εστίασης και η ικανοποίησή του είναι η κινητήριος δύναμη”*, ενώ σύμφωνα με τους A.R. Tenner και I.J. de Toro (Tenner and de Toro, 1992 [14]), *“Οι τρεις θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι: (α) Η εστίαση στον πελάτη, (β) Η βελτίωση διεργασιών και (γ) Η πλήρης συμμετοχή. Αυτές οι τρεις αρχές συμπληρώνονται από την Ηγεσία, την Εκπαίδευση και Κατάρτιση, τη Δομή, την Επικοινωνία, την Αναγνώριση και Επιβράβευση, καθώς και τη Μέτρηση”*.

Στο πλαίσιο της ΔΟΠ παρατηρούνται “μεταστροφές” στην εταιρική διαχείριση - διοίκηση οι οποίες καταγράφονται στον Πίνακα 4.2.

Πίνακας 4.2: “Μεταστροφές” στην εταιρική διαχείριση - διοίκηση στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Από	Σε
▪ Εστίαση στο “βραχυπρόθεσμο”	▪ Εστίαση στο “διαρκές”

▪ Στόχους	▪ Βελτιώσεις
▪ Διαχείριση - Διοίκηση Λειτουργική (managing functionally)	▪ Διαχείριση δια-λειτουργικών (cross-functional) διεργασιών
▪ Αντιμετώπιση κατά περίπτωση προβλημάτων	▪ Αντιμετώπιση συστημικών - χρόνιων προβλημάτων
▪ Διαφωνία, εμμονή σε ατομικές θέσεις	▪ Ομοφωνία (consensus)
▪ “Πυροσβεστική” αντιμετώπιση καταστάσεων	▪ Πρόληψη καταστάσεων
▪ Σκοπιμότητα, συμφεροντολογία	▪ Αποδοχή μακροπρόθεσμων προκλήσεων

Παρότι τεχνικές της ΔΟΠ είχαν υιοθετηθεί προ του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων, η ανάπτυξή της, ως φιλοσοφία και περιεχόμενο αποδίδεται στον W. Edwards Deming. Όλες οι θεωρίες ΔΟΠ έχουν κοινά σημεία τα οποία δίνουν έμφαση στην ποιότητα, την ομαδική εργασία και τη βελτίωση των διεργασιών.

Σύμφωνα με τον Αμερικανικό Σύνδεσμο για την Ποιότητα (American Society for Quality - ASQ) (ASQ, 2008 [15]), “*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφορά: (α) Πολιτική, Σχεδιασμό και Διοίκηση (β) Σχεδιασμό προϊόντος και έλεγχο αλλαγών σχεδιασμού (γ) Έλεγχο αγοραζόμενων υλικών (δ) Έλεγχο ποιότητας παραγωγής (ε) Επαφές με χρήστες και επιδόσεις (ζ) Διορθωτικές ενέργειες (η) Επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση και παροχή κινήτρων.*” Ο W.E. Deming χαρακτήρισε

όλους τους παραπάνω παράγοντες ως ακρογωνιαίους λίθους της ΔΟΠ. Στο βιβλίο του “Out of the Crisis” (Deming, 1982 [16]), έχει υποστηρίξει πως οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να δημιουργήσουν ένα υπερκαλυπτικό επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο να δίνει περισσότερη έμφαση στη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών από ότι στους βραχυπρόθεσμους οικονομικούς στόχους. Η βασική του θέση ήταν ότι εάν γινόταν αποδεκτή μία τέτοια φιλοσοφία, διάφορες παράμετροι των επιχειρήσεων, από την εκπαίδευση μέχρι τη βελτίωση του συστήματος και τις σχέσεις διευθυντών - υφιστάμενων θα γίνονταν πιο “υγιείς” και τελικά “κερδοφόρες”. Ισοδύναμα βασική ήταν η θέση του ότι ένα πολύ καλά σχεδιασμένο σύστημα στατιστικού ελέγχου διεργασιών θα ήταν ένα ανεκτίμητο εργαλείο ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον W.E. Deming, μόνο μέσω της χρήσης της Στατιστικής μπορεί οι διευθυντές / προϊστάμενοι (managers) να γνωρίζουν ακριβώς ποιά είναι τα προβλήματα, πώς να τα λύσουν και πώς να δρομολογήσουν την επιτυχία της επιχείρησης αναφορικά με την ποιότητα και τους οργανωσιακούς της στόχους.

Στο “Implementing TQM” (“Καθιερώνοντας τη ΔΟΠ”), ο συγγραφέας του, J. R. Jablonski, (Jablonski, 1992 [17]) έχει αναγνωρίσει τρία χαρακτηριστικά, απαραίτητα για την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό: *“(α) Συμμετοχική Διοίκηση (β) Διαρκή Βελτίωση Διεργασιών και (γ) Χρήση Ομάδων.”* Η “Συμμετοχική Διοίκηση” αναφέρεται στη συμμετοχή όλων των μελών μιας επιχείρησης στη διεργασία της διοίκησής της, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ιεραρχικές (“από πάνω προς τα κάτω”) μεθόδους διοίκησης. Στη νέα φιλοσοφία, οι προϊστάμενοι θέτουν πολιτικές και λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις, μόνο κατόπιν σχετικής ενημέρωσης και καθοδήγησης από υφιστάμενούς τους οι οποίοι θα πρέπει να συμφωνούν και να εφαρμόζουν τις σχετικές εγκυκλίους. Η τεχνική αυτή βελτιώνει την αντίληψη και τη διαχείριση των

λειτουργιών της επιχείρησης από την Ανώτατη Διοίκηση και κυρίως, αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους, οι οποίοι αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο και την “ιδιοκτησία” της διεργασίας στην οποία συμμετέχουν. Η “*Διαρκής Βελτίωση Διεργασιών*”, περιλαμβάνει την αναγνώριση των πολύ μικρών ωφελειών στον γενικότερο στόχο της ΔΟΠ. Μεγαλύτερα οφέλη προκύπτουν από μικρές βιώσιμες βελτιώσεις σε βάθος χρόνου. Η αντίληψη αυτή απαιτεί μακροπρόθεσμη προσέγγιση από τους διευθυντές / προϊσταμένους και τη θέληση για επένδυση στο παρόν, για οφέλη όμως τα οποία θα προκύψουν στο μέλλον. Φυσική συνέπεια της διαρκούς βελτίωσης είναι ότι, με την πάροδο του χρόνου, οι εργαζόμενοι και η Διοίκηση αναπτύσσουν μία εκτίμηση και εμπιστοσύνη στη ΔΟΠ. Η “*Χρήση Ομάδων*” αφορά την οργάνωση και λειτουργία διατμηματικών ομάδων εντός της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση βοηθά στη διάχυση της γνώσης, στην αναγνώριση των προβλημάτων και ευκαιριών, στην καλή κατανόηση του ρόλου τους στη γενική διεργασία της επιχείρησης και στην ευθυγράμμιση των εργασιακών τους στόχων με αυτούς του οργανισμού. Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ότι υπάρχουν έξι χαρακτηριστικά επιτυχημένων Προγραμμάτων ΔΟΠ: “1. *Εστίαση στους (εσωτερικούς και εξωτερικούς) πελάτες. 2. Εστίαση στις διεργασίες. 3. Πρόληψη έναντι επιθεώρησης - δηλ. ανάπτυξη μιας διεργασίας η οποία να ενσωματώνει την ποιότητα στη διάρκεια της παραγωγής και όχι στο τέλος της, όταν έχουν ήδη αναλωθεί οι σχετικοί πόροι. 4. Ενθάρρυνση, παρότρυνση - παροχή κινήτρων (empowerment) και ανταμοιβή εργαζομένων. 5. Λήψη Αποφάσεων στη βάση δεδομένων. 6. Δεκτικότητα ανατροφοδοτήσεων.*”

Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, με τα ισχύοντα δεδομένα για το περιβάλλον, την κοινωνία και τα άτομα, την πολιτική και την παγκόσμια οικονομία,

αναδεικνύονται ως ολοένα και επιτακτικότερης και εντονότερης σημασίας - βαρύτητας ρόλου, οι έννοιες:

- Επιχειρηματική Αριστεία (“Business Excellence”),
- Εταιρική Ευθύνη (“Corporate Responsibility”),
- Υποχρέωση Λογοδοσίας (“Accountability”) και
- Εταιρική Διακυβέρνηση (“Corporate Governance”).

Για τη συνέχεια της παρούσας εργασίας είναι σημαντικό να διασαφηνιστεί το περιεχόμενο των παραπάνω εννοιών.

Επιχειρηματική Αριστεία (Business Excellence): Η Επιχειρηματική Αριστεία είναι το σύνολο των αρχών, πολιτικών και πρακτικών οι οποίες υιοθετούνται και εφαρμόζονται από μία οντότητα με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης όλων των διεργασιών της.

Οι όροι: Εταιρική Ευθύνη (Corporate Responsibility) και Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας (Corporate Accountability) προέρχονται από τον χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων και όπως και σε πολλές άλλες περιπτώσεις όρων, δεν είναι απόλυτα ακριβής η απόδοσή τους στα ελληνικά. Συνέπεια αυτού, χρειάζεται να διασαφηνιστεί η έννοιά τους και να γίνει μία “σύμβαση εργασίας” αναφορικά με τη χρήση και το περιεχόμενο που τους αποδίδεται.

Εταιρική Ευθύνη (Corporate Responsibility): Ευθύνη (υποχρέωση, καθήκον). Υπεύθυνος είναι αυτός που υπέχει ευθύνη, υποβαστάζει, υποστηρίζει κάτι. Ο όρος “corporate responsibility” στα ελληνικά αποδίδεται ως Εταιρική Ευθύνη και

παράμετρος της είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία ορίζεται με διαφορετικούς τρόπους από διαφορετικούς οργανισμούς.

(Εταιρική) Υποχρέωση Λογοδοσίας (Corporate) Accountability): Ο όρος (Corporate) Accountability στα ελληνικά συχνά αποδίδεται - αναφέρεται ως (Εταιρική) Υπευθυνότητα. Accountable: Αυτός που υπέχει λόγο, που υπόκειται σε λογοδοσία, ο υπόλογος. Η λογοδοσία ορίζεται ως η έκθεση πεπραγμένων, η απόδοση λογαριασμών για πράξεις και ενέργειες, ιδιαίτερα για πρόσωπα που ασκούν εξουσία ή διαχειρίζονται κάτι από υπεύθυνη θέση. Κυριολεκτικά όμως και ακριβέστερα, καθώς η ακριβής έννοια του αγγλικού όρου είναι “η υποχρέωση λογοδοσίας - απολογισμού” (προφανώς για όσα είναι κάποιος υπεύθυνος), η υποχρέωση λογοδοσίας του υπόλογου, προτείνεται (έστω και ως “σύμβαση εργασίας”) να αποδίδεται ως Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας. Παράμετρο της Υποχρέωσης Λογοδοσίας αποτελεί η Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας, η οποία ορίζεται με διαφορετικούς τρόπους από διαφορετικούς οργανισμούς.

Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance): Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - ΟΟΣΑ (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) (OECD, 2008 [18]): *“Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο οι επιχειρηματικές οντότητες διευθύνονται και ελέγχονται”*. Η δομή της Εταιρικής Διακυβέρνησης εξειδικεύει την κατανομή δικαιωμάτων και ευθυνών σε όσους συμμετέχουν στην οντότητα, όπως οι μέτοχοι, το Διοικητικό Συμβούλιο, τα διευθυντικά στελέχη και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη και θέτει τους κανόνες και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εταιρικά θέματα. Με τον τρόπο αυτό, παρέχει ταυτόχρονα τη δομή μέσω της οποίας τίθενται: (α) οι εταιρικοί στόχοι, καθώς και (β) τα μέσα επίτευξης αυτών των στόχων και

παρακολούθησης της επίδοσης. Η Εταιρική Διακυβέρνηση έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον του κοινού λόγω της προφανούς σημασίας της αναφορικά με την οικονομική υγεία των επιχειρηματικών οντοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα. Καθώς αφορά και καλύπτει διάφορα διακριτά οικονομικά φαινόμενα, οι σχετικοί ορισμοί που δίνονται αντανάκλουν τα ειδικότερα ενδιαφέροντα καθενός που δίνει τον αντίστοιχο σχετικό ορισμό.

Στην εξελικτική πορεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, καθώς και της Διαχείρισης Ποιότητας αναπτύσσονται νέοι προβληματισμοί, ιδέες, προτάσεις, τάσεις (Roberts and Sergesketter, 1993 [19]), (Usellac, 1993 [20]), (Goetsch and Davis, 1994 [21]), (RSA, 1995 [22]), (MacManus, 1999 [23]), (de Feo, 2001 [24]) και δημιουργούνται νέα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα (“μοντέλα”) και πρακτικές, ενώ θεσμοθετούνται σχετικοί νόμοι και ρυθμιστικές διατάξεις, σχετικά με τους παραπάνω όρους και τις επιταγές της κοινωνίας. Τα κυριότερα από αυτά τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα (“μοντέλα”) περιγράφονται στη συνέχεια της παρούσας εργασίας.

4.3 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 4

1. Η εταιρική διαχείριση - διοίκηση (αξίες, αρχές, φιλοσοφία, νοοτροπία και τρόπος υλοποίησης) μεταβάλλεται ανάλογα με την εξέλιξη της ανθρωπότητας και των επιτευγμάτων της, καθώς και τις κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και επιχειρηματικές - λειτουργικές συνθήκες και τις επιδράσεις τους. Οι αλλαγές στον ίδιο τον άνθρωπο, οι σχετικές με τις αξίες, τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες του, την αξία που δίνει στον εαυτό του, τη στάση ζωής που υιοθετεί

και τη θέση που διεκδικεί για τον εαυτό του στον κόσμο και τον τρόπο με τον οποίο το κάνει, καθώς και οι αλλαγές στο φυσικό του περιβάλλον και τους πόρους του (εξαιτίας του) διαμορφώνουν ραγδαία μεταβαλλόμενες νέες συνθήκες και περιβάλλοντα λειτουργίας, σε ατομικό, ομαδικό, εταιρικό, γενικότερα κοινωνικό και δι-επιχειρησιακό επίπεδο.

2. Τα κλασικά πρότυπα διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων δεν ικανοποιούν πλέον τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των επιχειρηματικών οντοτήτων και των ενδιαφερόμενων μερών τους.
3. Η ικανοποίηση μίας παραμέτρου ενός εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος μόνο, ή η παράλληλη ικανοποίηση περισσότερων της μίας παραμέτρου δεν αρκεί πλέον στη σύγχρονη επιχειρηματική, κοινωνική και περιβαλλοντική πραγματικότητα. Χρειάζεται μία “ανοικτά” ολοκληρώσιμη αντιμετώπιση και ικανοποίηση αναγκών, απαιτήσεων και προσδοκιών, όλων των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να ικανοποιούνται ταυτόχρονα όσο το δυνατό περισσότερες παράμετροι και μάλιστα με ένα ενιαίο, πλήρες, λιτό, ενιαίο σύστημα, για ευελιξία, εργονομία, βελτιστοποίηση και επιτυχία της εταιρικής λειτουργίας.
4. Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, με τα ισχύοντα δεδομένα για το περιβάλλον, την κοινωνία και τα άτομα, την πολιτική και την παγκόσμια οικονομία, αναδεικνύονται ως ολόενα και επιτακτικότερης και εντονότερης σημασίας - βαρύτητας ρόλου, οι έννοιες: Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση. Ένα πλήρες εταιρικό σύστημα διαχείρισης - διοίκησης θα πρέπει να καλύπτει τις κλασικές

προδιαγραφές (ποιότητας, περιβάλλοντος, εργασιακής υγείας και ασφάλειας), καθώς όμως και τα παραπάνω θεματικά αντικείμενα προκειμένου να ικανοποιεί τις ανάγκες και απαιτήσεις (κατ' ελάχιστο), εάν όχι και τις προσδοκίες, όσο περισσότερων ενδιαφερόμενων μερών είναι εφικτό, σε όλους τους άξονες (περιβάλλον, κοινωνία, επιχειρηματικότητα - οικονομία) και τις συνθήκες της σύγχρονης πραγματικότητας.

4.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

- [1] de Lamartine A.M.L., <http://www.answers.com/topic/alphonse-de-lamartine> (viewed 2008)
- [2] Παλλαδά Α., “Σύντομη Αναδρομή στη Διαχρονική Εξέλιξη της Διαχείρισης Ποιότητας”, ECO - Q, Μαρ - Απρ. 2007
- [3] Παλλαδά Α., “Ημερολόγιο Ποιότητας”, Εκδόσεις Anelixi NWE, 2004, ISBN: 960-88398-0-7
- [4] Παλλαδά Α., Κορμά Μ., “Η Ποιότητα στη Ζωή μας”, Δελτίο Συνδέσμου Ελληνίδων Επιστημόνων, τεύχος 25, 2003
- [5] Παλλαδά Α., Ημερίδα: “Η Ποιότητα στη Ζωή μας”, “Εισαγωγή - Η Ποιότητα στη Ζωή μας”, 14 Δεκ. 1998, Υπουργείο Εξωτερικών - Αθήνα
- [6] Smith D., IMS: The Framework, BSI Editions UK, 2001

- [7] Camp R.C., "Benchmarking", Quality Resources, 1989
- [8] EFQM, <http://www.efqm.org> (viewed 2008)
- [9] ISO, ISO 9004:2000 "Quality Management Systems Guidelines for performance improvements", ISO Editions Switzerland, 2000
- [10] Pedler M., Boydell T., Bourgogne J., The learning company: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill, 1996
- [11] Παλλαδά Α., Quality Forum 2001, "Η εκπαίδευση προσωπικού στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - Αρχές και προδιαγραφές ποιότητας, επιτυχίας", 27 - 28 Νοεμ. 2001, Πολυχώρος ΑΘΗΝΑΪΣ - Αθήνα
- [12] Callingo L.M.R., The Corporate Guide to the Singapore Quality Award, Singapore EPB Publishers Pte, 1995
- [13] Stevenson W.J., Production / Operations Management, Homewood, IL, Irwin, 1993
- [14] Tenner A.R. and DeToro I.J., Total Quality Management: Three steps to Continuous Improvement, Reading Massachusetts: Addison - Wesley, 1992
- [15] ASQ, <http://www.asq.org> (viewed 2008)

- [16] Deming, W. Edwards, Out of the Crisis, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982
- [17] Jablonski, J.R. Implementing TQM 2^d Edition Technical Management Consortium, Inc., 1992
- [18] OECD, <http://www.oecd.org> (viewed 2008)
- [19] Roberts, H. V., and Sergesketter B. F., "Quality Is Personal: A Foundation for Total Quality Management", The Free Press, 1993
- [20] Usellac S., Zen Leadership: The human side of Total Quality Team Management, Londonville, Ohio: Mohican, 1993
- [21] Goetsch D. and Davis S., Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1994, p. 466-469
- [22] RSA Enqiry, Tomorrow's Company: The Role of Business in a Changing World, 1995
- [23] McManus, K., "Is Quality Dead?", IIE Solutions, July 1999
- [24] de Feo J.A., "How the future will impact quality", Quality, vol. 40 no. 10, 2001, p.40-48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΠΛΑΙΣΙΑ, ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

5.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Πέρα από τα κύρια διεθνή και εθνικά πρότυπα συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης τα οποία είναι ευρύτατα διαδεδομένα και χρησιμοποιούνται από εκατοντάδες χιλιάδες επιχειρηματικές οντότητες σε ολόκληρη την υφήλιο (βλ. Κεφάλαιο 2), υπάρχει σήμερα μία πληθώρα πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων τα οποία καλύπτουν θεματικά, λοιπές σημαντικότερες παραμέτρους της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης.

Με κριτήρια: (α) το θεματικό αντικείμενο, (β) την εγκυρότητα του εκδότη οργανισμού, (γ) τη φιλοσοφία, “κουλτούρα” - νοοτροπία και πεδίο - άξονα δράσης, (δ) την πληρότητα, ακρίβεια και διαθεσιμότητα και (ε) την κατά περίπτωση ευρύτητα της χρήσης ή της δυνατότητας χρήσης, επιλέχθηκαν, από την υπογράφουσα, προς παρουσίαση, εξέταση των στοιχείων τους και αξιοποίηση των απαιτήσεων / προδιαγραφών τους στο υπόδειγμα HIMS[®], τα εξής πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα:

- Το “European Business Excellence Model” (Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - EMEA) του Ευρωπαϊκού Φόρουμ για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Forum for Quality Management - EFQM) το οποίο επιλέχτηκε για την ολιστική του θεώρηση και τα θεματικά πεδία των περιεχομένων του.

- Το αυστραλιανό πρότυπο “AS 8003 - Corporate Social Responsibility” (Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης), το οποίο είναι ένα επίσημο εθνικό πρότυπο, με αντικείμενο την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ακριβές στις προδιαγραφές του.
- Το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000, το οποίο είναι ένα ελεύθερα διαθέσιμο, εξειδικευμένο και διεθνές λιτό πρότυπο, με αντικείμενο την Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας.
- Το διεθνές πρότυπο Social Accountability SA 8000 (Κοινωνικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας), το οποίο είναι ένα ελεύθερα διαθέσιμο και ακριβές στις προδιαγραφές του επίσημο διεθνές πρότυπο, με αντικείμενο την Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας.
- Το αυστραλιανό πρότυπο Εταιρικής Διακυβέρνησης AS 8000 - Good Governance Principles (Αρχές Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης), το οποίο είναι ένα επίσημο εθνικό πρότυπο, εξειδικευμένο για την εταιρική διακυβέρνηση.

Τα παραπάνω πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα παρουσιάζονται στις ενότητες που ακολουθούν, προκειμένου να αναδειχτεί και να τεκμηριωθεί η ικανοποίηση των παραπάνω κριτηρίων επιλογής.

5.2 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EMEA)

5.2.1 Γενικά στοιχεία για το EMEA

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EMEA) (EFQM, 2003 [1]) είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην επίτευξη διατηρήσιμης αριστείας σε μία επιχειρηματική οντότητα. Αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Φόρουμ για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) (EFQM, 2008 [2]) και

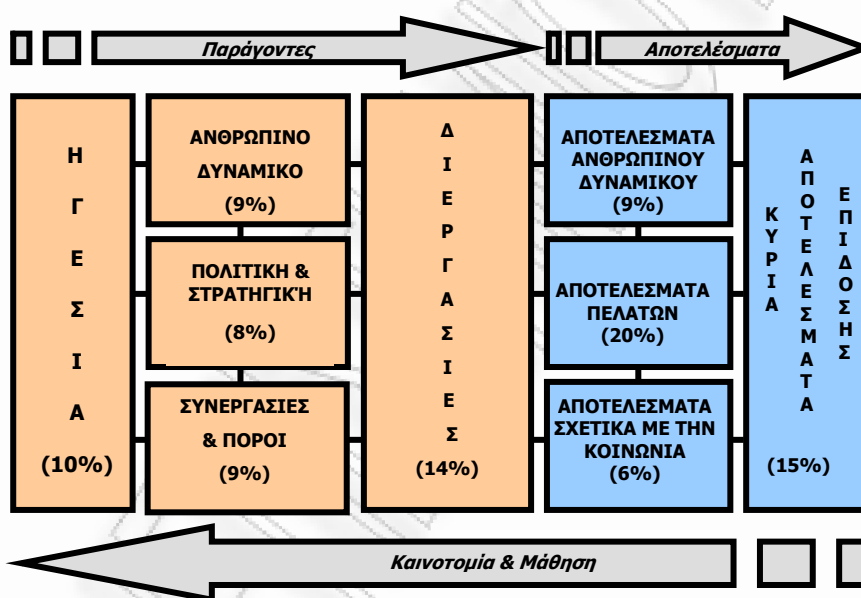
αποτελεί εργαλείο για μία επιχειρηματική οντότητα να προχωρήσει πέρα από τα όρια της συμμόρφωσης ως προς ένα πρότυπο. Παρέχει μία βάση ανάπτυξης ενός εξατομικευμένου (για κάθε συγκεκριμένη επιχειρηματική οντότητα) υποδείγματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, με κατάλληλα (σύμφωνα με τη δική της αντίληψη) πρότυπα λειτουργίας και στόχους, κατόπιν αυτο-αξιολόγησης, αλλά και συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) με άλλες επιχειρηματικές οντότητες.

Το EMEA έχει ολιστικό χαρακτήρα και υποστηρίζει ταυτόχρονα τη συμμόρφωση και τη βελτίωση, οι οποίες απαιτούν συστημική λογική και διεργασιοκεντρική προσέγγιση. Για ποικίλους λόγους (έλλειψη πλήρους κατανόησης, εφαρμογή για τυπικούς λόγους μόνο κλπ.), σημαντικός αριθμός επιχειρηματικών οντοτήτων θεωρούν την πιστοποίηση ως “τέλος της διαδρομής”, περιοριζόμενες μόνο στο “να κάνουν σωστά τα πράγματα” και όχι και “να κάνουν τα σωστά πράγματα”. Βασικό στοιχείο για μία επιχειρηματική οντότητα, στην επίτευξη επιπέδου “παγκόσμιας κλάσης” είναι η σχετική επίγνωση των ευρύτερων θεμάτων τα οποία σχετίζονται με τον ανταγωνισμό και τις ευκαιρίες της επιχειρηματικής οντότητας, όχι μόνο της ανώτατης διοίκησης, αλλά όλων των εργαζόμενων σε αυτή. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δημιουργούνται οι συνθήκες ανάπτυξης συλλογικού και ατομικού οράματος του τί μπορεί να επιτευχθεί, σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρηματικής οντότητας. Το EMEA παρουσιάστηκε αρχικά το 1992, ως ένα πλαίσιο αξιολόγησης οργανισμών για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Σήμερα αποτελεί το πλέον διαδεδομένο πλαίσιο στην Ευρώπη, καθώς και τη βάση για πολλά εθνικά βραβεία ποιότητας. Αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια, με διαφορετικές βαρύτητες, τα οποία είναι μοιρασμένα σε δύο ομάδες:

(α) τους “Παράγοντες”, οι οποίοι αφορούν τις δραστηριότητες της επιχειρηματικής οντότητας (βλ. Εικόνα 5.1, Κριτήρια 1 - 5) και

(β) τα “Αποτελέσματα”, τα οποία αφορούν τα αποτελέσματα / επιτεύγματα της επιχειρηματικής οντότητας που προκύπτουν από τους Παράγοντες (Εικόνα 5.1, Κριτήρια 6 - 9).

Ο αγγλικός δόκιμος όρος για τα Κριτήρια 1 - 5 είναι “enablers”: δηλαδή αυτοί που “δίνουν τη δυνατότητα”, “που καθιστούν ικανό”, “επιτρέπουν” (Stavropoulos, Hornby [3]). Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται (κατά σύμβαση) ο όρος “παράγοντες”, αφενός διότι η χρήση του όρου “διευκολυντές” ο οποίος έχει αναφερθεί σε ορισμένες άλλες εργασίες δεν αποδίδει καλύτερα την πραγματική του έννοια και αφετέρου για συντομία και ευκολία αναφοράς.



Εικόνα 5.1: Σχηματική απεικόνιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ), του Ευρωπαϊκού Φόρουμ για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM, 2003 [1]).

Άριστα αποτελέσματα, σχετικά με τις επιχειρηματικές επιδόσεις, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, η οποία διαμορφώνει και διευθύνει την πολιτική και τη στρατηγική μιας επιχείρησης /

οργανισμού. Αυτές με τη σειρά τους, υλοποιούνται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, των συνεργασιών, των πόρων και των διεργασιών της. Το EMEA είναι ένα δυναμικό πλαίσιο - υπόδειγμα. Η καινοτομία και η μάθηση υποστηρίζουν τους Παράγοντες, οι οποίοι με τη σειρά τους οδηγούν σε βελτιωμένα Αποτελέσματα. Προκειμένου για την καλύτερη κατανόηση και την πληρέστερη αντιμετώπιση των θεματικών αντικειμένων του EMEA, κάθε Κριτήριο περιέχει αναλυτικότερα (ενδεικτικά και όχι αποκλειστικά) υποκριτήρια. Ειδικότερα, τα εννέα (9) Κριτήρια του EMEA περιέχουν συνολικά τριάντα δύο (32) υποκριτήρια.

Τα Κριτήρια του EMEA (EFQM, 2003 [2]) δεν αποτελούν προδιαγραφές συμμόρφωσης τις οποίες ικανοποιεί ή δεν ικανοποιεί μία επιχειρηματική οντότητα, με αποτέλεσμα τη σχετική επιτυχία, ή αποτυχία της. Στην πορεία της προς την αριστεία, μία επιχειρηματική οντότητα επιδιώκει να γίνεται η καλύτερη δυνατή σε ό,τι κάνει και να βελτιώνεται διαρκώς. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό είναι η κατανόηση όλων των διεπαφών στο πλαίσιο της λειτουργίας της και κατά συνέπεια: (α) όλων των εισερχομένων στις διεργασίες της, (β) των ίδιων των διεργασιών της και (γ) των αποτελεσμάτων αυτών των διεργασιών, σε κάθε δραστηριότητα, λειτουργία και επίπεδο της επιχειρηματικής οντότητας. Εξίσου σημαντική είναι και η “ισορροπία” των αποτελεσμάτων, καθώς τα “άριστα” αποτελέσματα πρέπει να είναι καταρχήν βιώσιμα και διατηρήσιμα και στη συνέχεια, να εξελίσσονται θετικά. Στον Πίνακα 5.1 παρατίθενται οι αρχές και τα κριτήρια του EMEA σε αντιστοίχιση με τις αρχές και τις προδιαγραφές του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000 (Παλλαδά, 2001 [4]), (Palladas, 2004 [5]), (Palladas, 2007 [6]). Η προσέγγιση η οποία ακολουθείται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πίνακας 5.1: Συγκριτική παράθεση των αρχών και κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ) και των αρχών και απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000 (Παλλαδά, 2001 [4]), (Palladas, 2004 [5]), (Palladas, 2007 [6])

ΑΡΧΕΣ & ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	ΑΡΧΕΣ & ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ISO 9001:2000
ΗΓΕΣΙΑ & ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΣΚΟΠΟΥ (Παράγοντας) Κριτήριο 1: Ηγεσία	ΗΓΕΣΙΑ § 5.1, 5.2, 5.3, 5.4.1, 5.4.2, 5.5
ΔΙΑΡΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ (Παράγοντας) Κριτήριο 2: Πολιτική & Στρατηγική	ΔΙΑΡΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ § 4.1, 5.4.1, 5.6, 6.1, 7.1, 7.2.1, 7.2.3, 7.5, 7.3, 8.1, 8.2.2, 8.5

<p>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΟΥ (Παράγοντας)</p> <p>Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό</p>	<p>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΤΟΜΩΝ</p> <p>§ 4.1, 5.5.1, 5.5.3, 5.5, 5.6.3, 6.2, 7.3</p>
<p>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ (Παράγοντας)</p> <p>Κριτήριο 4: Συνεργασίες & Πόροι</p>	<p>ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΕΠΩΦΕΛΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ</p> <p>§ 4.1, 4.2, 6.1, 6.3, 6.4, 7.3.2, 7.3.4, 7.4, 7.5, 8.2, 8.4</p>
<p>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΣΩ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ & ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (Παράγοντας)</p> <p>Κριτήριο 5: Διεργασίες</p>	<p>ΔΙΕΡΓΑΣΙΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</p> <p>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</p> <p>ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗ ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ</p> <p>§ 4.1, 5.4.2, 5.5.2, 5.6, 6.2.2, 7.1, 7.2, 7.3.2, 7.3.7, 7.5, 8.2, 8.3, 8.4</p>
<p>ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (Αποτελέσματα)</p> <p>Κριτήριο 6: Αποτελέσματα Πελατών</p>	<p>ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ</p> <p>§ 8.2, 8.3, 8.4</p>

<p>ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΕ</p> <p>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Αποτελέσματα)</p> <p>Κριτήριο 7: Ανθρώπινου Δυναμικού</p>	<p>§ 8.2.2</p>
<p>ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΥΘΥΝΗ (Αποτελέσματα)</p> <p>Κριτήριο 8: Κοινωνικά</p>	<p>§ 8.2.2</p>

5.2.2 Χρήση του ΕΜΕΑ

Το ΕΜΕΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως: (α) Πλαίσιο και δομή του διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος μιας επιχειρηματικής οντότητας. (β) Βάση “κοινής γλώσσας” και νοοτροπίας - τρόπου σκέψης. (γ) Οδηγός αναγνώρισης περιοχών - στοιχείων προς βελτίωση. (δ) Εργαλείο αυτο-αξιολόγησης. (ε) Θεματική βάση συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) με άλλες επιχειρηματικές οντότητες. (ζ) Αξιολογική βάση διακρίσεων και επιβραβεύσεων με αντικείμενα τη Διαχείριση Ποιότητας και γενικότερα την Εταιρική Διαχείριση - Διοίκηση. Ειδικά αναφορικά με την αυτο-αξιολόγηση, σύμφωνα με το EFQM (EFQM, 2008 [2]), η διεργασία της αυτο-αξιολόγησης ορίζεται ως: *“η αναλυτική και εύληπτη - κατανοητή, συστηματική και τακτική ανασκόπηση όλων των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων ενός οργανισμού σε σύγκριση με το ΕΜΕΑ”* και αποτελεί καταλυτικό παράγοντα επιχειρηματικής βελτίωσης. Η διεργασία της αυτο-αξιολόγησης επιτρέπει σε μία επιχειρηματική οντότητα να διακρίνει ξεκάθαρα τα δυνατά σημεία και τις περιοχές βελτίωσής του, να προσχεδιάσει κατάλληλες δράσεις ποιότητας και να παρακολουθεί την εξέλιξή τους.

Προκειμένου για όλες τις παραπάνω χρήσεις, το EFQM έχει διαμορφώσει δύο εργαλεία αξιολόγησης: (α) το “*Pathfinder Card*” και (β) το “*RADAR Scoring Matrix*”, όπου RADAR είναι το αρκτικόλεκτο των όρων: “*Results*” (Αποτελέσματα), “*Approach*” (Προσέγγιση), “*Deployment*” (Εφαρμογή) και “*Assessment & Review*” (Αξιολόγηση και Ανασκόπηση). Σύμφωνα με το EFQM (EFQM, 2008 [2]), σκοπός του εργαλείου “*Pathfinder Card*” είναι η παροχή βοήθειας στην αναγνώριση ευκαιριών βελτίωσης και η ανάπτυξη σχετικών σχεδίων. Ουσιαστικά είναι μία σειρά ερωτήσεων σχεδιασμένων κατά τρόπο ώστε να είναι σύντομες οι απαντήσεις σε αυτές. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο σε κάθε κριτήριο, όσο και σε κάθε υποκριτήριο του μοντέλου. Ο βαθμολογικός πίνακας RADAR είναι ουσιαστικά η αξιολογική μέθοδος που εφαρμόζεται στις υποβολές υποψηφιοτήτων για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Το εργαλείο όμως αυτό μπορεί ισοδύναμα να χρησιμοποιηθεί, τόσο για την αυτο-αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής οντότητας, όσο και για τη συγκριτική αξιολόγησή της. Τα στοιχεία στους “παράγοντες” (“*enablers*”) μιας επιχειρηματικής οντότητας αξιολογούνται αναφορικά με: (α) την ακολουθούμενη “προσέγγιση” (“*approach*”) η οποία αξιολογείται κατά πόσο (σε %) είναι ισχυρή (“*sound*”) και “ενσωματωμένη” (“*integrated*”), (β) την “εφαρμογή” (“*deployment*”) η οποία αξιολογείται ως προς τον βαθμό (σε %) εφαρμογής της (“*implemented*”) και τη συστηματικότητά της (“*systematic*”), (γ) την “αξιολόγηση και ανασκόπηση” (“*assessment & review*”) οι οποίες αξιολογούνται: (i) κατά πόσο (σε %) “μετράται” (“*measurement*”) η αποτελεσματικότητα της “προσέγγισης” και της “εφαρμογής” της, (ii) κατά πόσο (σε %) χρησιμοποιούνται “δραστηριότητες μάθησης” (“*learning*”) στη διάχυση καλών πρακτικών και τις ευκαιρίες βελτίωσης και (iii) κατά πόσο (σε %), ό,τι προκύπτει από τη “μέτρηση” και τη “μάθηση” αναλύεται και χρησιμοποιείται στη “βελτίωση” δηλαδή στην αναγνώριση, στην προτεραιοποίηση, στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή “βελτιώσεων”

(“*improvement*”). Τα στοιχεία στα “αποτελέσματα” (“*results*”) αξιολογούνται αναφορικά με: (α) τις “τάσεις” (“*trends*”), κατά πόσο (σε %) είναι θετικές ή υπάρχει διατηρήσιμες καλές επιδόσεις, (β) τους “στόχους” (“*targets*”), κατά πόσο (σε %) είναι κατάλληλοι και επιτυγχάνονται, (γ) τις “συγκρίσεις” (“*comparisons*”), κατά πόσο (σε %) διεξάγονται και συγκρίνονται με τους μέσους όρους του κλάδου και των καλύτερων στην κλάση τους (“*best in class*”), (δ) τα “αίτια” (“*causes*”), κατά πόσο (σε %) προέρχονται από την “προσέγγιση” (“*approach*”), (ε) το “πεδίο” (“*scope*”), κατά πόσο (σε %) καλύπτουν τις κατά περίπτωση περιοχές (- πεδία).

5.2.3 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης του EMEA

5.2.3.1 Κύρια πλεονεκτήματα χρήσης του EMEA

Στα κύρια πλεονεκτήματα της χρήσης του EMEA από μία επιχειρηματική οντότητα συγκαταλέγονται:

- Ο ολιστικός χαρακτήρας και η βάση του στη ΔΟΠ.
- Η δυνατότητα χρήσης (με πολλούς τρόπους) ενός πλαισίου - υποδείγματος για επιχειρηματική αριστεία, ανεξαρτήτως γεωγραφίας, κλάδου, τύπου ή και μεγέθους της επιχειρηματικής οντότητας, στο οποίο: (α) Αναφέρονται στοιχεία εταιρικής διοίκησης - διαχείρισης τα οποία δεν δίνονται ή θίγονται στα “κλασικά” χρησιμοποιούμενα πρότυπα (όπως ISO 9001) - όπως για παράδειγμα: η στρατηγική, η “κουλτούρα” (*culture*) τα αποτελέσματα για την κοινωνία και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. (β) Δίνεται ξεκάθαρα η συσχέτιση και διασύνδεση των παραγόντων και των αποτελεσμάτων των

εσωτερικών και εξωτερικών πολιτικών και διεργασιών - διαδικασιών της, καθώς και των επιδόσεων και των αποτελεσμάτων της.

- Η παροχή ξεκάθαρης και αναλυτικής, αλλά όχι περιοριστικής βάσης, για την αναγνώριση και αξιολόγηση των δυνατών και αδύναμων (ή “όχι παγκοσμίου κλάσης”) περιοχών - σημείων της επιχειρηματικής οντότητας.
- Η παροχή πλαισίου, στοιχείων και εργαλείων (“*Pathfinder*”, “*RADAR Scoring Matrix*”), τόσο για αυτο-αξιολόγηση, όσο και για βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) των επιδόσεων της επιχειρηματικής οντότητας.
- Η ανάδειξη και ενίσχυση θεμάτων - στοιχείων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης όπως: ηγεσία, στρατηγική, καινοτομία, μάθηση και κοινωνικά αποτελέσματα τα οποία δεν θίγονται στα κλασικά πρότυπα συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης. Επίσης, το γεγονός ότι “ξεπερνά” το ένα μόνο θεματικό αντικείμενο (πχ. προϊόν ή περιβάλλον ή εργασιακή υγεία και ασφάλεια).
- Η βελτίωση της ανάπτυξης της στρατηγικής, του επιχειρηματικού - επιχειρησιακού σχεδιασμού και της ηγεσίας της επιχειρηματικής οντότητας.
- Η δημιουργία κοινής νοοτροπίας, “γλώσσας” και τρόπου λειτουργίας στην επιχειρηματική οντότητα.

- Η “έκθεση” και “εκπαίδευση” του ανθρώπινου δυναμικού στις βασικές αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας και του τρόπου διαχείρισης, επικοινωνίας και εξέλιξης των υπευθυνότητων τους, βάσει αυτών.
- Η ενσωμάτωση πρωτοβουλιών και γενικά δραστηριοτήτων βελτίωσης στις τυπικές εργασίες της επιχειρηματικής οντότητας.
- Η εμπειριστατωμένη, από επίσημες έρευνες και στατιστικά στοιχεία, βελτίωση οικονομικών και επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα, μετά την αρχική χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η έρευνα των V. Singhal και K. Hendricks (Singhal and Hendricks, 1999 [7]) σύμφωνα με την οποία, λόγω της χρήσης του, 120 Νικητές Βραβείων του EMEA, πέντε έτη μετά τη χρήση του, είχαν αύξηση πωλήσεων κατά 77%, αύξηση λειτουργικών εσόδων κατά 18% και μείωση του συνολικού τους κόστους (ως ποσοστό επί των πωλήσεων) κατά 4,4%.

5.2.3.2 Κύρια μειονεκτήματα χρήσης του EMEA

Στα κύρια ενδεχόμενα μειονεκτήματα της χρήσης του EMEA από μία επιχειρηματική οντότητα θα μπορούσαν να συγκαταλέγονται τα εξής:

- Η κατά περίπτωση θεματικού αντικειμένου - στοιχείου του EMEA διαφοροποίηση και “διαφορετικότητα” του σε σχέση με τη νοοτροπία, δομή και τα περιεχόμενα των πολύ ευρέως διαδεδομένων “κλασικών” προτύπων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων όπως τα ISO 9001 και ISO 14001.

- Η απαίτηση μιας διαφορετικής, ουσιαστικής και θεμελιωμένης φιλοσοφίας διαχείρισης - διοίκησης και “νοοτροπίας” - κουλτούρας στην επιχειρηματική οντότητα. Για μία επιχειρηματική οντότητα μαθημένη - συνηθισμένη στα κλασικά διαχειριστικά πρότυπα, όπως το ISO 9001 (τεχνοκρατικό και πιο “διαδικαστικο-κεντρικό”), μπορεί (κατά περίπτωση επιχειρηματικής οντότητας) να υπάρχει δυσκολία μετάβασης στο πιο ολιστικό, ευρύ, ευέλικτο και διεργασιοκεντρικό EMEA.
- Το γεγονός ότι ενδεχομένως να μην είναι ευρύτατα γνωστό στον κόσμο, παρά την αυξανόμενη προβολή και αναφορά του στον τύπο τα τελευταία χρόνια.
- Δεν αποτελεί (ακόμα τουλάχιστο) “διαβατήριο” για τα προϊόντα / τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης, όπως έχει γίνει με το πρότυπο ISO 9001.
- Λόγω του πιο ολιστικού του χαρακτήρα, σε σχέση με ένα πρότυπο, μία επιχειρηματική οντότητα η οποία θέλει να το χρησιμοποιήσει χρειάζεται πιο ώριμους συμβούλους / μέντορες από ότι για τη χρήση ενός από τα “κλασικά” πρότυπα διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων τα οποία είναι από τη φύση τους είναι πιο συγκεκριμένα, αναλυτικά στο περιεχόμενό τους και πιο “καθοδηγητικά”.
- Καθώς το EMEA δημιουργήθηκε ως βάση βραβείου, περιλαμβάνει εγγενώς την ποσοτικοποίηση, την αυτο-αξιολόγηση και την προτροπή σε συγκριτική αξιολόγηση, αντίθετα από ότι τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001. Η αυτό-αξιολόγηση και ακόμη περισσότερο, η συγκριτική αξιολόγηση, δεν είναι πάντα εύκολα εφικτές. Εξαρτώνται από τον τομέα /

κλάδο, τον γεωγραφικό, τον κοινωνικό, τον οικονομικό, ακόμα και τον πολιτικό χώρο δραστηριοποίησης μιας επιχειρηματικής οντότητας, καθώς και από τους ιδιοκτήτες και τη Διοίκηση, τη νοοτροπία που διακατέχει “την προσωπικότητα” της επιχειρηματικής οντότητας και την αντίληψη που έχει για τον εαυτό της (“εταιρική μυωπία” - “company myopia”).

5.2.4 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του EMEA

Από τα στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του EMEA τα οποία δίνονται στο Παράρτημα I (βλ. Ενότητα ΠΙ.5) προκύπτει ότι: (α) Η χρήση του φαίνεται να περιορίζεται στη γεωγραφική περιοχή της Ευρώπης. (β) Είναι πολύ περιορισμένος ο αριθμός των επιχειρήσεων / οργανισμών που το υιοθετούν - εφαρμόζουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις / οργανισμούς που εφαρμόζουν τα “κλασικά” πρότυπα συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης.

5.3 Εταιρική Ευθύνη

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ, 2008 [8]), η Εταιρική Ευθύνη είναι: *“μία έννοια στην οποία περιλαμβάνονται και ενσωματώνονται οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες των επιχειρήσεων στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες, καθώς και η αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε εθελοντική βάση”*. Πιο απλά και συνοπτικά, σύμφωνα με τον AIESEC (AIESEC, 2008 [9]), είναι: *“Η ανάληψη ενεργού ρόλου από τις επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων, τόσο σε*

τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.” Ως όρος, η Εταιρική Ευθύνη (η οποία αναφέρεται και ως Εταιρική Υπευθυνότητα) χρησιμοποιείται συχνά εναλλακτικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, την Επιχειρηματική Ηθική, τη Βιωσιμότητα ή τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και τη Διαχείριση Ενδιαφερόμενων Μερών. Ενδιαφερόμενα Μέρη είναι όσοι εμπλέκονται ενεργά ή και επηρεάζονται από μία επιχειρηματική οντότητα και από τους οποίους εξαρτάται η τελική της επιτυχία. Εκτός από τους επενδυτές, ενδιαφερόμενα μέρη είναι: οι εργαζόμενοι (διευθυντές, οικογένειες, συνταξιούχοι), οι πελάτες (έμμεσοι, έμμεσοι), οι επιχειρηματικοί συνεργάτες (προμηθευτές / υπεργολάβοι, συνεργάτες, εταίροι), οι κοινωνίες (τοπικές, εθνικές), αλλά και το περιβάλλον. Η Εταιρική Ευθύνη δεν είναι συνώνυμη της Επιχειρηματικής Ηθικής, δεν περιορίζεται στο ενδιαφέρον και στη συμμετοχή στα κοινά και δεν αντικαθιστά τον ρόλο του Κράτους. Αποτελεί όραμα και φιλοσοφία σχετικά με τον σκοπό και τον ρόλο μιας επιχειρηματικής οντότητας στην κοινωνία. Οι πρακτικές οι οποίες σχετίζονται με την Εταιρική Ευθύνη μπορεί να διαφέρουν από μία επιχειρηματική οντότητα σε μία άλλη, ανάλογα με την επιχείρηση, τη νοοτροπία, την παράδοση και την ηγεσία της. Είναι ένα “ταξίδι” και μία διεργασία διαρκούς βελτίωσης. Εκτός από στοιχείο “επιχειρηματικής λογικής” η Εταιρική Ευθύνη αποτελεί επένδυση στη διαμόρφωση της εικόνας και της φήμης μιας επιχειρηματικής οντότητας.

Η Εταιρική Ευθύνη καλύπτει θέματα τα οποία αφορούν: (α) Εργαζόμενους / Χώρους Εργασίας (ποιότητα ζωής, πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνη αναδόμηση (responsible restructuring), ποικιλότητα (diversity), θέσεις εργασίας, εκπαίδευση και μόρφωση, υγεία και ευζωΐα (“wellness”), παρενοχλήσεις). (β) Πελάτες / Καταναλωτές (ηθικό marketing, προϊόντα / υπηρεσίες, εξυπηρέτηση, ελέγχους). (γ) Προμηθευτές (κώδικες συμπεριφοράς, διαχείριση και

παρακολούθηση αλυσίδας προμηθειών, ανθρώπινα δικαιώματα, δίκαιο εμπόριο (fair trade). (δ) Συμμετοχή στα Κοινά (εθελοντισμός, εκπαίδευση, ανακούφιση φτώχειας, φιλανθρωπία). (ε) Περιβάλλον (διαχείριση βάσει κύκλου ζωής (life-cycle management), μετατροπή της εφοδιαστικής αλυσίδας σε “πιο πράσινη” (“greening the supply chain”), δηλαδή οικολογική, μόλυνση, δημόσιες προμήθειες, οικολογική αποτελεσματικότητα (“eco-efficiency”), μέσω: ανακύκλωσης, ελεγχόμενης κατανάλωσης κ.ά.).

Βασικά κίνητρα μιας επιχειρηματικής οντότητας για Εταιρική Ευθύνη αποτελούν:

(α) Οι απαιτήσεις ή και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. (β) Η γενική νοοτροπία της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχειρηματική οντότητα, καθώς και το ισχύον πολιτικό κλίμα. (γ) Οι αξίες και οι σχετικές θέσεις (τα “πιστεύω”) των ιδιοκτητών και ανώτατων στελεχών, οι ηθικοί λόγοι και η εταιρική νοοτροπία - “κουλτούρα”, η παράδοση, οι καταβολές, τόσο οι γεωγραφικές, όσο και οι ιδεολογικές. (δ) Η φύση των παραγόμενων προϊόντων / των παρεχόμενων υπηρεσιών. (ε) Οι απαιτήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχειρηματικής οντότητας. (ζ) Η ταυτόχρονη δυνατότητα αύξησης εσόδων και περικοπής εξόδων (μείωση κόστους), μέσω κατάλληλων σχεδιασμών ή επανασχεδιασμών, τεχνολογιών, εργαλείων και του ανθρώπινου δυναμικού της. (η) Η επιχειρηματική επιτυχία και ανταγωνιστικότητα. (θ) Η προσθήκη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο ενεργητικό της επιχειρηματικής οντότητας και μάλιστα ενός πλεονεκτήματος το οποίο είναι από τη φύση του εμφανές και με οφέλη, όχι μόνο για την ίδια την επιχειρηματική οντότητα, αλλά και για το κοινωνικό σύνολο (άμεσα ή έμμεσα). (ι) Η ενίσχυση της εταιρικής φήμης και της επωνυμίας (brand name) της επιχειρηματικής οντότητας. (κ) Η προσέλκυση ή και διατήρηση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. (λ) Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. (μ) Η

σύγχρονη τάση επιχειρηματικών πρακτικών. (v) Τυχόν σχετικές πιέσεις από το επιχειρηματικό περιβάλλον ή ακόμα και το οικείο περιβάλλον των ιδιοκτητών της επιχειρηματικής οντότητας.

Βασικοί παράγοντες Εταιρικής Ευθύνης είναι: το όραμα, η επιχειρηματική νοοτροπία και βούληση, η παροχή κατάλληλων πόρων και η σύγκλιση των ενεργειών του ανθρώπινου δυναμικού τόσο ως άτομα, όσο και ως συντελεστές μιας επιχειρηματικής οντότητας.

Παραδείγματα επιχειρήσεων με Προγράμματα Εταιρικής Ευθύνης και σχετικές χαρακτηριστικές δράσεις / δραστηριότητες, αποτελούν οι ακόλουθες περιπτώσεις:

(α) Wal-Mart (Η.Π.Α.): (1) Αύξηση αποτελεσματικότητας καυσίμων των μεταφορικών της φορτηγών κατά 25% σε 3 έτη (στο πλαίσιο οικολογικής αποτελεσματικότητας (“eco-efficiency”). (2) Επιθεωρήσεις σε προμηθευτές και επιβράβευσή τους για τους περιβαλλοντικούς τους στόχους και την περικοπή εκπομπών βλαβερών ρύπων (στο πλαίσιο υπεύθυνου εφοδιασμού (“responsible procurement”). (β) Danone (Γαλλία): (στο πλαίσιο “υπεύθυνης αναδόμησης” (“responsible restructuring”)) Κλείσιμο εργοστασίου στο Μεξικό, χωρίς απώλεια θέσεων εργασίας. (γ) Starbucks UK (Ενωμένο Βασίλειο): Εθελοντισμός των εργαζόμενων ανήμερα Χριστούγεννα προς υποστήριξη τοπικών καταφυγίων αστέγων (στο πλαίσιο συμμετοχής στα κοινά (“community involvement”).

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΕ (ΕΕ, 2008 [8]), έχει παρατηρηθεί ότι ορισμένες επιχειρήσεις / οργανισμοί είναι εταιρικά πιο “υπεύθυνες”. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις αποτελούν οι επιχειρήσεις / οργανισμοί: (α) Με κοινωνική αποστολή. (β) Με γυναίκες ιδιοκτήτριες / ανώτατα στελέχη. Ειδικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι γυναίκες ιδιοκτήτριες / ανώτατα στελέχη αλληλεπιδρούν διαφορετικά με τα

ενδιαφερόμενα μέρη (*Με τους εργαζόμενους*: Εργασία με περισσότερο νόημα. *Με τους πελάτες*: Μεγαλύτερη πίστη (loyalty) και ικανοποίηση. *Με τους προμηθευτές*: Πιο μακροχρονες σχέσεις. *Με τις τοπικές κοινωνίες* : Περισσότερος εθελοντισμός.)
(γ) Νέων επιχειρηματιών. (δ) Οικογενειακού χαρακτήρα. (ε) Συνεταιριστικού χαρακτήρα.

Οι πρακτικές Εταιρικής Ευθύνης έχουν θετική επίδραση στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα, με πολλούς βασικούς και καθοριστικούς τρόπους: (α) Ενδυναμώνουν την ικανότητα της επιχειρηματικής οντότητας να έλκει, να διατηρεί και να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους. (β) Συντελούν στη μείωση κόστους και στην αύξηση εσόδων. (γ) Ενισχύουν τη φήμη και την εικόνα της επιχειρηματικής οντότητας.

Μέσω της Εταιρικής Ευθύνης, ικανοποιείται και υποστηρίζεται η “βιωσιμότητα” (sustainability). Για την κατανόηση της έννοιας της “βιωσιμότητας” και τη συσχέτισή της με την Εταιρική Ευθύνη, σταχυολογούνται οι ακόλουθοι χαρακτηριστικοί ορισμοί.

“Βιωσιμότητα” είναι:

- *“Η συνεχής δέσμευση των επιχειρήσεων να συμπεριφέρονται ηθικά και να συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών τους, καθώς και γενικότερα της τοπικής κοινωνίας”*. - Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development) (WBCSD, 2008 [10]).

- *“Η ικανότητα να ικανοποιούνται οι σημερινές παγκόσμιες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανάγκες χωρίς να γίνεται συμβιβασμός στην ευκαιρία των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους.” - Brundtland Commission (UN, 1987 [11]).*
- *“Μία επιχειρηματική προσέγγιση στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας μετόχων, με την αποδοχή ευκαιριών και κινδύνων που προέρχονται από την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική ανάπτυξη.” - Dow Jones Sustainability Group Indexes (DJSGI, 2008 [12]).*
- *““Βιώσιμη ανάπτυξη” σημαίνει: “Βελτίωση της ποιότητας της ανθρώπινης ζωής και ταυτόχρονη υποστήριξη των οικοσυστημάτων.” (Hopkins, 2003 [13]).*

5.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Το “Αυστραλιανό Πρότυπο AS 8003:2003 - Corporate Social Responsibility”

5.4.1 Γενικά στοιχεία περί Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αφορά πιο εξειδικευμένα, το υποσύνολο των στοιχείων της Εταιρικής Ευθύνης το οποίο έχει ως επίκεντρο την κοινωνία. Ο ISO (ISO, 2008 [14]) περιγράφει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως *“μία ισορροπημένη προσέγγιση στα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα, κατά τρόπο που στοχεύει στο όφελος ανθρώπων, κοινοτήτων και της κοινωνίας”*. Η ΕΚΕ είναι ένας *“εξελισσόμενος”* όρος ο οποίος δεν έχει έναν στατικό, δόκιμο ορισμό ή ένα πλήρως αναγνωρισμένο σύνολο ειδικών κριτηρίων.

Οι διάφοροι ορισμοί για την ΕΚΕ προκύπτουν από τις διαφορετικές αντιλήψεις των επιχειρήσεων / οργανισμών σχετικά με αυτή. Αντικατοπτρίζουν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες στο πεδίο της ΕΚΕ, τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα (σε εθνικό, ηπειρωτικό και διεθνές επίπεδο), καθώς και τις προσπάθειες αξιοποίησής τους με ένταξη κατάλληλων αντίστοιχων δράσεων ή και δραστηριοτήτων στην εταιρική λειτουργία. Παράλληλα, υποδεικνύουν τις προκλήσεις και ευκαιρίες μέσω των οποίων αναπτύσσονται οι καταλληλότερες σχέσεις μεταξύ μετόχων και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και τη χρήση της βέλτιστης μεικτής πολιτικής νομοθετημένων και εθελοντικών οργάνων. Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Βιώσιμης Ανάπτυξης (The World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) το οποίο πρόσφατα μετονομάστηκε σε “Επιχειρηματικές Δράσεις για Βιώσιμη Ανάπτυξη” (Business Actions for Sustainable Development), ενσωματώνει και τοποθετεί την ΕΚΕ στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης. Η ΕΚΕ θεωρείται ως μία από τις τρεις κύριες εταιρικές υπευθυνότητες, μαζί με την οικονομική και την περιβαλλοντική. Σύμφωνα με τον WBCSD (WBCSD, 2008 [10]), ΕΚΕ είναι: *“Η διαρκής δέσμευση μιας επιχείρησης στην ηθική συμπεριφορά και τη συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη, με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών τους, καθώς και της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας”*. Σύμφωνα με τον ίδιο οργανισμό, κύρια στοιχεία και προτεραιότητες της ΕΚΕ είναι: τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα των εργαζόμενων, η προστασία του περιβάλλοντος, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, η συμμετοχή της κοινότητας, τα δικαιώματα των ενδιαφερόμενων μερών και η παρακολούθηση και αξιολόγηση των σχετικών με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη επιδόσεων.

Από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - ΟΟΣΑ (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD) (OECD, 2008 [15]) αναφέρεται ότι η ΕΚΕ: *"(α) μπορεί να σημαίνει κάτι διαφορετικό από μία ομάδα σε μία άλλη, από έναν τομέα σε έναν άλλον και από ένα ενδιαφερόμενο μέρος σε ένα άλλο και (β) εξελίσσεται, δηλαδή είναι δυναμική ως έννοια."* Επίσης, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2008 [15]): *"Υπάρχει μία γενική συμφωνία ότι σε μία παγκόσμια οικονομία, οι επιχειρήσεις πολύ συχνά παίζουν έναν ρόλο μεγαλύτερο από τη δημιουργία εργασίας και πλούτου".* Η ΕΚΕ είναι *"η συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη"* και *"Η εταιρική συμπεριφορά των επιχειρήσεων θα πρέπει όχι μόνο να εξασφαλίζει αποδόσεις στους μετόχους, μισθούς στους εργαζόμενους και προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές, αλλά θα πρέπει και να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες και αξίες."* Το 2000, ο ΟΟΣΑ αναθεώρησε τις Κατευθυντήριες Οδηγίες για Πολυεθνικές Επιχειρήσεις ("Guidelines for Multinational Enterprises") (OECD, 2008 [15]). Στις οδηγίες αυτές δίνονται πολιτικές εθελοντικής βάσης, οι οποίες προάγουν την εταιρική διαφάνεια και την υποχρέωση λογοδοσίας, αφορώντας ειδικά: την απασχόληση και τις βιομηχανικές σχέσεις, τη δημοσιοποίηση πληροφοριών, την περιβαλλοντική διαχείριση, τη δωροδοκία, τον ανταγωνισμό, τα ενδιαφέροντα των καταναλωτών, τη διάχυση επιστημών και τεχνολογίας και τη φορολογία. Ο οργανισμός "Επιχειρήσεις για Κοινωνική Υπευθυνότητα" (Business for Social Responsibility - BSR) ορίζει (BSR, 2008 [16]) την ΕΚΕ ως: *"επιχειρηματικές πρακτικές οι οποίες ενδυναμώνουν την υποχρέωση λογοδοσίας, με σεβασμό στις ηθικές αξίες, στο πλαίσιο των συμφερόντων όλων των ενδιαφερόμενων μερών"*. Όπως αναφέρει το BSR (BSR, 2008 [16]): *"οι υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές σέβονται και διατηρούν το φυσικό περιβάλλον"* και *"υποστηρίζοντας τη βελτίωση της ποιότητας και των ευκαιριών της ζωής, οι*

άνθρωποι ενθαρρύνονται και παροτρύνονται στο να επενδύουν στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται μία επιχείρηση. Εάν η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αντιμετωπιστεί με τρόπο κατανοητό, τότε η ενσωμάτωσή της με την επιχειρησιακή στρατηγική και τις λειτουργίες μπορεί να αποφέρει τα μέγιστα οφέλη σε μία επιχείρηση." Σύμφωνα με τον ίδιο οργανισμό, τα βασικά θέματα ΕΚΕ, περιλαμβάνουν: την επιχειρηματική ηθική, τις επενδύσεις στην κοινότητα, το περιβάλλον, τη διακυβέρνηση και υποχρέωση λογοδοσίας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις αγορές, την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και τον χώρο εργασίας. Στην Πράσινη Βίβλο την οποία έχει εκδόσει η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (Commission for European Communities - CEC) (CEC, 2008 [17]) η ΕΚΕ θεωρείται ως "μία ιδέα στη βάση της οποίας οι εταιρείες αποφασίζουν εθελοντικά να συμβάλουν σε μία καλύτερη κοινωνία και ένα καθαρότερο περιβάλλον" και "ένας οργανισμός κοινωνικά υπεύθυνος δεν σημαίνει μόνο πως ικανοποιεί τις νομικές του υποχρεώσεις, αλλά ότι επίσης ξεπερνά την απλή συμμόρφωση και επενδύει περισσότερο στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο περιβάλλον και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη". Στο ίδιο κείμενο, η ΕΚΕ διακρίνεται σε δύο διαστάσεις, την εσωτερική και την εξωτερική. Η πρώτη περιλαμβάνει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την εργασιακή υγεία και ασφάλεια, την προσαρμογή στις αλλαγές και τη διαχείριση των φυσικών πόρων και των περιβαλλοντικών επιπτώσεών τους. Η δεύτερη περιλαμβάνει τις τοπικές κοινωνίες, τους επιχειρηματικούς συνεργάτες (περιλαμβανομένων προμηθευτών και υπεργολάβων), τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις παγκόσμιες περιβαλλοντικές ανησυχίες. Μία ολιστική προσέγγιση της ΕΚΕ περιλαμβάνει: (α) Ολοκληρωμένη διαχείριση κοινωνικής ευθύνης, (β) Έλεγχο και αναφορά κοινωνικής ευθύνης, (γ) Ποιότητα στην εργασία, (δ) Κοινωνικές και περιβαλλοντικές ετικέτες, (ε) Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις.

Στη βάση αποτελεσμάτων περιοδικών ερευνών καταναλωτών και πολιτών σε πολλές χώρες, ο οργανισμός GlobeScan, διακρίνει (GlobeScan, 2008 [18]) τις κοινωνικές υπευθυνότητες σε δύο γενικές κατηγορίες:“(α) Υπευθυνότητες Λειτουργικές (“operational responsibilities”), οι οποίες εκλαμβάνονται ως τα πρότυπα τα οποία πρέπει οι εταιρείες να φτάσουν, με την κανονική ροή των εργασιών τους και (β) Υπευθυνότητες “Εταιρικού Πολίτη” (“citizenship responsibilities”) οι οποίες αφορούν δράσεις τις οποίες δεν χρειάζεται να υλοποιούν οι επιχειρηματικές οντότητες στις κανονικές (τυπικές) τους επιχειρηματικές λειτουργίες, με συνέπεια να μπορεί να διαφοροποιείται ως προς αυτές μία επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Η κατηγορία Λειτουργικών Υπευθυνότητων περιλαμβάνει: Προστασία υγείας και ασφάλειας εργαζόμενων, Αποφυγή δωροδοκιών - διαφθοράς, Αποφυγή παιδικής εργασίας, Προστασία περιβάλλοντος, Κέρδη και πληρωμή φόρων, Δίκαιη μεταχείριση οικογενειών, Παροχή προϊόντων ποιότητας στις χαμηλότερες δυνατές τιμές, Ασφάλεια εργασίας, Εφαρμογή παγκόσμιων προτύπων, σε όλο τον κόσμο. Η κατηγορία Υπευθυνότητων Εταιρικού Πολίτη περιλαμβάνει: Απόκριση στις ανησυχίες και τις απόψεις του κοινού, Μείωση καταχρήσεων σε βάρος των ανθρώπινων δικαιωμάτων, Συμβολή στην αύξηση της οικονομικής σταθερότητας, Μείωση του χάσματος μεταξύ πλούσιων και πτωχών. Υποστήριξη κοινοτήτων και φιλανθρωπιών, Επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, Υποστήριξη προοδευτικών κυβερνητικών πολιτικών.”

Η “Πρωτοβουλία Παγκόσμιας Αναφοράς” (The Global Reporting Initiative - GRI) έχει αναπτύξει ένα πλαίσιο πιστοποιημένων κοινωνικών απολογισμών στο οποίο γίνεται η διάκριση μεταξύ των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών

επιδόσεων ενός οργανισμού (GRI, 2008 [19]). Για τον συγκεκριμένο οργανισμό, η κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας "συλλαμβάνει τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού στην κοινωνία, περιλαμβανομένων των εργαζόμενων, των πελατών, της κοινότητας, της εφοδιαστικής αλυσίδας και των επιχειρηματικών συνεργατών." Οι δραστηριότητες αυτές καλύπτουν τους τομείς: Χώρο εργασίας (υγεία και ασφάλεια, μισθοί και παροχές, μη διακρίσεις, εκπαίδευση, παιδική εργασία κλπ.), Ανθρώπινα δικαιώματα, Προμηθευτές, Προϊόντα και υπηρεσίες. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες "G3" του οργανισμού αποτελούν, όπως αναφέρεται από τον ίδιο τον οργανισμό (GRI, 2008 [19]): "τον ακρογωνιαίο λίθο του "Πλαισίου Αναφοράς Βιωσιμότητας του GRI"". Το πρώτο μέρος των Κατευθυντήριων Οδηγιών G3 παρέχει αρχές: (α) περιεχομένου αναφοράς: υλικότητα, συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών, θέματα βιωσιμότητας και πληρότητας και (β) ποιότητας αναφοράς: ισορροπία, συγκρισιμότητα, ακρίβεια, έγκαιρη κατάθεση, αξιοπιστία, διαύγεια.. Το δεύτερο μέρος Κατευθυντήριων Οδηγιών G3 αφορά "πρότυπες κοινοποιήσεις" ("standard disclosures") και ειδικά: (α) "Στρατηγική και Προφίλ" ("Strategy & Profile"), (β) Διαχειριστική - διοικητική Προσέγγιση ("Management Approach") και (γ) Δείκτες Επίδοσης ("Performance Indicators").

Η ΕΚΕ αφορά επιχειρηματικές οντότητες, οποιουδήποτε μεγέθους, κλάδου, ή τύπου δραστηριοποίησης. Ένα βασικό σημείο - κλειδί της έννοιας της ΕΚΕ είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρηματικές οντότητες παροτρύνουν σε σχετική συμμετοχή τους μετόχους, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές / υπεργολάβους τους, καθώς και τις κυβερνήσεις, τους ΜΚΟ, τους διεθνείς οργανισμούς και γενικά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι δεσμεύσεις και οι δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την ΕΚΕ συνήθως αφορούν βασικές

παραμέτρους της συμπεριφοράς μιας επιχειρηματικής οντότητας (περιλαμβανόμενων των πολιτικών και πρακτικών της) όπως: υγεία και ασφάλεια εργαζόμενων, προστασία περιβάλλοντος, ανθρώπινα δικαιώματα, πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εταιρική διακυβέρνηση, κοινωνική ανάπτυξη, προστασία καταναλωτή, προστασία εργασίας, σχέσεις προμηθευτών, επιχειρηματική ηθική και δικαιώματα μετόχων. Στη βάση ότι οι επιχειρηματικές οντότητες παίζουν κύριο ρόλο στη δημιουργία εργασίας και πλούτου στην κοινωνία, η ΕΚΕ εκλαμβάνεται γενικά ως ο τρόπος με τον οποίο μία επιχειρηματική οντότητα επιτυγχάνει μία ισορροπία, ή μία “ολοκλήρωση” των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών της προσαγών, απαντώντας ταυτόχρονα, στις προσδοκίες των μετόχων και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών της. Παρόλο που η επιχειρηματική συμμόρφωση σε νόμους και κανονιστικές ρυθμίσεις, σε κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα διαμορφώνει το επίσημο επίπεδο επίδοσης της ΕΚΕ, συχνά θεωρείται πως αφορά δεσμεύσεις του ιδιωτικού μόνο τομέα και δραστηριότητες οι οποίες εκτείνονται πέρα από αυτή τη βάση “συμμόρφωσης προς τους νόμους”. Από μία προοδευτική επιχειρηματική άποψη, η ΕΚΕ συνήθως αφορά την εστίαση σε νέες ευκαιρίες, ως τρόπο απόκρισης σε διασυνδεδεμένες οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις στην Αγορά. Αυτή η εστίαση μπορεί να παρέχει ένα ξεκάθαρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ενεργοποιεί την εταιρική καινοτομία. Καθώς τα σύγχρονα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν ολοένα και μεγαλύτερη επίγνωση της σπουδαιότητας και της επίδρασης των εταιρικών αποφάσεων στην κοινωνία και στο περιβάλλον, είναι πολύ σημαντικό να παρέχονται κίνητρα σε επιχειρηματικές οντότητες προκειμένου να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στη λήψη αποφάσεων και η δημιουργία κοινωνικών προκλήσεων. Τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να ανταμείψουν ή να τιμωρήσουν τις

επιχειρηματικές οντότητες. Για αλλαγή της εταιρικής τους συμπεριφοράς, μπορεί να δίνονται κίνητρα στις επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκρίνονται περισσότερο σε μία προσέγγιση ΕΚΕ, προς ενίσχυση των αναμενόμενων από την αλλαγή δυναμικών, αισθητών και καίριων αποτελεσμάτων, όπως: (α) Ισχυρότερη οικονομική επίδοση και κερδοφορία (πχ. μέσω “eco-efficiency”, δηλ. οικολογικής αποτελεσματικότητας), (β) Ενισχυμένη λογοδοσία, (γ) Αυξημένη δέσμευση ανθρώπινου δυναμικού, (δ) Ισχυρότερη δύναμη και δυναμική, (ε) Μειωμένη ευπάθεια, μέσω ισχυρότερων σχέσεων με τις κοινωνικές ομάδες, (ζ) Βελτιωμένη φήμη και ενίσχυση της εταιρικής επωνυμίας (“branding”). Σήμερα, η ΕΚΕ αφορά θέματα προστασίας περιβάλλοντος, κοινωνικής ισότητας και οικονομικής ανάπτυξης, επηρεάζοντας ευρύτατο φάσμα των δραστηριοτήτων μιας επιχειρηματικής οντότητας, στο οποίο περιλαμβάνονται: η Εταιρική Πολιτική και Στρατηγική, η Ακεραιότητα, ο Σχεδιασμός και η Συμμόρφωση Προϊόντος, οι Προμήθειες - Εφοδιαστική αλυσίδα, η Παραγωγή, η Διανομή, το Marketing – η Διαφήμιση, οι Πρακτικές πωλήσεων – η Πολιτική τιμών, η Δημοσιοποίηση στοιχείων προϊόντος και επιχειρηματικών επιλογών - πρακτικών. Η ΕΚΕ και η Ποιότητα είναι έννοιες στενά διασυνδεδεμένες σε επίπεδο αρχών, ηθικής και σεβασμού προς τους ανθρώπους. Η διασύνδεση αυτή είναι φανερή και στις φιλοσοφίες και διδαχές των “gurus” της ποιότητας: P. Crosby, W.E. Deming, J. Juran και K. Ishikawa (Παλλαδά, 2004 [20]). Η ΕΚΕ είναι συχνά ένας αφανής ή και φανερός λόγος ενασχόλησης με την Ποιότητα. Μπορεί να εξελιχθεί ταχύτερα και καλύτερα εάν είναι εγγενής σε ένα Σύστημα (Διαχείρισης) Ποιότητας, καλύπτοντας θέματα: ανθρώπινων δικαιωμάτων, εργασίας (αναφορικά με υγεία - ασφάλεια, χώρους εργασίας κ.ά.), μη δίκαιων επιχειρηματικών πρακτικών, εταιρικής διακυβέρνησης και περιβάλλοντος. Βασικές αρχές και θέσεις της ΕΚΕ εφαρμόζονται εδώ και χρόνια μέσω των πρακτικών και εφαρμογών της ποιότητας

και έχουν αποδείξει πόσο πρακτικά και επικερδή μπορεί να είναι, τονίζοντας: (α) τη βιώσιμη επίδοση (sustainable performance), δίνοντας αξία σε ανθρώπους και κοινωνία και (β) το ταυτόχρονα επιχειρηματικά και ηθικά “σωστό”. Αυτό δεν αποτελεί αντίφαση, ούτε και απίθανο στόχο. Σύμφωνα με τους B. Oppenheim και Z. H. Przasnyski (Oppenheim and Przasnyski, 1999 [21]), μέσω της ποιότητας παρέχονται: *“ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες άριστης και διαρκούς ποιότητας, διατιθέμενα στην αγορά στον συντομότερο δυνατό χρόνο, στο ελάχιστο δυνατό κόστος και κατά τρόπο που να δίνει έμφαση στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την ικανοποίηση από την εργασία και την αμοιβαία και μακροπρόθεσμη εμπιστοσύνη και πίστη μεταξύ της επιχειρηματικής οντότητας και όλων των ενδιαφερόμενων μερών της, ειδικά των εργαζόμενων σε αυτή”*. Τα κίνητρα και οι βασικές προϋποθέσεις ΕΚΕ είναι τα ίδια με αυτά που αναφέρονται για την Εταιρική Ευθύνη, με ιδιαίτερη έμφαση όμως στην κοινωνική διάσταση και με σταθερό επίκεντρο και μέτρο τον άνθρωπο.

Ο ISO ετοιμάζει ένα νέο διεθνές πρότυπο, το ISO 26000 (Social Responsibility Guidance Standard), το οποίο έχει προγραμματιστεί να εκδοθεί το 2010. Το πρότυπο αυτό θα παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με την ΕΚΕ και όχι απαιτήσεις. Η σημασία και η σπουδαιότητά του εδράζεται στο ότι η επιχειρηματική βιωσιμότητα δεν στηρίζεται μόνο στην παροχή προϊόντων / υπηρεσιών τα οποία ικανοποιούν τον πελάτη και δεν θέτουν το φυσικό περιβάλλον σε κίνδυνο, αλλά και στη λειτουργία της επιχείρησης κατά τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες οι οποίοι “βλέπουν μπροστά”, αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία διαρκείας πρέπει να θεμελιώνεται σε αρχές υπευθυνότητας και σε αξιόπιστες επιχειρηματικές πρακτικές, καθώς και σε πρόληψη δραστηριοτήτων, όπως η λογιστική, με σκοπό την απάτη (fraudulent accounting) και την εργατική

εκμετάλλευση. Πέρα από τις τυπικές ενότητες: Εισαγωγή, Πεδίο, Τυποποιητικές Αναφορές, Όρους και Ορισμούς, το νέο διεθνές σχετικό πρότυπο του ISO θα περιέχει: ένα γενικό περίγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης, εντός του οποίου θα λειτουργούν οι επιχειρηματικές οντότητες: Αρχές Κοινωνικής Ευθύνης (για επιχειρήσεις), Καθοδήγηση σε θέματα Κοινωνικής Ευθύνης, Καθοδήγηση εφαρμογής Κοινωνικής Ευθύνης, Παραρτήματα, Βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της 22ης Μαρτίου 2006, προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο και την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, ζητήθηκε να γίνει η Ευρώπη πόλος αριστείας στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΕ, 2008 [22]): *“Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εγγράφεται στο πλαίσιο της συζήτησης περί παγκοσμιοποίησης και βιώσιμης ανάπτυξης. Αντιπροσωπεύει μια πτυχή του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου και αποτελεί ένα μέσο υπεράσπισης της αλληλεγγύης, της συνοχής και της ισότητας ευκαιριών στο πλαίσιο ενός αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί επίσης να συμβάλλει στα θέματα τα οποία αφορούν τη γήρανση του πληθυσμού, καθώς και να συνεισφέρει σε μια υψηλή ποιότητα διαβίωσης, μέσα σε ένα υγιές περιβάλλον”*. Πολλές δράσεις και δραστηριότητες αντικατοπτρίζουν τη σημασία που έχει δοθεί στην ΕΚΕ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, όπως οι εξής: (α) Δημοσίευση, το 2001, Πράσινης Βίβλου για την προαγωγή ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ. (β) Προώθηση κοινοτικής στρατηγικής της ΕΚΕ (2002) και συμβολή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου με συζητήσεις και ψηφίσματα (2002 και 2003). (γ) Αναγνώριση, από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (στο εαρινό Συμβούλιο του Μαρτίου του 2005) ότι η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στη βιώσιμη ανάπτυξη ενισχύοντας το δυναμικό καινοτομίας και την ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης. Ως αντιστάθμισμα των προσπαθειών των

επιχειρήσεων, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο υπογράμμισε τη σημασία που έχει για την Ευρωπαϊκή Ένωση η ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς της και η καθιέρωση μιας καλύτερης νομοθεσίας. (δ) Υποβολή προτάσεων στην ανεπίσημη συνεδρίαση του Hampton Court, τον Οκτώβριο 2005 και καινοτόμων λύσεων ως απάντηση στις προκλήσεις που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποίηση. (ε) Προβολή της προώθησης της επιχειρηματικής αντίληψης ως μια ευρωπαϊκή προτεραιότητα, στην ετήσια έκθεση δραστηριότητας για το 2006 της Επιτροπής σχετικά με την ανάπτυξη και την απασχόληση. (ζ) Έκδοση ολοκληρωμένων κατευθυντήριων γραμμών για την ανάπτυξη και την απασχόληση (2005 - 2008). Το Συμβούλιο συνιστά στα κράτη μέλη να παρακινήσουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν την ΕΚΕ. (η) Αναθεώρηση της στρατηγικής υπέρ της βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο της οποίας ουσιαστικά ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις, ως προνομιούχοι εταίροι, να προβληματιστούν σχετικά με τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες πολιτικές τους για βιώσιμη ανάπτυξη.

Η ΕΚΕ έχει θεωρηθεί ότι μπορεί να συμβάλλει θετικά στον στρατηγικό στόχο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που τέθηκε στη Λισσαβόνα: *"Να γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση πιο ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία στη βάση της γνώσης, στον κόσμο"*. Επίσης, η ευρωπαϊκή προσέγγιση στην ΕΚΕ αποτελεί μέρος του ευρύτερου περιεχομένου πολλών και ποικίλων διεθνών πρωτοβουλιών, όπως: (α) Global Compact (2000) των Ηνωμένων Εθνών, (β) International Labour Organisation's (ILO) Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy (1997-2000) και (γ) Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) Guidelines for Multinational Enterprises (2000). Ενώ οι πρωτοβουλίες αυτές δεν είναι νομικά δεσμευτικές, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ως στόχο την ενεργή προώθηση των κατευθυντήριων οδηγιών του

ΟΟΣΑ. Η παρακολούθηση του πυρήνα των προτύπων του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (International Labor Organization - ILO) (ελευθερία συναναστροφής, κατάργηση εξαναγκασμένης εργασίας, όχι διακρίσεις στην εργασία και εξάλειψη της παιδικής εργασίας) αποτελούν κεντρικό ζήτημα ΕΚΕ.

Για να είναι μία επιχειρηματική οντότητα εταιρικά κοινωνικά υπεύθυνη δεν αρκεί η απλή ικανοποίηση νομικών υποχρεώσεων. Χρειάζεται να υπερβεί την απλή συμμόρφωση και να επενδύσει “περισσότερο” στο ανθρώπινο κεφάλαιό της, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Έχει αποδειχτεί έμπρακτα πως η επένδυση σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές έχουν άμεση επίπτωση στην παραγωγικότητα. Η ΕΚΕ δεν θα πρέπει να θεωρείται υποκατάστατο της νομοθεσίας, των κανονισμών και ρυθμίσεων που αφορούν τα κοινωνικά δικαιώματα, ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα. Σε χώρες όπου τέτοιες νομοθεσίες και ρυθμίσεις δεν υπάρχουν, οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρώνονται στη θέσπιση του κατάλληλου νομοθετικού, κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου, με σκοπό και στόχο τον προσδιορισμό του πεδίου στη βάση του οποίου είναι εφικτό να αναπτυχθούν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές. Παρότι η ΕΚΕ προωθείται μέχρι τώρα κυρίως από μεγάλες, ή πολυεθνικές επιχειρήσεις, σχετίζεται και αφορά όλους τους τύπους επιχειρηματικών οντοτήτων, σε όλους τους τομείς και κλάδους δραστηριοποίησης. Ήδη όμως, μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την κοινωνική τους ευθύνη, κυρίως μέσω συμμετοχής τους στα κοινά. Εργατικοί συνεταιρισμοί και λοιπές αντίστοιχες (δομικά) επιχειρηματικές μορφές ενσωματώνουν τα ενδιαφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών και αναλαμβάνουν άμεσα κοινωνικές και αστικές υπευθυνότητες. Υπό την πίεση από ΜΚΟ, ομάδες καταναλωτών γίνονται τώρα πλέον και επενδυτές, ενώ οι επιχειρήσεις υιοθετούν, ολοένα και περισσότερο,

κώδικες συμπεριφοράς οι οποίοι αναφέρονται σε συνθήκες, ανθρώπινα δικαιώματα και περιβαλλοντικές παραμέτρους. Έρευνες σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές δεν θέλουν απλώς να αγοράζουν καλά και ασφαλή προϊόντα, αλλά θέλουν, ταυτόχρονα, να γνωρίζουν εάν αυτά τα προϊόντα έχουν παραχθεί κατά τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο. Τα τελευταία έτη, οι επενδυτές έχουν συνειδητοποιήσει πως οι “κοινωνικά υπεύθυνες” επενδύσεις (“Socially Responsible Investing” - SRI), καθώς και οι επενδύσεις στην προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν πολύ καλά κριτήρια αξιολόγησης και τεκμήρια καλής διαχείρισης - διοίκησης. Για τους λόγους αυτούς, οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές μπορεί να βοηθήσουν να ανοίξει ο δρόμος στη συμφιλίωση μεταξύ κοινωνικής ανάπτυξης και βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας.

Στο εσωτερικό κάθε επιχειρηματικής οντότητας, οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές αφορούν σε πρώτο επίπεδο, την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στην υγεία και ασφάλεια και στη διαχείριση αλλαγών. Περιλαμβάνουν επίσης περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Επιπρόσθετα σε αυτές τις εσωτερικές παραμέτρους, οι επιχειρήσεις συμβάλλουν και εξωτερικά, στις τοπικές τους κοινωνίες, με την παροχή θέσεων εργασίας, μισθών, υπηρεσιών και φορολογικών εσόδων. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από την υγεία, σταθερότητα και ευημερία των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται. Στη βάση αυτή, η ΕΚΕ αφορά ένα πολύ ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών: επιχειρηματικούς συνεργάτες και προμηθευτές, πελάτες, δημόσιες αρχές και μη κυβερνητικούς οργανισμούς οι οποίοι εκπροσωπούν τόσο τις τοπικές κοινωνίες, όσο και το περιβάλλον. Σε έναν κόσμο πολυεθνικών επενδύσεων και παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων, η ΕΚΕ θα πρέπει να εκτείνεται πέρα από τα ευρωπαϊκά

όρια. Μία εξωτερική διάσταση της ΕΚΕ είναι αυτή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ειδικά σε σχέση με τις παγκόσμιες δραστηριότητες παραγωγής. Παρά την ύπαρξη διεθνών οργάνων (όπως ILO Tripartite) το οποίο αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και την Κοινωνική Πολιτική (ILO, 2008 [23]), καθώς και τις Κατευθυντήριες Οδηγίες του ΟΟΣΑ για πολυεθνικές επιχειρήσεις, τα ανθρώπινα δικαιώματα παραμένουν ένα περίπλοκο θέμα με πολλά πολιτικά, νομικά και ηθικά διλήμματα.

Οι προσεγγίσεις των επιχειρηματικών οντοτήτων στην αντιμετώπιση των ευθυνών τους και των σχέσεών τους με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη ποικίλουν ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησής τους και την “κουλτούρα” τους. Γενικά οι επιχειρηματικές οντότητες τείνουν να υιοθετούν μία δήλωση αποστολής, έναν κώδικα συμπεριφοράς, ή ένα “credo” (δηλαδή χαρακτηριστικό σύνθημα) όπου δηλώνουν τις αξίες, τον σκοπό και τις υπευθυνότητές τους αναφορικά με τα ενδιαφερόμενά τους μέρη. Ακολουθώντας, αυτές οι αξίες μετουσιώνονται σε δράσεις σε ολόκληρη την επιχειρηματική οντότητα, με την προσθήκη της κοινωνικής ή και περιβαλλοντικής διάστασης στα σχέδια και στους προϋπολογισμούς τους, προκειμένου να υλοποιήσουν κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς ελέγχους και να οργανώσουν προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Μεγάλος αριθμός πολυεθνικών εταιρειών συντάσσουν και δημοσιοποιούν πλέον “Αναφορές Κοινωνικής Ευθύνης”. Ενώ αναφορές με αντικείμενο το περιβάλλον, την εργασιακή υγεία και ασφάλεια θεωρούνται κοινότυπες πλέον, οι αναφορές οι οποίες αφορούν θέματα όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα και την παιδική εργασία δεν είναι. Προκειμένου αυτές οι αναφορές να είναι χρήσιμες, χρειάζεται να εξελιχτεί μία παγκόσμια ομοφωνία σχετικά με: (α) τον τύπο της δημοσιοποιούμενης πληροφορίας, (β) την κατάλληλη “μορφολογία” της αναφοράς (τυποποίηση

θεματικών ενοτήτων και πεδίων), καθώς και (γ) την αξιοπιστία της αξιολόγησης και των ελεγκτικών διαδικασιών. Η Πράσινη Βίβλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ΕΚΕ αποτελεί πρόσκληση τις δημόσιες αρχές όλων των επιπέδων, τους διεθνείς οργανισμούς και τις επιχειρήσεις όλων των τύπων και μεγεθών, τους κοινωνικούς εταίρους, τους ΜΚΟ, τα ενδιαφερόμενα μέρη και οποιοδήποτε νομικό ή φυσικό πρόσωπο να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τον τρόπο διαμόρφωσης μιας συνεργασίας για την ανάπτυξη ενός νέου πλαισίου για την προώθηση και ανάπτυξη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, λαμβάνοντας υπόψη τα ενδιαφέροντα όλων. Υπάρχουν όμως και εθνικά πρότυπα σε ισχύ με θεματικό αντικείμενο την ΕΚΕ, όπως το αυστραλιανό πρότυπο AS 8003:2003 το οποίο έχει αναπτυχθεί από τον (εθνικό) Αυστραλιανό Οργανισμό Προτύπων, τον οργανισμό Standards Australia.

5.4.2 Το αυστραλιανό πρότυπο “AS 8003 - Corporate Social Responsibility”

Το αυστραλιανό πρότυπο AS 8003:2003 - Corporate Social Responsibility (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη) (Standards Australia, 2008 [24]) έχει εκδοθεί από τον Αυστραλιανό Οργανισμό Προτύπων ο οποίος είναι ιδρυτικό μέλος του ISO, (Standards Australia International, 2008 [25]). Σύμφωνα με το αυστραλιανό πρότυπο AS 8003:2003 - Corporate Social Responsibility (Standards Australia, 2003 [26]), η ΕΚΕ “είναι ένας μηχανισμός τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρηματικές οντότητες για να ενσωματώσουν εθελοντικά στις λειτουργίες και την αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις “πάνω και πέρα” από τις επιβεβλημένες υποχρεωτικές νομικές υποχρεώσεις, κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευαισθησίες τους”. Το αυστραλιανό πρότυπο AS 8003 - Corporate Social Responsibility εκπονήθηκε από την Επιτροπή MB-004, Business

Governance (Επιχειρηματικής Διακυβέρνησης), δημοσιοποιήθηκε στις 23 Ιουνίου 2003 και βρίσκεται στην πρώτη του έκδοση. Αποτελεί μέρος σειράς προτύπων σχετικών με την Εταιρική Διακυβέρνηση. Τα υπόλοιπα πρότυπα της σειράς είναι τα εξής:

- AS 8000 Good Governance Principles (Αρχές Καλής Διακυβέρνησης)
 - AS 8001 Fraud and Corruption Control (Έλεγχος Απάτης και Διαφθοράς)
 - AS 8002 Organizational Codes of Conduct (Κώδικες Συμπεριφοράς Οργανισμού)
- και
- AS 8004 Whistleblower Protection Programs for Entities (Προγράμματα Προστασίας Καταγγελίας Απάτης για Οργανισμούς).

Σκοπός και στόχοι του συγκεκριμένου προτύπου είναι: (α) Η ανάδειξη - πρόταση μιας διεργασίας καθιέρωσης και διατήρησης μιας νοοτροπίας (“κουλτούρας”) κοινωνικής ευθύνης, μέσω μιας αυτο-ρυθμιστικής προσέγγισης. (β) Η παροχή ενός πλαισίου, στοιχείων και καθοδήγησης για την καθιέρωση, εφαρμογή, διαχείριση, παρακολούθηση και αξιολόγηση ενός αποτελεσματικού Προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μιας επιχειρηματικής οντότητας.

5.4.3 Χρήση του προτύπου AS 8003

Ο ρόλος του προτύπου είναι επικουρικός σε οποιαδήποτε νομοθεσία σχετική με ΕΚΕ. Το συγκεκριμένο πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ισοδύναμα από δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς, κυβερνητικές υπηρεσίες και ΜΚΟ. Η αναφορά “εταιρική” στον τίτλο του προτύπου πρέπει να εκλαμβάνεται με τη γενική έννοια, καλύπτοντας όλες τις προαναφερόμενες περιπτώσεις. Οι βασικές αρχές οι οποίες φαίνεται να διέπουν το πρότυπο (- δεν υπάρχει ρητή σχετική αναφορά στο

κείμενο του προτύπου) αναφέρονται στις ενότητές του: “Μέρος 2 - Δομικά Στοιχεία”, “Μέρος 3 - Λειτουργικά Στοιχεία” και : “Μέρος 4 - Στοιχεία Διατήρησης”:

5.4.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης του προτύπου AS 8003 στην ανάπτυξη και εφαρμογή εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος

5.4.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα χρήσης του προτύπου AS 8003 στην ανάπτυξη και εφαρμογή εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος

Με την καθιέρωση ενός εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, σύμφωνα με το πρότυπο AS 8003:2003 (Standards Australia, 2003 [26]), σε μία επιχειρηματική οντότητα και την πιστοποίησή του, προκύπτουν τα ακόλουθα βασικά θετικά αποτελέσματα - πλεονεκτήματα:

- Δημιουργείται, ή ενισχύεται μία νοοτροπία - “κουλτούρα” υπευθυνότητας, η οποία δρα θετικά τόσο εντός της επιχειρηματικής οντότητας (στο ανθρώπινο δυναμικό και τις λειτουργίες της επιχειρηματικής οντότητας), όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον (συνεργάτες, πελάτες κλπ.).
- Ικανοποιούνται συστηματικότερα, αποτελεσματικότερα και με συγκεκριμένη κατεύθυνση και στόχευση, οι ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.
- Επιβεβαιώνεται η υπευθυνότητα της επιχειρηματικής οντότητας στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.

- Διευρύνονται οι ορίζοντες των εμπειριών και της μάθησης της επιχειρηματικής οντότητας. Η επιχειρηματική οντότητα γίνεται πιο ώριμη, υπεύθυνη (σε ατομικό, ομαδικό και συλλογικό επίπεδο) και ταυτόχρονα διευκολύνεται η εξέλιξη: (α) του διαχειριστικού - διοικητικού της συστήματος, (β) της ίδιας και (γ) των συντελεστών της.
- Η επιχειρηματική οντότητα αποκτά πρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Αγορά, με νέες διευρυμένες ευκαιρίες marketing και πωλήσεων. Γίνεται σταθερός πόλος έλξης νέων πελατών και αυξάνονται τα έργα και οι συνεργασίες με τους υπάρχοντες πελάτες, ικανοποιώντας το κοινό αίσθημα και τις ευαισθησίες της κοινωνίας.
- Προσελκύονται νέοι εταίροι, ανθρώπινο δυναμικό και συνεργάτες.
- Διακρίνεται και προβάλλεται η επιχειρηματική οντότητα. Διαφημίζεται έμμεσα και άμεσα. Ενισχύεται η φήμη της επωνυμίας της επιχειρηματικής οντότητας ("brand name").
- Βελτιώνονται: (α) Η σταθερότητα των χαρακτηριστικών και των επιδόσεων του παραγόμενου προϊόντος / της παρεχόμενης υπηρεσίας οδηγώντας σε ικανοποίηση πελατών, (β) Η εικόνα της επιχειρηματικής οντότητας και η αντίληψη της νοοτροπίας και των επιδόσεών της, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, (γ) Η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της επιχειρηματικής οντότητας, με συνέπεια τη μείωση κόστους, (δ) Η επικοινωνία, το ηθικό και η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζόμενων,

ενώ ταυτόχρονα γίνεται κατανοητό το τί είναι αναμενόμενο από κάθε εργαζόμενο.

5.4.4.2 Κύρια μειονεκτήματα χρήσης του προτύπου AS 8003 στην ανάπτυξη και εφαρμογή εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος

Στα κύρια ενδεχόμενα (κατά περίπτωση) μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του συγκεκριμένου προτύπου στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συγκαταλέγονται τα εξής:

- Η ευρύτητα και οι ανθρωποκεντρικές (“soft”) διαστάσεις του συγκεκριμένου θεματικού αντικειμένου.
- Η μεγάλη “ευαισθησία” στον πλήρη, σωστό και γενικά καλό σχεδιασμό του συστήματος, τα περιεχόμενα, τη νοοτροπία και γλώσσα του, προκειμένου να είναι όχι απλώς κατανοητό και αποδεκτό, αλλά εφαρμόσιμο, τόσο σε νοοτροπία, όσο και σε περιεχόμενο και λειτουργικές δυνατότητες, παρέχοντας ευκολίες και εργαλεία καθημερινής εργασίας όλων στην επιχειρηματική οντότητα.
- Ο κρίσιμης σημασίας ρόλος της Διοίκησης και της δέσμευσής της, όπως και των προϊσταμένων και “ηγετών” όλων των υπο-δομών της επιχειρηματικής οντότητας, με το έμπρακτο καθημερινό τους παράδειγμα, στην ενσωμάτωση των σχετικών στοιχείων στις αξίες της επιχειρηματικής οντότητας και την πλήρη και επιτυχή εφαρμογή του διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος.

- Η ανάγκη ενεργού και δημιουργικής - αναπτυξιακής συμμετοχής όλων (παρότρυνση από Διοίκηση, προϊσταμένους) στη δυναμική εξέλιξη του Συστήματος.
- Η κατάλληλη ένταξη των σχετικών με το θέμα στοιχείων στη νοοτροπία και στον τρόπο υλοποίησης των λειτουργιών της επιχειρηματικής οντότητας.
- Η τυχόν στατικότητα του σχετικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, για οποιονδήποτε λόγο. Ένα διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα το οποίο στηρίζεται στο συγκεκριμένο πρότυπο, χωρίς κατάλληλες ενημερώσεις, επικαιροποιήσεις και δυναμική εξέλιξη στη σύγχρονη, μεταβαλλόμενη με ταχύτατους ρυθμούς οικονομική και επιχειρηματική πραγματικότητα δεν συμβάλει στην εξέλιξη της επιχειρηματικής οντότητας.

5.4.5 Στατιστικά στοιχεία εφαρμογής του προτύπου AS 8003

Δημοσιοποιημένα στατιστικά δεδομένα και στοιχεία σχετινά με το πρότυπο AS 8003 αναζητήθηκαν, αλλά δεν βρέθηκαν.

5.5 Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας (Accountability) - Το πλαίσιο - πρότυπο “Accountability AA1000 Framework”

5.5.1 Γενικά στοιχεία του πλαισίου - προτύπου “AccountAbility AA1000”

Το πλαίσιο - πρότυπο “Accountability AA1000 Framework” έχει αναπτυχθεί από τον οργανισμό: “AccountAbility” (Accountability, 2008 [27]). Το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000 ανήκει στη σειρά:

- AA1000 Purpose and Principles (Σκοπός & Αρχές)
- AA1000 Framework for Integration (Πλαίσιο Ολοκλήρωσης)
- AA1000 Assurance Standard (Πρότυπο Διασφάλισης)
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard (Πρότυπο Συμμετοχής Ενδιαφερόμενων Μερών)

Η τρέχουσα έκδοση του προτύπου - πλαισίου είναι αυτή του 2008. Το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000 εκδόθηκε αρχικά ως αυτόνομο κείμενο - έγγραφο.

Σκοπός του συγκεκριμένου πλαισίου είναι η υποστήριξη των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη της κοινωνικής τους υπευθυνότητας και λογοδοσίας, μέσω “κοινωνικής και ηθικής λογιστικής” (“social and ethical accounting”), ελέγχου - αναφοράς και ποιότητας. Ανατποκρίνεται στην ανάγκη των οργανισμών να ενσωματώνουν τις σχετικές με το θέμα διεργασίες στις καθημερινές τους λειτουργίες και δραστηριότητες. Επίσης, το πλαίσιο παρέχει καθοδήγηση στους χρήστες του σχετικά με τον τρόπο καθιέρωσης συστηματικής αλληλεπίδρασης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, επιτρέποντας την ανάπτυξη και χρήση δεικτών και συστημάτων αναφοράς τα οποία εξασφαλίζουν μεγαλύτερη διαφάνεια, αποτελεσματική απόκριση στα ενδιαφερόμενα μέρη και γενικά βελτιωμένη επίδοση της επιχειρηματικής οντότητας.

Οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται το συγκεκριμένο πλαίσιο είναι οι ακόλουθες: (α) Υλικότητα (Materiality): Λογοδοσία σχετική με τις περιοχές επίδοσης της επιχειρηματικής οντότητας οι οποίες σχετίζονται με την ανάγκη των

ενδιαφερόμενων μερών να κρίνουν τη βιωσιμότητα - αειφορία της επιχειρηματικής οντότητας. (β) Πληρότητα (Completeness): Πληρότητα και ακρίβεια πληροφοριών προκειμένου για την κατανόηση και αξιολόγηση των επιδόσεων του οργανισμού στα σχετικά θέματα. (γ) Ανταποκριτικότητα (Responsiveness): Συντονισμένη και συστηματική απόκριση της επιχειρηματικής οντότητας στις ανησυχίες και ευαισθησίες των ενδιαφερόμενων μερών.

Η προσέγγιση στο πλαίσιο - πρότυπο AA 1000 είναι συστημική και διεργασιοκεντρική.

5.5.2 Χρήση του πλαισίου - προτύπου AA 1000

Το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000 μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτόνομα ή συνδυαστικά με άλλα πλαίσια και πρότυπα, από οποιαδήποτε τύπου, κλάδου δραστηριοποίησης, εθνότητας ή γεωγραφικής θέσης επιχειρηματική οντότητα.

5.5.3 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000

5.5.3.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000

Η καθιέρωση και αξιολόγηση ενός εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, σύμφωνα με το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000 παρέχει τα ακόλουθα βασικά πλεονεκτήματα - οφέλη σε μία επιχειρηματική οντότητα:

- Λόγω των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών συνθηκών ανά τον κόσμο, αποτελεί σύγχρονο θέμα - αντικείμενο για το οποίο αρχίζει να υπάρχει αυξανόμενη, όχι μόνο ανάγκη, αλλά απαίτηση πλέον αντιμετώπισης, τόσο κοινωνικά, πολιτικά, όσο και επιχειρηματικά.
- Δημιουργείται ή ενισχύεται μία νοοτροπία (“κουλτούρα”) λογοδοσίας, η οποία δρα θετικά, τόσο εντός της επιχειρηματικής οντότητας στο ανθρώπινο δυναμικό και τις λειτουργίες της επιχειρηματικής οντότητας, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον (συνεργάτες, πελάτες κλπ.).
- Ικανοποιούνται συστηματικότερα, αποτελεσματικότερα και με συγκεκριμένη κατεύθυνση - στόχευση, οι ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.
- Επιβεβαιώνεται η λογοδοσία της επιχειρηματικής οντότητας στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.
- Διευρύνονται οι ορίζοντες των εμπειριών και της μάθησης της επιχειρηματικής οντότητας. Η επιχειρηματική οντότητα γίνεται γενικά πιο ώριμη (σε ατομικό, ομαδικό και συλλογικό επίπεδο) - υπεύθυνη και διευκολύνεται η εξέλιξη: του διαχειριστικού - διοικητικού της συστήματος, της ίδιας και των συντελεστών της.
- Προσελκύονται νέοι εταίροι, ανθρώπινο δυναμικό και συνεργάτες.

- Διακρίνεται και προβάλλεται η επιχειρηματική οντότητα η οποία διαφημίζεται έμμεσα και άμεσα. Ενισχύεται η φήμη της εταιρικής επωνυμίας της επιχειρηματικής οντότητας (“brand name”).
- Βελτιώνονται: (α) Η εικόνα της επιχειρηματικής οντότητας και της αντίληψης της νοοτροπίας και των επιδόσεων της, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. (β) Η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της επιχειρηματικής οντότητας, με συνέπεια τη μείωση κόστους. (γ) Η επικοινωνία, το ηθικό και η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζόμενων, ενώ ταυτόχρονα γίνεται κατανοητό το τί είναι αναμενόμενο από κάθε εργαζόμενο.

5.5.3.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000

Στα κύρια ενδεχόμενα (κατά περίπτωση) μειονεκτήματα χρήσης - εφαρμογής του συγκεκριμένου πλαισίου - προτύπου στην ανάπτυξη - εφαρμογή ενός εταιρικού διαχειριστικού συστήματος συγκαταλέγονται τα εξής:

- Η μεγάλη εξειδίκευση του συγκεκριμένου θεματικού αντικειμένου.
- Δεν είναι ευρέως γνωστό και δεν έχει εκδοθεί από κάποιον πολύ μεγάλο και εύκολα αναγνωρίσιμο, ανά τον κόσμο, οργανισμό.
- Είναι απαιτητικό στη νοοτροπία και δύσκολο στη γλώσσα του. Η ένταξη και εφαρμογή των προδιαγραφών του στις καθημερινές επιχειρηματικές / επιχειρησιακές λειτουργίες μιας επιχειρηματικής οντότητας απαιτεί πολύ καλό

σχεδιασμό, προεργασία και καθοδήγηση, από έμπειρο άτομο με ιδιαίτερα καλή γνώση του.

- Αγγίζει δύσκολα και λεπτά θέματα τα οποία αφορούν σε πολύ μεγάλο βαθμό και πολυεπίπεδα τη Διοίκηση της επιχειρηματικής οντότητας.
- Απαιτεί ιδιαίτερο περιβάλλον εντός και εκτός επιχειρηματικής οντότητας, προκειμένου να εξασφαλίζει την ενεργό, δημιουργική και αναπτυξιακή συμμετοχή όλων (παρότρυνση από Διοίκηση, προϊσταμένους) στη δυναμική εξέλιξη του διαχειριστικού συστήματος.
- Η κατάλληλη ένταξη των σχετικών με το θέμα στοιχείων στην νοοτροπία και τον τρόπο υλοποίησης των στρατηγικών, αλλά και καθημερινών λειτουργιών της επιχειρηματικής οντότητας.
- Η τυχόν στατικότητα του σχετικού εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, για οποιονδήποτε λόγο. Ένα διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα το οποίο στηρίζεται στο συγκεκριμένο πλαίσιο - πρότυπο, αλλά δεν ενημερώνεται, ούτε επικαιροποιείται ή εξελίσσεται δυναμικά στη σύγχρονη, μεταβαλλόμενη με ταχύτατους ρυθμούς οικονομική και επιχειρηματική πραγματικότητα, δεν συμβάλει στην εξέλιξη της επιχειρηματικής οντότητας.

5.5.4 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του πλαισίου - προτύπου ΑΑ 1000

Στο Παράρτημα Ι (βλ. Ενότητα ΠΙ.6) δίνονται στοιχεία επιδόσεων επιχειρήσεων και οργανισμών τα οποία ήταν διαθέσιμα αναφορικά με την Υποχρέωση Λογοδοσίας,

όπως καταγράφονται μέσω ειδικού συστήματος παρακολούθησης - αξιολόγησης (σχετικού με το πλαίσιο - πρότυπο AA1000), από τον οργανισμό AccountAbility (AccountAbility, 2008 [27]). Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, οι μέσοι όροι των δεικτών λογοδοσίας στην Ευρώπη κυρίως και στη Βόρεια Αμερική έχουν αυξηθεί. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις βαθμολογούνται υψηλά στη συμμόρφωσή τους, ειδικά αναφορικά με την αναγνώριση των ανθρώπινων και εργατικών δικαιωμάτων και τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με τα στοιχεία του οργανισμού AccountAbility, 88% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων εφαρμόζουν σχετικές πρωτοβουλίες, έναντι 24% των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α.. Ειδικότερα, αναφέρεται ότι: *“Γενικά στις Η.Π.Α. δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλη προθυμία των επιχειρήσεων να αλληλεπιδράσουν με τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν τις ανησυχίες τους και να σχεδιάσουν από κοινού μαζί τους σχετικές λύσεις. Ακόμα λιγότερες από αυτές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δέχονται να υποβληθούν σε ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών τους επιδόσεων”*.

5.6 Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας - Το πρότυπο “SA 8000:2001 - Social Accountability”

5.6.1 Γενικά Στοιχεία περί Κοινωνικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας

Η Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας είναι ένας ευρύς όρος ο οποίος δημιουργήθηκε λόγω πολλών λειτουργικών παραμέτρων οι οποίες επιδρούν στα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό, τοπική κοινότητα, κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς, ιδιοκτήτες, μετόχους κ.ά.). Οι

λειτουργικές αυτές παράμετροι περιλαμβάνουν το περιβάλλον εργασίας, την ασφάλεια, τις διακρίσεις, τα ίσα δικαιώματα, την ευθύνη προς την κοινωνία, τις περιβαλλοντικές ανησυχίες, τον κύκλο ζωής των προϊόντων, καθώς και νομικά και ρυθμιστικά θέματα. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να μη συνδέονται άμεσα με την παραγωγική δραστηριότητα μιας επιχειρηματικής οντότητας, αλλά παρόλα αυτά, δημιουργούν την ανάγκη στην επιχειρηματική οντότητα να αξιολογεί τη συμμόρφωσή της, καθώς και τους πιθανούς κινδύνους οι οποίοι την επηρεάζουν (ή μπορεί να την επηρεάσουν), το περιβάλλον και την ευημερία της.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και των επιχειρήσεων έχει δημιουργήσει (μεταξύ άλλων) νέες προκλήσεις και πιθανούς κινδύνους. Όσο πιο περίπλοκες γίνονται οι εφοδιαστικές αλυσίδες, τόσο περισσότερο δυσχεραίνεται η διασφάλιση διαφανών διαχειριστικών - διοικητικών διεργασιών σε κάθε αγορά. Όπως αναφέρεται από τον οργανισμό Social Accountability International (Social Accountability International, 2008 [28]), δυστυχώς τα τελευταία χρόνια αποκαλύπτονται ολοένα και περισσότερες περιπτώσεις ανάμειξης πασίγνωστων επιχειρήσεων σε σκάνδαλα τα οποία αφορούν την παιδική εργασία, τις πρακτικές διακρίσεων στην εργασία και την εξαναγκαστική εργασία στις εφοδιαστικές τους αλυσίδες. Κατά δήλωση (συναδέλφου) Αξιολογητή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας γειτονικής χώρας με πολλές βραβευμένες επιχειρήσεις στο ενεργητικό της, *“οι συνθήκες “management” φτάνουν ακόμα και στο σημείο σωματικής βίας για την απόδοση της επιχείρησης”*. Οι πιέσεις από τους πελάτες - καταναλωτές, τις ΜΚΟ και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, μεταξύ άλλων, επιχειρούν να θέσουν πλέον τις επιχειρήσεις κάτω από το μικροσκόπιο αναφορικά με τα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και κοινωνικής υποχρέωσης λογοδοσίας.

Σύμφωνα με τους F. Antonangeli, C. Rizzuto και R. Rochow (Antonangeli et al., 2005 [29]), *“Η Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας σχετίζεται με δύο εξελίξεις: (α) την εξέλιξη νέων υποδειγμάτων - μοντέλων, στη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας, για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και (β) την αυξανόμενη συνειδητοποίηση των καταναλωτών σχετικά με περιβαλλοντικά, ηθικά και κοινωνικά ζητήματα. Στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, μειώνεται ολοένα και περισσότερο ο κυβερνητικός έλεγχος και επικρατεί, ακόμα και στην εταιρική θεωρία, η λογική του “υποδείγματος ιδιοκτησίας”, στο οποίο κινητήριες δυνάμεις για την επιτυχία αποτελούν τα ιδιωτικά συμφέροντα, με επίκεντρο το κέρδος (profit oriented private interests) των μετόχων”*.

Ο R.E. Freeman (Freeman, 1984 [30]) πρότεινε ένα νέο υπόδειγμα για τη σύγχρονη επιχείρηση, με προσέγγιση βασισμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με τους J.E. Post, L.E. Preston και S. Sachs (Post et al., 2002 [31]), στα υποδείγματα αυτής της θεωρητικής προσέγγισης: *“Η εταιρεία είναι ένας οργανισμός ο οποίος δεσμεύεται στην κινητοποίηση πόρων για παραγωγικά θέματα, προκειμένου για την παραγωγή πλούτου και οφελγημάτων (και όχι για εκ προθέσεως: καταστροφή πλούτου, αύξηση κινδύνων, ή πρόκληση βλάβης) για τους συντελεστές της, ή τα ενδιαφερόμενα μέρη”, όπου ενδιαφερόμενα μέρη είναι: “τα άτομα και οι ομάδες που συνεισφέρουν, εθελοντικά και μη, στη δυνατότητα και στις δραστηριότητες της εταιρείας να παράγει πλούτο και κατά συνέπεια είναι εν δυνάμει δικαιούχοι της, αλλά και αυτοί που φέρουν τους σχετικούς πιθανούς κινδύνους της (risk bearers)”*. Στην παραπάνω βάση, μία επιχειρηματική οντότητα μπορεί να εκληφθεί ως μία αλληλεπίδραση μεταξύ συντελεστών οι οποίοι

συνεισφέρουν πόρους ως επενδυτές, εργαζόμενοι, πελάτες, συνεργάτες, ή προμηθευτές, με στόχο τη δημιουργία οφελημάτων, για τους ίδιους και για άλλους. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί (παροδικά τουλάχιστο) να θεωρηθούν “ιδιοκτήτες” της επιχειρηματικής οντότητας, όπως και οι μέτοχοι. Επιπρόσθετα, κάθε επιχειρηματική οντότητα λειτουργεί σε ένα περιβάλλον το οποίο παρέχει και εγγυάται τις κοινωνικές, τις πολιτικές, τις νομικές συνθήκες και τις υποδομές που απαιτούνται για την ύπαρξή της. Αυτό υποχρεώνει τους υπεύθυνους των επιχειρηματικών οντοτήτων σε γενική εταιρική ευθύνη, ειδικά αναφορικά με τις επιπτώσεις της.

Η Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας είναι ένα μέσο παρακολούθησης και ανάλυσης ποικίλων επιδράσεων και επιπτώσεων (θετικών ή αρνητικών, θεμιτών ή ανεπιθύμητων), με στόχο τη βελτιστοποίηση των οφελημάτων και τη μείωση των πιθανών κινδύνων. Η παρακολούθηση και ανάλυση γίνεται μέσω ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών στους συγκεκριμένους τομείς και τις περιοχές αναφοράς που αφορούν ή ενδιαφέρουν κατά περίπτωση, κάθε επιχείρηση. Οι F. Godin και C. Dori (Godin and Dori, 2004 [32]) τονίζουν ότι: *“Ενώ οι οικονομικές επιπτώσεις είναι σημαντικές και πάνω από όλα, μη αμελητέες, αντιπροσωπεύουν μικρό μόνο ένα ποσοστό του συνόλου, το οποίο εκτείνεται στις κοινωνικές, οργανωσιακές και πολιτισμικές σφαίρες της κοινωνίας”*. Τη θέση αυτή υιοθετεί και ο S. Cozzens (Cozzens, 2005 [33]). Οι οικονομικές επιπτώσεις είναι πιο απτές και ποσοτικοποιούνται ευκολότερα από ότι οι κοινωνικές και πολιτισμικές επιπτώσεις (τουλάχιστο στο μεγαλύτερο μέρος τους), οι οποίες δεν εντοπίζονται σε χώρο και χρόνο, για τις οποίες η αιτιότητα είναι δύσκολο να αποδειχτεί.

5.6.2 Το διεθνές πρότυπο: Social Accountability SA 8000:2001

Το διεθνές πρότυπο Social Accountability SA 8000 “Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας SA 8000” (Social Accountability International, 2001 [34]) έχει αναπτυχθεί από τον οργανισμό Social Accountability International (SAI) (Διεθνής Κοινωνική Υποχρέωση Λογοδοσίας) (Social Accountability International, 2008 [28]), συμβεβλημένο μέλος του Συμβουλίου Οικονομικών Προτεραιοτήτων (Council on Economic Priorities - CEP) (CEP, 2008 [35]). Δίνει τις προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιεί ένα σύστημα διαχείρισης - διοίκησης σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας (International Labor Organization - ILO) και τις συμβάσεις των Ενωμένων Εθνών (United Nations - UN) για τα Δικαιώματα του Παιδιού, καθώς και την Παγκόσμια Διακήρυξη των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων. Εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1997 από τον οργανισμό Social Accountability International (SAI), ο οποίος ιδρύθηκε το 1997 με την ιδιότητα ενός διεθνούς ειδικού και πολυσυλλεκτικού ενδιαφερόμενου μέρους, με σκοπό τη συμμετοχή στην ανάπτυξη προτύπων και συστημάτων με αντικείμενο τα δικαιώματα των εργαζόμενων, και αναθεωρήθηκε το 2001. Είναι προϊόν συνεργασίας με εκπροσώπους εμπορικών συλλόγων, οργανισμών ανθρώπινων δικαιωμάτων, ακαδημαϊκών, λιανεμπόρων, κατασκευαστών, εργολάβων, συμβουλευτικών και λογιστικών εταιρειών, καθώς και οργανισμών πιστοποίησης. Σύμφωνα με τον SAI (Social Accountability International, 2008 [28]): *“Είναι ένα διεθνώς αποδεκτό, αξιόπιστο, κατανοητό και αποτελεσματικό εργαλείο εξασφάλισης χώρων εργασίας με ανθρώπινες συνθήκες”*.

Το πρότυπο SA 8000 αφορά και περιλαμβάνει: (α) Απαιτήσεις εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης, επιπέδου εργοστασίου (factory-level management system requirements). (β) Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών

(Stakeholder Involvement). (γ) Δημόσια Αναφορά (Public Reporting). (δ) Διαχείριση του ενδιαφέροντος καταναλωτών και επενδυτών (consumer and investor concern). (ε) Συνεργασίες Εκπαίδευσης (Training Partnerships). (ζ) Διεργασίες παραπόνων, εφέσεων και επιτήρησης. Το συγκεκριμένο πρότυπο βασίζεται στα πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (International Labour Organisation - ILO) τα οποία αφορούν τον χώρο εργασίας διεθνώς, στην Παγκόσμια Διακήρυξη των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων και στις Συμβάσεις των Ενωμένων Εθνών τις σχετικές με τα Δικαιώματα του Παιδιού. Τα βασικά σημεία του προτύπου αφορούν: την Παιδική Εργασία, την Εξαναγκαστική Εργασία, την Υγεία & Ασφάλεια, την Ελευθερία Συναναστροφής και το Δικαίωμα Συλλογικής Διαπραγμάτευσης, τις Διακρίσεις, τις Πειθαρχικές Πρακτικές, τις Ώρες Εργασίας, τις Αμοιβές, τα Συστήματα Διαχείρισης.

Το πρότυπο SA 8000 αναπτύχθηκε χρονολογικά μετά τα πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 14001:1999 και σήμερα βρίσκεται στη δεύτερη έκδοσή του, έτους 2008. Όπως αναφέρεται στο κείμενο του προτύπου (Social Accountability International, 2008 [36]), στον πυρήνα του βρίσκεται η αντίληψη ότι σε κάθε επιχειρηματική οντότητα: *“(α) Όλοι οι χώροι εργασίας πρέπει να διαχειρίζονται κατά τρόπο ο οποίος να υποστηρίζει τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα. (β) Η Διοίκηση αποδέχεται και είναι προετοιμασμένη να είναι υπόλογη γιαυτό”*. Το συγκεκριμένο πρότυπο προσδιορίζει απαιτήσεις κοινωνικής υποχρέωσης λογοδοσίας προκειμένου να μπορεί μία επιχειρηματική οντότητα να: (α) αναπτύσσει, διατηρεί και επιβάλλει πολιτικές και διαδικασίες προκειμένου να διαχειρίζεται τα θέματα τα οποία μπορεί να ελέγξει ή να επηρεάσει και (β) επιδεικνύει στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της συμμορφώνονται προς τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου

προτύπου. Οι απαιτήσεις του προτύπου εφαρμόζονται παγκόσμια, λαμβάνοντας υπόψη τη γεωγραφική θέση, τον βιομηχανικό τομέα και το μέγεθος κάθε οργανισμού.

Όπως έχει προαναφερθεί, οι βασικές αρχές και προσεγγίσεις του προτύπου SA 8000 βασίζονται στη Διακήρυξη των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων και στα Δικαιώματα του Παιδιού. Οι ειδικότερες αρχές στις οποίες φαίνεται (- δεν υπάρχει ρητή σχετική αναφορά στο κείμενο του προτύπου) να βασίζεται το συγκεκριμένο πρότυπο, αναφέρονται στην ενότητα του προτύπου: *“IV - Απαιτήσεις Κοινωνικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας”* παρ. 1, 2, 3, 4, 5, 6 και 7, είναι:

- Η δέσμευση στη μη χρήση, ή υποστήριξη της παιδικής εργασίας, ή της εξαναγκαστικής εργασίας.
- Η παροχή - διασφάλιση ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας.
- Η ελευθερία συναναστροφής και ο σεβασμός του δικαιώματος συλλογικής διαπραγμάτευσης (collective bargaining).
- Η μη εμπλοκή, υποστήριξη διακρίσεων στην πρόσληψη, αμοιβή, εκπαίδευση, προαγωγή, λήξη εργασίας, ή συνταξιοδότηση βάσει: φυλής, κοινωνικού επιπέδου, έθνους / χώρας καταγωγής, θρησκείας, ειδικών αναγκών (δηλαδή ανικανοτήτων), γένους, σεξουαλικού προσανατολισμού, συμμετοχής σε ένωση ή πολιτικής θέσης.

- Η μη εμπλοκή, υποστήριξη, ή αποδοχή της χρήσης σωματικής τιμωρίας, πνευματικού ή σωματικού εξαναγκασμού, απειλής, εκμετάλλευσης και λεκτικής παρενόχλησης.
- Η εφαρμογή των νόμων και πρακτικών του κλάδου της επιχείρησης που αφορούν το ωράριο εργασίας.
- Η διασφάλιση της ελάχιστης αμοιβής εργαζομένων σύμφωνα με τη σχετική ισχύουσα νομοθεσία και τις πρακτικές του κλάδου της επιχείρησης, εφόσον αυτά επαρκούν για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους.

5.6.3 Χρήση του διεθνούς προτύπου SA 8000

Το πρότυπο SA 8000 μπορεί να χρησιμοποιηθεί - εφαρμοστεί από επιχειρηματικές οντότητες οποιουδήποτε μεγέθους, για: (α) Πιστοποίηση συμμόρφωσης κατά το πρότυπο SA8000. (β) Συμμετοχή στο Εταιρικό Πρόγραμμα Συμμετοχικότητας (Corporate Involvement Program - CIP). Το Πρόγραμμα αυτό καθιερώθηκε για πρώτη φορά το 1999 και αφορά κυρίως επιχειρήσεις / οργανισμούς οι οποίοι εστιάζονται στην πωλήσεις αγαθών, ή συνδυάζουν πώληση και παραγωγή. Το συγκεκριμένο Πρόγραμμα είναι δύο επιπέδων: A' Επίπεδο: SA8000 Explorer (CIP Level One): Αξιολόγηση του προτύπου SA8000 ως εργαλείο, μέσω πιλοτικών επιθεωρήσεων. B' Επίπεδο: SA8000 Signatory (CIP Level Two): Εφαρμογή του προτύπου SA8000 ως μία προσέγγιση με βήματα σε μέρος ή στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο Εταιρικό Πρόγραμμα Συμμετοχικότητας (Corporate Involvement Program - CIP) συμμετέχουν επιχειρήσεις όπως: Cutter & Buck, Dole,

Eileen Fisher, Otto, Tex Line και Toys “R” Us, με συνολικά ετήσια έσοδα της τάξης των 100 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

5.6.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000

5.6.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000

Βασικά πλεονεκτήματα - οφέλη τα οποία προκύπτουν για μία επιχειρηματική οντότητα η οποία επιλέγει να χρησιμοποιήσει - εφαρμόσει το πρότυπο SA 8000 είναι τα εξής:

- Μεγαλύτερη συμφωνία και συμμόρφωση με τις θεμελιώδεις και γενικές αρχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Βελτίωση του επιπέδου του νεο-προσλαμβανόμενου ανθρώπινου δυναμικού, αύξηση της διατηρησιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού και επακόλουθη αύξηση της παραγωγικότητας.
- Εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Θέση σε εφαρμογή - μετουσίωση των εταιρικών αξιών σε δράσεις και στην εργασιακή καθημερινότητα.
- Ενδυνάμωση της φήμης και ενίσχυση της εταιρικής επωνυμίας - “μάρκας” (brand name).

- Υποστήριξη της καλύτερης διαχείρισης της προμηθευτικής αλυσίδας και ενίσχυση των σχετικών επιδόσεων.

Ορισμένα βασικά πλεονεκτήματα - οφέλη τα οποία προκύπτουν για τους εργαζόμενους μιας επιχειρηματικής οντότητας η οποία εφαρμόζει το συγκεκριμένο πρότυπο, καθώς και για Εμπορικά Σωματεία και ΜΚΟ είναι τα εξής:

- Αποτελεί απτό, πρακτικό και κατανοητό εργαλείο επιμόρφωσης των εργαζόμενων αναφορικά με τον πυρήνα των εργασιακών τους δικαιωμάτων.
- Ενισχύει τις ευκαιρίες οργάνωσης των ενώσεων εμπορίου και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.
- Δίνει την ευκαιρία απευθείας συνεργασίας με την επιχειρηματική οντότητα αναφορικά με θέματα εργασιακών δικαιωμάτων.
- Μπορεί να αποτελέσει μέσο ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του κοινού σχετικά με τη διασφάλιση ανθρώπινων συνθηκών εργασίας και των επιχειρήσεων οι οποίες δεσμεύονται σε αυτό.

Βασικά πλεονεκτήματα - οφέλη τα οποία προκύπτουν για τους καταναλωτές και επενδυτές μιας επιχειρηματικής οντότητας η οποία εφαρμόζει το συγκεκριμένο πρότυπο, είναι:

- Η ξεκάθαρη και αξιόπιστη διασφάλιση ηθικών αγοραστικών αποφάσεων.
- Η αναγνώριση ηθικά κατασκευασμένων προϊόντων και επιχειρήσεων με δέσμευση σε ηθικό τρόπο ανεύρεσης - χρήσης πόρων.

- Η ευρεία κάλυψη κατηγοριών προϊόντων και γεωγραφίας παραγωγής.

5.6.4.2 Κύρια μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000

Στα κύρια (ενδεχόμενα) μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής του προτύπου SA 8000, συγκαταλέγονται τα ακόλουθα:

- Η δυσκολία εφαρμογής ανάλογα με τις εθνικές, κοινωνικο-πολιτικές συνθήκες.
- Το γεγονός ότι δεν είναι ευρέως γνωστό και δεν έχει προωθηθεί ίσως αρκετά προκειμένου να γίνει γνωστό.
- Η μη ύπαρξη σχετικών κινήτρων ανάπτυξης - καθιέρωσης - πιστοποίησης ή αντίθετα, κυρώσεων μη ανάπτυξης - καθιέρωσης - πιστοποίησης, σύμφωνα με το συγκεκριμένο πρότυπο.

5.6.5 Στατιστικά στοιχεία εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000

Από τα στατιστικά στοιχεία τα οποία δίνονται στο Παράρτημα Ι (βλ. Ενότητα ΠΙ.7), προκύπτει ότι εφαρμόζεται σε παγκοσμίως, αλλά σε πολύ μικρό βαθμό, ειδικά σε σύγκριση με τα υπόλοιπα πλαίσια και πρότυπα τα οποία παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία.

5.7 Εταιρική Διακυβέρνηση - Το αυστραλιανό πρότυπο “AS 8000:2003 - Good Governance Principles”

5.7.1 Γενικά στοιχεία περί Εταιρικής Διακυβέρνησης

Δεν υπάρχει ένας παγκόσμια αποδεκτός ορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Γενικά, η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά τη βελτίωση των επιδόσεων των εταιρειών προς όφελος των μετόχων, των ενδιαφερόμενων μερών και της οικονομικής ανάπτυξης. Εστιάζει στη συμπεριφορά και στις σχέσεις μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, των μετόχων και των ανώτατων στελεχών. Αναφέρεται γενικά στις διεργασίες με τις οποίες διευθύνονται, ελέγχονται και θεωρούνται υπόλογες οι επιχειρήσεις / οργανισμοί. Περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες, την υποχρέωση λογοδοσίας, την ηγεσία, τον προσανατολισμό και τις κατευθύνσεις που δίνονται σε έναν οργανισμό. Στο αυστραλιανό πρότυπο AS 8000 - 2003 (Standards Australia, 2003 [37]) και στη βάση του ορισμού του ΟΟΣΑ (OECD), δίνεται ο εξής ορισμός της Εταιρικής Διακυβέρνησης: *“Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο διευθύνονται και ελέγχονται οι οντότητες”*. Στον πυρήνα της καλής εταιρικής διακυβέρνησης βρίσκεται η υποχρέωση λογοδοσίας. Βασικά κίνητρα Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν:

- (α) Η υποστήριξη σε Μέλη Διοικητικών Συμβουλίων, Διευθύνοντες Συμβούλους και Ανώτατα Στελέχη στο πλαίσιο της ανάπτυξης, εφαρμογής και διατήρησης κατάλληλου (κατά περίπτωση επιχειρηματικής οντότητας), στιβαρού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης.

(β) Η διαμόρφωση μηχανισμών μέσω των οποίων μπορεί μία επιχειρηματική οντότητα να καθιερώσει και να διατηρήσει μία “κουλτούρα ηθικής” (ethical culture) στο πλαίσιο μιας δεσμευτικής προσέγγισης αυτο-ρύθμισης.

(γ) Η παροχή μέτρων συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarks) των επιδόσεων της επιχειρηματικής οντότητας, στους μετόχους, ή κατά περίπτωση, στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί μέρος των μακρο-οικονομικών πολιτικών και του βαθμού του ανταγωνισμού των αγορών. Ένα πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης εξαρτάται από το θεσμικό (νομοθετικό και ρυθμιστικό) περιβάλλον. Επιπρόσθετα, παράγοντες όπως η Επιχειρηματική Ηθική (Business Ethics) (Θανόπουλος, 2003 [38]) και η Εταιρική Επίγνωση (Corporate Awareness) οι οποίοι αφορούν τα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ενδιαφέροντα των κοινοτήτων στις οποίες λειτουργεί - δραστηριοποιείται μία επιχειρηματική οντότητα, μπορεί επίσης να έχουν επιπτώσεις στη φήμη και την μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης.

Ένα πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης θα πρέπει να εξασφαλίζει τη στρατηγική καθοδήγηση της επιχειρηματικής οντότητας, την αποτελεσματική παρακολούθηση της διαχείρισης - διοίκησής της από το Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς και την υπεύθυνη υποχρέωση λογοδοσίας του Διοικητικού Συμβουλίου προς την επιχειρηματική οντότητα και τους μετόχους.

5.7.2 Το αυστραλιανό πρότυπο “AS 8000 - Good Governance Principles”

Το αυστραλιανό πρότυπο αρχών καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης AS 8000 (Standards Australia, 2003 [37]) εκπονήθηκε από τη Διεθνή Επιτροπή Προτύπων Αυστραλίας (Standards Australia International Committee MB-004 Business Governance) προς συμπλήρωση υφιστάμενων κατευθυντήριων οδηγιών οι οποίες είχαν εκδοθεί από τα Συμβούλια Εταιρικής Διακυβέρνησης του Συνδέσμου Επενδύσεων και Οικονομικών Υπηρεσιών (Investment & Financial Services Association) (IFSA, 2008 [39]) και του Αυστραλιανού Χρηματιστηρίου της Αυστραλίας (Australian Securities Exchange - ASX).

Το πρότυπο AS 8000 είναι το βασικό πρότυπο της σειράς προτύπων εταιρικής διακυβέρνησης, στα οποία περιλαμβάνονται:

- AS 8000: Good Governance Principles (Αρχές Καλής Διακυβέρνησης)
- AS 8001: Fraud and Corruption Control (Έλεγχος Απάτης και Διαφθοράς)
- AS 8002: Organizational Codes of Conduct (Οργανωσιακοί Κώδικες Συμπεριφοράς Οργανισμών)
- AS 8003: Corporate Social Accountability (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)
- AS 8004: Whistleblower Protection Programs for Entities (Πρόγραμμα Προστασίας Αναφοράς Απάτης - Διαφθοράς)

Τα περιεχόμενα του προτύπου AS 8000 έκδοσης 2003 καλύπτουν (Μέρος 1:) Πεδίο Εφαρμογής, Εφαρμογή & Στόχοι, (Μέρος 2:) Ανάπτυξη & Εφαρμογή Συστήματος για επίτευξη Καλής Διακυβέρνησης (Μέρος 3:) Αρχές Καλής Διακυβέρνησης, ενώ στα παραρτήματά του αναφέρονται: (α) Ρόλοι Συμβουλίου (β)

Αξίες βάσης και (γ) Ειδικά θέματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διακυβέρνηση μη-κερδοσκοπικών οργανισμών

Σκοπός του προτύπου είναι να δώσει ένα “διάγραμμα αποτύπωσης” (blueprint) της ανάπτυξης και της εφαρμογής ενός γενικού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, κατάλληλο για οποιαδήποτε επιχειρηματική οντότητα. Εστιάζει στα προβλήματα διακυβέρνησης τα οποία είναι αποτέλεσμα του διαχωρισμού μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου, δηλαδή αφενός των ιδιοκτητών, θεσμικών και μεμονωμένων μετόχων και αφετέρου του ελέγχου που υλοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διοίκηση μιας επιχειρηματικής οντότητας.

Οι Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (OECD, 2008 [15]) αναφέρονται στην εταιρική διακυβέρνηση, σε μακροσκοπικό επίπεδο.

5.7.3 Χρήση του προτύπου AS 8000

Το συγκεκριμένο πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από δημόσιες επιχειρήσεις / οργανισμούς, ιδιωτικές εταιρείες, κυβερνητικούς φορείς με Συμβούλια και ΜΚΟ. Παρότι η έννοια του μετόχου δεν μπορεί να χρησιμοποιείται αυστηρά στις περιπτώσεις επιχειρηματικών οντοτήτων του δημόσιου τομέα και των μη κερδοσκοπικών επιχειρηματικών οντοτήτων, οι γενικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να χρησιμοποιούνται αντίστοιχα και κατάλληλα σε αυτούς, με αναγνώριση και σεβασμό προς τα διαφορετικά νομικά πλαίσια και τους διαφορετικούς τύπους ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και τον σκοπό ύπαρξης - λειτουργίας κάθε επιχειρηματικής οντότητας. Επίσης, μπορεί το πρότυπο AS 8000 να φαίνεται ακατάλληλο προς χρήση - συμμόρφωση από ορισμένες

επιχειρηματικές οντότητες, όπως μία μικρή ιδιωτική επιχείρηση, παρόλα αυτά, η φιλοσοφία και η θεωρητική του βάση μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως παραδειγματικά στοιχεία επιχειρηματικής και επιχειρησιακής λειτουργίας.

5.7.4 Κύρια πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πρότυπο AS 8000

5.7.4.1 Κύρια πλεονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πρότυπο AS 8000

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα τα οποία αναφέρονται από τον στις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης τις οποίες έχει ανακοινώσει ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) (OECD, 2008 [15]) είναι: (α) Η υποστήριξη ανάπτυξης της εμπιστοσύνης των εγχώριων επενδυτών. (β) Η μείωση του κόστους κεφαλαίου. (γ) Σταθερότερες πηγές χρηματοδότησης. Πλεονεκτήματα τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα και στόχο των αρχών καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι τα ακόλουθα:

- Η ενίσχυση των επιδόσεων της επιχειρηματικής οντότητας.
- Η υποστήριξη της κατανόησης και διαχείρισης πιθανών κινδύνων με στόχο την ελαχιστοποίηση των αρνητικών παραμέτρων και τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων ευκαιριών.

- Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των επενδυτών στην ακεραιότητα και στην αποτελεσματικότητα των Αγορών Κεφαλαίου, καθώς και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.
- Η ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των μετόχων και της κοινωνίας στην επιχειρηματική οντότητα, ειδικά στους τομείς στους οποίους δεν υπάρχουν ρυθμιστικές διατάξεις.
- Η μείωση του Κόστους Κεφαλαίου και πιο σταθερές (σε βάθος χρόνου) πηγές χρηματοδότησης.
- Η ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των μετόχων και της κοινωνίας στην επιχειρηματική οντότητα, ειδικά στους τομείς εκείνους οι οποίοι δεν είναι επίσημα ρυθμισμένοι.
- Η ενίσχυση της εταιρικής φήμης μέσω της διαφάνειας και της λογοδοσίας.
- Η δυνατότητα απόδειξης του τρόπου ικανοποίησης των νομικών, κοινωνικών και ηθικών υποχρεώσεων, καθώς και των υποχρεώσεων προς τους μετόχους.
- Η παροχή μηχανισμού και μέτρων συγκριτικής αξιολόγησης της υποχρέωσης λογοδοσίας.
- Η υποστήριξη της πρόληψης και της αναφοράς απάτης, ή της ανέντιμης, ή της μη ηθικής εταιρικής συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με την Αυστραλιανή Ένωση Μετόχων (Australian Shareholders' Association - ASA) (ASA, 2008 [40]): “Με την πάροδο του χρόνου, οι διαδικασίες καλής εταιρικής διακυβέρνησης θα δίνουν καλύτερα λειτουργικά αποτελέσματα”.

5.7.4.2 Κύρια μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος συμμορφούμενου προς το πρότυπο AS 8000

Στα ενδεχόμενα, κατά περίπτωση, μειονεκτήματα ανάπτυξης και εφαρμογής διαχειριστικού – διοικητικού συστήματος σύμφωνα με το πρότυπο AS 8000 περιλαμβάνονται: (α) Η έμμεση απαίτηση του προτύπου για προϋπαρξη κατάλληλης νοοτροπίας - αξιών στην επιχειρηματική οντότητα, καθώς και ωριμότητας, βούλησης και δέσμευσης της Διοίκησης. (β) Η μεγάλη εστίαση σε συγκεκριμένα στοιχεία του θεματικού του αντικειμένου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ικανοποιηθούν αυτόνομα όλες οι γενικές ανάγκες εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης. (γ) Το γεγονός ότι δεν είναι ευρύτερα γνωστό, ειδικά στον ελληνικό χώρο.

5.7.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του προτύπου AS 8000

Στατιστικά στοιχεία της χρήσης - εφαρμογής του προτύπου AS 8000 αναζητήθηκαν, αλλά δεν βρέθηκαν.

5.8 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 5

1. Το EMEA είναι ένα ολιστικό υπόδειγμα εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και λειτουργίας το οποίο είναι πολύ γενικό, κατανοητό, σχετικά προσβάσιμο και αξιοποιήσιμο.
2. Με εξαίρεση του EMEA, τα πλαίσια και πρότυπα AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000, τα οποία παρουσιάστηκαν στις ενότητες αυτού του κεφαλαίου: (α) Είναι πολύ εστιασμένα, “θεματικά”, το καθένα στο κατά περίπτωση αντικείμενό του. Για τον λόγο αυτό, δεν μπορεί παρά να χρησιμοποιούνται μαζί με άλλα κατάλληλα, προκειμένου για την πλήρη υποστήριξη της συνολικής εταιρικής οργάνωσης, διοίκησης, διαχείρισης, διεύθυνσης και λειτουργίας μιας επιχειρηματικής οντότητας. (β) Δεν καλύπτουν, το καθένα από μόνο του, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
3. Λόγω της εξειδίκευσης των θεματικών τους αντικειμένων (λεπτά, ανθρωποκεντρικά - λεπτά “soft” θέματα management), αλλά και τον βαθμό επιχειρηματικής ωριμότητας και “παιδείας” που απαιτούν (έμμεσα), ειδικά τα πλαίσια και πρότυπα AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000, δεν διευκολύνουν τη χρήση - εφαρμογή τους από μη έμπειρες επιχειρηματικές οντότητες.
4. Για τους ίδιους με παραπάνω λόγους, καθώς και λόγω των συγκεκριμένων περιεχομένων και της δομής τους, τα πλαίσια και υποδείγματα AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000 δεν είναι εύκολα στην ποσοτικοποίηση των στόχων

και στην αξιολόγηση - σύγκριση του βαθμού και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής τους.

5.9 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

- [1] EFQM, The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, 2003, ISBN 90-5236-082-0
- [2] EFQM, <http://www.efqm.org> (viewed 2008)
- [3] Stavropoulos D.N., Hornby A.S., Oxford English - Greek Learner's Dictionary, Oxford University Press, 1977, ISBN 0 19 431147 3
- [4] Παλλαδά Α., Quality Forum 2001, “Η εκπαίδευση προσωπικού στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - Αρχές και προδιαγραφές ποιότητας, επιτυχίας”, 27 - 28 Νοεμ. 2001, Πολυχώρος ΑΘΗΝΑΪΣ - Αθήνα
- [5] Palladas A., “ISO 9004(2000): A stepping stone from ISO 9001:2000 to Business Excellence”, ECO - Q International Edition, 2004
- [6] Palladas A., 4th International Conference in Open and Distance Learning (ICODL 2007), “The Evolution of an Open & Distance Adult Learning Unit Excellence Model, for Learning Quality Maximization”, Πολυχώρος ΑΠΟΛΛΩΝ Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αττικής - Αθήνα, 23 - 25 Νοεμ.

2007

- [7] Singhal V. and Hendricks K., The impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners, 1999
- [8] EE,
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2001/oct/socpolag/csr_communication.pdf (viewed 2008)
- [9] AIESEC, <http://www.aiesec.org> (viewed 2008)
- [10] WBCSD, <http://www.wbcsd.ch> (viewed 2008)
- [11] UN General Assembly, Report of the World Commission on Environment and Development - Note by the Secretary General, A/A2/A427, 4 Aug. 1987
- [12] DJSGI, <http://www.sustainability-index.com> (viewed 2008)
- [13] Hopkins M., "The business case for CSRQ where are we ?", International Journal of Business Performance Management, vol. 5, no. 2 - 3, 2003, p. 125 - 140
- [14] ISO, <http://www.iso.org> (viewed 2008)

- [15] OECD, <http://www.oecd.org> (viewed 2008)
- [16] BSR, <http://www.bsr.org> (viewed 2008)
- [17] CEC, http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366 “Πράσινη Βίβλος COM(2001) 366 – Προώθηση Πλαισίου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης” (viewed 2008)
- [18] GlobeScan, <http://www.globescan.com> (viewed 2008)
- [19] GRI, <http://globalreporting.org> (viewed 2008)
- [20] Παλλαδά Α., Ημερολόγιο Ποιότητας, Εκδόσεις Anelixi NWE, 2004, ISBN: 960-88398-0-7
- [21] Oppenheim B.W., Przasnyski Z.H., “Total quality requires serious training”, Quality Progress, vol. 32, no. 10, 1999, p. 63 - 73
- [22] EE, <http://europa.eu/scadplus/leg/el/cha/c00019.htm> (viewed 2008)
- [23] ILO, <http://www.ilo.org> (viewed 2008)
- [24] Standards Australia, <http://www.standards.org.au> (viewed 2008)

- [25] Standards Australia International, <http://www.saiglobal.com> (viewed 2008)
- [26] Standards Australia, AS 8003:2003 - Corporate Social Responsibility, SAI Global, 2003
- [27] Accountability, <http://www.accountability21.net> (viewed 2008)
- [28] Social Accountability International (SA-I), <http://www.sa-intl.org> (viewed 2008)
- [29] Antonangeli F., Rizzuto C. and Rochow R., "Beyond economic benefits", Research Evaluation, vol. 14, no. 2, Aug. 2005, Beech Tree Publishing
- [30] Freeman R.E., "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Boston, 1984
- [31] Post J.E., Preston L.E. and Sachs S., Redefining the Corporation. Stakeholder Management and organizational Wealth, Stanford University Press, Stanford – USA, 2002
- [32] Godin F., Dore C., "Measuring the impacts of Science Beyond the Economic Dimension", (http://www.csiic.ca/PDF/godin_dore_impacts.pdf), (viewed 2004)
- [33] Cozzens S., "Evaluating the distributional consequences of science and technology policies and programs", Research Evaluation, vol. 14, no. 2,

- [34] Social Accountability International (SA-I), Social Accountability SA 8000:2001, SAI (http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf), 2001
- [35] CEP, <http://www.cepaa.org> (viewed 2008)
- [36] Social Accountability International (SA-I), Social Accountability SA 8000:2008, SAI (http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf), 2008
- [37] Standards Australia, AS 8000:2003 Good Governance Principles, SAI Global, 2003
- [38] Θανόπουλος Γ., Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Interbooks, 2003, ISBN: 960-390-120-2
- [39] IFSA, <http://www.ifsa.com.au> (viewed 2008)
- [40] ASA, <http://www.asa.asn.au> (viewed 2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΑΘΕΣΗ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΠΛΑΙΣΙΩΝ, ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

6.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

“Αν καταφέρουμε να μάθουμε να βάζουμε την εξέλιξη από αυτό που ήδη ξέρουμε, στη θέση της εξέλιξης προς αυτό που επιθυμούμε να μάθουμε, τότε ένας αριθμός ενοχλητικών προβλημάτων θα εξαφανιστεί στην πορεία” - T.S. Kuhn

- “Η δομή των επιστημονικών επαναστάσεων” (Kuhn, 1981 [1])

Μετά την ανάλυση των κύριων πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων: ποιότητας (ISO 9001), περιβάλλοντος (ISO 14001), εργασιακής υγείας και ασφάλειας (BS OHSAS 18001), επιχειρηματικής αριστείας (Business Excellence Model EFQM), εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (AS 8003), εταιρικής υποχρέωσης λογοδοσίας (AA 1000), κοινωνικής υποχρέωσης λογοδοσίας (SA 8000) και εταιρικής διακυβέρνησης (AS 8000) και με απώτερο σκοπό τη διερεύνηση - διαπίστωση εάν και κατά πόσο μπορεί να χρησιμοποιηθούν μέρη των παραπάνω, σε ένα νέο υπόδειγμα, το οποίο να ικανοποιεί τις σύγχρονες ανάγκες των επιχειρηματικών / επιχειρησιακών οντοτήτων και των ενδιαφερόμενων μερών τους, τέθηκαν τα εξής ειδικότερα ερωτήματα:

- (α) Ποιά είναι τα κοινά στοιχεία και οι διαφορές τους; Είναι αντίθετα μεταξύ τους ή αλληλοσυμπληρωματικά - και σε ποιόν βαθμό;
- Σχετίζονται (και εάν ναι, με ποιόν τρόπο) οι συντάκτες - εκδότες οργανισμοί τους;

- Έχουν την ίδια “φιλοσοφία” - νοοτροπία; Εάν όχι, είναι συμβατές οι “φιλοσοφίες” - νοοτροπίες τους;
- Βασίζονται στις ίδιες, ή σε συμβατές αρχές; Χρησιμοποιούν τις ίδιες, ή συμβατές προσεγγίσεις και μεθοδολογίες ;
- Σχετίζονται; και σε ποιό βαθμό: τα πεδία - θεματικά τους αντικείμενα, οι σκοποί και οι στόχοι τους;
- Διαφέρουν οι δομές, η μορφολογία και η γλώσσα τους;
- Πώς συγκρίνονται τα περιεχόμενά τους;
- Σε ποιά μέρη του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης (επιχειρηματικού περιβάλλοντος) μιας επιχειρηματικής οντότητας απευθύνονται, ή καλύπτουν ανάγκες, απαιτήσεις, προσδοκίες; Επαρκούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες, απαιτήσεις και ενδεχομένως και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών στη σύγχρονη πραγματικότητα;

(β) Βάσει των παραπάνω, πώς μπορεί να χρησιμοποιηθούν και να αξιοποιηθούν από μία επιχειρηματική οντότητα προς βελτιστοποίηση των επιδόσεών της και μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών;

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα έχουν δοθεί συνοπτικά και ως έναν βαθμό, μέσω συγκριτικών παραθέσεων και σχολιασμών (Παλλαδά, 2007 [2]) και παρουσιάζονται αναλυτικότερα στις ενότητες που ακολουθούν. Αναφορικά με τις εκδόσεις των προτύπων που συγκρίνονται, επισημαίνεται ότι η τρέχουσα έκδοση του προτύπου ISO 9001, έτους 2008 δεν διαφέρει στα σημεία σύγκρισης που ακολουθούν, από την έκδοση έτους 2000. Το ίδιο ισχύει και για τα πρότυπα BS OHSAS 18001 (ετών 1999 και 2007) και του SA 8000 (ετών 2001 και 2008). Το πλαίσιο - πρότυπο AA1000 έχει αλλάξει στην τρέχουσα έκδοση (έτους 2008) σε σχέση με την προηγούμενη έκδοσή του (έτους 1999), αλλά στις συγκρίσεις

εξετάζεται η έκδοση του έτους 1999 για λόγους συγκρισιμότητας (- να μην υπάρχουν μεγάλες χρονικές αποκλίσεις μεταξύ αυτών που συγκρίνονται).

6.2 Σχέση των συντακτών - εκδοτών οργανισμών των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Οι συντάκτες - εκδότες οργανισμοί των κύριων πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, περιβάλλοντος, εργασιακής υγείας και ασφάλειας, επιχειρηματικής αριστείας, εταιρικής ευθύνης, εταιρικής υποχρέωσης λογοδοσίας, κοινωνικής υποχρέωσης λογοδοσίας και εταιρικής διακυβέρνησης που παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία ((ISO, 2000 [3]), (ISO, 2004 [4]), (BSI, 1999 [5]), (Smith, 2001 [6]), (EFQM, 2003 [7]), (Standards Australia, 2003 [8]), (Accountability, 1999 [9]), (Social Accountability International, 2001 [10]) και (Standards Australia, 2003 [11])), είναι αντίστοιχα οι ακόλουθοι:

- ISO (International Standardization Organization) - Διεθνής
- BSI (British Standards Institution) - Ενωμένου Βασιλείου / Κοινοπολιτείας
- SA, SAI - Global (Standards Australia και Standards Australia International - Global) Αυστραλίας / Κοινοπολιτείας
- SAI (Social Accountability International) - Διεθνής, με έδρα στις Η.Π.Α.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) - Ευρωπαϊκός
- AccountAbility - Ενωμένο Βασίλειο / Κοινοπολιτεία

Δύο οργανισμοί (ISO και SAI) από τους έξι είναι διεθνείς, αλλά και οι υπόλοιποι έχουν πλέον σχεδόν διεθνή εμβέλεια - δράση. Τρεις οργανισμοί (BSI, SAI - Global

και AccountAbility) στους έξι είναι οργανισμοί χωρών της Κοινοπολιτείας. Τρεις οργανισμοί (ISO, BSI και SAI - Global) στους έξι είναι οργανισμοί τυποποίησης: δύο εθνικοί και ένας διεθνής, στον οποίο είναι μέλη οι συγκεκριμένοι δύο εθνικοί οργανισμοί. Όλοι οι οργανισμοί αξιολογούν και πιστοποιούν - το EFQM εμμέσως, μέσω του Βραβείου EMEA. Με “τυπική” εξαίρεση τον ISO, οι υπόλοιποι οργανισμοί είναι “της Κοινοπολιτείας”, των Η.Π.Α. και της Ευρώπης. Η εξαίρεση του ISO αναφέρεται ως “τυπική”, διότι προέρχεται από αγγλική κλαδική ένωση η οποία αποτελεί τις καταβολές του.

Όλοι οι παραπάνω οργανισμοί έχουν έδρα στην Κεντρική Ευρώπη, εκτός από τον SAI, ο οποίος έχει έδρα στις Η.Π.Α. (Νέα Υόρκη) και τον SAI - Global με έδρα στην Αυστραλία.

Επίσημη και χρησιμοποιούμενη γλώσσα όλων των οργανισμών που προαναφέρθηκαν είναι η Αγγλική (ο ISO έχει και τη γαλλική), στην οποία συντάσσονται όλα τα έγγραφά τους και κυρίως τα εκδιδόμενα πλαίσια, υποδείγματα και πρότυπα.

Οι σκοποί, οι στόχοι και οι εργασίες όλων των παραπάνω οργανισμών είναι αντίστοιχοι.

Σε όλους τους παραπάνω συντάκτες - εκδότες οργανισμούς, τη σύνταξη των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων την αναλαμβάνουν και τη διεκπεραιώνουν ειδικοί του κατά περίπτωση θέματος. Η διαδικασία της τελικής έκδοσης των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων είναι γενικά αντίστοιχη σε όλους τους αναφερόμενους οργανισμούς: σύνταξη με ομόφωνη συμφωνία των μελών της

συντακτικής ομάδας - έγκριση αρχικού πρωτόλειου / σχεδίου, διαβούλευση, έγκριση τελικού κειμένου.

Με εξαίρεση τον οργανισμό AccountAbility και τον SAI, οι οποίοι διαθέτουν δωρεάν και μέσω της ιστοσελίδας τους τα πλαίσια - πρότυπα τα οποία εκδίδουν, στους υπόλοιπους οργανισμούς (ISO, BSI, SAI Global) υπάρχει τμήμα αγοράς των προτύπων που εκδίδουν ή τμήμα συνδρομής μέλους (EFQM).

6.3 Σχέση των φιλοσοφιών και νοοτροπιών των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Τα πρότυπα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999 και το Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI έχουν μία θεματικά εστιασμένη τεχνοκρατική φιλοσοφία και τυποποιητική νοοτροπία. Το EMEA βασίζεται και διέπεται από τη φιλοσοφία - νοοτροπία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα πρότυπα AS 8003:2003 (Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης), AA 1000:1999 (Εταιρικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας), SA 8000:2001 (Εταιρικής Υποχρέωσης Κοινωνικής Λογοδοσίας), AS 8000:2003 (Εταιρικής Διακυβέρνησης) είναι αρκετά τεχνοκρατικά, με κλασικό τυποποιητικό χαρακτήρα (λόγω της φύσης τους, ως πρότυπα), αλλά και χαρακτήρα “πλαισίου” - κατευθυντήριων οδηγιών, ειδικά σε σύγκριση με τα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999.

Σε όλα τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα τα οποία παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία (ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999,

Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002, AS 8003:2003 (Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης), AA 1000:1999 (Εταιρικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας), SA 8000:2001 (Εταιρικής Υποχρέωσης Κοινωνικής Λογοδοσίας), AS 8000:2003 (Εταιρικής Διακυβέρνησης) υιοθετείται η συστημική, καθώς και η διεργασιοκεντρική προσέγγιση. Όλα αναφέρονται σε διεργασίες και διαδικασίες.

6.4 Σχέση των αρχών, του χαρακτήρα, των προσεγγίσεων και των μεθοδολογιών των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

6.4.1 Σχέση των αρχών των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Συγκρίνοντας τις αρχές των ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8000:2003, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- α. Οι περισσότερες αρχές τους, είναι ίδιες ή αντίστοιχες, με αρκετές παράλληλες και συμπληρωματικές.
- β. Δεν υπάρχουν ουσιαστικές αντιθέσεις μεταξύ των αρχών των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων: ISO 9001:2000, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003.

Προς πρακτική απόδειξη αυτού, στον Πίνακα 6.1 (Παλλαδά, 2007 [2]) συνοψίζονται οι αρχές και τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα τα οποία διέπουν.

Ειδικότερα:

Πίνακας 6.1 Οι αρχές των κύριων πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων διαχειριστικών συστημάτων: ISO 9001:2000, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002, AS 8003:2003, ΑΑ 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2]).

ΑΡΧΕΣ	ΠΛΑΙΣΙΟ, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ, ΠΡΟΤΥΠΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΛΑΙΣΙΩΝ, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ, ΠΡΟΤΥΠΩΝ (με κοινή τη συγκεκριμένη αρχή)
Ηγεσία, Ηγεσία & Συνέπεια Σκοπού	ISO 9001, ΕΜΕΑ, AS 8003, AS 8000	4/6
Διαρκής Βελτίωση, Διαρκής Μάθηση, Καινοτομία και Βελτίωση	ISO 9001, ΕΜΕΑ, AS 8003, AS 8000	4/6

Διαχείριση μέσω Διεργασιών & Δεδομένων, Διεργασιοκεντρική προσέγγιση, Διαχείριση - Διοίκηση με συστημική προσέγγιση, λήψη Αποφάσεων στη βάση δεδομένων, πληρότητα	ISO 9001, EMEA, AA 1000, AS 8003	4/6
Συμμετοχή Ατόμων, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Συμμετοχή	ISO 9001, EMEA, AS 8003	3/6
Εστίαση στους πελάτες	ISO 9001, EMEA	2/6
Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με προμηθευτές, Ανάπτυξη Συνεργασιών	ISO 9001, EMEA	2/6
Δημόσια Ευθύνη	EMEA, AS 8003	2/6
Παρακολούθηση & Αξιολόγηση	AS 8003, AS 8000	2/6
Αναφορά	AS 8003, AS 8000	2/6

Επικοινωνία με Ενδιαφερόμενα Μέρη - Δημοσιότητα, Ανταποκριτικότητα	AA 1000, AS 8003	2/6
Λογοδοσία, Υλικότητα, Πληρότητα	AS 8003, AA 1000	2/6
Ανθρώπινα & Νομικά Δικαιώματα	SA 8000, AS 8000	2/6
Προσανατολισμός σε Αποτελέσματα	ΕΜΕΑ	1/6
Περιβάλλον Εργασίας	SA 8000	1/6
“Κουλτούρα” - Νοοτροπία	AS 8000	1/6
Διαφάνεια	AS 8003	1/6
Εταιρική Διακυβέρνηση - Χρηστή Διοίκηση	AS 8000	1/6

6.4.2 Σχέση του χαρακτήρα των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, ΕΜΕΑ, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Ο χαρακτήρας του προτύπου ISO 9001:2000 είναι διασφάλισης ελάχιστων προϋποθέσεων που αφορούν ή και σχετίζονται με τα παραγόμενα προϊόντα / τις παρεχόμενες υπηρεσίες μιας επιχειρηματικής οντότητας. Επίσης χαρακτήρα διασφάλισης ελάχιστων προϋποθέσεων που αφορούν ή και σχετίζονται όμως με

τα δικαιώματα εργαζόμενων και ορισμένων κοινωνικών κατηγοριών έχει το πρότυπο SA 8000:2001. Τα πρότυπα ISO 1400:2004 και BS OHSAS 18001:1999 έχουν χαρακτήρα διευκόλυνσης της ανάπτυξης και εφαρμογής των στόχων της θεματικά αντίστοιχης πολιτικής. Το πρότυπο ISO 1400:2004 έχει προληπτικό χαρακτήρα, χωρίς όμως να μπορεί να εξασφαλίσει με απόλυτο τρόπο βέλτιστα σχετικά αποτελέσματα, ενώ το πρότυπο BS OHSAS 18001:1999 έχει και τον χαρακτήρα χαρτογράφησης πιθανότητας κινδύνων. Το EMEA 2002 έχει χαρακτήρα ολιστικό και γενικευμένο. Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001 έχει χαρακτήρα “συμβουλευτικού οδηγού ολοκλήρωσης συστημάτων”. Το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000:1999 έχει επίσης χαρακτήρα “οδηγού”, με επίκεντρο τη διασφάλιση συγκεκριμένων προδιαγραφών αναφοράς, όπως και το πρότυπο AS 8000:2003, ο χαρακτήρας του οποίου είναι πληροφοριακός και συμπληρωματικός προς τη σχετική νομοθεσία. Το πρότυπο AS 8003:2003 έχει και αυτό χαρακτήρα “οδηγού”, με επίκεντρο την παροχή βασικών στοιχείων ΕΚΕ και της καθιέρωσής της.

Η κατάλληλη σύνθεση των απαιτήσεων / προδιαγραφών των παραπάνω πλαισίων και προτύπων μπορεί να προσφέρει μέγιστο όφελος, καθώς ο χαρακτήρας της σύνθεσης μπορεί να έχει την πληρότητα της σύνθεσης αυτών των χαρακτήρων.

6.4.3 Σχέση των προσεγγίσεων των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Στα πρότυπα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI και στα πλαίσια και πρότυπα: AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000, οι προσεγγίσεις είναι: (α) συστημική και (β) διεργασιοκεντρική. Στο

EMEA (EMEA 2002), η προσέγγιση είναι: (α) συστημική, (β) διεργασιοκεντρική και (γ) στη βάση της ΔΟΠ.

Όπως και στην περίπτωση της σύγκρισης των αρχών των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων που προαναφέρθηκαν, εξάγεται το συμπέρασμα ότι όλα τα παραπάνω πλαίσια, υποδείγματα και πρότυπα έχουν κοινές τις ίδιες βασικές προσεγγίσεις: τη συστημική και τη διεργασιοκεντρική.

6.4.4 Σχέση των μεθοδολογιών των ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Στα πρότυπα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999 και στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI υιοθετείται και χρησιμοποιείται η Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε (Σχεδιάζω - Εκτελώ - Ελέγχω - Ενεργώ). Στο EMEA 2002, η μεθοδολογία είναι κατά βάση η Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε απλοποιημένη σε δύο, αντί για τέσσερις, φάσεις: Στους Παράγοντες (“Enablers”) οι οποίοι μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιστοιχούν στο Σχεδιάζω (“Σ-”) και Ενεργώ (“-Ε-”) και στα Αποτελέσματα (“Results”) τα οποία μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιστοιχούν στο Εκτελώ - Ελέγχω (“Ε-Ε”). Στα πλαίσια, υποδείγματα και πρότυπα: AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000 αναγνωρίζεται η χρήση της Μεθοδολογίας Σ-Ε-Ε-Ε, χωρίς όμως να αναφέρεται ρητά στα κείμενά τους.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα παραπάνω πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα που προαναφέρθηκαν βασίζονται γενικά στην ίδια κατά βάση μεθοδολογία: Σ-Ε-Ε-Ε (Κύκλο του Shewhart).

6.5 Σχέση των πεδίων, των σκοπών και των στόχων των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, ΕΜΕΑ, AS 8003, ΑΑ 1000, SA 8000 και AS 8000

Στον Πίνακα 6.2 συνοψίζονται τα πεδία και τα θεματικά αντικείμενα και επίκεντρα των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων τα οποία παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία.

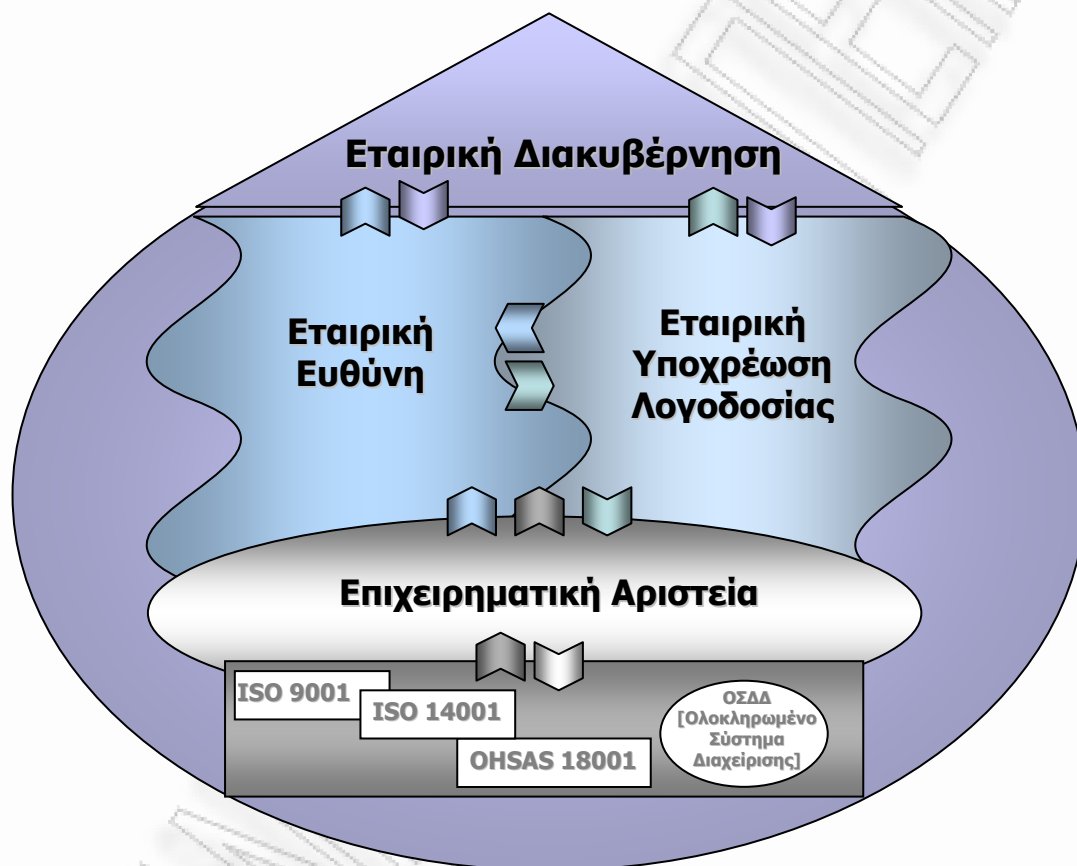
Πίνακας 6.2: Πεδία - θεματικά αντικείμενα των ISO 9001: 2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002, AS 8003:2003, ΑΑ 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2])

ΠΡΟΤΥΠΟ - ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ - ΠΛΑΙΣΙΟ	ΠΕΔΙΟ	ΚΥΡΙΑ ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ - ΕΠΙΚΕΝΤΡΑ
ISO 9001:2000	Ποιότητα	Διαχείριση Ποιότητας - Προϊόν, Πελάτης
ISO 14001:2004	Περιβάλλον	Διαχείριση Περιβάλλοντος - Παράμετροι Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
BS OHSAS 18001:1999	Εργασιακή Υγεία & Ασφάλεια	Διαχείριση Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας - Εργαζόμενοι

Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI	Ποιότητα, Περιβάλλον, Εργασιακή Υγεία & Ασφάλεια	Διαχείριση Ποιότητας, Περιβάλλοντος, Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας
Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM 2002	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	(Συνολική) Εταιρική Διαχείριση - Διοίκηση (περιλαμβανομένης της Ποιότητας) - Επιχειρηματική Οντότητα, Αποτελέσματα, Πελάτες, Κοινωνία
AS 8003:2003 (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Κοινωνική Ευθύνη - Ενδιαφερόμενα Μέρη
AA 1000:1999 (Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας)	Υποχρέωση Λογοδοσίας	Κοινωνική και Ηθική Λογοδοσία - Ενδιαφερόμενα Μέρη
SA 8000:2001 (Εταιρική Υποχρέωση Κοινωνικής Λογοδοσίας)	Υποχρέωση Κοινωνικής Λογοδοσίας	Υποχρέωση Κοινωνικής Λογοδοσίας - Εργαζόμενοι
AS 8000:2003	Εταιρική Διακυβέρνηση	Εταιρική Διακυβέρνηση, Διοικητικά Συμβούλια

(Εταιρική Διακυβέρνηση)		
----------------------------	--	--

Στην Εικόνα 6.1 δίνεται ένας απλουστευτικός συσχετισμός των θεματικών πεδίων των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων (βάσει των θεματικών αντικειμένων και περιεχομένων τους) τα οποία παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 2, 3 και 5 και χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία (Παλλαδά, 2007 [2]).



Εικόνα 6.1: Σχηματική απεικόνιση του συσχετισμού των θεματικών αντικειμένων και περιεχομένων των: ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000 (Παλλαδά, 2007 [2]).

Σύμφωνα με τα σχετικά στοιχεία των ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003 τα οποία παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 2, 3 και 5 της παρούσας εργασίας, κοινός τόπος των σκοπών και στόχων τους, είναι η παροχή των κατά περίπτωση θεματικού αντικειμένου προδιαγραφών / απαιτήσεων ή κατευθυντήριων αξόνων, προκειμένου για τον σχεδιασμό και τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος το οποίο να ικανοποιεί τις ελάχιστες απαιτήσεις του κατά περίπτωση θεματικού αντικειμένου. Επισημαίνεται ότι το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000 και τα πρότυπα AS 8003, AS 8000 αναφέρονται επιπρόσθετα και στη διαμόρφωση της αντίστοιχης με το θεματικό τους αντικείμενο νοοτροπίας (“κουλτούρας”), όπως είναι φυσικό, λόγω του θεματικού τους αντικειμένου.

6.6 Σχέση της μορφολογίας - δομής και της γλώσσας των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

6.6.1 Μορφολογία - δομή των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Η μορφολογία - δομή των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001 ακολουθεί την τυποποιημένη δομή των προτύπων του ISO: Πεδίο, Γενικά Στοιχεία (προτύπου), Εισαγωγή, Τυποποιητικές Αναφορές, Όροι και Ορολογία, Απαιτήσεις Προτύπου και Παραρτήματα. Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI έχει την ίδια δομή με τα προαναφερθέντα πρότυπα, όπως και το πρότυπο SA 8000, το οποίο διαφέρει σε μορφολογία -

δομή μόνο ως προς μία ενότητα περιεχομένων η οποία αφορά και αναφέρεται αναλυτικά στα βασικά αντικείμενα του προτύπου (Παιδική Εργασία, Εξαναγκαστική Εργασία, Υγεία και Ασφάλεια, Ελευθερία Συναναστροφής και Συλλογικής Διαπραγμάτευσης, Πειθαρικές Πρακτικές, Ώρες Εργασίας, Αμοιβές), πρόσθετα στις απαιτήσεις που αφορούν ένα εταιρικό διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα.

Το ΕΜΕΑ (το οποίο είναι υπόδειγμα και όχι πρότυπο) έχει διαφορετική δομή - μορφολογία από τα προαναφερθέντα. Οι αρχικές ενότητες του αναφέρονται στην ανάγκη για ένα τέτοιο υπόδειγμα, τις βασικές ιδέες σχετικά με αριστεία, τη χρήση του υποδείγματος και τα οφέλη υιοθέτησής του. Ακολουθούν τα στοιχεία του υποδείγματος, ενώ οι τελικές ενότητες του παρουσιάζουν τα εργαλεία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων εφαρμογής του και στο πλαίσιο αυτό δίνεται και σχετικό Φύλλο Αξιολόγησης.

Η μορφολογία - δομή του προτύπου AS 8003 ακολουθεί την τυπική δομή των προτύπων του Αυστραλιανού Οργανισμού Προτύπων: Πεδίο και Γενικά Στοιχεία, Δομικά Στοιχεία, Λειτουργικά Στοιχεία, Στοιχεία Συντήρησης, Εφαρμογή των Βασικών Στοιχείων και Παραρτήματα. Το πρότυπο AS 8000, παρότι είναι πρότυπο του ίδιου οργανισμού, έχει διαφορετική μορφολογία - δομή καθώς αφορά αρχές και όχι απαιτήσεις ή προδιαγραφές. Ειδικότερα, οι ενότητές του είναι: Πεδίο, Εφαρμογή και Στόχοι, Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστήματος (Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης), Αρχές (Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης) και Παραρτήματα.

Τέλος, το πλαίσιο - πρότυπο AA 1000 (το οποίο επισημαίνεται ότι είναι πλαίσιο - πρότυπο και όχι αμιγές πρότυπο) έχει εντελώς διαφορετική μορφολογία - δομή σε σχέση με τα προαναφερμένα πλαίσιο, πρότυπα και υποδείγματα. Ειδικότερα, οι

ενότητα του είναι: Επιτελική Σύνοψη, Το Πρότυπο Βάσης, Κατευθυντήριες Οδηγίες, Ολοκλήρωση Εφαρμογής, Επαγγελματική Πιστοποίηση, Γλωσσάριο και Παρουσίαση του εκδότη - οργανισμού.

6.6.2 Γλώσσα των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Η γλώσσα η οποία χρησιμοποιείται σε όλα τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα τα οποία παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία, είναι τεχνική, σχετικά απλή, συνοπτική και γενικευτική ταυτόχρονα. Επισημαίνεται ότι οι χρησιμοποιούμενοι όροι σε κάθε ένα από τα παραπάνω δίνουν το στίγμα της αντίστοιχης φιλοσοφικής τους τοποθέτησης και είναι χαρακτηριστικά του θεματικού τους αντικειμένου. Στον Πίνακα 6.3 δίνονται οι ειδικότεροι όροι στους οποίους αναφέρονται και οι οποίοι χρησιμοποιούνται στα παραπάνω πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα. Από τη συγκεκριμένη παράθεση, γίνεται άμεσα φανερό ότι οι όροι αυτοί είναι χαρακτηριστικοί, τόσο του πεδίου και των θεματικών αντικειμένων κάθε πλαισίου, προτύπου και υποδείγματος, όσο και της διέπουσας φιλοσοφίας - νοοτροπίας καθενός τους.

Πίνακας 6.3: Χαρακτηριστικές λέξεις - όροι στα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003.

ΛΕΞΗ - ΟΡΟΣ	ΠΛΑΙΣΙΟ, ΠΡΟΤΥΠΟ, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ
Αγορές	ISO 9001:2000

Αναγνώριση κινδύνων	BS OHSAS 18001:1999
Ανάλυση στοιχείων	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004
Ανασκόπηση Διοίκησης	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Αναφορά (επίσημη, ανεπίσημη)	AS 8003:2003
Ανώτατη Διοίκηση	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Αξία	AS 8000:2003
Αξιολόγηση πιθανών κινδύνων	BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Αξιολόγηση συμμόρφωσης	ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Αξιοπιστία	AS 8003:2003
Αποκλίσεις (αντί για Μη συμμορφώσεις)	BS OHSAS 18001:1999
Αποτελεσματικότητα Διαχειριστικού Συστήματος	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Απτά και Μη Απτά στοιχεία επιχείρησης	EMEA 2002
Αριστεία	EMEA 2002
Αρχεία	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Αρχές	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Ατομικός εξοπλισμός προστασίας	BS OHSAS 18001:1999

Ατυχήματα	ISO 14001:2004
Δείκτες επιδόσεων	EMEA 2002
Δημιουργική σκέψη	EMEA 2002
Διαδικασίες	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Διακρίβωση	ISO 9001:2000
Διακρίσεις	SA 8000:2001
Διακυβέρνηση	AS 8000:2003
Διάλογος	AS 8003:2003
Διαρκής βελτίωση	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Διαφάνεια	AS 8003:2003
Διαχείριση αλλαγών	BS OHSAS 18001:1999
Διαχείριση γνώσης	EMEA 2002
Διεργασίες	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002
Διερεύνηση συμβάντων	18001:1999
Δικαιώματα Μετόχων	AS 8000:2003
Δικαιώματα προσωπικού	SA 8000:2001
Δοκιμές	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Έγγραφα	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Εγχειρίδιο Ποιότητας	ISO 9001:2000

Εικόνα επιχείρησης	EMEA 2002
Εκπαίδευση	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Εκπρόσωπος Θεμάτων Περιβάλλοντος	ISO 14001:2004
Εκπρόσωπος Ποιότητας	ISO 9001:2000
Έλεγχος	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Ενδιαφερόμενα μέρη	ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, AA 1000:1999
Ενέργειες ανάταξης	SA 8000:2001
Ενέργειες Διορθωτικές / Προληπτικές / Βελτιωτικές	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Ενέργειες συμμετοχής	AS 8003:2003
Εξαναγκασμός σωματικός	SA 8000:2001
Εξαναγκασμός ψυχικός	SA 8000:2001
Εξαναγκαστική εργασία	SA 8000:2001
Εξοπλισμός μετρήσεων	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004
Εξουσιοδοτήσεις	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Εξυπηρέτηση πελατών	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004
Επαλήθευση	ISO 9001: 2000, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Επιδόσεων μέτρα	ISO 9001: 2000
Επικοινωνία Εσωτερική / με Ενδιαφερόμενα	ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999

Μέρη	
Επικοινωνία εσωτερική / με Πελάτες	ISO 9001: 2000, ISO 14001:2004
Επικοινωνία	ISO 9001: 2000, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Επικύρωση	ISO 9001:2000, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Εργαζόμενος στο σπίτι	SA 8000:2001
Εργασιακές συνθήκες	SA 8000:2001
Εργασιακή Υγεία & Ασφάλεια	BS OHSAS 18001:1999
Εσωτερικές Επιθεωρήσεις	ISO 9001: 2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Ετοιμότητα έκτακτων περιπτώσεων - απόκρισης	ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Ευκαιρίες μάθησης	EMEA 2002
Εφαρμογή και Λειτουργία	ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Ηθική Αναφορά	AA 1000:1999
Ηθική επίδοση	AA 1000:1999
Ηθικοί Δείκτες	AA 1000:1999
Θετικά Σχόλια	EMEA 2002
Ίσες ευκαιρίες	EMEA 2002
Ίση μεταχείριση Μετόχων	AS 8000:2003
Κακή υγεία	BS OHSAS 18001:1999
Καταλληλότητα	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Καταστάσεις έκτακτης ανάγκης	ISO 14001:2004
Καταστατικό	AS 8000:2003
Κέρδη οντότητας	AS 8000:2003

Κίνδυνος	BS OHSAS 18001:1999
Κίνητρα	EMEA 2002
Κοινωνία	EMEA 2002, AS 8003:2003
Κοινωνικά πρότυπα	AA 1000:1999
Κοινωνικές, πολιτιστικές δραστηριότητες	EMEA 2002
Κοινωνικές προσδοκίες	AA 1000:1999
Κοινωνική Αναφορά	AA 1000:19s99
Κοινωνική Επίδοση	AA 1000:1999
Κοινωνική Ευθύνη	AS 8003:2003
Κοινωνικοί Δείκτες	AA 1000:1999
Κώδικας Συμπεριφοράς	AS 8000:2003, AS 8003:2003
Κώδικες καλών πρακτικών	AS 8000:2003, AS 8003:2003
Λειτουργικές παράμετροι	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Λεκτική παρενόχληση	SA 8000:2001
Μεγαλομέτοχοι	AS 8000:2003
Μέτρηση - Παρακολούθηση επιδόσεων	BS OHSAS 18001:1999
Μη κυβερνητικοί φορείς	AS 8003:2003
Μη συμμορφώσεις	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Μηχανισμοί - Δικλείδες Ελέγχου	BS OHSAS 18001:1999
Νομικές Απαιτήσεις	BS OHSAS 18001:1999
Νομικές Απαιτήσεις	ISO 14001:2004
Οικονομικοί μηχανισμοί	EMEA 2002

Ομάδες	ΕΜΕΑ 2002
Ομαδική εργασία,	ΕΜΕΑ 2002
Οργανωτικές δομές	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Παιδί	SA 8000:2001
Παιδική εργασία	SA 8000:2001
Παραγωγή Προϊόντος	ISO 9001:2000
Παρακολούθηση	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Παρακολούθηση επιδόσεων	ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Παρακολούθηση - Μέτρηση χαρακτηριστικών (διαδικασιών λειτουργίας και προϊόντων)	ISO 9001:2000
Παράπονα	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004
Πειθαρχικές Πρακτικές	SA 8000:2001
Πελάτης	ISO 9001:2000
Περιβάλλον *	ISO 14001:2004
Περιβαλλοντικές* επιπτώσεις	ISO 14001:2004
Περιβαλλοντικές* παράμετροι	ISO 14001:2004
Περιβαλλοντική* Πολιτική	ISO 14001:2004
Πιθανός κίνδυνος	BS OHSAS 18001:1999
Πολιτική Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας	BS OHSAS 18001:1999
Πολιτική ποιότητας	ISO 9001:2000
Πολιτική	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, ΕΜΕΑ 2002
Πόροι	ISO 9001:2000, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Προγράμματα	ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999

Προϊόν	ISO 9001:2000
Προμηθευτές	ISO 9001:2000, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Προώθηση αγαθών	SA 8000:2001
Πρωτοβουλίες	EMEA 2002
Ρόλοι	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Στόχοι	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002
Στρατηγική	EMEA 2002
Συγκριτική Αξιολόγηση	EMEA 2002
Σύμβαση Άμεση, Έμμεση	SA 8000:2001
Συμμετοχικότητα	BS OHSAS 18001:1999, EMEA 2002
Συμμόρφωση προς ρυθμιστικές διατάξεις	AS 8000:2003
Συμβουλευτική	BS OHSAS 18001:1999
Συνεργάτες	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Σύστημα (Διαχείρισης) Ποιότητας	ISO 9001:2000
Σύστημα Διαχείρισης Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας	BS OHSAS 18001:1999

Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης	ISO 14001:2004
Σχεδιασμός Προϊόντος	ISO 9001:2000
Σωματική τιμωρία	SA 8000:2001
	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS

Τεκμηρίωση	OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Τραυματισμός	BS OHSAS 18001:1999
Υπεύθυνος Θεμάτων Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας	BS OHSAS 18001:1999
Υπευθυνότητα	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Υποχρέωση Λογοδοσίας	AA 1000:1999, AS 8003:2003, SA 8000:2001
Χώρος εργασίας	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999

* *Εννοείται το φυσικό περιβάλλον.*

Επισημαίνεται ο διαφορετικός όρος αναφοράς στην επιχειρηματική οντότητα, σε κάθε ένα από τα παρουσιαζόμενα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα. Ειδικότερα, στα πρότυπα: ISO 9001: 2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI, στο ΕΜΕΑ, καθώς και στο πρότυπο AA 1000:1999 χρησιμοποιείται ο όρος: “οργανισμός”. Στα πρότυπα AS 8003:2003 (Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης) και AS 8000:2003 (Εταιρικής Διακυβέρνησης) χρησιμοποιείται ο όρος: “οντότητα”. Στο πρότυπο SA 8000:2001 (Εταιρική Υποχρέωση Κοινωνικής Λογοδοσίας), χρησιμοποιείται ο όρος: “εταιρεία”.

6.7 Σχέση των περιεχομένων των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Στον Πίνακα 6.4 δίνονται συσχετιστικά οι βασικές ενότητες των κύριων πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων: ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003, τα οποία παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 2, 3 και 5.

Πίνακας 6.4: Βασικές ενότητες των ISO 9001: 2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2]).

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ – ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΠΛΑΙΣΙΟ, ΠΡΟΤΥΠΟ , ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ
Εκδότης οργανισμός (περιγραφή)	AA 1000:1999
Αρχές προτύπου (περιγραφή)	AA 1000:1999

Περιεχόμενα	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, AA 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8003:2003
Πρόλογος – Σκοπός – Εισαγωγή	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, AA 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8003:2003
Αντικείμενο	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, AA 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8003:2003
Τυποποιητική Παραπομπή	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Όροι και Ορισμοί	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, AS 8003:2003

Σύστημα Διαχείρισης – Απαιτήσεις	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002, SA 8000:2001, AS 8003:2003
Ευθύνη της Διοίκησης	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Διαχείριση Πόρων	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Υλοποίηση Προϊόντος	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, EMEA 2002
Επαγγελματικά προσόντα	AA 1000:1999
Κατευθυντήριες Οδηγίες	AA 1000:1999
Αναγνώριση Κινδύνων, Ετοιμότητα & Έκτακτες Ανάγκες	ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999
Στρατηγική, Ηγεσία, Αποτελέσματα	EMEA 2002

Κοινωνία	ΕΜΕΑ 2002
(Επιχειρηματικά) Αποτελέσματα	ΕΜΕΑ 2002
Παραρτήματα Αντιστοιχίας (εκδόσεων – προτύπων)	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Βιβλιογραφία	ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001
Γλωσσάριο	AA 1000:1999

6.8 Σχέση των ενδιαφερόμενων μερών στα ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI, ΕΜΕΑ, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Στα κείμενα των απαιτήσεών τους, τα πρότυπα συστημάτων ποιότητας, περιβάλλοντος και εργασιακής υγείας και ασφάλειας (ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 αντίστοιχα), αναφέρονται (βασικά) σε: “πελάτες”, “Ανώτατη Διοίκηση”, “Εκπρόσωπο / Υπεύθυνο” (Ποιότητας, Περιβάλλοντος ή Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας αντίστοιχα), “προσωπικό”, “προμηθευτές” και

“υπεργολάβους”. Ειδικότερα και επιπρόσθετα, στο ISO 9001:2000 αναφέρονται: “εξωτερικά μέρη σχετικά με το ΣΠ”, ενώ στο ISO 14001:2004 αναφέρονται: “εξωτερικοί συνεργάτες” και στο BS OHSAS 18001:1999 “επισκέπτες στον χώρο εργασίας” αλλά και “ενδιαφερόμενα μέρη”. Στο Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, γίνεται αναφορά σε όλα τα παραπάνω. Στο EMEA, εκτός από τις κλασικές αναφορές σε: “πελάτες”, “ανθρώπους του οργανισμού” και “προμηθευτές” και “υπεργολάβους”, γίνεται αναφορά σε “ηγέτες”, “ενδιαφερόμενα μέρη”, “ομάδες”, “εκπροσώπους της κοινωνίας” και σε “ανταγωνιστές”.

Στο πρότυπο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης AS 8003:2003, γίνεται αναφορά σε αρμόδιο σχετικό “Υπεύθυνο”. Το πρότυπο Εταιρικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας AA 1000:1999 αναφέρεται σε “ενδιαφερόμενα μέρη” και δεν αναφέρει ή απαιτεί την ύπαρξη αρμόδιου “Υπεύθυνου Υποχρέωσης Λογοδοσίας”. Στο πρότυπο Κοινωνικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας SA 8000:2001 γίνεται αναφορά γενικά σε “ενδιαφερόμενα μέρη” και σε “προσωπικό”, καθώς όμως και σε “μη διοικητικό” προσωπικό. Στο πρότυπο Εταιρικής Διακυβέρνησης AS 8000:2003 γίνεται αναφορά γενικά σε “ενδιαφερόμενα μέρη”. Στον Πίνακα 6.5 καταγράφονται τα ενδιαφερόμενα μέρη (δηλαδή οι συντελεστές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μιας επιχειρηματικής οντότητας) τα οποία αναφέρονται ή και υποδηλώνονται σε κάθε ένα από τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα τα οποία παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία.

Πίνακας 6.5: Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχειρηματικής οντότητας, στα: ISO 9001:2000, ISO 1400:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2]).

--	--

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ		ΠΡΟΤΥΠΟ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ - ΠΛΑΙΣΙΟ							
		ISO 9001 : 2000	ISO 14001 : 2004	BS OHSAS 18001 : 1999	Πλαίσιο ο ΟΣΔΔ BSI 2001	EME A 2002	AS 8003 : 2003	AA 1000 : 1999	SA 8000 : 2001
Οντότητα									
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ									
Μέτοχοι							✓	✓	✓
ΔΣ							✓	✓	✓
Εργαζόμενοι Επιχείρησης	- Ανώτατη Διοίκηση	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	- Ανώτερη Διοίκηση								
	- Μεσαία Στελέχη	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	- Στελέχη	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	- Τεχνικοί, Εργάτες Υποστ. Δυναμικό	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	- Συνεργάτες						✓		
	- Εργαζόμενο i στο σπίτι								✓
	ΠΡΟΪΟΝ		✓	✓		✓	✓	✓	✓
ΑΓΟΡΑ									

Πελάτες	✓	✓			✓			✓	~
Προμηθευτές - Υπεργολάβοι	✓	✓			✓			✓	~
Χρημ/πιστωτικά Ιδρύματα - Δανειστές						✓		✓	~
Επενδυτές						✓			
Πελάτες	✓	✓			✓			✓	~
Προμηθευτές - Υπεργολάβοι	✓	✓			✓			✓	~
Χρημ/πιστωτικά Ιδρύματα - Δανειστές						✓		✓	~
Επενδυτές						✓			
Ασφαλιστικοί Φορείς								✓	~
Κλαδικόι Σύνδεσμοι								✓	
Ανταγωνιστές					✓				
Άλλες Επιχειρήσεις					✓				
Φορείς Πιστοποίησης / Διαπίστευσης	✓	✓					✓		~
ΚΟΙΝΩΝΙΑ					✓	✓	✓		
Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις						✓			
Δωρητές						✓			
ΠΟΛΙΤΕΙΑ									
Κυβέρνηση, Πολιτικές					✓		✓		~

Αρχές									
Δικαστικές Αρχές									
Νομικό - Κανονιστικό Πλαίσιο	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ*						*	*		*
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		✓							

“✓”: Αφορά απόλυτα - πλήρως το συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος. “~”: Αφορά έμμεσα το συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος.

6.9 Πιστοποίηση διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων κατά ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα συμμορφούμενα προς τα πρότυπα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999 και SA 8000:2001 πιστοποιούνται από κατάλληλα διαπιστευμένους φορείς. Διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις / προδιαγραφές των: Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, AS 8003:2003, AA 1000:1999 και AS 8000:2003 δεν πιστοποιούνται. Ο ρόλος τους είναι κατά περίπτωση πληροφοριακός ή κατευθυντήριος μόνο. Διαχειριστικά - διοικητικά συστήματα τα οποία βασίζονται στο EMEA 2002, αυτο-αξιολογούνται ή αξιολογούνται από τον κατάλληλο φορέα (EFQM) και λαμβάνουν αξιολογική βαθμολογία σύμφωνα με την οποία

κατατάσσονται σε συγκεκριμένα επίπεδα. Επιχειρηματικές οντότητες με την ανώτατη βαθμολογία, λαμβάνουν σχετικό βραβείο.

6.10 Σχέση της χρήσης και αξιοποίησης των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000

Τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003 μπορεί να χρησιμοποιηθούν από οποιαδήποτε επιχειρηματική οντότητα, ασχέτως τύπου (κερδοσκοπική / μη κερδοσκοπική, ιδιωτική / δημόσια), σκοπού, μορφής - δομής, “γεωγραφίας” (έδρας - περιοχής δραστηριοποίησης, διασποράς μονάδων της), δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, μεγέθους, κλάδου - αντικειμένου. Στον Πίνακα 6.6 γίνεται συνοπτική συγκριτική παράθεση των χρήσεων των παραπάνω πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων.

Τα παραπάνω πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα μπορεί να αξιοποιηθούν:

- Άμεσα: (α) Στη βελτίωση μιας επιχειρηματικής οντότητας και των συντελεστών της, με την κατάλληλη εφαρμογή και εξέλιξή τους. (β) Ως σημείο εκκίνησης της δημιουργίας νέων προτύπων, υποδειγμάτων, πλαισίων, ή εξέλιξης των υφιστάμενων.
- Έμμεσα, χρησιμοποιώντας τα στοιχεία τους ως: (α) Παραμέτρους συγκριτικής αξιολόγησης. (β) Στοιχεία μάθησης.

Επισημαίνεται ότι οι σχετικές με την Εταιρική Διακυβέρνηση αρχές / προδιαγραφές δεν μπορεί να εφαρμοστούν στην περίπτωση επιχειρηματικής οντότητας η οποία δεν έχει Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά μπορεί να υιοθετηθούν οι σχετικές με αυτή αρχές, φιλοσοφία, προσεγγίσεις και καλές πρακτικές.

Πίνακας 6.6: Χρήσεις των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων: ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001 και AS 8000:2003 (Παλλαδά, 2007 [2]).

ΧΡΗΣΗ	ΠΡΟΤΥΠΟ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ – ΠΛΑΙΣΙΟ								
	ISO 9001:2000	ISO 14001:2004	BS OHSAS 18001:1999	ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΣΔΔ BSI 2001	EMEA 2002	AS 8003:2003	AA 1000:1999	SA 8000:2001	AS 8000:2003
Οργάνωσης εργασίας και σχετική υποστηρικτική τεκμηρίωση (έγγραφα διαδικασίες, οδηγίες, πρότυπα έγγραφα)	✓	✓	✓	~	~	~ εν μέρει	~ όχι πλήρως	~ όχι πλήρως	~ όχι πλήρως
Καθιέρωση Διαχειριστικού Συστήματος	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ Σε μία	✓	✓

							κυρίως διάστα ση	Με έμφαση σε μία κυρίως διάστασ η	
Πιστοποίηση	✓	✓	✓	✓	---	✓	✓	✓	
Βραβείο	---	---	---	---	✓	---	---	---	---
Μεθοδολογία και περιεχόμενο αυτο- αξιολόγησης	✓	✓	✓	~	✓	✓	~ όχι πλήρω ς	---	~ όχι πλήρω ς
Απόδειξη - Προβολή Συμμόρφωσης	✓	✓	✓	✓	---	✓	✓	✓	✓
Εκπαίδευση	✓	✓	✓	~	✓	✓	✓	✓	✓
Καλές Πρακτικές	---	---	---	---	✓	✓		✓	✓
Καλλιέργεια συγκεκριμένης νοοτροπίας (ποιότητας, ΔΟΠ, ομαδικού πνεύματος,	✓	✓	✓	~	✓	---	✓	✓	✓

εστίασης σε πελάτες κλπ.) ατομικά, ομαδικά και εταιρικά									
Εξέλιξη Διαχειριστικού Συστήματος	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
						Σε μία κυρίως διάστα ση	Σε μία κυρίως διάστα ση	Σε μία κυρίως διάστα ση	

6.11 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 6

1. Αναφορικά με τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα συστημάτων ποιότητας, περιβάλλοντος, υγείας και ασφάλειας, επιχειρηματικής αριστείας, εταιρικής ευθύνης, εταιρικής υποχρέωσης λογοδοσίας, κοινωνικής υποχρέωσης λογοδοσίας και εταιρικής διακυβέρνησης τα οποία παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία επιβεβαιώνεται ότι: (α) Έχουν σημαντικό αριθμό κοινών σημείων. (β) Έχουν σημαντικό αριθμό εμφανών αλλά και δυνητικών σημείων διασύνδεσης - διεπαφής, σε περίπτωση σύνδεσής τους. (γ) Είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν και να αξιοποιηθούν από οποιαδήποτε επιχειρηματική οντότητα, με κατάλληλο σχεδιασμό. (δ) Παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό συμπληρωματικότητας, εάν θεωρηθούν ως στοιχεία ενός “συνολικότερου” συστήματος (υπερσύνολο), όπως ειδικά τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001, τόσο ως προς τις ειδικότερες (ανά θεματικό αντικείμενο) προδιαγραφές, όσο και μεταξύ αυτών (ως σύνολο) και των υπόλοιπων

πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων. Τυχόν αντιθέσεις σε απαιτήσεις και χαρακτήρα μπορεί να αντιμετωπιστούν με κατάλληλο σχεδιασμό και να εξασφαλιστεί μέγιστο όφελος από την πληρότητα που προκύπτει από την κατάλληλη σύνθεση. Επίσης: (α) Οι συντάκτες - εκδότες οργανισμοί τους σχετίζονται και έχουν πολλά κοινά στοιχεία. (β) Πολλά από τα μέρη του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης (επιχειρηματικού περιβάλλοντος) μιας επιχειρηματικής οντότητας τα οποία έχουν ως επίκεντρο, ή στα οποία απευθύνονται, είναι κοινά. (γ) Τα περισσότερα διέπονται από περίπου τις ίδιες ή συμβατές “φιλοσοφίες” - νοοτροπίες. (δ) Η γλώσσα αλλάζει, αλλά όχι σε πολύ έντονο βαθμό, από είδος (πλαίσιο / πρότυπο / υπόδειγμα) σε είδος. (ε) Τα πεδία - θεματικά τους αντικείμενα, οι σκοποί και οι στόχοι τους σχετίζονται, από απόλυτο, έως και σε αρκετά μεγάλο βαθμό. (ζ) Βασίζονται στις ίδιες ή γενικά συμβατές μεταξύ τους αρχές. (η) Χρησιμοποιούν τις ίδιες ή συμβατές προσεγγίσεις και μεθοδολογίες. (θ) Στα περισσότερα, είναι ίδιες ή αντίστοιχες, η δομή και η μορφολογία τους.

2. Αναφορικά με τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών (περιλαμβανομένων αυτών της προσωπικής ανάπτυξης): (α) Τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, στις συγκεκριμένες εκδόσεις που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία, δεν ανταποκρίνονται επαρκώς, στο απαιτούμενο σήμερα από τα ενδιαφερόμενα μέρη, εύρος και βάθος. (β) Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI έχει περιορισμένο εύρος και ενώ βελτιώνει μερικά την ανεπάρκεια των αυτόνομων συστατικών του, αδυνατεί να ανταποκριθεί επαρκώς. (γ) Το EMEA θα μπορούσε, με κατάλληλες εμβασύνσεις, επεκτάσεις, εξειδικεύσεις και κατάλληλη προβολή, να έχει ευρύτερη αποδοχή και διάχυση. (δ) Ακόμα και η συστηματική και σε

τεκμηριωμένη βάση πρακτική της ΕΚΕ δεν επαρκεί από μόνη της να υποστηρίξει αποτελεσματικά και αποδοτικά τη σύγχρονη πραγματικότητα. (ε) Η Υποχρέωση Λογοδοσίας και η Υποχρέωση Κοινωνικής Λογοδοσίας είναι πολύ εξειδικευμένες, αλλά ταυτόχρονα και πολύ απαιτητές στη σύγχρονη πραγματικότητα η οποία ζητά διαφάνεια και σεβασμό στην ανθρώπινη προσωπικότητα.

3. Βάσει των παραπάνω, για μία επιχειρηματική οντότητα η οποία θέλει να βελτιστοποιήσει τις επιδόσεις της και να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών της, στη σύγχρονη πραγματικότητα, ως προς εύρος και βάθος, τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα που παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 2, 3 και 5 δεν επαρκούν, το καθένα μόνο του ή και σε απλό συνδυασμό τους, το απαραίτητο εύρος και βάθος. Χρειάζεται ένα νέο, κατάλληλα σχεδιασμένο, απλό και περιεκτικό υπόδειγμα (“μοντέλο”).

6.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6

- [1] Κυήη Τ.Σ., Η δομή των επιστημονικών επαναστάσεων, Εκδόσεις Σύγχρονα Θέματα, 1981
- [2] Παλλαδά Α., CSR 2007 Η Πρόκληση της Ποιότητας στις Προκλήσεις της Κοινωνίας, “Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση σε ένα Νέο Υπόδειγμα - Πρότυπο Ολοκληρώσιμου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης”, Ξεν. ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ - Αθήνα, 27 - 28

Апр. 2007

- [3] ISO, ISO 9001:2000 “Quality Management Systems - Requirements”, ISO Editions Switzerland, 2000
- [4] ISO, ISO 14001:2004 “Environmental Management Systems - Requirements with guidance for use”, ISO Editions Switzerland, 2004
- [5] BSI, BS OHSAS 18001 “Occupational Health and Safety Management Systems - Specifications”, BSI Editions, 1999
- [6] Smith D., IMS: The Framework, BSI Editions UK, 2001
- [7] EFQM, The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, 2003, ISBN 90-5236-082-0
- [8] Standards Australia, AS 8003:2003 - Corporate Social Responsibility, SAI Global, 2003
- [9] Accountability, 1999, AA 1000 Framework, <http://www.accountability21.net> (viewed 2006)
- [10] Social Accountability International (SA-I), Social Accountability SA 8000:2001, http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf

[11] Standards Australia, AS 8000:2003 Good Governance Principles, SAI
Global, 2003

РАНЕЦЬМО РЕПАА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ: “ΥΠΕΡ-ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΙΜΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ” (“HYPER-INTEGRATIVE MANAGEMENT SYSTEM - HIMS[®]”)

7.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Ο τομέας της Ποιότητας έχει γνωρίσει την πιο συστηματική και εντυπωσιακή - αλματώδη θεωρητική και πρακτική εξέλιξη του μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Οι περισσότερες επιχειρηματικές οντότητες σήμερα σε ολόκληρο τον κόσμο, ανεξαρτήτως μεγέθους, αντικειμένου, τόπου ή δραστηριοποίησης, όχι μόνο εφαρμόζουν κάποιο (τυπικό ή άτυπο, πιστοποιημένο ή μη) σύστημα οργάνωσης - λειτουργίας (δηλαδή σύστημα διαχείρισης - διοίκησης), αλλά και περισσότερα του ενός. Πολλές επιχειρηματικές οντότητες, ειδικά οι μεγαλύτερες, οι πολυεθνικές, οι πιο πολυσύνθετες ή λόγω του προϊόντος / υπηρεσίας που παράγουν / παρέχουν, εφαρμόζουν ολοένα και περισσότερα από ένα διαχειριστικό - διοικητικό σύστημα, αρχικά παράλληλα και στη συνέχεια συνδυαστικά: ευθυγραμμισμένα ή ολοκληρωμένα. Ειδικά όμως την τελευταία δεκαετία, έχουν αναπτυχθεί εθνικά πλαίσια, κατευθυντήριες οδηγίες, πρότυπα και υποδείγματα για ΟΣΔΔ, στα οποία συγκαταλέγεται και το υπόδειγμα HIMS[®].

Όπως αναφέρθηκε και στην Εισαγωγή, στην παρούσα εργασία αποτυπώνεται το αρχικό μόνο μέρος του όλου εγχειρήματος της υπογράφουσας σχετικά με το υπόδειγμα: “Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης (HIMS[®])”. Η διαμόρφωση αυτού του υποδείγματος ξεκίνησε από τη διερεύνηση

των κοινών στοιχείων, των πιθανών σημείων σύνδεσης, αντιθέσεων ή επικαλύψεων και των δυνατοτήτων σύνθεσης των απαιτήσεων των “κλασικών” προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001, καθώς και λοιπών πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων τα οποία κρίθηκε ότι πρέπει να περιληφθούν στις θεματικές ενότητες του, προς ικανοποίηση των σύγχρονων αναγκών των επιχειρηματικών / επιχειρησιακών οντοτήτων και των ενδιαφερόμενων μερών τους. Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης σύνθεσης (“ολοκλήρωσης”) των απαιτήσεων των παραπάνω και της επέκτασής τους σε εύρος και βάθος, ως βασικά συστατικά - προδιαγραφές πλέον ενός νέου υποδείγματος, αποτελούν υπερσύνολο των πλεονεκτημάτων καθενός από τα προαναφερμένα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα.

Προκειμένου για την αξιολόγηση της ποιότητας και των επιδόσεων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης που μπορεί να προσφέρει η υιοθέτηση του HIMS®, χρειάζεται εφαρμογή και παρακολούθηση σε βάθος χρόνου, καθώς και επιβεβαίωση από κατάλληλες έρευνες. Μπορεί να μην είναι άμεσα εφικτή η σχετική αξιολόγηση - πιστοποίηση ενός εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης στη βάση του HIMS® από τρίτους, αλλά λόγω του τρόπου σύνθεσής του και των περιεχομένων του (τα οποία είναι επέκταση όλων των απαιτήσεων / προδιαγραφών των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων που έχουν αναφερθεί στην παρούσα εργασία και άλλων), ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των κατά εξειδικευμένου θέματος (ποιότητα, περιβάλλον, εργασιακή υγεία και ασφάλεια κλπ.) αυτόνομων πιστοποιήσεων συμμόρφωσης.

7.2 Η θέση και οι λόγοι ανάπτυξης - χρήσης νέου υπερ-ολοκληρώσιμου συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης

Η θέση και οι λόγοι ανάπτυξης - χρήσης του HIMS[®] έχουν παρουσιαστεί σε εργασίες της Α. Παλλαδά (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]). Η ανάγκη των επιχειρηματικών οντοτήτων να είναι εργονομικότερες και κατά συνέπεια απλούστερες, πιο ευέλικτες και διαχειρίσιμες, λιγότερο “ποροβόρες” - κοστοβόρες και ταυτόχρονα αποτελεσματικές στην ανάπτυξη, στον έλεγχο και στην εξέλιξή τους, δηλαδή για λόγους αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης διαχείρισης - διοίκησής τους, με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση και βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων, οδήγησε στην ανάπτυξη “συνδυαστικών” (combined management systems) και “ενοποιημένων” (unified management systems) διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων. Η μορφολογία των συστημάτων αυτού του τύπου (- βλ. Εικόνα 7.1) περιλαμβάνει:

- (α) έναν κοινό κορμό διαχειριστικών - διοικητικών προδιαγραφών που διέπει ολόκληρη την επιχειρηματική οντότητα και ικανοποιεί τις κοινές απαιτήσεις όλων των προτύπων που ακολουθούνται στην επιχείρηση και
- (β) απαιτήσεις εξειδικευμένες ανά αντίστοιχο διαφορετικό τομέα / σχετικό πρότυπο σε κάθε.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, εξέλιξη αυτών των διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων είναι τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης - Διοίκησης (Integrated Management Systems - IMS). Όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο Κεφάλαιο 3, το σχετικό πλαίσιο το οποίο έχει εκδοθεί από το Βρετανικό Ίδρυμα Προτύπων (BSI), συνενώνει με κατάλληλο τρόπο τις απαιτήσεις - προδιαγραφές των τριών προτύπων: ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001.

Συστήματα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης σε αυτόνομη ή παράλληλη εφαρμογή



(α)

Συνδυασμένα Συστήματα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης (Ευθυγραμμισμένα (β) ή Ολοκληρωμένα (γ))



(β)

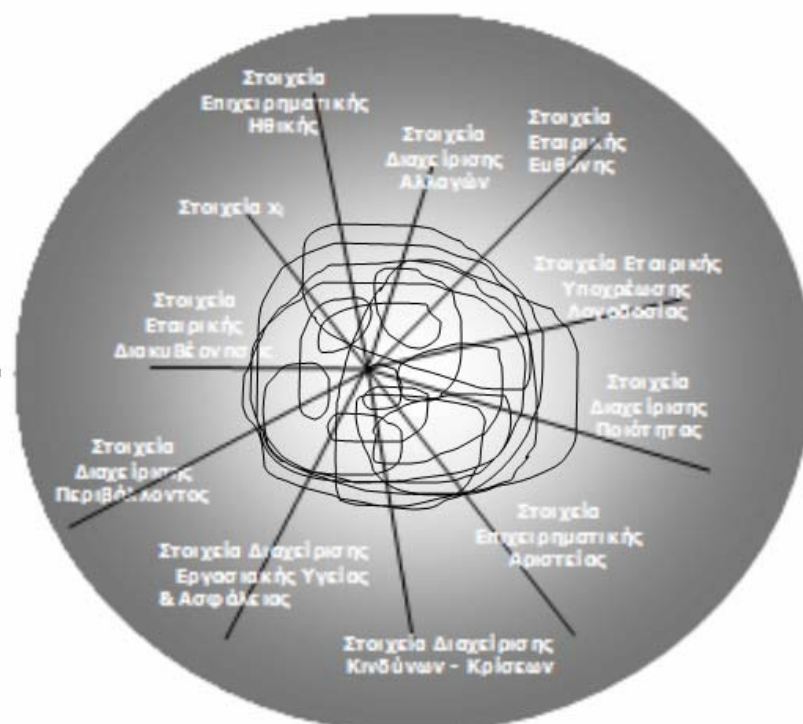
(γ)

Εικόνα 7.1: Σχηματική απεικόνιση αυτόνομων και “συνδυασμένων” εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων (Παλλαδά, 2007 [1]).

Ένα τυπικό ΟΣΔΔ, στη βάση του Πλαισίου ΟΣΔΔ του BSI, δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχειρηματική οντότητα να ευθυγραμμίσει τις διεργασίες και τις διαδικασίες της σε ένα πλήρες πλαίσιο (ποιότητας, περιβάλλοντος και εργασιακής υγείας και ασφάλειας), το οποίο με τη σειρά του διευκολύνει την επιχειρηματική οντότητα να

επιτύχει τους στόχους της κατά τρόπο απλούστερο, αμεσότερο, αποτελεσματικότερο, πιο αποδοτικό, ευέλικτο και οικονομικό σε σχέση με την παράλληλη συμμόρφωση και εφαρμογή προς περισσότερα από ένα πρότυπα. Η τρέχουσα όμως επιχειρηματική πραγματικότητα και οι σύγχρονες ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (ενεργών και παθητικών) απαιτούν τα συστήματα εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης να: (α) Είναι “ολοκληρώσιμα” (δηλαδή “ανοικτά” συστήματα) και όχι ολοκληρωμένα (δηλαδή “κλειστά” συστήματα) (β) Περιέχουν ή να μπορούν να περιέχουν προδιαγραφές σχετικές με τις ανάγκες, απαιτήσεις ή και προσδοκίες των σύγχρονων ενεργών και παθητικών ενδιαφερόμενων μερών. (γ) Χαρακτηρίζονται από απλότητα, ολιστικότητα, εργονομία και ευελιξία, με επίκεντρο την επιχειρηματική επίδοση (αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα) και τη δημιουργία αξίας - πλούτου. Η ανάλυση περί “ολοκλήρωσης” και “ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης” η οποία έγινε στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης (βλ. Κεφάλαιο 1) έδειξε ότι: (α) Δεν υπάρχει πλαίσιο, πρότυπο ή υπόδειγμα πραγματικά ολοκληρωμένου εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης και δεν υπάρχει πεποίθηση ότι αυτό θα ήταν εφικτό. (β) Τα περισσότερα υποδείγματα αφορούν “συνδυσασμένα” και όχι πραγματικά ολοκληρωμένα εταιρικά συστήματα διαχείρισης - διοίκησης, καθώς δεν “διαπλέκουν” εγγενώς και χωρίς διάκριση (“seamlessly”) σε κάθε στοιχείο τους τα στοιχεία όλων των θεματικών αντικειμένων - εξειδικεύσεων τα οποία περιλαμβάνουν. (γ) Όσα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα ξεφεύγουν από την τυπολογία των συνδυσασμένων συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, βασιζόμενα στη ΔΟΠ, δεν είναι αρκετά πρακτικά (καθώς είναι πιο γενικά) για να αναπτυχθεί εύκολα στη βάση τους ένα καθημερινής λειτουργίας σύστημα εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης. (δ) Δεν είναι “ανοικτού” τύπου. (ε) Με εξαίρεση το EMEA, δεν καλύπτουν ανάγκες διαχείρισης - διοίκησης

επιδόσεων” (“performance management”). Η ανάγκη για ένα υπόδειγμα εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης το οποίο να έχει προκύψει από πραγματική ολοκλήρωση (και όχι από ευθυγράμμιση ή συντονισμό ή συνένωση - δηλαδή συνδυασμό) των στοιχείων της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης τα οποία απαιτούνται σήμερα από τις επιχειρηματικές / επιχειρησιακές οντότητες και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, οδήγησε στην ανάπτυξη του υποδείγματος HIMS®. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται και η ανάγκη για “ολοκληρωμένους” (ενιαίους) ελέγχους / επιθεωρήσεις επί συνδυασμένων εταιρικών συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης. Με την πάροδο του χρόνου, η εξάπλωση της ανάπτυξης - εφαρμογής ΟΣΔΔ θα είναι μία αναπόδραστη εξέλιξη στην οποία θα κληθούν να ανταποκριθούν, τόσο εσωτερικά οι επιχειρηματικές οντότητες (οργανωτικές δομές ποιότητας, εσωτερικού ελέγχου), όσο και εξωτερικά, οι φορείς πιστοποίησης και κατ’επέκταση και οι φορείς διαπίστευσής τους.

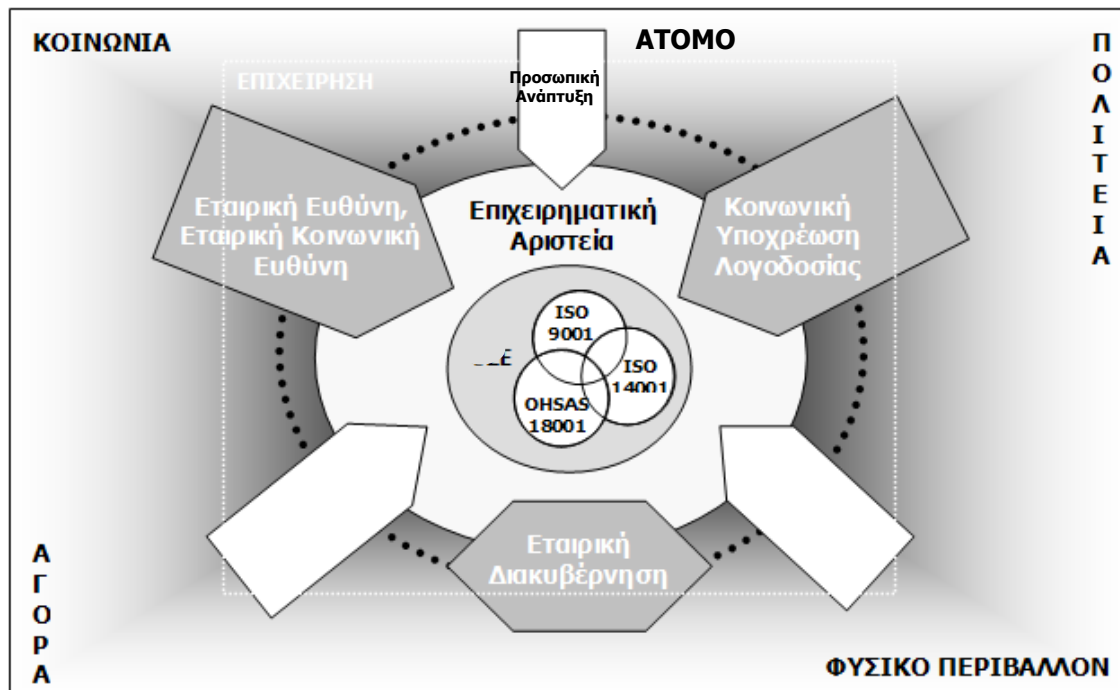


Εικόνα 7.2: Απλοποιημένη απεικόνιση του υποδείγματος HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]).

7.3 Το “Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης (HIMS)[®]”

Με το νέο υπόδειγμα: “Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης (HIMS[®]) το οποίο έχει παρουσιαστεί σε εργασίες της Α. Παλλαδά (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]), επιδιώκεται η κάλυψη των αναγκών που προαναφέρθηκαν στην ενότητα 7.2. Το νέο υπόδειγμα Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης το οποίο έχει αναπτυχθεί από την υπογράφουσα είναι ανοικτού τύπου και ολιστικού χαρακτήρα. Ειδικότερα και αντίστοιχα:

- Επεκτείνει το θεματικό εύρος των Πλαισίων ΟΣΔΔ (το οποίο είναι “κλειστό” ως σύστημα, συγκεκριμένου και περιορισμένου εύρους) και PAS 99 του BSI. Εμπεριέχει τις διαστάσεις της Επιχειρηματικής Αριστείας, της Εταιρικής Ευθύνης, της Εταιρικής Υποχρέωσης Λογοδοσίας, της Εταιρικής Διακυβέρνησης, περιλαμβανόμενης της Επιχειρηματικής Ηθικής, της Διαχείρισης Κινδύνων - Κρίσεων, της Διαχείρισης Αλλαγών κ.ά. (βλ. Εικόνα 7.3).
- Έχει διαμορφωθεί κατά τρόπο που να επιδέχεται τη διαρκή προσθήκη, κατά εγγενή και ολιστικό τρόπο, νέων προδιαγραφών συμπληρωματικών θεματικών αντικειμένων, όπως προσωπικής ανάπτυξης, ευζωίας κ.ά..



Εικόνα 7.3: Απλουστευμένο απόσπασμα σχηματικής απεικόνισης των διαστάσεων του υποδείγματος HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]).

Στα πλεονεκτήματά του συγκαταλέγονται: (α) Το γεγονός ότι τα στοιχεία - συστατικά του είναι εγγενώς διαπλεγμένα, χωρίς αντιθέσεις. (β) Είναι “ανοικτό”, δηλαδή επιδέχεται δυναμικά προσθήκες και τροποποιήσεις. (γ) Καλύπτει ένα πιο ευρύ και πλήρες φάσμα θεματικών αντικειμένων σύγχρονης εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης επιχειρηματικών / επιχειρησιακών οντοτήτων και των ενδιαφερόμενων μερών τους. (δ) Είναι απλό - ξεκάθαρο στην κατανόηση και πρακτικό στην εφαρμογή του. (ε) Είναι υπόδειγμα και όχι πλαίσιο, κατευθυντήριες οδηγίες ή πρότυπο. (ζ) Στηρίζεται σε σύγχρονες πολυδιάστατες και διατυπωμένες αρχές οι οποίες έχουν στον βασικό πυρήνα τους τις αντιλήψεις και ερχές των πιο σύγχρονων πλαισίων, προτύπων, κατευθυντήριων οδηγιών και καλών πρακτικών εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης. (η) Στηρίζεται στη συστημική και στη διεργασιοκεντρική προσέγγιση. (θ) Ακολουθεί εγγενώς και εμφανώς στη δομή και

στα περιεχόμενά του, τον Κύκλο του Shewhart, τόσο στο σύνολό του, όσο και στις επιμέρους δειρμασίες και διαδικασίες που περιλαμβάνει. (ι) Έχει λογική ΔΟΠ. (κ) Παρότι τα στοιχεία - συστατικά του είναι πραγματικά ολοκληρωμένα, έχει αρθρωτή και ξεκάθαρη δομή, με συνέπεια να είναι εύληπτο και πιο εύκολα διαχειρίσιμο και εξελίξιμο. (λ) Είναι ανθρωποκεντρικό φέρνοντας την επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα στο μέτρο του ανθρώπου και της ομάδας, εμπειρέχοντας ακόμα και στοιχεία ευζωίας και προσωπικής ανάπτυξης. (μ) Επιτρέπει “ολοκληρωμένους” (ενιαίους) ελέγχους / επιθεωρήσεις που είναι αποδοτικότεροι, αποτελεσματικότεροι και “οικονομικότεροι”.

Η ανάγκη γιαυτό το νέο υπόδειγμα έχει γίνει προφανής, τόσο από τα περιεχόμενα του Κεφαλαίου 6 της παρούσας εργασίας, όσο και από τα επιμέρους κύρια συμπεράσματα των υπόλοιπων κεφαλαίων. Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI (όπως και το PAS 99 του ίδιου οργανισμού) και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (έκδοσης 2002), δεν φαίνεται να έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν σε απόλυτη πληρότητα όλες τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των παραμέτρων εταιρικής διοίκησης - διαχείρισης και των ενδιαφερόμενων μερών. Δεν έχουν ξεκάθαρα ανεπτυγμένες τις διαστάσεις οι οποίες αφορούν την ευθύνη και λογοδοσία απέναντι στην κοινωνία και γενικά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ή την προσωπική ανάπτυξη, ούτε όμως και ό,τι αφορά την εταιρική διακυβέρνηση, δηλαδή ότι αφορά: την ανώτατη διοίκηση και τους μετόχους, τους ιδιοκτήτες και γενικά το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών.

Ο φιλοσοφικός πυρήνας του νέου υποδείγματος που συνοψίζεται και ως το “moto” του (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]) είναι παράφραση αποσπάσματος ιστορικής ομιλίας του A. Lincoln (σε μία από τις σημαντικότερες στιγμές του

αμερικανικού εμφύλιου πολέμου, στις 19 Νοεμβρίου 1863, στην εκατόμβη του Gettysberg - Η.Π.Α. (Basler, 2006 [3]),:

“Από το Άτομο, το Φυσικό Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Πολιτεία, προς την Επιχείρηση και την Αγορά,
για το Άτομο, το Φυσικό Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Πολιτεία, την Επιχείρηση* και την Αγορά,
με το Άτομο, το Φυσικό Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Πολιτεία, την Επιχείρηση* και την Αγορά”.*

* Με την έννοια της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας.

Στον Πίνακα 7.1 δίνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή οι συντελεστές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μιας επιχειρηματικής οντότητας, στα ISO 900:2000, ISO 1400:2004, BS OHSAS 18001:1999, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001, EMEA 2002, AS 8003:2003, AA 1000:1999, SA 8000:2001, AS 8000:2003 και στο υπόδειγμα HIMS®.

Πίνακας 7.1: Τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχειρηματικής οντότητας, στα ISO 9001, ISO 1400, BS OHSAS 18001, Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000, AS 8000:2003 και στο υπόδειγμα HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]).

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ Οντότητα	ΠΡΟΤΥΠΟ - ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ - ΠΛΑΙΣΙΟ									
	ISO 9001 :2000	ISO 14001 :2004	BS OHSAS 18001 :1999	Πλαί σιο ΟΣΔΔ	EME A 2002	AS 8003 :2003	AA 1000 :1999	SA 8000 :2001	AS 8000 :2003	AS 8000 :2003

				18001 :1999	BSI 2001				01		
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ											
Μέτοχοι							✓	✓		✓	✓
ΔΣ							✓	✓		✓	✓
Εργαζόμενοι Επιχείρησης	Ανώτατη Διοίκηση	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Ανώτερη Διοίκηση										✓
	Μεσαία Στελέχη	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Στελέχη	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	Τεχνικοί, Εργάτες Υποστ. Δυναμικό	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Συνεργάτες							✓				✓
Εργαζόμενοι στο σπίτι									✓		✓
ΠΡΟΪΟΝ		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓
ΑΓΟΡΑ											
Πελάτες		✓	✓			✓			✓	~	✓
Προμηθευτές –		✓	✓			✓			✓	~	✓

Υπεργολάβοι										
Χρημ/πιστωτικά Ιδρύματα - Δανειστές						✓		✓	~	✓
Επενδυτές						✓				✓
Ασφαλιστικοί Φορείς								✓	~	✓
Κλαδικοί Σύνδεσμοι								✓		✓
Ανταγωνιστές					✓					✓
Άλλες Επιχειρήσεις					✓					✓
Φορείς Πιστοποίησης / Διαπίστευσης	✓	✓					✓		~	✓
ΚΟΙΝΩΝΙΑ					✓	✓	✓			✓
Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις						✓				✓
Δωρητές						✓				✓
ΠΟΛΙΤΕΙΑ										
Κυβέρνηση, Πολιτικές Αρχές					✓		✓		~	✓
Δικαστικές Αρχές										✓
Νομικό - Κανονιστικό Πλαίσιο	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ*						*	*		*	✓
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		✓								✓

✓: Αφορά απόλυτα - πλήρως το συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος. (~): Αφορά έμμεσα το συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος.

7.4 Αρχές του υποδείγματος HIMS®

Οι αρχές του υποδείγματος HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]) βασίζονται στη σύνθεση, επεξεργασία και επέκταση των αρχών των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων τα οποία παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία.

Ειδικότερα, οι αρχές του υποδείγματος HIMS® είναι:

“1. Εταιρική Συνείδηση - Συνειδητότητα & Δέσμευση σε Ποιότητα και Αριστεία

Μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα θα πρέπει να:

- (α) Αντιλαμβάνεται και αναγνωρίζει, πλήρως: την αποστολή, τις αξίες, το όραμα, τη θέση, τα δικαιώματα, τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές, καθώς και τις επιπτώσεις και γενικά το αποτύπωμα της παρουσίας και δραστηριοποίησής της, στο φυσικό και ανθρώπινο (ατομικό, κοινωνικό, οικονομικό, επιστημονικό - τεχνολογικό) περιβάλλον στο οποίο δημιουργείται και λειτουργεί, καθώς και σε εκείνα τα περιβάλλοντα τα οποία επηρεάζει.

(β) Δεσμεύεται σε διαρκή τήρηση νόμων, υπευθυνότητα, υποχρέωση λογοδοσίας, ποιότητα, αριστεία και βιώσιμη ανάπτυξη, για προστιθέμενης αξίας εξέλιξη και δημιουργία πλούτου (υλικού και πνευματικού) για όλους.

2. Αναγνώριση - Θεώρηση - Ικανοποίηση Ενδιαφερόμενων Μερών

Μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα θα πρέπει να αναγνωρίζει, να λαμβάνει υπόψη και να συμπεριφέρεται, διαρκώς και ισότιμα, με σεβασμό, αξιοπρέπεια και χωρίς ίχνος διάκρισης, οποιουδήποτε είδους, σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (σύγχρονα, μελλοντικά, ενεργά, παθητικά, χωρίς φωνή), σε όλες της τις δραστηριότητες (εσωτερικές και εξωτερικές) και τα επίπεδα. Άμεσα, αλλά και έμμεσα, μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα υπάρχει χάρη στις ανάγκες, τις απαιτήσεις και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της και της ανάγκης εξέλιξής τους και συνεπώς θα πρέπει να εστιάζεται ξεκάθαρα και ανυστερόβουλα σε αυτά, καθώς και να τα ικανοποιεί (ως προς τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους), με τον βέλτιστο τρόπο, λειτουργώντας σύννομα με ήθος, προκειμένου να εκπληρώνει την αποστολή της.

Ο πυρήνας και η βασική ουσία οποιασδήποτε επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και το φυσικό της περιβάλλον - οι φυσικοί πόροι του πλανήτη. Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της, η ασφάλεια, η καλή του κατάσταση, το “ευ ζειν” (well-being) και η εξασφάλιση και ευημερία του θα πρέπει να είναι η πρώτη προτεραιότητα κάθε (επιχειρηματικής / επιχειρησιακής) οντότητας. Η ενεργοποίηση του ατομικού και συλλογικού ενδιαφέροντος και των ικανοτήτων του, η ενεργός, δυναμική και πλήρης συμμετοχή του και η ελεύθερη έκφραση, ανέλιξη και αξιοποίηση του δυναμικού του (γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και έμφυτες κλίσεις / ταλέντα), καθώς και η ανάπτυξή του σε ένα ηθικό και δίκαιο επιχειρηματικό περιβάλλον κοινών αξιών, με μία νοοτροπία εμπιστοσύνης, αφοσίωσης, ενθάρρυνσης - παρότρυνσης και ομαδικής εργασίας,

όπου ενθαρρύνεται η δημιουργική συμμετοχή όλων, η ευθύνη και η λογοδοσία, είναι απαραίτητος και κρίσιμης σημασίας παράγοντας επιτυχίας για μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα.

3. Ιδιότητα Εταιρικού Πολίτη

Οι αρχές της Εταιρικής Ευθύνης, Υποχρέωσης Λογοδοσίας, Ηθικής και Διακυβέρνησης, περιλαμβανομένων των απαιτήσεων ακεραιότητας, της νόμιμης λειτουργίας - συμπεριφοράς, της διαφάνειας και ανταποκριτικότητας, θα πρέπει να είναι εγγενείς ή να ενσωματώνονται και να πραγματώνονται δυναμικά στις αξίες, στο όραμα, στην αποστολή, στη νοοτροπία, στη στρατηγική, στις πολιτικές, καθώς και στην καθημερινή διαχείριση, διεύθυνση και διοίκηση μιας (επιχειρηματικής / επιχειρησιακής) οντότητας, διαρκώς. Θα πρέπει επίσης, να παρακολουθούνται και να εξελίσσονται συνέχεια.

Τα δικαιώματα και τα συμφέροντα (όλων των τύπων) μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας και του περιβάλλοντός της (φυσικού και ανθρώπινου) εξυπηρετούνται καλύτερα με την υιοθέτηση μιας υπεύθυνης, ηθικής και υπόλογης στάσης στο πλαίσιο της ικανοποίησης και (εφόσον είναι δυνατό, της “υπερ-ικανοποίησης”) των αναγκών, των απαιτήσεων και προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.

4. Εταιρική Διακυβέρνηση

Μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα θα πρέπει να συναινεί ελεύθερα και να θεσπίζει αρχές και πρακτικές καλής εταιρικής διακυβέρνησης και επιχειρηματικής ηθικής. Οι αρχές και πρακτικές αυτές θα πρέπει να:

- Είναι συμβατές με όλους τους σχετικούς εφαρμόσιμους νόμους και τις ρυθμίσεις, καθώς και να συμβάλλουν και να προάγουν διαφανείς και αποτελεσματικές

αγορές και επιχειρηματικές κοινότητες οι οποίες εστιάζουν στη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη, με τον μέγιστο βαθμό ακεραιότητας.

- Διασφαλίζουν την επιλογή και λειτουργία ανεξάρτητων Διοικητικών Συμβουλίων και Ανώτατων Διοικήσεων (ή κατά περίπτωση αντίστοιχων οργάνων): με πολύ καλή γνώση του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχειρηματικής οντότητας, με ακεραιότητα, με πίστη στην επιχειρηματική οντότητα, το όραμα και τις αξίες της και με ικανότητες και δυνατότητες: (α) να εγγυηθούν και να καθιερώσουν τη χρηστή στρατηγική διαχείριση - διοίκηση της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας, καθώς και (β) να παρακολουθήσουν αποτελεσματικά τη διαχείριση - διοίκησή της, ικανοποιώντας όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Εγγυώνται και προστατεύουν την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα οποιωνδήποτε (εσωτερικών ή εξωτερικών) μερών παρακολουθούν, αξιολογούν ή ελέγχουν την επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα, καθώς και τον μη συμβιβασμό των ευρημάτων, αποτελεσμάτων, αναφορών και σχετικών επικοινωνιών τους.

Στην παραπάνω βάση, το Διοικητικό Συμβούλιο (ή το αντίστοιχο με αυτό, κατά περίπτωση, όργανο) μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας θα πρέπει να:

- Διασφαλίζει την ίση μεταχείριση όλων των ενδιαφερόμενων μερών της, προστατεύοντας την ελεύθερη έκφραση και απρόσκοπτη άσκηση των δικαιωμάτων τους.

- Διευκολύνει και προάγει την ενεργή συνεργασία της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, στο πλαίσιο του κοινού και αμοιβαία επωφελούς τους στόχου της εξασφάλισης της βιωσιμότητας, της ευημερίας και της δημιουργίας πλούτου (υλικού και πνευματικού) για όλους και η βιωσιμότητα, μέσω μιας υπεύθυνης, υπόλογης και οικονομικά ασφαλούς επιχειρηματικής οντότητας.
- Επιλέγει, καθοδηγεί και επιβλέπει την Ανώτατη Διοίκηση (ή το κατά περίπτωση αντίστοιχο όργανο) της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας στην καθημερινή: διαφανή, υπεύθυνη, υπόλογη, ηθική και αποδοτική και αποτελεσματική οργάνωση, διαχείριση, διεύθυνση, διοίκηση και λειτουργία της.
- Παρακολουθεί, ελέγχει και αξιοποιεί τα δεδομένα της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας, τα οποία πρέπει να είναι κατάλληλα, πλήρη, ακριβή, έγκαιρα, προσβάσιμα, κατανοητά (εσωτερικά και εξωτερικά), αξιοποιήσιμα, καθώς και κατάλληλα δημοσιοποιημένα, με ακρίβεια, αναφορικά με την επιχειρηματική οντότητα (ιδιοκτησία, διακυβέρνηση, επιχειρηματική και οικονομική ασφάλεια, επίδοση, κινδύνους και επιχειρηματικές τάσεις).
- Εξασφαλίζει την υπευθυνότητα της Ανώτατης Διοίκησης (ή το κατά περίπτωση αντίστοιχο όργανο) της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας αναφορικά με τη λειτουργία της κατά τρόπο διαφανή, ακεραίο, ακριβή, αποδοτικό, αποτελεσματικό και ηθικό, χωρίς να προτάσσει ή αποκρύπτει τα δικά της συμφέροντα και κέρδη πάνω από, ή σε αντιπαράθεση με αυτά της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας, ή να εκθέτει την επιχειρηματική /

επιχειρησιακή οντότητα σε περιπτώσεις ή προβλέψιμους πιθανούς κινδύνους, μεγιστοποιώντας τον παραγόμενο πλούτο για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

5. Ηγεσία, Πολιτικές & Στρατηγική

Οι ηγέτες (οποιασδήποτε μορφής / επιπέδου) κάθε επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας θα πρέπει να διαμορφώνουν και να καθιερώνουν την ενότητα του σκοπού και της κατεύθυνσής της, καθώς και να λειτουργούν ως ζωντανά παραδείγματα - πρότυπα, ενσωματώνοντας, διαχέοντας και “διδάσκοντας” έμπρακτα: το όραμα, τις αξίες, τη νοοτροπία, τις επιτυχημένες καλές πρακτικές διοίκησης, διαχείρισης και διεύθυνσης, καθώς και τις γνώσεις που αποκτούν. Θα πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν ένα περιβάλλον στο οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη της να εμπνέονται και να παρακινούνται σε πλήρη συμμετοχή, αριστεία και εξέλιξη, ζώντας όμως πλήρως και καλά τη ζωή τους και επιτυγχάνοντας τους ατομικούς και συλλογικούς τους στόχους.

Η στρατηγική και οι πολιτικές κάθε επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας θα πρέπει να:

- (α) Είναι νόμιμες, ηθικές, απέρριπτες, αποτελεσματικές και αποδοτικές, με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα.
- (β) Βασίζονται στις τρέχουσες και μέλλουσες ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της, στα στοιχεία και δεδομένα των μετρήσεων των επιδόσεών της, καθώς και σε αυτά που προκύπτουν από δραστηριότητες έρευνας, μάθησης και δημιουργικότητας.
- (γ) Επικοινωνούνται, δημοσιοποιούνται και εφαρμόζονται κατάλληλα, εντός ενός αυτοσυνεπούς και σύγχρονου Πλαισίου διεργασιών, δίνοντας τη δυνατότητα μιας δυναμικής εξέλιξης της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας και

μιας “οικονομικής” βελτιστοποίησης της απόκτησης, κατανομής και διαχείρισης
- αξιοποίησης όλων των πόρων της.

6. Δραστηριότητες, Διεργασίες, Στοιχεία & Δεδομένα

Μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα θα πρέπει να αναγνωρίζει και να έχει ξεκάθαρη, πλήρη και ακριβή γνώση όλων των δραστηριοτήτων της (παρελθόντων, παρόντων και απαιτούμενων - προγραμματισμένων), των αλληλοσυνδέσεων και αλληλεπιδράσεών τους, των σχετικών πόρων, καθώς και των επιδράσεων (επιπτώσεων) όλων αυτών. Επίσης, θα πρέπει να διαχειρίζεται συστηματικά τα προαναφερθέντα ως διεργασίες.

Οι διεργασίες διοίκησης, διαχείρισης και διεύθυνσης (τόσο μεμονωμένα, όσο και ως ενιαίο σύστημα), θα πρέπει να είναι: (α) Περιεκτικές (αντανακλώντας σε βάθος χρόνου τις ανάγκες και προσδοκίες όλων των ομάδων ενδιαφερόμενων μερών, μέσω μιας διεργασίας επαφής - συμμετοχής η οποία τους επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση, χωρίς φόβους ή περιορισμούς), (β) Λογοδοτικές (διαφανείς, συμμορφωτικές και ανταποκριτικές), (γ) Δεσμευτικές: συντονισμένες με το περιβάλλον της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας και την παγκόσμια πραγματικότητα, (δ) Ενσωματικές, με αρχές και ιδανικά και από άλλους τομείς, (ε) Παρακολουθήσιμες και μετρήσιμες (ζ) Προσβάσιμες, ξεκάθαρες και κατανοητές και (η) Ανοικτά και δημιουργικά αναπτυσσόμενες.

Τα στοιχεία και δεδομένα τα οποία συλλέγονται, χρησιμοποιούνται και επικοινωνούνται ή δημοσιοποιούνται από μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα θα πρέπει να έχουν αποκτηθεί νόμιμα - διαφανώς και να είναι:

προσβάσιμα, πλήρη, ακριβή, αξιόπιστα, κατανοητά - χρησιμοποιήσιμα, έγκαιρα, αληθινά, ιχνηλάσιμα και επαληθεύσιμα - πιστοποιήσιμα.

7. Συστημική, Διεργασιοκεντρική Διαχείριση - Διοίκηση, Λήψη Αποφάσεων,

Προσανατολισμός σε Αποτελέσματα

Η αναγνώριση και η διαχείριση πόρων και συσχετιζόμενων δραστηριοτήτων και διεργασιών, ως ενιαίο σύστημα, διαδραματίζει κύριο ρόλο στην επίτευξη και διασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και γενικά της επιτυχημένης επίδοσης μιας επιχειρηματικής οντότητας, με προστιθέμενη αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το σύστημα διαχείρισης - διοίκησης μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας, ως σύνολο, καθώς και κάθε διεργασία της θα πρέπει να είναι: (α) νόμιμο (β) πλήρες, ακριβές, προσβάσιμο, αντικειμενικό, κατανοητό, βασισμένο σε αντικειμενικά και αξιόπιστα δεδομένα, (γ) απλό, ευέλικτο, αποτελεσματικό, αποδοτικό, (δ) με κίνητρα, (ε) προσανατολισμένο σε αποτελέσματα και (ζ) να δίνει τη δυνατότητα της ανάπτυξης των ενδιαφερόμενων μερών της επιχειρηματικής οντότητας (για τους ανθρώπους: ανάπτυξη της γνώσης, της “ευζωΐας” και ευημερίας - για το φυσικό περιβάλλον: βιώσιμη ανάπτυξη).

Η έγκαιρη και κατάλληλη λήψη, ανάλυση και χρήση αξιόπιστων πληροφοριών και δεδομένων ακριβείας, σχετικών με την επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα, αποτελούν τη βάση της “λήψης αποφάσεων στη βάση δεδομένων”, η οποία αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας σε μία συστημική και διεργασιοκεντρική διαχείριση - διοίκηση και με προσανατολισμό σε αποτελέσματα μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας η οποία είναι ακέραη, υπεύθυνη και υπόλογη.

8. Συνέργειες & Συνεργασίες

Κάθε επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα και οι συνεργάτες, εξωτερικοί σύμβουλοι, προμηθευτές και υπεργολάβοι της, όπως και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της, είναι αλληλεξαρτώμενοι. Μία αμοιβαία επωφελής και προστιθέμενης αξίας σχέση, η οποία βασίζεται σε καλή πίστη - εμπιστοσύνη, συμμετοχή στη γνώση και επιθυμητή - θεληματική κατάλληλη συνέργεια ή συνεργιστική ολοκλήρωση, ενδυναμώνει την ικανότητα όλων των εμπλεκόμενων μερών να δημιουργούν αξία και να καρπώνονται τα υλικά και πνευματικά οφέλη του παραγόμενου πλούτου, καθώς και να εξελίσσονται δυναμικά και επιτυχημένα.

9. Επιδόσεις & Επιχειρηματικά / Επιχειρησιακά Αποτελέσματα

Οι επιδόσεις μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας (σε όλο το εύρος και βάθος των δραστηριοτήτων της) μεγιστοποιείται και εξελίσσεται όταν βασίζεται στην καθιέρωση, διαχείριση και “κοινωνία” της γνώσης στο πλαίσιο μιας ανοικτής και δημιουργικής “κουλτούρας” - νοοτροπίας κοινών αξιών, ηθικής και οράματος, εμπιστοσύνης, ενότητας, ομόνοιας, ομαδικής εργασίας, χωρίς διακρίσεις, καλής επικοινωνίας, δημιουργικών και δυναμικών συνεργειών, διαρκούς μάθησης, κατάλληλων καινοτομιών και διαρκούς εξέλιξης.

Τα άριστα επιχειρηματικά / επιχειρησιακά αποτελέσματα και η συνολική επιτυχία μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας εξαρτώνται όχι μόνο από τις επιδόσεις της και από την ικανοποίηση (κατά τρόπο εξισορροπιστικό) των αναγκών, απαιτήσεων και προσδοκιών όλων των ενδιαφερόμενων μερών της.

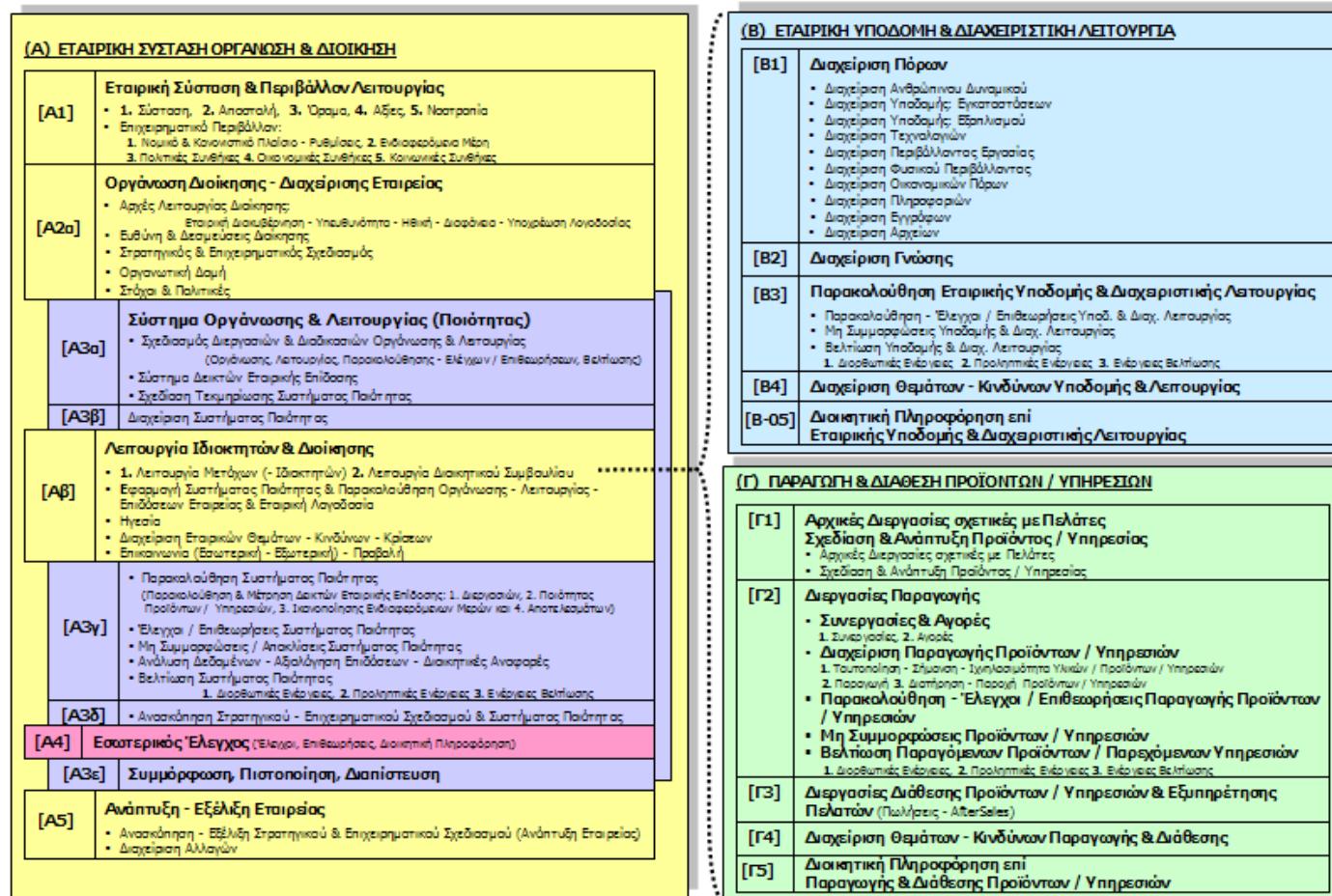
10. Διαρκής Βελτίωση & Εξέλιξη

Η διαρκής βελτίωση της στρατηγικής, των πολιτικών, της διοίκησης, της διαχείρισης, της διεύθυνσης και των επιδόσεων μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας θα πρέπει να είναι ένας στρατηγικά και αναλυτικά σχεδιασμένος, ευέλικτος και μόνιμος στόχος, ο οποίος να βασίζεται και να καθοδηγείται από τη γνώση, τις ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Η διαρκής βελτίωση μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας θα πρέπει να εμπνέει και να συμβάλει στη διαρκή βελτίωση, στην πρόοδο και στην εξέλιξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών της.”

7.5 Δομή και βασικά περιεχόμενα του υποδείγματος HIMS®

Η δομή και τα περιεχόμενα του HIMS® έχουν παρουσιαστεί σε εργασίες της Α. Παλλαδά (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]), σε εσωτερικές αναφορές της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, στο Εγχειρίδιο ΣΔΕΠ της “Κοινωνίας της Πληροφορίας Α.Ε.” (ΚτΠ Α.Ε. - Παλλαδά, 2008 [4]), καθώς και σε ενημερωτικές παρουσιάσεις στο “Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας” του Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών. Η δομή του υποδείγματος HIMS® βασίζεται στον Κύκλο του Shewhart (Μεθοδολογία Σ-Ε-Ε-Ε), με τη διαφορά ότι στο HIMS®, αφενός είναι πραγματικά ξεκάθαρα τα όρια κάθε ξεχωριστής φάσης του κύκλου Σ-Ε-Ε-Ε και αφετέρου, ο κύκλος αυτός εφαρμόζεται σε κάθε κύρια και επί μέρους διεργασία, όχι μόνο στο Σύστημα ως σύνολο.

Η δομή και τα βασικά περιεχόμενα του Υπερ-Ολοκληρώσιμου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης διακρίνονται στην Εικόνα 7.4.



HIMS® Δρ. Α. Παλλαδά

Εικόνα 7.4: Βασική δομή και συνοπτικά περιεχόμενα του υποδείγματος: “Υπερ-Ολοκληρώσιμο Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης” HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]), (Παλλαδά, 2007 [6]).

7.6 Χρήσεις του υποδείγματος HIMS®

Οι χρήσεις του HIMS® έχουν παρουσιαστεί σε εργασίες της Α. Παλλαδά (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]). Στον Πίνακα 7.2 δίνονται συνοπτικά οι χρήσεις των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία, σε συγκριτική παράθεση με τις χρήσεις του υποδείγματος HIMS®.

Πίνακας 7.2: Συνοπτική συγκριτική παράθεση των χρήσεων των: ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαισίου ΟΣΔΔ BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000 και του υποδείγματος HIMS® (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]).

ΧΡΗΣΗ	ΠΛΑΙΣΙΟ - ΠΡΟΤΥΠΟ - ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ									
	ISO 9001:2000	ISO 14001:2004	BS OHSAS 18001:1999	Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI 2001	EMEA 2002	AS 8003:2003	AA 1000:1999	SA 8000:2001	AS 8000:2003	HIMS :2007
Οργάνωσης εργασίας και σχετική υποστηρικτική τεκμηρίωση	✓	✓	✓	~	~	~ εν μέρει	~ όχι πλήρ ως	~ όχι πλήρ ως	~ όχι πλήρ ως	✓

(έγγραφες διαδικασίες, οδηγίες, πρότυπα έγγραφα)										
Καθιέρωση Διαχειριστικού - Διοικητικού Συστήματος	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
						Σε μία κυρίως διάσταση	Σε μία κυρίως διάσταση	Με έμφαση σε μία κυρίως διάσταση		
Πιστοποίηση	✓	✓	✓	---	---	✓	✓	✓	---	---
Βραβείο	---	---	---	---	✓	---	---	---	---	---
Μεθοδολογία και περιεχόμενο αυτο-αξιολόγησης	✓	✓	✓	~	✓	✓	~ όχι πλήρως	---	~ όχι πλήρως	✓
Απόδειξη - Προβολή Συμμόρφωσης	✓	✓	✓	✓	---	✓	✓	✓	✓	✓

Εκπαίδευση	✓	✓	✓	~	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Καλές Πρακτικές	---	---	---	---	✓	✓		✓	✓	✓
Καλλιέργεια συγκεκριμένης νοοτροπίας (ποιότητας, ΔΟΠ, ομαδικού πνεύματος, εστίασης σε πελάτες κλπ.) ατομικά, ομαδικά και εταιρικά	✓	✓	✓	~	✓	---	✓	✓	✓	✓
Εξέλιξη Διαχειριστικού Συστήματος	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
							Σε μία κυρίως διάστα ση	Σε μία κυρίως διάστα ση	Σε μία κυρί ως διάσ ταση	

7.7 Κύρια πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και παράγοντες επιτυχίας εφαρμογής του υποδείγματος HIMS®

Τα κύρια πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και παράγοντες επιτυχίας εφαρμογής του HIMS® έχουν παρουσιαστεί σε εργασίες της Α. Παλλαδά (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]), καθώς και σε εσωτερικές αναφορές της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου της “Κοινωνίας της Πληροφορίας Α.Ε.” και σε ενημερωτικές παρουσιάσεις στο “Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας” του Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών.

7.7.1 Κύρια πλεονεκτήματα υιοθέτησης του HIMS®

Το υπόδειγμα HIMS® μπορεί να βοηθήσει μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα να έχει μία πιο ολοκληρωμένη, πλήρη, συστηματική, κατανοητή αποδοτική και αποτελεσματική προσέγγιση:

- Στην εταιρική της συνειδητότητα, συμπεριφορά, προσανατολισμό και εξέλιξη.
- Στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό της (διαμόρφωση, εφαρμογή, επικαιροποίηση, και εξέλιξη αυτών), σε άμεση διασύνδεση με την οργάνωση και λειτουργία της, σύμφωνα με τις ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών.
- Στη συνολική της διαχείριση - διοίκηση και σε όλες τις ομάδες εργασιών της.

- Στη βελτίωση προϊόντων / υπηρεσιών της επιχειρηματικής οντότητας, των επιδόσεων όλων των διεργασιών της (προμήθεια, παραγωγή, διανομή, marketing, επικοινωνία και λοιπές λειτουργίες), καθώς και στην εξέλιξή τους.
- Στη διαφάνεια και στον ευκολότερο και καλύτερο έλεγχό της.
- Στην ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, νόμιμα και κατά τρόπο αμοιβαία επωφελή στην κοινή προσπάθεια για ευημερία.
- Στην ενίσχυση της εικόνας, της εταιρικής επωνυμίας και της φήμης της.

Επιπρόσθετα, το HIMS®:

- Βασίζεται σε αρχές οι οποίες είναι ευρύτερες, αλλά και πιο συγκεκριμένες σε σχέση με τις αρχές των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων τα οποία χρησιμοποιούνται παγκοσμίως και παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία. Έχει μία νοοτροπία ΔΟΠ, με ιδιαίτερη έμφαση στη νομιμότητα, την ηθική, τη διαφάνεια και την καλή εταιρική διακυβέρνηση, καθώς και στις ανθρώπινες διαστάσεις με επίκεντρο την “ποιότητα ζωής”, των ανθρώπινων και επιχειρηματικών / επιχειρησιακών οντοτήτων, την ποιότητα διαχείρισης - διοίκησής τους, καθώς και τη βιωσιμότητα και αειφορία και των φυσικών της πόρων και του φυσικού περιβάλλοντος.
- Καλύπτει όλες τις βασικές και παράλληλες διεργασίες και διαδικασίες της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και λειτουργίας μιας επιχειρηματικής οντότητας, όλων των επιπέδων, λαμβάνοντας υπόψη και ικανοποιώντας ταυτόχρονα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

- Με το σώμα των προδιαγραφών του, ικανοποιεί τις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες, τις προδιαγραφές / απαιτήσεις των πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωσή του και εξασφαλίζει σημεία διασύνδεσης ή ολοκλήρωσης με τις απαιτήσεις / προδιαγραφές άλλων προτύπων.
- Δίνει έμφαση στον συντονισμό της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και λειτουργίας της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας σύμφωνα με: (α) το νομικό πλαίσιο στο οποίο δημιουργείται - λειτουργεί και το οποίο την αφορά και (β) τις αξίες, τον στρατηγικό, επιχειρηματικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, καθώς και την επιχειρηματική ηθική της.
- Είναι ολιστικό, αλλά ταυτόχρονα συγκεκριμένο και πρακτικά εφαρμόσιμο.
- Είναι ανεξάρτητο κοινωνικών, θρησκευτικών και πολιτικών ιδεολογιών - πεποιθήσεων, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιείται από οποιαδήποτε τύπου επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα, ανεξαρτήτως της διαχειριστικής και διοικητικής της εμπειρίας και ωριμότητας.
- Το HIMS[®] είναι εύκολα παραμετροποιήσιμο προς διευκόλυνση ηλεκτρονικής διαχείρισης (για e-management ή “paperless management system”) (Παλλαδά, 2003 [5]), (Παλλαδά, 2003 [6]) και ποσοτικοποιήσιμο, ώστε να μπορεί να χρησιμεύσει ταυτόχρονα, όχι μόνο ως βάση σχεδιασμού ενός πλήρους διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, αλλά και ως βάση

αξιολόγησής του με κατάλληλους βαθμούς και δείκτες. Επίσης, είναι εύκολα εξειδικεύσιμο σε ειδικές κατηγορίες επιχειρηματικών οντοτήτων και μπορεί να μετατραπεί πολύ εύκολα σε ένα πλήρως ηλεκτρονικά διαχειρίσιμο σύστημα: παραμετροποιείται εύκολα στην περίπτωση που μία επιχειρηματική οντότητα θέλει να έχει μόνο ηλεκτρονικό διαχειριστικό σύστημα (“paperless management system”).

- Συνδυάζει τους χαρακτήρες των πλαισίων, προτύπων και οδηγιών από τα οποία έχει αντλήσει αρχές και συστατικά στοιχεία, με συνέπεια την αύξηση της σχετικής προστιθέμενης αξίας.
- Επιτρέπει αυτόνομους, αλλά και “ολοκληρωμένους” (ενιαίους) ελέγχους / επιθεωρήσεις.

Ακολούθως, σταχυολογούνται τα κυριότερα πλεονεκτήματα, τα οποία παρέχει το HIMS[®] και γενικότερα ένα ΟΣΔΔ.

- Στρατηγικά

Όλα τα συστήματα μιας επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας θεωρούνται μέρη του συνολικού της εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης, συνεισφέροντας με τον τρόπο αυτό στη διαρκή βελτίωση της επιχειρηματικής οντότητας, παρέχοντάς της μία πιο ολιστική προσέγγιση στη Διαχείριση Κινδύνων. Σχέδια, προγράμματα δράσης και στόχοι γίνονται συμβατά μεταξύ τους και διασυνδέονται με το συνολικό επιχειρηματικό σχέδιο, διευκολύνοντας την καθιέρωση νέων πρωτοβουλιών.

▪ Λειτουργικά

Διασφαλίζεται ότι οι συνέπειες κάθε ενέργειας λαμβάνονται υπόψη σε όλα τα επίπεδα και τις διασυνδεδεμένες δραστηριότητες. Έχοντας ένα ενιαίο σύστημα (και όχι πολλά διαφορετικά), ένα ολοκληρωμένο σύνολο διεργασιών, εξασφαλίζεται ότι μία αλλαγή σε κάτι (πχ. στην παραγωγή ενός προϊόντος) θα ληφθεί υπόψη και σε οτιδήποτε άλλο μπορεί να επηρεάσει (πχ. το περιβάλλον) με αποτέλεσμα οι σχετικές ενέργειες και δραστηριότητες να είναι εργονομικές, να έχουν ξεκάθαρους στόχους και παραμέτρους επίδρασης και να είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές. Υποστηρίζεται και ενισχύεται ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η εφαρμογή, η παρακολούθηση, ο έλεγχος (εσωτερικός και εξωτερικός), καθώς και η επικαιροποίηση και εξέλιξη του εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης. Καλύπτονται όλες οι αλληλεπιδράσεις των παραπάνω διεργασιών και τα επίπεδά τους. Εξοικονομούνται πόροι, με συνέπεια τη μείωση κόστους και κατά περίπτωση, τη μεγαλύτερη φιλικότητα προς το περιβάλλον και προστασία του. Προσδίδεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυξάνεται η προστιθέμενη αξία σε όλες τις παραμέτρους και διαστάσεις της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας. Δημιουργείται υλικός και πνευματικός πλούτος, τόσο για την επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα, όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μεγιστοποιούνται οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές οφέλεις. Βελτιώνεται η ευελιξία, η εργονομία και η διαφάνεια εντός της επιχειρηματικής οντότητας, καθώς και μεταξύ συνεργαζόμενων οντοτήτων, στο πλαίσιο, όχι μόνο της άμεσης εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά και μεταξύ εφοδιαστικών αλυσίδων. Μειώνονται οι διεπαφές των διεργασιών και διαδικασιών. Βελτιώνονται η επικοινωνία και ο συντονισμός των διασυνδέσεων. Διευκολύνεται η Διαχείριση βάσει Κύκλου Ζωής (Life Cycle Management), καθώς και η

αναγνώριση και η αξιολόγηση των ευκαιριών βελτίωσης των επιδόσεων σε όλους τους διαχειριστικούς - διοικητικούς τομείς. Παρέχεται η δυνατότητα βελτιστοποίησης και η ανάπτυξη αξιοπιστίας των εταιρικών λειτουργιών, προκειμένου να μειώνονται οι κίνδυνοι αντιφάσεων ή οι ασυμβατότητες. Ικανοποιούνται πληρέστερα οι απαιτήσεις, ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών και παράλληλα, διευκολύνονται οι προσπάθειες υπερ-ικανοποίησης των προσδοκιών των πελατών. Διευκολύνεται η ολοκλήρωση του εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης με νέα στοιχεία. Ενισχύεται η εξωτερική εικόνα και φήμη της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας. Βελτιώνονται: η επικοινωνία, η επεξήγηση και η υποστήριξη των στόχων και αποφάσεων της ανώτατης διοίκησης στο σύνολο της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας. Μειώνονται τα μη προστιθέμενης αξίας στοιχεία της οργάνωσης, διαχείρισης, διοίκησης και λειτουργίας της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας. Υποστηρίζεται η εναρμόνιση της εσωτερικής οργανωτικής δομής και των λειτουργιών της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας (δίκτυο κύριων διεργασιών, βελτιστοποιημένες μέθοδοι διαχείρισης, δίκαιος καταμερισμός και βελτιστοποίηση πόρων και ευθυνών). Γίνεται πληρέστερη, πιο συγκροτημένη και αξιοποιήσιμη η γνώση και ο έλεγχος των νομικών, κανονιστικών και λοιπών εφαρμοστέων απαιτήσεων. Επίσης, γίνεται πιο κατανοητή και συστηματική - αποδοτική η προσέγγιση στη θέση στόχων και στην εφαρμογή βελτιώσεων. Διαμορφώνεται πιο ξεκάθαρη εικόνα ευθυνών και ρόλων όλων των συμμετεχόντων, εντός και εκτός της επιχειρηματικής (/ επιχειρησιακής) οντότητας. Αυξάνει η φιλικότητα του συστήματος προς στους χρήστες του και τα ενδιαφερόμενα μέρη, λόγω του ότι είναι ενιαίο και όχι πολλαπλό. Αποφεύγεται η πολύπλοκη γενικότερη διαχείριση, περιλαμβανόμενης και της

διαχείρισης εγγράφων - αρχείων. Τέλος, η εκπαίδευση και η εταιρική ενημέρωση γίνονται πιο στοχευμένες, αποδοτικές και αποτελεσματικές, συμβάλλοντας στη μείωση λειτουργικού κόστους. Τέλος, η δυνατότητα ολοκλήρωσης και εξέλιξης του συστήματος γίνεται ουσιαστικά απεριόριστη.

- Διαχειριστικά - Διοικητικά

Εξασφαλίζεται ότι όλα τα συστατικά “ποιότητας” στην επιχείρηση λαμβάνονται υπόψη και γίνεται εργονομική και ολική διαχείρισή τους, από ένα σημείο στην επιχείρηση, εξασφαλίζοντας ενότητα σκοπού στην επιχειρηματική οντότητα και συνεισφέροντας στη δημιουργία, στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη συνεργατικού και ομαδικού πνεύματος.

- Παραγωγής

Εξασφαλίζεται η μείωση - εξάλειψη συγκρούσεων τμημάτων - περιοχών ευθύνης, καθιστώντας ξεκάθαρες τις περιοχές ευθύνης και βελτιώνοντας την εσωτερική επικοινωνία.

- Χρηματο-οικονομικά - Ελεγκτικά

Αποφεύγονται τα διπλά ή πολλαπλά συστήματα προς έλεγχο.

Το HIMS® είναι “ανοικτό” σε ενσωματώσεις προδιαγραφών και δυναμικό στην εξέλιξή του.

7.7.2 Κύρια μειονεκτήματα εφαρμογής του HIMS®

Ως ενδεχόμενα κύρια μειονεκτήματα εφαρμογής του HIMS® μπορεί να αναφερθούν:

- Ευρύ και πολυσύνθετο ειδικά στην αρχή. Απαιτεί Σύμβουλο, ή σχετικό Υπεύθυνο, με ευρύτητα αντίληψης.
- Απαιτεί διαρκή αλληλεπίδραση με πολλές οντότητες και σε πολλά επίπεδα.
- Είναι έντονα δυναμικό και διαδραστικό.
- Αφορά ανθρώπινα - ιδεολογικά (soft) θέματα και σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της κάθε κοινωνίας, με αποτέλεσμα να δυσκολεύει ως θέμα, ειδικά στις επιχειρηματικές οντότητες με διεθνή - πολυεθνική δραστηριότητα.
- Δεν είναι ευρέως γνωστό και δεν αποτελεί αναγνωρισμένο πρότυπο.
- Μπορεί να προσκρούσει σε παγιωμένες αντιλήψεις και δισταγμούς για το νέο.
- Η κατάσταση των ελληνικών επιχειρηματικών οντοτήτων (τύπος, περιβάλλον - οικονομικό κλίμα, συνθήκες, νοοτροπία, κ.ά.) και κυρίως η “ιδεολογική” τους τοποθέτηση - στάση.

7.7.3 Κύριοι παράγοντες επιτυχίας του HIMS®

Για την υιοθέτηση των αρχών και την ανάπτυξη - καθιέρωση ενός συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης στη βάση του HIMS®, από μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα, απλά προαπαιτούμενοι, έως κρίσιμοι, παράγοντες επιτυχίας αποτελούν:

- Η βούληση, καθώς και η έμπρακτη, ενεργή και διαρκής συμμετοχή της Διοίκησης.
- Η δημιουργία, λειτουργία και ανάπτυξη της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας σύμφωνα με Στρατηγικό - Επιχειρησιακό Σχέδιο.
- Η θέση στόχων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
- Η πολύ καλή αντίληψη και γνώση της επιχειρηματικής / επιχειρησιακής οντότητας, του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος, των διεργασιών, των παραγόμενων προϊόντων / παρεχόμενων υπηρεσιών, πελατών και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών της.
- Η διασαφήνιση ρόλων και ευθυνών που αφορούν δράσεις μέσω διαδικασιών, οδηγιών και προγραμμάτων δράσης.
- Η παρακολούθηση των συνθηκών του επιχειρηματικού / επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

- Η διαρκής, δυναμική και καλή εσωτερική και εξωτερική παρακολούθηση και επικοινωνία, με πολλά “αισθητήρια” αναφορικά με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, για δυναμικές αλλαγές - βελτιώσεις και επιτυχημένη, δυναμική, εξέλιξη.

Για την έμπρακτη εφαρμογή, παρακολούθηση και εξέλιξη ενός συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης στη βάση του υποδείγματος HIMS[®], από μία επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα, προαπαιτούμενοι, έως κρίσιμοι, παράγοντες επιτυχίας αποτελούν:

- Η συμμετοχή του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού (όλων των ιεραρχικών επιπέδων) ή και κατά περίπτωση κατάλληλων ενδιαφερόμενων μερών, ή εκπροσώπων τους (πχ. ειδικοί επιστήμονες για “λογαριασμό” του φυσικού περιβάλλοντος) στον σχεδιασμό του συγκεκριμένου κατά περίπτωση συστήματος.
- Η καθιέρωση - εφαρμογή του εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, με συνέπεια προς τις αρχές και τις αξίες της επιχειρηματικής οντότητας.
- Η ενημέρωση - εκπαίδευση, η ηγεσία με παράδειγμα, η καθιέρωση κινήτρων συμμετοχής - ελεύθερης έκφρασης, η ανάπτυξη και διατήρηση αισθήματος συνυπευθυνότητας και η μετουσίωση αξιών στην καθημερινή πραγματικότητα.

- Η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση, όλων των τύπων (αυτο-αξιολόγηση, συγκριτική αξιολόγηση, από τρίτους κλπ.).
- Η παρακολούθηση των αναγκών, απαιτήσεων και προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.
- Η έξυπνη και δυναμική διοικητική και λειτουργική πληροφόρηση.
- Η ανασκόπηση και παρακολούθηση του συστήματος και των σχετικών εξελίξεων από τη Διοίκηση, η οποία θα πρέπει να λειτουργεί με δέσμευση και παραδειγματικά.
- Η κατάλληλη επικαιροποίηση, διαρκής βελτίωση και γενικά εξέλιξη του διαχειριστικού συστήματος.

7.8 Εξέλιξη του υποδείγματος HIMS®

Ορισμένα θέματα εξέλιξης του υποδείγματος HIMS® έχουν παρουσιαστεί σε εργασίες της Α. Παλλαδά (Παλλαδά, 2007 [1]), (Palladas, 2007 [2]). Στις προδιαγραφές του HIMS® έχουν ήδη προβλεφθεί κατάλληλες απαιτήσεις / προδιαγραφές από πλαίσια, πρότυπα, υποδείγματα και καλές πρακτικές Διαχείρισης Κινδύνων, καθώς και κατάλληλα στοιχεία από την Οδηγία Sarbanes-Oxley (SOX). Λόγω των σχετικών προδιαγραφών της συγκεκριμένης εργασίας (σκοπού και έκτασης) δεν ήταν δυνατό να παρουσιαστούν τα παραπάνω στοιχεία, όπως και η αξιολόγηση (μέσω δεικτών επίδοσης -

“performance indicators”) ενός εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος το οποίο αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και εξελίσσεται στη βάση του HIMS[®]. Τα περαιτέρω αυτά στοιχεία θα παρουσιαστούν σε επερχόμενες δημοσιεύσεις και ανακοινώσεις.

7.9 Βασικά Σημεία - Κύρια Συμπεράσματα Κεφαλαίου 7

Το νέο υπόδειγμα HIMS[®]:

1. Είναι ολιστικό, αλλά και συγκεκριμένο, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιείται από οποιαδήποτε τύπου επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα, ανεξαρτήτως της διαχειριστικής και διοικητικής της εμπειρίας και ωριμότητας.
2. Βασίζεται σε αρχές οι οποίες είναι ευρύτερες, αλλά ταυτόχρονα και πιο συγκεκριμένες σε σχέση με τις αρχές των πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων τα οποία χρησιμοποιούνται παγκοσμίως και παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία. Έχει μία νοοτροπία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στη νομιμότητα, την ηθική, τη διαφάνεια και την καλή εταιρική διακυβέρνηση, καθώς και στις ανθρώπινες διαστάσεις με επίκεντρο την “ποιότητα ζωής”, όχι μόνο των ανθρώπινων και επιχειρηματικών (/ επιχειρησιακών) οντοτήτων, αλλά και του φυσικού περιβάλλοντος.
3. Καλύπτει όλες τις βασικές και παράλληλες διεργασίες και διαδικασίες της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και λειτουργίας μιας επιχειρηματικής οντότητας, όλων των επιπέδων, λαμβάνοντας υπόψη και ικανοποιώντας ταυτόχρονα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

4. Ικανοποιεί τις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες, παρέχοντας τόσο σώμα προδιαγραφών, όσο και σημεία διασύνδεσης / ενσωμάτωσης με τις προδιαγραφές άλλων προτύπων, ή τις μελλοντικές εκδόσεις των πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωσή του.
5. Δίνει έμφαση στον συντονισμό της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και λειτουργίας με τις αξίες, τον στρατηγικό και επιχειρηματικό / επιχειρησιακό σχεδιασμό, καθώς και την επιχειρηματική ηθική κάθε επιχειρηματικής οντότητας.
6. Είναι εύκολα παραμετροποιήσιμο, προς διευκόλυνση ηλεκτρονικής διαχείρισης (για e-management / “paperless management system”) και ποσοτικοποιήσιμο, ώστε να μπορεί να χρησιμεύσει ταυτόχρονα, όχι μόνο ως βάση σχεδιασμού ενός πλήρους διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, αλλά και ως βάση αξιολόγησής του με κατάλληλους βαθμούς και δείκτες.
7. Είναι ευρύ, πολυσύνθετο, έντονα δυναμικό και διαδραστικό και απαιτεί διαρκή αλληλεπίδραση με πολλές οντότητες και σε πολλά επίπεδα. Επιπρόσθετα, εμπεριέχει ανθρώπινα - ιδεολογικά (“soft”) θέματα και σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της κάθε κοινωνίας, με αποτέλεσμα να δυσκολεύει ως θέμα, ειδικά στις επιχειρήσεις με διεθνή - πολυεθνική δραστηριότητα.

7.10 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7

- [1] Παλλαδά Α., CSR 2007 “Η Πρόκληση της Ποιότητας στις Προκλήσεις της Κοινωνίας”, “Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση σε ένα Νέο Υπόδειγμα - Πρότυπο Ολοκληρωμένου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης”, Ξεν. ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ - Αθήνα, 27 - 28 Απρ. 2007
- [2] Palladas A., 4th International Conference in Open and Distance Learning (ICODL 2007), “The Evolution of an Open & Distance Adult Learning Unit Excellence Model, for Learning Quality Maximization”, Πολυχώρος ΑΠΟΛΛΩΝ Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αττικής - Αθήνα, 23 - 25 Νοεμ. 2007
- [3] Basler R.P., “The collected works of Abraham Lincoln”, Abraham Lincoln Association, <http://quod.lib.umich.edu//lincoln> (viewed 2006)
- [4] ΚτΠ Α.Ε. - Παλλαδά Α., Εγχειρίδιο Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας & Ποιότητας ΚτΠ Α.Ε., Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. - Υμητός, 2008
- [5] Παλλαδά Α., “Διαχείριση Συστημάτων Ποιότητας μέσω Ηλεκτρονικών Υπολογιστών”, ΕΞΠΡΕΣ, 11 Φεβ. 2003
- [6] Παλλαδά Α., Π. Κατσουλάκος, 6ο Quality Forum, “Διαχείριση Ποιότητας

στη βάση του προτύπου ISO 9001:2000 μέσω ειδικής εφαρμογής λογισμικού”, 22 - 23 Μαΐ. 2003, Συνεδριακό Κέντρο ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΥ – Αθήνα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

▪ **Ανασκόπηση βασικών ενοτήτων και κύριων συμπερασμάτων εργασίας**

Το συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας επιλέχτηκε λόγω των σύγχρονων συνθηκών και αναγκών των επιχειρήσεων για ένα πλήρως ολοκληρωμένο, αλλά ταυτόχρονα ανοικτό, δυναμικό, ευρύ, κατανοητό, λιτό, πρακτικό και ευέλικτο πλαίσιο και υπόδειγμα συστήματος οργάνωσης - λειτουργίας, στη βάση σύγχρονων οικονομικών, επιχειρηματικών / επιχειρησιακών και κοινωνικών αρχών. Η παρούσα εργασία είχε ως επίκεντρο και παρουσίασε το πρώτο μέρος μιας ολοκληρωμένης προσπάθειας με αντικείμενο τα ΟΣΔΔ. Το δεύτερο μέρος της προσπάθειας αφορά και καλύπτει θέματα καθιέρωσης και εφαρμογής του HIMS[®], το τρίτο μέρος την παρακολούθηση και μέτρηση των εταιρικών επιδόσεων με την υιοθέτηση και εφαρμογή του συγκεκριμένου υποδείγματος, το τέταρτο μέρος θέματα σχετικά με τις δυνατότητες και τη μεθοδολογία πιστοποίησης ενός εταιρικού συστήματος διαχείρισης - διοίκησης στη βάση του HIMS[®] και το πέμπτο μέρος αφορά θέματα της εξέλιξής του.

Στη σύντομη Εισαγωγή της εργασίας παρουσιάστηκαν οι λόγοι επιλογής του αντικειμένου - θέματος της παρούσας εργασίας και τα καινοτομικά της στοιχεία (- η ανάγκη που ικανοποιεί η παρούσα εργασία), η θέση, ο σκοπός, η μεθοδολογία της εργασίας, καθώς και τα ειδικότερα αντικείμενα και ο σκοπός κάθε κεφαλαίου.

Στο Κεφάλαιο 1, έγινε ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας με εκτενή αναφορά στις αποδόσεις των όρων “integration” και “integrated management system” και “integrated management”, στα επίπεδα και τους τρόπους ολοκλήρωσης εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων στη βιβλιογραφία, στις ανάγκες και τους λόγους ανάπτυξης ΟΣΔΔ από τις επιχειρήσεις, στα οφέλη, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, σημεία στήριξης - προσοχής, στα εμπόδια και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, καθώς και στα πλαίσια, τα πρότυπα, τις κατευθυντήριες οδηγίες και τα υποδείγματα ανάπτυξης και καθιέρωσης ΟΣΔΔ.

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάστηκαν τα πρότυπα Συστημάτων Ποιότητας ISO 9001:2000, Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001:2004 και Συστημάτων Εργασιακής Υγείας & Ασφάλειας BS OHSAS 18001:2007 και διαπιστώθηκε ότι: (α) Στηρίζονται στις ίδιες βασικές αρχές, έχουν την ίδια θεωρητική βάση και προσέγγιση (συστημική και διεργασιοκεντρική) και χρησιμοποιούν την ίδια μεθοδολογία (Σ-Ε-Ε-Ε). (β) Έχουν αντίστοιχους σκοπούς και κοινή νοοτροπία και γλώσσα. (γ) Είναι συμβατά και μπορούν να συνδυαστούν ή και να ολοκληρωθούν μεταξύ τους. (δ) Είναι ευρέως γνωστά και διεθνώς αναγνωρίσιμα, προσβάσιμα και αποδεκτά. (ε) Έχουν πολλά κοινά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χρήσης και εφαρμογής. Τα περιεχόμενα, η ευρύτητα χρήσης των προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 και η σημαντικότητα των πλεονεκτημάτων και οφελειών που διαπιστώνεται από τη χρήση τους αποτελούν βασικά στοιχεία αξιοποίησης των περιεχομένων τους στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός υποδείγματος ΟΣΔΔ. Στατιστικά στοιχεία χρήσης των παραπάνω έδειξαν ότι παγκοσμίως, για κάθε 100 Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΠ προς ISO 9001 υπάρχουν 14 Πιστοποιητικά

Συμμόρφωσης ΣΠΔ προς ISO 14001 και 2 Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ προς BS OHSAS 18001. Δηλαδή η αναλογία τους είναι: 50 / 2 / 1.

Στην Ελλάδα, η αντίστοιχη αριθμητική αναλογία των Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης: ΣΠ προς ISO 9001, ΣΠΔ προς ISO 14001 και ΣΔΕΥΑ προς ΕΛΟΤ 1801 είναι περίπου: 10 / 1 / 1. Επισημαίνεται ότι μόλις μία μόνο επιχείρηση από τις 515, δηλαδή ποσοστό 1,9‰ διαθέτει και τα τρία Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης (ΣΠ κατά ISO 9001, ΣΠΔ κατά ISO 14001 και ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801). Καθώς η παραπάνω “ελληνική” αναλογία δεν είναι η εθνική, τα στοιχεία αυτά μπορεί να θεωρηθούν μόνο ως μία πολύ χονδροειδής και πρακτική εκτίμηση για το σύνολο, καθώς αφορά τις πιστοποιήσεις στην Ελλάδα από τον ΕΛ.Ο.Τ. μόνο, ο οποίος έχει μερίδιο της ελληνικής αγοράς πιστοποιήσεων, περίπου 40% και όχι από το σύνολο των φορέων πιστοποίησης που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Οι παραπάνω αναλογίες πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω και να εξεταστούν οι σχετικοί λόγοι. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι παραπάνω αναλογίες πρέπει να ληφθούν υπόψη, τόσο στη θεωρητική διαμόρφωση ενός υποδείγματος ολοκληρωμένου συστήματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης όσο και στην εφαρμογή του.

Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάστηκαν πλαίσια, κατευθυντήριες οδηγίες και πρότυπα που αναπτύχθηκαν στην πορεία του χρόνου, από εθνικούς φορείς, προς ικανοποίηση των αναγκών ολοκλήρωσης συστημάτων εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, μεταξύ των οποίων: (α) το διεθνές πρότυπο “ISO Guide 72(2001) - Guidelines for the justification and development of management system standards” (Κατευθυντήριες οδηγίες δικαιολόγησης και ανάπτυξης προτύπων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης), (β) το πρότυπο Αυστραλίας και Ν. Ζηλανδίας “AS/NZS 4581(1999) - Management system integration - Guidance

to business, government and community organizations” (Ολοκλήρωση Συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός προς επιχειρηματικούς, κυβερνητικούς και κοινωνικούς οργανισμούς), (γ) ο Οδηγός Ολοκλήρωσης Συστημάτων Διαχείρισης - Διοίκησης του Ινστιτούτου Τυποποίησης των Κάτω Χωρών Nederlands Normalisatie Instituut - NEN), (δ) το εθνικό πρότυπο ολοκλήρωσης συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης της Δανίας “DS 8001 - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem”, (ε) το ισπανικό πρότυπο “UNE 6617(2005) - “Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. (Συστήματα διαχείρισης - διοίκησης. Οδηγός ολοκλήρωσης διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων), (ζ) η βρετανική προδιαγραφή “PAS 99 (2006) - Specification of common management system requirements as a framework for integration” (Προδιαγραφή κοινών απαιτήσεων συστημάτων διαχείρισης - διοίκησης, ως πλαίσιο ολοκλήρωσης), (η) το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI. Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI (έκδοσης 2001) έχει ως περιεχόμενα τα περιεχόμενα του προτύπου ISO 9001:2000 (το οποίο αποτελεί ξεκάθαρα τη βάση του), κατά περίπτωση πιο γενικευμένα, με ταυτόχρονες αναφορές και εξειδικεύσεις σε στοιχεία των προτύπων ISO 14001:1996 και BS OHSAS 18001:1999. Παρά τον τίτλο του, το Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI περιορίζεται σε γενική κάλυψη και όχι πραγματική ολοκλήρωση, των προδιαγραφών των προτύπων ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 και BS OHSAS 18001:1999. Επίσης, δεν περιλαμβάνει βασικά στοιχεία σύγχρονων αναγκών εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, όπως η Διαχείριση Αλλαγών, η Κοινωνική Ευθύνη, η Επιχειρηματική Ηθική, η Υποχρέωση Λογοδοσίας, η Εταιρική Διακυβέρνηση, κ.ά., ούτε παρέχει - υποδεικνύει σημεία διασύνδεσης με τον επιχειρηματικό - επιχειρησιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική - επιχειρησιακή στρατηγική. Εξαιτίας της

μεγαλύτερης γενικευτικότητάς του, το Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI απαιτεί έμμεσα, η επιχειρηματική οντότητα η οποία θα το χρησιμοποιήσει - εφαρμόσει να έχει σχετική εμπειρία από χρήση - εφαρμογή διαχειριστικών συστημάτων. Επίσης, δεν διευκολύνει τυχόν παραμετροποίησή του, ούτε αξιολογήσεις της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του, λόγω της δομής, των γενικόλογων εκφράσεων και της έλλειψης αναφορών ποσοτικοποίησης. Με τον όρο “παραμετροποιήσεις” νοούνται: (α) Παραμετροποίηση των θεματικών πεδίων, για ηλεκτρονική (“paperless”) διαμόρφωση, καθιέρωση, λειτουργία και εξέλιξη του συστήματος το οποίο θα βασίζεται / συμμορφώνεται προς το συγκεκριμένο πλαίσιο. (β) Ποσοτικοποίηση για παρακολούθηση των δεικτών επίδοσης και αξιολόγηση / σύγκριση αυτών. Για τους παραπάνω λόγους, γίνεται φανερή η ανάγκη ανάπτυξης ενός νέου υποδείγματος το οποίο να: (α) ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των προτύπων τα οποία προαναφέρθηκαν, (β) είναι “ανοικτό” ώστε να μπορεί να ολοκληρώνεται δυναμικά, ευέλικτα και απλά (εύκολα) και (γ) καλύπτει θεματικά τις σύγχρονες ανάγκες (τουλάχιστο, εάν όχι και απαιτήσεις και προσδοκίες) των ενδιαφερόμενων μερών.

Η προσπάθεια δημιουργίας νέου υποδείγματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης ξεκίνησε από τη διερεύνηση των εννοιών της εταιρικής διαχείρισης και διοίκησης, η οποία δίνεται συνοπτικά στο Κεφάλαιο 4. Η εταιρική διαχείριση - διοίκηση (αξίες, αρχές, φιλοσοφία, νοοτροπία και τρόπος υλοποίησης) μεταβάλλεται ανάλογα με την εξέλιξη της ανθρωπότητας και των επιτευγμάτων της, καθώς και των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και επιχειρηματικών - λειτουργικών συνθηκών και των επιδράσεών τους. Οι αλλαγές στον ίδιο τον άνθρωπο, οι σχετικές με τις αξίες, τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες του, την αξία που δίνει στον εαυτό του, τη στάση ζωής που υιοθετεί και τη θέση

που διεκδικεί για τον εαυτό του στον κόσμο και τον τρόπο με τον οποίο το κάνει, καθώς και οι αλλαγές στο φυσικό του περιβάλλον και τους πόρους του (εξαιτίας του) διαμορφώνουν ραγδαία μεταβαλλόμενες νέες συνθήκες και περιβάλλοντα λειτουργίας, σε ατομικό, ομαδικό, εταιρικό, γενικότερα κοινωνικό και δι-επιχειρησιακό επίπεδο. Τα κλασικά πρότυπα εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων δεν ικανοποιούν πλέον τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των επιχειρηματικών οντοτήτων και των ενδιαφερόμενων μερών τους. Επίσης, η ικανοποίηση μίας παραμέτρου ενός εταιρικού διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος μόνο, ή η παράλληλη ικανοποίηση περισσότερων της μίας παραμέτρου δεν αρκεί πλέον στη σύγχρονη επιχειρηματική, κοινωνική και περιβαλλοντική πραγματικότητα. Χρειάζεται μία “ανοικτά” ολοκληρώσιμη αντιμετώπιση και ικανοποίηση αναγκών, απαιτήσεων και προσδοκιών όλων των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να ικανοποιούνται ταυτόχρονα όσο το δυνατό περισσότερες παράμετροι και μάλιστα με ένα ενιαίο, πλήρες και λιτό σύστημα, για ευελιξία, εργονομία, βελτιστοποίηση και επιτυχία της εταιρικής οργάνωσης και λειτουργίας. Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, με τα ισχύοντα δεδομένα για το περιβάλλον, την κοινωνία και τα άτομα, την πολιτική και την παγκόσμια οικονομία, αναδεικνύονται ως ολόενα και επιτακτικότερης και εντονότερης σημασίας - βαρύτητας ρόλου, οι έννοιες: Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση. Ένα πλήρες εταιρικό σύστημα διαχείρισης - διοίκησης θα πρέπει να καλύπτει τις κλασικές προδιαγραφές (ποιότητας, περιβάλλοντος, εργασιακής υγείας και ασφάλειας), καθώς και τα παραπάνω θεματικά αντικείμενα προκειμένου να ικανοποιεί τις ανάγκες και απαιτήσεις (κατ' ελάχιστο), εάν όχι και τις προσδοκίες, όσο περισσότερων ενδιαφερόμενων μερών είναι εφικτό, σε όλους τους άξονες (περιβάλλον, κοινωνία,

επιχειρηματικότητα - οικονομία) και τις συνθήκες της σύγχρονης πραγματικότητας.

Στη βάση των διαπιστώσεων του Κεφαλαίου 4 και προκειμένου να διερευνηθεί η αξιοποίηση των αρχών και περιεχομένων τους στην ανάπτυξη ενός νέου υποδείγματος εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, στο Κεφάλαιο 5 έγιναν: (α) Αναφορά στις έννοιες της επιχειρηματικής αριστείας, της εταιρικής ευθύνης, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της υποχρέωσης λογοδοσίας και της υποχρέωσης κοινωνικής λογοδοσίας, καθώς και της καλής εταιρικής διακυβέρνησης (β) Παρουσίαση των εξής πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων εταιρικών διαχειριστικών - διοικητικών συστημάτων: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EMEA του EFQM 2002), αυστραλιανό πρότυπο AS 8003:2003 - CSR με αντικείμενο την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη), πλαίσιο - πρότυπο AA 1000:1999 (Accountability) το οποίο αφορά την Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας, πρότυπο SA 8000:2001 (Social Accountability) για Κοινωνική Λογοδοσία και αυστραλιανό πρότυπο AS 8000:2003 (Corporate Governance) το οποίο αφορά την Εταιρική Διακυβέρνηση. Το EMEA είναι ένα ολιστικό υπόδειγμα εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και λειτουργίας το οποίο είναι πολύ γενικό, κατανοητό, σχετικά προσβάσιμο και αξιοποιήσιμο. Τα πλαίσια, πρότυπα: ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000, είναι πολύ εστιασμένα, “θεματικά”, το καθένα στο κατά περίπτωση αντικείμενό του. Για τον λόγο αυτό και προκειμένου για την πλήρη υποστήριξη της συνολικής οργάνωσης, διοίκησης, διαχείρισης, διεύθυνσης και λειτουργίας μιας επιχειρηματικής οντότητας, δεν μπορεί παρά να χρησιμοποιούνται μαζί ή και με άλλα κατάλληλα. Από τα περιεχόμενα των ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001,

Πλαίσιο ΟΣΔΔ του BSI, EMEA, AS 8003, AA 1000, SA 8000 και AS 8000 γίνεται φανερό ότι δεν μπορούν να καλύψουν, το καθένα από μόνο του, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Επιπρόσθετα, λόγω της εξειδίκευσης των θεματικών τους αντικειμένων (λεπτά, ανθρωποκεντρικά - λεπτά “soft” θέματα management), αλλά και τον βαθμό επιχειρηματικής ωριμότητας και “παιδείας” που απαιτούν (έμμεσα), ειδικά τα παραπάνω πλαίσια και πρότυπα, με εξαίρεση του EMEA: (α) δεν διευκολύνουν τη χρήση - εφαρμογή τους από μη έμπειρες επιχειρηματικές οντότητες και (β) δεν είναι εύκολα στην ποσοτικοποίηση των στόχων και την αξιολόγηση - σύγκριση του βαθμού και των αποτελεσμάτων της εφαρμογής τους.

Μετά τις παρουσιάσεις και αναλύσεις των στοιχείων των Κεφαλαίων 2 - 5, στο Κεφάλαιο 6 δόθηκαν συγκριτικές παραθέσεις και συσχετιστικοί σχολιασμοί όλων των πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων τα οποία παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία. Από τις παραθέσεις αυτές προέκυψε ότι όλα τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα συστημάτων ποιότητας, περιβάλλοντος, υγείας και ασφάλειας, επιχειρηματικής αριστείας, εταιρικής ευθύνης, εταιρικής υποχρέωσης λογοδοσίας, κοινωνικής υποχρέωσης λογοδοσίας και εταιρικής διακυβέρνησης τα οποία παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία επιβεβαιώθηκαν τα εξής: (α) Έχουν σημαντικό αριθμό κοινών σημείων και εμφανών αλλά και δυνητικών σημείων διασύνδεσης - διεπαφής, σε περίπτωση σύνθεσής τους. (β) Είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν και να αξιοποιηθούν από οποιαδήποτε επιχειρηματική οντότητα, με κατάλληλο σχεδιασμό. (γ) Παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό συμπληρωματικότητας, ειδικά εάν θεωρηθούν ως στοιχεία ενός “συνολικότερου” συστήματος (υπερσύνολο), όπως ειδικά τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001, τόσο ως προς τις

ειδικότερες (ανά θεματικό αντικείμενο) προδιαγραφές, όσο και μεταξύ αυτών (ως σύνολο) και των υπόλοιπων πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων. Τυχόν αντιθέσεις σε ορισμένες απαιτήσεις / προδιαγραφές και χαρακτήρα – νοοτροπία μπορεί να αντιμετωπιστούν με κατάλληλο σχεδιασμό. Επίσης: (α) Οι συντάκτες - εκδότες οργανισμοί τους σχετίζονται και έχουν πολλά κοινά στοιχεία. (β) Πολλά από τα μέρη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μιας επιχειρηματικής οντότητας τα οποία έχουν ως επίκεντρο, ή στα οποία απευθύνονται είναι κοινά. (γ) Τα περισσότερα διέπονται από περίπου τις ίδιες ή συμβατές “φιλοσοφίες” - νοοτροπίες. (δ) Η γλώσσα αλλάζει, αλλά όχι σε πολύ έντονο βαθμό, από είδος (πλαίσιο / πρότυπο / υπόδειγμα) σε είδος. (ε) Τα πεδία - θεματικά τους αντικείμενα, οι σκοποί και στόχοι τους σχετίζονται, από απόλυτο, έως και σε αρκετά μεγάλο βαθμό. (ζ) Βασίζονται στις ίδιες ή γενικά συμβατές μεταξύ τους αρχές. (η) Χρησιμοποιούν τις ίδιες ή συμβατές προσεγγίσεις και μεθοδολογίες. (θ) Στα περισσότερα είναι ίδια ή αντίστοιχη η δομή και η μορφολογία τους. Όσον αφορά στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών (περιλαμβανομένων αυτών της προσωπικής ανάπτυξης) έγινε φανερό ότι: (α) Τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, στις συγκεκριμένες εκδόσεις που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία, δεν ανταποκρίνονται επαρκώς, στο απαιτούμενο σήμερα από τα ενδιαφερόμενα μέρη, εύρος ή και βάθος. (β) Το Πλαίσιο ΟΣΔΔ BSI έχει περιορισμένο εύρος και ενώ βελτιώνει μερικά την ανεπάρκεια των αυτόνομων συστατικών του, αδυνατεί να ανταποκριθεί επαρκώς. (γ) Το EMEA θα μπορούσε, με κατάλληλες εμβυθύνσεις, επεκτάσεις, εξειδικεύσεις και κατάλληλη προβολή, να έχει ευρύτερη αποδοχή και διάχυση. (δ) Ακόμα και η συστηματική και σε τεκμηριωμένη βάση πρακτική της ΕΚΕ δεν επαρκεί από μόνη της να υποστηρίξει αποτελεσματικά και αποδοτικά τη σύγχρονη πραγματικότητα. (ε) Η

Υποχρέωση Λογοδοσίας και η Υποχρέωση Κοινωνικής Λογοδοσίας είναι πολύ εξειδικευμένες, αλλά ταυτόχρονα και πολύ απαιτητές στη σύγχρονη πραγματικότητα η οποία ζητά διαφάνεια και σεβασμό στην ανθρώπινη προσωπικότητα. Βάσει των παραπάνω, για μία επιχειρηματική οντότητα η οποία θέλει να βελτιστοποιήσει τις επιδόσεις της και να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών της, στη σύγχρονη πραγματικότητα, ως προς εύρος και βάθος, τα πλαίσια, πρότυπα και υποδείγματα που παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 2, 3 και 5 δεν επαρκούν, το καθένα μόνο του ή και σε απλό συνδυασμό τους, το απαραίτητο εύρος και βάθος. Χρειάζεται ένα νέο, κατάλληλα σχεδιασμένο, απλό και περιεκτικό υπόδειγμα.

Ακολουθώντας την παραίνεση του T.S. Kuhh (από το βιβλίο του: “Η δομή των επιστημονικών επαναστάσεων”): *“Αν καταφέρουμε να μάθουμε να βάζουμε την εξέλιξη από αυτό που ήδη ξέρουμε στη θέση της εξέλιξης προς αυτό που επιθυμούμε να μάθουμε, τότε ένας αριθμός ενοχλητικών προβλημάτων θα εξαφανιστεί στην πορεία”* και στη βάση των διδαχών του O. Sheldon σχετικά με τη Φιλοσοφία της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, αναπτύχθηκε ένα νέο πρότυπο - υπόδειγμα εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης, το Υπερολοκληρώσιμο Εταιρικό Σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης HIMS®: HyperIntegrative Management System (© Δρ. Ανναμπέλλα Παλλαδά). Στο Κεφάλαιο 7 δόθηκαν σε σύνοψη, τα βασικά στοιχεία αυτού του νέου υποδείματος: η θεωρητική του βάση (αρχές, προσεγγίσεις και μεθοδολογία), η δομή - ενότητές του, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι κρίσιμοι παράγοντες εφαρμογής του. Αναφορικά με το νέο υπόδειγμα HIMS® από τα στοιχεία τα οποία παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία και σε θεωρητική πάντα βάση, προκύπτουν τα εξής από τον σχεδιασμό του: (α) Είναι ολιστικό,

αλλά και συγκεκριμένο, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιείται από οποιαδήποτε τύπου επιχειρηματική / επιχειρησιακή οντότητα, ανεξαρτήτως της διαχειριστικής και διοικητικής της εμπειρίας και ωριμότητας. (β) Βασίζεται σε αρχές οι οποίες είναι ευρύτερες, αλλά ταυτόχρονα και πιο συγκεκριμένες σε σχέση με τις αρχές των πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων τα οποία χρησιμοποιούνται παγκοσμίως και παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία. Έχει μία νοοτροπία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στη νομιμότητα, την ηθική, τη διαφάνεια και την καλή εταιρική διακυβέρνηση, καθώς και στις ανθρώπινες διαστάσεις με επίκεντρο την “ποιότητα ζωής”, όχι μόνο των ανθρώπινων και επιχειρηματικών (/ επιχειρησιακών) οντοτήτων, αλλά και του φυσικού περιβάλλοντος. (γ) Καλύπτει όλες τις βασικές και παράλληλες διεργασίες και διαδικασίες της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και λειτουργίας μιας επιχειρηματικής οντότητας, όλων των επιπέδων, λαμβάνοντας υπόψη και ικανοποιώντας ταυτόχρονα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. (δ) Ικανοποιεί τις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες, παρέχοντας τόσο σώμα προδιαγραφών, όσο και σημεία διασύνδεσης / ενσωμάτωσης με τις προδιαγραφές άλλων προτύπων, ή τις μελλοντικές εκδόσεις των πλαισίων, υποδειγμάτων και προτύπων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τη διαμόρφωσή του. (ε) Δίνει έμφαση στον συντονισμό της εταιρικής διαχείρισης - διοίκησης και λειτουργίας με τις αξίες, τον στρατηγικό και επιχειρηματικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, καθώς και την επιχειρηματική ηθική κάθε επιχειρηματικής οντότητας. (ζ) Είναι εύκολα παραμετροποιήσιμο, προς διευκόλυνση ηλεκτρονικής καθιέρωσης - λειτουργίας - διαχείρισής του και ποσοτικοποιήσιμο, ώστε να μπορεί να χρησιμεύσει ταυτόχρονα, όχι μόνο ως βάση σχεδιασμού ενός πλήρους διαχειριστικού - διοικητικού συστήματος, αλλά και ως βάση αξιολόγησής του με κατάλληλους βαθμούς και δείκτες. (η) Είναι ευρύ,

πολυσύνθετο, έντονα δυναμικό και διαδραστικό και απαιτεί διαρκή αλληλεπίδραση με πολλές οντότητες και σε πολλά επίπεδα. Επιπρόσθετα, αφορά ανθρώπινα - ιδεολογικά (“soft”) θέματα και σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της κάθε κοινωνίας, με αποτέλεσμα να δυσκολεύει ως θέμα, ειδικά στις επιχειρήσεις με διεθνή - πολυεθνική δραστηριότητα. Το νέο, προτεινόμενο υπόδειγμα σχεδιάστηκε με σκοπό να ικανοποιεί κατάλληλα τις σύγχρονες οικονομικές, επιχειρηματικές και κοινωνικές ανάγκες και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, με τον πληρέστερο, αλλά και καταλληλότερο, “οικονομικότερο”, απλούστερο και πλήρη τρόπο. Όπως υποδηλώνει ο συστατικός του όρος: “υπερ-ολοκληρώσιμο” είναι “ανοικτό” σε ενσωματώσεις προδιαγραφών και δυναμικό στην εξέλιξή του. Επίσης, είναι εύκολα εξειδικεύσιμο σε ειδικές κατηγορίες επιχειρηματικών οντοτήτων, μπορεί να μετατραπεί πολύ εύκολα σε υπόδειγμα διαχειριστικού συστήματος πλήρους ηλεκτρονικής χρήσης - λειτουργίας και παραμετροποιείται εύκολα στην περίπτωση που μία επιχειρηματική οντότητα θέλει να έχει μόνο ηλεκτρονικό διαχειριστικό σύστημα (“paperless management system”). Επιγραμματικά, οι αρχές του νέου υποδείγματος αφορούν τις εξής θεματικές ενότητες: *“1. Εταιρική Συνείδηση - Συνειδητότητα & Δέσμευση σε Ποιότητα και Αριστεία, 2. Αναγνώριση - Θεώρηση - Ικανοποίηση Ενδιαφερόμενων Μερών, 3. Ιδιότητα Εταιρικού Πολίτη, 4. Εταιρική Διακυβέρνηση, 5. Ηγεσία, Πολιτικές & Στρατηγική, 6. Δραστηριότητες, Διεργασίες, Στοιχεία & Δεδομένα, 7. Συστημική, Διεργασιοκεντρική Διαχείριση - Διοίκηση, Λήψη Αποφάσεων, Προσανατολισμός σε Αποτελέσματα, 8. Συνέργειες & Συνεργασίες, 9. Επιδόσεις & Επιχειρηματικά / Επιχειρησιακά Αποτελέσματα, 10. Διαρκής Βελτίωση & Εξέλιξη”*.

Μέχρι σήμερα έχουν παρουσιαστεί στοιχεία και εξειδικευμένες παραλλαγές του συγκεκριμένου νέου υποδείγματος HIMS® σε δύο διεθνή συνέδρια (CSR 2007

και ICODL 2007), ενώ έχει αποτελέσει τη θεωρητική βάση του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας & Ποιότητας (ΣΔΕΠ) της ΔΕΚΟ: “Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.” (ΚτΠ Α.Ε.). Επίσης, στοιχεία του υποδείγματος HIMS[®] έχουν παρουσιαστεί στο πλαίσιο συμβουλευτικής υποστήριξης της υπογράφουσας προς το “Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας” του Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών.

▪ **Ικανοποίηση του σκοπού της εργασίας**

Ο πολλαπλός σκοπός της παρούσας εργασίας:

- (α) Αναφορά της σχετικής με το θέμα των ΟΣΔΔ βιβλιογραφίας με την κατά περίπτωση αναγκαία αναλυτικότερη παράθεσή της,
 - (β) Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της προεργασίας ανάπτυξης του Υπερ-Ολοκληρώσιμου Εταιρικού Συστήματος Διοίκησης - Διαχείρισης (ΥΟΣΕΔΔ) (HyperIntegrative Management System - HIMS[®]), το οποίο αποτελεί ειδικό τύπο ΟΣΔΔ, με επίκεντρο τη συγκριτική παράθεση στοιχείων κύριων εθνικών και διεθνών πλαισίων, προτύπων και υποδειγμάτων.
 - (γ) Παρουσίαση των κυριότερων στοιχείων του νέου υποδείγματος,
 - (δ) Αναλυτική παράθεση των αρχών του νέου υποδείγματος HIMS[®],
 - (ε) Ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος E-MBA του Πανεπιστημίου Πειραιά,
- έχει εξυπηρετηθεί, καθώς η αναφορά της σχετικής με το θέμα των ΟΣΔΔ βιβλιογραφίας με την κατά περίπτωση αναγκαία αναλυτικότερη παράθεσή της έγινε και δόθηκε στο Κεφάλαιο 1, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της προεργασίας ανάπτυξης του υποδείγματος “Υπερ-Ολοκληρώσιμο (Εταιρικό) Σύστημα Διοίκησης – Διαχείρισης” (ΥΟΣ(Ε)ΔΔ) (HyperIntegrative Management

System - HIMS®) έγινε και στα Κεφάλαια 2 - 6 και η παρουσίαση των κυριότερων στοιχείων του νέου υποδείγματος και η αναλυτική παράθεση των αρχών του νέου υποδείγματος HIMS® έγιναν και δόθηκαν στο Κεφάλαιο 7. Τέλος, με την υποβολή και αποδοχή της παρούσας εργασίας από τη σχετική τριμελή επιτροπή, ικανοποιείται και το σκέλος του σκοπού της εργασίας που αφορά στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος E-MBA του Πανεπιστημίου Πειραιά από την υπογράφουσα.

- **Αξιοποίηση των στοιχείων της εργασίας**

Στοιχεία και συμπεράσματα της παρούσας εργασίας ήδη αξιοποιούνται σε προσωπικό (επαγγελματικό - εργασιακό και ακαδημαϊκό επίπεδο) από την υπογράφουσα, καθώς και στον άμεσο τρέχοντα χώρο εργασίας της, την “Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.” (ΚτΠ Α.Ε.), καθώς και στο πλαίσιο συμβουλευτικής υποστήριξης συγγενών με αυτή εταιρειών - φορέων, όπως το “Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας” (του Υπουργείου Οικονομίας & οικονομικών). Στην ίδια βάση, μπορούν να αξιοποιηθούν από επιχειρηματικές / επιχειρησιακές οντότητες οποιοδήποτε είδους και τύπου, από φορείς πιστοποίησης, καθώς και από ερευνητικούς φορείς για τους αντίστοιχους κατά περίπτωση λόγους.

- **Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Στη βάση της παρούσας εργασίας υποβάλλονται οι ακόλουθες βασικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα:

- Έρευνα στις ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με τις ανάγκες και δυνατότητες καθιέρωσης ΟΣΔΔ (με διερεύνηση θεμιτού θεματικού και ιεραρχικού εύρους εφαρμογής).
- Έρευνα στους φορείς πιστοποίησης στην ελληνική επικράτεια, αναφορικά με τυχόν εμπειρία και δυνατότητες “ολοκληρωμένων ελέγχων / επιθεωρήσεων” και πιστοποίησης ΟΣΔΔ.
- Έρευνα στα ενδιαφερόμενα μέρη (κοινωνία, Κράτος) σχετικά με την αντίληψη που έχουν για ΟΣΔΔ και τί θα επιθυμούσαν (ως ενδιαφερόμενα μέρη) να περιλαμβάνουν εταιρικά συστήματα αυτού του είδους - τύπου.
- Πιο διευρυμένη και αναλυτική σύγκριση και παρουσίαση πλαισίων, προτύπων και κατευθυντήριων οδηγιών ΟΣΔΔ από διεθνείς / εθνικούς φορείς τυποποίησης. Η εργασία αυτή μπορεί να αποτελέσει βάση για την ανάπτυξη ελληνικού σχετικού προτύπου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία Ελληνική

Γεωργίου Β., Εφαρμογή πολλαπλών συστημάτων διαχείρισης στην Ελλάδα: Ενοποιημένα Συστήματα Διαχείρισης, Διπλωματική Εργασία, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2004

ΕΛΟΤ, <http://www.eede.gr> (viewed 2008)

Θανόπουλος Γ., Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Interbooks, 2003, ISBN: 960-390-120-2

Μιχαηλίδου Ε., “Ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης με βάση τις διεργασίες”, Διπλωματική Εργασία, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2002

Παλλαδά Α., “Μετράνε”, οι αξιόπιστες μετρήσεις: Ανάπτυξη Συστήματος Ποιότητας - Λειτουργίας Εργαστηρίου Διακριβώσεων κατά ISO 9002 & EN 45001”, ΕΞΠΡΕΣ, Ειδικό Αφιέρωμα (ένθετο): “ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ”, 21 Ιουν. 1999

Παλλαδά Α., “Ανάπτυξη Ενιαίου Συστήματος Ποιότητας συμμορφούμενου προς ISO 9001:2000 και ISO/IEC 17025:2005, σε ελληνική μικρομεσαία εταιρεία του

τομέα Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) - Η Πρακτική Εμπειρία”, ECO - Q,
Μαρ - Απρ. 2007

Παλλαδά Α., “Βασικές Αρχές & Πρότυπα Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας”,
Φορέας Οργ/σης: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 14 Νοεμ. 1995, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ - Μαρούσι

Παλλαδά Α., “Διακρίβωση Εξοπλισμού & Ποιότητα”, ΟΔΗΓΟΣ
ΣΚΥΡΟΔΕΜΑΤΟΣ 1998, Εκδ. ΑΝΩΣΙΣ, Σεπ. 1998, σελ. 28

Παλλαδά Α., “Διαχείριση Συστημάτων Ποιότητας μέσω Ηλεκτρονικών
Υπολογιστών”, ΕΞΠΡΕΣ, 11 Φεβ. 2003

Παλλαδά Α., “Εισαγωγικά Στοιχεία Μετρολογίας”, Φορέας Οργάνωσης:
ΕΝΝΟΥΣ, 23 Οκτ. 1997, Εκπαιδευτικό Κέντρο Χημικών Μηχανικών - Αθήνα

Παλλαδά Α., “Εσωτερική - Εξωτερική Επιθεώρηση Συστήματος Ποιότητας”,
Φορέας Οργ/σης: ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 15 Νοεμ. 1995, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ - Μαρούσι

Παλλαδά Α., “Εφαρμογή Συστήματος Ποιότητας σε Εργαστήριο Διακριβώσεων”,
Μηνιαία Τεχνική Επιθεώρηση, τεύχος 54, Ιούλ. 1996, σελ. 62

Παλλαδά Α., “Η Μετρολογία στην Ελλάδα & τα Εργαστήρια Διακριβώσεων της
ALGOSYSTEMS S.A.”, Φορέας Οργ/σης: ΕΥ.Σ.Α.Τ., 13 -14 Μαί. 1996,
Εκπαιδευτικό Κέντρο Κτηματικής Τράπεζας - Γλυφάδα

Παλλαδά Α., “Η Μετρολογία στην Ελλάδα & τα Εργαστήρια Διακριβώσεων της ALGOSYSTEMS S.A.”, Φορέας Οργ/σης: ΕΥ.Σ.Α.Τ., 17 - 18 Μαρ. 1996, Εκθεσιακό Κέντρο Ο.Λ.Π. - Πειραιάς

Παλλαδά Α., “Η Μετρολογία στην Υπηρεσία της Ποιότητας”, PLANT Management, τεύχος Οκτ. - Νοεμ. 1998

Παλλαδά Α., “Ηλεκτρονική Διαχείριση Συστημάτων Ποιότητας”, Μηνιαία Τεχνική Επιθεώρηση, τεύχος 134, Ιούνιος 2003, σελ. 34

Παλλαδά Α., “Θέματα Μετρολογίας”, Δελτίο Συνδέσμου Ελληνίδων Επιστημόνων, τεύχος 23, 1996, σελ. 37

Παλλαδά Α., “Κόστος Ποιότητας & Κοστολόγηση ανά Δραστηριότητα: Στοιχεία Θεωρίας & Μελέτη Περίπτωσης στην ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε.”, ΚΤΠ Α.Ε., 22 Απρ. 2005

Παλλαδά Α., “Μετά την Πιστοποίηση ενός Συστήματος Ποιότητας”, ΕΞΠΡΕΣ, 9 Δεκ. 1998

Παλλαδά Α., “Μετρολογία - Διακρίβωση Εξοπλισμού & Ποιότητα”, Ειδική Έκδοση: “Μηχανικός & Ποιότητα”, Απρ. 1999

Παλλαδά Α., “Μετρολογία & Σύστημα Ποιότητας” - Α' Μέρος: Εισαγωγικά Στοιχεία”, Quality International (QI), τεύχος 2, 1998, σελ. 51

Παλλαδά Α., “Μετρολογία & Σύστημα Ποιότητας - Β’ Μέρος: Επιχειρήσεις & Εργαστήρια Διακριβώσεων”, Quality International (QI), τεύχος 3, 1998, σελ. 51

Παλλαδά Α., “Μετρολογία: Ελληνική Πραγματικότητα & Σύγχρονες Τάσεις”, Φορέας Οργ/σης: Ομάδα Ποιότητας, Ι.ΔΙ.Π. / Ε.Ε.Δ.Ε., 17 Μαρ. 1997, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα

Παλλαδά Α., “Ο Εσωτερικός Πελάτης απαιτεί Ποιότητα”, ΕΞΠΡΕΣ, 19 Αυγ. 1998

Παλλαδά Α., “Οι γυναίκες στον επαγγελματικό χώρο της Ποιότητας”, Quality International (QI), τεύχος 7, 1999, σελ. 61

Παλλαδά Α., “Ποιότητα, Εσωτερικός Πελάτης & Επιχείρηση”, ECO - Q, τεύχος 10, σελ. 36, Μαι - Ιουν. 1998

Παλλαδά Α., “Προκλήσεις ανάπτυξης - εφαρμογής Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 σε εταιρείες Τηλεπικοινωνιών”, ECO - Q, τεύχος 37, σελ. 30, Ιαν. - Φεβ. 2003

Παλλαδά Α., “Σύντομη Αναδρομή στη Διαχρονική Εξέλιξη της Διαχείρισης Ποιότητας”, ECO - Q, Μαρ - Απρ. 2007

Παλλαδά Α., “Συστήματα Ποιότητας κατά ISO 9000 και Διακρίβωση Οργάνων & Συσκευών”, ECO - Q, τεύχος 6, 1997, σελ. 10

Παλλαδά Α., “Τα νέα πρότυπα Συστημάτων Ποιότητας”, ΕΞΠΡΕΣ, 9 και 23 Μαΐου 2000

Παλλαδά Α., “Τα προσόντα ενός Διευθυντή Ποιότητας”, ΚΕΡΔΟΣ, 5 Ιαν., 1999

Παλλαδά Α., 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Προαγωγής και Αγωγής Υγείας, “Η συμβολή (;) των προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και BS OHSAS 18001 στην προαγωγή υγείας και την υγεία”, Αθήνα, 15 - 16 Δεκ. 2008 - (υποβλήθηκε)

Παλλαδά Α., 6ο Συνέδριο Χημείας Ελλάδας - Κύπρου - “Χημεία & Συστήματα Ποιότητας στην Παραγωγή και τον Έλεγχο”, “Διαπίστευση (κατά EN 45001) & Πιστοποίηση (κατά ISO 9002) Σ.Π. Εργαστηρίου Διακριβώσεων (Απαιτήσεις & Πλεονεκτήματα)”, 2 - 5 Σεπ. 1999, Ξεν. ΕΣΠΕΡΟΣ, Φαληράκι - Ρόδος

Παλλαδά Α., 9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Φυσικής, “Διαχείριση Ποιότητας σε Εργαστήρια Έρευνας / Εφαρμογών Φυσικής”, 1 - 4 Νοεμ. 2001, Ομήρειο Πολιτιστικό Κέντρο Δήμου Χίου - Χίος

Παλλαδά Α., CSR 2007 Η Πρόκληση της Ποιότητας στις Προκλήσεις της Κοινωνίας, “Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Υποχρέωση Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση σε ένα Νέο Υπόδειγμα - Πρότυπο Ολοκληρώσιμου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης”, Ξεν. ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ - Αθήνα, 27 - 28 Απρ. 2007

Παλλαδά Α., Quality Forum '97, “Ποιότητα, Εσωτερικός Πελάτης & Επιχείρηση”, 24 - 26 Οκτ. 1997, Ξενοδοχείο Divani Caravel - Αθήνα

Παλλαδά Α., Quality Forum '98, “Η Εξέλιξη ενός πιστοποιημένου Συστήματος Ποιότητας”, 19 - 21 Νοεμ. 1998, Ξενοδοχείο Holiday Inn - Αθήνα

Παλλαδά Α., Εσπερίδα ΣΕΕ, “Ποιότητα στη Ζωή μας - “Το Ημερολόγιο Ποιότητας””, 30 Νοεμ., 2005, Σύνδεσμος Ελληνίδων Επιστημόνων

Παλλαδά Α., Εσωτερικό Έγγραφο & Παρουσίαση ALGOSYSTEMS S.A., “Μοντέλο για Κόστη Ποιότητας σε Εργαστήρια Διακριβώσεων”, Διεύθυνση Ποιότητας Τομέα Μετρολογίας ALGOSYSTEMS S.A. - Αθήνα, 15 Ιαν. 1998

Παλλαδά Α., Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ποιότητας 1998, “Η Γυναίκα “Επαγγελματίας Ποιότητας””, 1 Δεκ. 1998, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα

Παλλαδά Α., Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ποιότητας 1998, “Η Θέση του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας - Απαιτήσεις & Προσόντα”, 11 Νοεμ. 1998, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα

Παλλαδά Α., Ημερίδα: “Η Ποιότητα στη Ζωή μας”, “Εισαγωγή - Η Ποιότητα στη Ζωή μας”, 14 Δεκ. 1998, Υπουργείο Εξωτερικών - Αθήνα

Παλλαδά Α., Ημερίδα: Ποιότητα & Βιομηχανική Υπεργολαβία, “Η Μετρολογία στην Υπηρεσία της Ποιότητας”, 8 Οκτ. 1998, Ξεν. Ledra Marriott - Αθήνα

Παλλαδά Α., Παρουσιάσεις ALGOSYSTEMS S.A., “ISO 9001:2000 & qBOS”,
Φορέας Οργ/σης: Δνση Ποιότητας ALGOSYSTEMS S.A., 6 Νοεμ. 2002, 4 Δεκ.
2002 & 23 Ιαν. 2003, Εγκαταστάσεις ALGOSYSTEMS - Καλλιθέα

Παλλαδά Α., 2ο Συνέδριο Ποιότητας, “Τα πρότυπα ISO 9000 και EN 45001 σε
Εργαστήρια Διακριβώσεων”, 20 - 27 Φεβ. 1997, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. -
Αθήνα

Παλλαδά Α., 2ο Συνέδριο Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης, “Διαχείριση
Ποιότητας σε Εκπαιδευτική Μονάδα παροχής Ανοικτής & εξ Αποστάσεως
Εκπαίδευσης”, 28 - 30 Μαρ. 2003, Συνεδριακό Κέντρο Πανεπιστημίου Πάτρας -
Πάτρα

Παλλαδά Α., 7^ο Quality Forum, “Προδιαγραφές & Ιδιαιτερότητες Διαχείρισης
Ποιότητας στη Διαχείριση Έργου”, 26 - 27 Μαι. 2004, ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ -
Αθήνα

Παλλαδά Α., CSR 2007 “Η Πρόκληση της Ποιότητας στις Προκλήσεις της
Κοινωνίας”, “Επιχειρηματική Αριστεία, Εταιρική Ευθύνη, Εταιρική Υποχρέωση
Λογοδοσίας και Εταιρική Διακυβέρνηση σε ένα Νέο Υπόδειγμα - Πρότυπο
Ολοκληρωμένου Συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης - Διοίκησης”, Ξεν.
ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ - Αθήνα, 27 - 28 Απρ. 2007

Παλλαδά Α., Quality Forum 2000, “Το νέο πρότυπο ISO/IEC 17025 - Η σχέση
του με τα πρότυπα EN45001:1989 και ISO 9001:1994”, 16 - 18 Νοεμ. 2000,
Εκπαιδευτικό Κέντρο Εθνικής Τράπεζας - Γλυφάδα

Παλλαδά Α., Quality Forum 2001, “Η εκπαίδευση προσωπικού στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - Αρχές και προδιαγραφές ποιότητας, επιτυχίας”, 27 - 28 Νοεμ. 2001, Πολυχώρος ΑΘΗΝΑΪΣ - Αθήνα

Παλλαδά Α., Εγχειρίδιο Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας & Ποιότητας ΚιΠ Α.Ε., Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. - Υμηττός, 2008

Παλλαδά Α., Ευρωπαϊκή Εβδομάδα Ποιότητας 2001, “Η Θέση του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας - Απαιτήσεις & Προσόντα”, 16 Νοεμ. 2001, Συνεδριακό Κέντρο Ε.Ε.Δ.Ε. - Αθήνα

Παλλαδά Α., Ημερολόγιο Ποιότητας, Εκδόσεις Anelixi NWE, 2004, ISBN: 960-88398-0-7

Παλλαδά Α., Κορμά Μ., “Η Ποιότητα στη Ζωή μας”, Δελτίο Συνδέσμου Ελληνίδων Επιστημόνων, τεύχος 25, 2003

Παλλαδά Α., Π. Κατσουλάκος, 6ο Quality Forum, “Διαχείριση Ποιότητας στη βάση του προτύπου ISO 9001:2000 μέσω ειδικής εφαρμογής λογισμικού”, 22 - 23 Μαί. 2003, ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ - Αθήνα

Τριανταφυλλίδης Μ., Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, Εκδόσεις Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης - Ινστιτούτου Νεοελληνικών Σπουδών, Ιδρύματος Μ. Τριανταφυλλίδη, 1998

Βιβλιογραφία Ξένη

Accountability, 1999, AA 1000 Framework, <http://www.accountability21.net> (viewed 2004)

Accountability, <http://www.accountability21.net> (viewed 2008)

Adams H. W, Haker W., “Generic management system” Qualitaet und Zuverlaessigkeit, vol. 41, no. 7, 1996, p. 776 - 780

AENOR, UNE 6617 - Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión, Asociación Española de Normalización y Certificación Editions, Madrid España, 2005

Affisco J.F., Nasri F., Paknejad M.J., “Environmental versus quality standards - an overview and comparison”, International Journal of Quality Science, vol. 2, no. 1, 1997, p. 5 - 23

AFNOR, FD X50-189 - Systèmes de management - Lignes directrices pour leur intégration, Editions Association Française de Normalisation, Paris France, 2004

AIESEC, <http://www.aiesec.org> (viewed 2008)

Antonangeli F., Rizzuto C. and Rochow R., “Beyond economic benefits”, Research Evaluation, vol. 14, no. 2, Aug. 2005, Beech Tree Publishing

ASA, <http://www.asa.asn.au> (viewed 2008)

ASQ, "Future of Quality Study "No Boundaries"", Quality Progress, October 2008

ASQ, <http://www.asq.org> (viewed 2008)

Bamber C., Sharp, J. and Hides, M., "The role of the maintenance organization in an integrated management system", Managerial Auditing Journal, vol. 17, no. 1-2, 2002, p. 20-25.

Basler R.P., "The collected works of Abraham Lincoln", Abraham Lincoln Association, <http://quod.lib.umich.edu//lincoln> (viewed 2006)

Beckmerhagen I., Berg H., Karapetrovic S., Willborn W., "Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry", Journal of Quality and Reliability Management, vol. 20, no. 2, 2003, p. 209-227

Beechner A.B., Koch J.E., "Integrating ISO 9001 and ISO 14001", Quality Progress, vol. 30, 1997, p. 33-36

Bernardo M., Casadesus M., Karapetrovic S., Heras I., "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems ? An empirical Study", Journal of Cleaner Production, xxx, 2008, p. 1-9

Bockhoven J.D., Herrmann I., Schlichter C., "Alles in einem", Qualitaet und Zuverlaessigkeit, vol. 41, no. 7, 1996, p. 682 - 685

Boys K., Karapetrovic S., Wilcock A., "Is ISO 9004 a path to business excellence?: Opinion of Canadian standards experts", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 21, no. 8, 2004, p. 841 - 860

BSI (British Standards Institution), <http://www.bsi-global.com> (viewed 2008)

BSI, BS OHSAS 18001 "Occupational Health and Safety Management Systems - Specifications", BSI Editions UK, 1999

BSI, BS OHSAS 18001 "Occupational Health and Safety Management Systems - Specifications", BSI Editions UK, 2007

BSI, PAS 99 - Specification of common management system requirements as a framework for integration, BSI Editions - UK, 2006

BSI, PD 6668:2000 Managing risk for corporate governance, BSI Editions, 2000, ISBN: 0 580 33246 2

BSR, <http://www.bsr.org> (viewed 2008)

Callingo L.M.R., "The Corporate Guide to the Singapore Quality Award", Singapore EPB Publishers Pte, 1995

Camp R.C., “Benchmarking”, Quality Resources, 1989

CEC, [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366)

[lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366) “Πράσινη Βίβλος COM(2001) 366 - Προώθηση Πλαισίου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης” (viewed 2008)

CEP, <http://www.cepaa.org> (viewed 2008)

Cobb, C., From Quality to Business Excellence: A Systems Approach to Management, ASQ Quality Press, 2003, Milwaukee, WI

Corcoran I., “One goal, one standard”, Quality World, 1996, p. 724 - 726

Cozzens S., “Evaluating the distributional consequences of science and technology policies and programs”, Research Evaluation, vol. 14, no. 2, Aug. 2005, Beech Tree Publishing

CQI, <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Resources/Factsheets/Integrated-management-systems> (viewed 2008)

Craddock H., “Safety hand in hand with quality”, Quality World, vol. 23, no. 7, 1997, p. 558 – 560

CSU, <http://www.csumb.edu/site/x7101.xml> (viewed 2008)

Culley W.C., "Integrating ISO 14001 into your quality system", Professional Safety, vol. 41, no. 8, 1996, p. 20-24

Dale B.G, Boaden, R.J., "What is Total Quality Management...and Does it Matter ?" Total Quality Management, vol. 8, issue 4, 1993, p. 153-171.

Dansk Standard, DS 8001 - Ledelsessystemer - Vejledning i opbygning af et integreret ledelsessystem, Dansk Standard Editions, Denmark, 2005

de Feo J.A., "How the future will impact quality", Quality, vol. 40 no. 10, 2001, p.40-48

de Lamartine A.M.L., <http://www.answers.com/topic/alphonse-de-lamartine> (viewed 2008)

Deming, W. Edwards, Out of the Crisis, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982

Dimara E., Skuras D., Tsekouras K., Goutsos S., "Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 21, no. 1, 2004, p. 72 - 89

Dimitrov V.D., "Social choice and self-organization under fuzzy management", Kybernetes, vol. 6, no. 3, 2007, p. 153-156

DJSGI, <http://www.sustainability-index.com> (viewed 2008)

Douglas, A., Glen, D. "Integrated management systems in small and medium enterprises", Total Quality Management, vol. 11, no. 4-6, 2000, p. 686-690

Economist Intelligence Group, Foresight 2020 - Economic, Industry and Corporate Trends, The Economist, 2006

EE, <http://europa.eu/scadplus/leg/el/cha/c00019.htm> (viewed 2008)

EE,

http://ec.europa.eu/employment_social/news/2001/oct/socpolag/csr_communication.pdf (viewed 2008)

EFQM, <http://www.efqm.org> (viewed 2008)

EFQM, The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, 2003, ISBN 90-5236-082-0

Freeman R.E., "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Boston, 1984

Garvin D., "How the Baldrige award really works", Harvard Business Review, vol. 69, no. 6, 1991, p. 80-93

GlobeScan, <http://www.globescan.com> (viewed 2008)

Godin F., Dori C., "Measuring the impacts of Science Beyond the Economic Dimension", (http://www.csiic.ca/PDF/godin_dore_impacts.pdf), (viewed 2004)

Goetsch D. and Davis S., Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1994, p. 466-469

Gould R., "Integrated management systems", Business Standards, Sept. 1998, p. 20-21

GRI, <http://globalreporting.org> (viewed 2008)

Griffin A., "An integrated management standard: myth or magic ?", Quality World, November, 1998, p. 56

Griffith A., "Integrated management systems: a single management system solution for project control ?", Engineering, Construction and Architectural Management, vol. 7, no. 3, 2000, p. 232-240

Gupta P., Upadhyay H., "Integrating environmental and quality management systems", Proceedings of 50th Annual Quality Congress, Chicago IL, 1996, p. 545 - 552

Hale G., "ISO 14000 integration tips", Quality Digest, Feb. 1997, p. 39-43

Hartstern R.F., "ISO 14001 environmental management systems and its relationship to ISO 9000", Proceedings of 51st Annual Quality Congress, Orlando FL, 1997, p. 110 - 116

Helling K., Herrmann J., "Aendenungen flexibel meistern", Qualitaet und Zuverlaessigkeit, vol. 42, no. 6, 1997, p. 46 - 48

Hoffmann A. M., Trory P.M., "The Criteria: A looking glass to Americans' understanding quality", Quality Progress, vol. 30, no. 6, 1996, p. 46 – 48

Hopkins M., "The business case for CSRQ where are we ?", International Journal of Business Performance Management, vol. 5, no. 2 - 3, 2003, p. 125 - 140

Hortensius. D., Bergenhenegouwen L., Gouwens R., de Jong A., "Towards a generic model for integration of management systems", http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/4414256/4393285/N_7_JTG_2004_N_6_Integration_of_MSS.pdf?nodeid=4392932&vernum=0 (viewed 2008)

Hoyle, D., "Quality Systems - a new perspective", Quality World, vol 22., no. 10. 1996, p. 710-13.

Hoyle D. and Thompson J., "ISO 9000:2000 - business as usual ... or a real challenge?" 2000 (http://www.iso.org/iso/viewpoint_4-01.pdf) (viewed 2008)

IFSA, <http://www.ifsa.com.au> (viewed 2008)

ILO, <http://www.ilo.org> (viewed 2008)

ISO, <http://web.mit.edu/iandeseminar/Papers/Fall2006/Yates.pdf> - "Coordinating International Standards: The Formation of the ISO", JoAnne Yates (MIT Sloan School) and Craig N. Murphy (Wellesley College) (viewed 2008)

ISO, <http://www.iso.org> (viewed 2008)

ISO, http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/friendship_equals.htm (viewed 2008)

ISO, <http://www.iso.org/iso/early.pdf> (viewed 2008)

ISO, <http://www.iso.org/iso/founding.pdf> (viewed 2008)

ISO,

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/understand_the_basics.htm - Understand the basics (viewed 2008)

ISO, ISO 9001:2000 "Quality Management Systems - Requirements", ISO Editions Switzerland, 2000

ISO, ISO 9001:2008 "Quality Management Systems - Requirements", ISO Editions Switzerland, 2008

ISO, ISO 9004:2000 “Quality Management Systems Guidelines for performance improvements”, ISO Editions Switzerland, 2000

ISO, ISO 14001:2004 “Environmental Management Systems - Requirements with guidance for use”, ISO Editions Switzerland, 2004

ISO, ISO 14004:2004 “Environmental Management Systems - General guidelines on principles, systems and support techniques”, ISO Editions Switzerland, 2004

ISO, ISO 19011:2002 “Guidelines for quality and / or environmental management systems auditing”, ISO Editions Switzerland, 2002

ISO, ISO Guide 72 - Guidelines for the justification and development of management system standards, ISO Editions Switzerland, 2001

ISO, ISO in figures for the year 2008 (<http://www.iso.org>) (viewed 2009)

ISO, ISO Strategic Plan 2005 - 2010 Standards for a Sustainable World, ISO Editions Switzerland, 2004, ISBN 92-67-10297-0

ISO, The integrated use of management system standards, ISO Editions Switzerland, 2008, ISBN 978-92-67-10473-7

ISO/TAG 12, 1998, <http://www.iso.ch/presse/presse19.htm> (viewed 2008)

Jablonski, J.R. "Implementing TQM" 2^d Edition Technical Management Consortium, Inc., 1992

Jarvis J., 1997, "Occupational Health and Safety - take the first step", Quality World, 23, 1997, p. 554 - 556

Jonker J., Klaver J., "Integration: a methodological perspective", Quality World, 24, 1998, p. 21-23

Jonker J., Karapetrovic S., "Systems thinking for the integration of management systems" Business Process Management Journal, vol. 10, no. 6, 2004, p. 608-615

Jørgensen T., "Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration", Journal of Cleaner Production, vol. 16, no. 10, 2008, p. 1071-1080

Jørgensen T., Remmen A., Mellado M., "Integrated management systems - three different levels of integration", Journal of Cleaner Production, vol. 14, no. 8, 2006, p. 713-722

Karapetrovic S., "Musings on integrated management systems", Measuring Business Excellence, vol. 7, no. 1, 2003, p. 4-13

Karapetrovic S., "Strategies for the integration of management systems and standards", TQM Magazine, vol. 14, no. 1, 2002, p. 61-67

Karapetrovic S., Casadesús M., “Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, Sequence, time and integration”, Journal of Cleaner Production, 17, 2009, p. 533-540

Karapetrovic S., Jonker J., “Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients”, Total Quality Management, vol. 14, no. 4, 2003, p. 451-459.

Karapetrovic S., Willborn W., “Integration of Quality and environmental management systems”, The TQM Magazine, vol. 3 no. 10, 1998, p. 204-213

KCG (Kaizen Consulting Group), <http://www.kcg.com.sg> (viewed 2008)

Keisegen G., “The marriage of environment to quality”, European Quality, 2, 1995, p. 44 - 46

Kirkby A., “The one-stop shop”, Quality World, January 2002, p. 2-4

Kondo Y., “Are creative ability and work standardization in contradictory relationship?”, Training for Quality, vol. 4, no. 3, 1996, p. 35 - 39

Kuhn T.S., Η δομή των επιστημονικών επαναστάσεων, Εκδόσεις Σύγχρονα Θέματα, 1981

Kurtzmann R.D., Brewer C.W., "An ISO 9001 and ISO 14001 integration: Lessons learned", Proceedings of 51st Annual Quality Congress, Orlando FL, 1996, p. 351 – 355

Labodová A., "Implementing integrated Management systems using a risk analysis based approach", Journal of Cleaner Production, vol. 12, no. 6, 2004, p. 571-580.

Lengden N., "Health and safety, a quality manager's view", Quality World, vol. 23, no. 7, 1997, p. 562 - 563

MacGregor Associates, Study on management system standards, British Standards Institute, London, UK, 1996

Mackau D., "SME Integrated management systems: a proposed experiences model", The TQM Magazine, vol. 15, no. 1, 2003, p. 43-51

Mallak L.A., Bringelson L.S., Lyth D.M., "A cultural study of ISO 9000 certification", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 14, no. 4, 1997, p. 328 - 348

Massey G., "Tasman hold the combination to management systems", Quality World, Oct. 1996, p. 727 - 730

Matias, J.C.D.O., Coelho, D.A., "The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and

safety management”, International Journal of Production Research, vol. 40, part 15, 2002, p. 3857-3866.

McDonald M., Mors T.A., Phillips A., “Management System Integration can it be done ?”, Quality Progress, Oct. 2003, p. 67

McManus, K., "Is Quality Dead?", IIE Solutions, July 1999

McTeer M.M., Dale B.G., “Are the ISO 9000 series of quality management system standards of value to small companies?”, European Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 1, no. 4, December 1994, p. 227 - 235

Mohammad M., Osman R., Yusuff R., Ismail N., “Strategies and critical success factors for Integrated Management System Implementation”, 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering Proceedings, Istanbul turkey (<http://www.cie2005.org>)

Moore S., “On firm ground: the tarmac approach to integration”, Quality World, August 1998, p. 20-21

NTS, Management Principles for Enhancing Quality of Products and Services, Occupational Health and Safety, and the Environment, Norwegian Technology Institution, Oslo, 1996

OECD, <http://www.oecd.org> (viewed 2008)

O'Leary D.J., "International standards: their role in a global economy", Microelectronics Reliability, vol. 37, no. 4, April 1997, p. 688

Oppenheim B.W., Przasnyski Z.H., "Total quality requires serious training", Quality Progress, vol. 32, no. 10, 1999, p. 63 - 73

Page S., "Making environmental management work, in Sharratt P. (Ed.) Environmental Management Systems, Institution of Chemical Engineers, Rugby, 1995

Palladas A., "ISO 9004(2000): A stepping stone from ISO 9001:2000 to Business Excellence", ECO - Q International Edition, 2004

Palladas A., "Metrology in Greece Today", Φορέας Οργάνωσης: I.S.A. (Instrument Society of America) - Greek Section, 8 Σεπ. 1995, T.E.E. - Αθήνα

Palladas A., "Quality Costs & Activity Based Costs"

Palladas A., 2003 EDEN (European Distance Education Network) Annual Conference, "From ISO 9001:2000 to the TQM framework of the EFQM Business Excellence Model in a Model Hellenic ODL Unit", 15 - 18 Ιουν. 2003 - Ρόδος

Palladas A., 4th International Conference in Open and Distance Learning (ICODL 2007), "The Evolution of an Open & Distance Adult Learning Unit

Excellence Model, for Learning Quality Maximization” Πολυχώρος ΑΠΟΛΛΩΝ
Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αττικής - Αθήνα, 23 - 25 Νοεμ. 2007

Palladas A., European Quality Week 1999, “Quality in Europe: Leading Practices for Success”, “Women Quality Professionals: Status & Best Practices for Success”, 10 Nov. 1999, Deree College - Agia Paraskevi (Athens)

Palladas A., “ISO 9004(2000): A stepping stone from ISO 9001:2000 to Business Excellence”, ECO - Q International Edition, 2004

Pedler M., Boydell T., Bourgoigne J., The learning company: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill, 1996

Pojasek R., “Is your integrated management system really integrated ?”, Environmental Quality Management, vol. 16, no. 2, 2006, p. 89-97

Post J.E., Preston L.E. and Sachs S., Redefining the Corporation. Stakeholder Management and organizational Wealth, Stanford University Press, Stanford - USA, 2002

Poulida O., Konstantinou L., “Development of an Integrated Management System in a Small and Medium-size oil Industry: Safety, Energy and Environment”, www.microrisk2001.gr/poulida.doc (viewed 2008)

Pun K.E., Hui I.K., "Integrating the safety dimension into quality management systems: a process model", Total Quality Management, vol. 13, no. 3, 2002, p. 373 - 391

Puri S.C., Integrating environmental quality with ISO 9000 and TQM, Productivity Press, Portland Oregon, 1996

Rasmussen J. A., Integrated Management Systems - An Analysis of Best Practice in Danish Companies, M.Sc. Thesis, Environmental Management, Aalborg University, Denmark, 2007

Renfrew D., Muir G., "QUENSHing the thirst for integration", Quality World, 24, 1998, p. 10-13

Renzi M.F., Capelli L., "Integration between ISO 9000 and ISO 14001: opportunities and limits", Total Quality Management, vol. 11, nos. 4/5, p. 849 - 856

Riemann C., Sharratt P., Survey of industrial experiences with environmental management, in Sharratt P. (Ed.) Environmental Management Systems, Institution of Chemical Engineers, Rugby, 1995

Roberts, H. V., and Sergesketter B. F., "Quality Is Personal: A Foundation for Total Quality Management", The Free Press, 1993

Rooney M., Makrylakis D, “Integrated Management Systems: Η νέα γενιά προτύπων διαχείρισης συστημάτων ποιότητας”, <http://plant-management.gr> (viewed 2008)

Ross M.A., “Implementing ISO 14000 from an ISO 9000 program”, Proceedings of 51st Annual Quality Congress, Orlando FL, 1996, p. 110-116

RSA Enquiry, Tomorrow’s Company: The Role of Business in a Changing World, 1995

Social Accountability International (SA-I), <http://www.sa-intl.org> (viewed 2008)

Social Accountability International (SA-I), Social Accountability SA 8000:2001, SAI (http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf), 2001 (viewed 2004)

Social Accountability International (SA-I), Social Accountability SA 8000:2008, SAI (http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf), (viewed 2008)

Scipioni A., Arena F., Villa M., Saccarola G., “Integration of management systems”, Environmental Management and Health, 12(2), 2001, p. 134-145

Seghezzi H.D., Schweickhardt S., "Integration of quality management into business management" an IAQ project in Sinhan N. (Ed.) The Boston Quality, vol. 12, ASQ Quality Press, Milwaukee, WI, 2001, p. 3-50

Shillito D.E., "Grand Unification Theory' or Should Safety, Health, Environment and Quality be Managed Together or Separately?" Institution of Chemical Engineers, vol. 73, part B, 1995, p. 195-202.

Singhal V. and Hendricks K., The impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners, 1999

Smith D., IMS: The Framework, BSI Editions, 2001

Spickers J., "Development of the St Gallen Management Model - ver. 1.8" (<http://www.ifb.unisg.ch/org/lfb/ifbweb.nsf/wwwPubInhalteEng/2B1E1A1BE163DC5BC1256A5B00512DD8?opendocument>) (viewed 2009)

Stamou T., Integrated Management Systems in small medium-sized enterprises: Theory and practice, M.Sc. Dissertation, School of Environmental Sciences, University of East Anglia UK, 2003

Standards Australia International, <http://www.saiglobal.com> (viewed 2008)

Standards Australia - Standards New Zealand, AS/NZS 4581 - Management system integration - Guidance to business, government and community

organizations, Joint Technical Committee M/MQ/-, Joint Management Standards Coordination Group, SAI Global, 1999

Standards Australia, AS 8000:2003 Good Governance Principles, SAI Global, 2003

Standards Australia, AS 8003:2003 - Corporate Social Responsibility, SAI Global, 2003

Standards Australia, <http://www.standards.org.au> (viewed 2008)

Stapleton P., "Many possibilities exist for ISO 9001 and ISO 14001 integration", Quality Progress, vol. 30, no. 7, 1997, p. 8-10

Stavropoulos D.N., Hornby A.S., Oxford English - Greek Learner's Dictionary, Oxford University Press, 1977, ISBN O 19 431147 3

Stevenson W.J., Production / Operations Management, Homewood, IL, Irwin, 1993

Suditu C., "Positive and negative aspects regarding the implementation of an integrated quality-environmental-health and safety management system", Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and technological Engineering, vol. VI(XVI), 2007

Tang J., Corporate Culture and Integrated Management Systems - A case study of the UK Construction Industry, M.Sc. Dissertation, School of Environmental Sciences, University of East Anglia UK, 2003

Tenner A.R. and DeToro I.J., Total Quality Management: Three steps to Continuous Improvement, Reading Massachusetts: Addison - Wesley, 1992

Tranmer J., "Overcoming the problems to integrated management systems", Quality World, Oct. 1996, p. 714 - 718

Tonk H.S., "Integrating ISO 9001:2000 and the Baldrige Criteria - A proposal for the 21st Century Quality Program", Quality Progress, Aug. 2000, p. 51

Transition Support, http://www.transition-support.com/Integrated_Management_Systems.htm (viewed 2008)

UN General Assembly, Report of the World Commission on Environment and Development - Note by the Secretary General, A/A2/A427, 4 Aug. 1987

Usellac S., Zen Leadership: The human side of Total Quality Team Management, Londonville, Ohio: Mohican, 1993

van der Wiele A., Dale B.G., Williams R., "ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey", International Journal of Quality Science, vol. 2, no. 4, 1997, p. 236 - 252

van der Wiele T., Dale B.G., Williams, R., "Business improvement through quality management systems", Management Decision, vol. 38, no. 1, 2000, p. 19 - 23

von Ahsen A., Funck D. "Integrated Management Systems-Opportunities and Risks for Corporate Environmental Protection", Corporate Environmental Strategy, vol. 8, issue 2, 2001, p. 165-176.

Wagner M., "Integration of environmental management with other managerial functions of the firm - Empirical effects on drivers of economic performance", Long Range Planning, vol. 40, 2007, p. 611-628

Watson M., Emery A.R.T., "Law, economics and the environment: A comparative study of environmental management systems", Managerial Auditing Journal, vol. 19, no. 6, 2004, p. 760 - 773

WBCSD, <http://www.wbcSD.ch> (viewed 2008)

Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/System_integration (viewed 2008)

Wilkinson G., Dale B.G., "Integration of quality, environment and health and safety management systems: an examination of key issues", Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B, Journal of Engineering Manufacture, vol. 213, no. 3, 1999, p. 275-283

Wilkinson G., Dale B.G., "Models of management system standards: a review of the integration issues", International Journal of Management Reviews, volume 1, issue 3, 1999, p. 279-298

Wilkinson, G., Dale, B.G., "Integrated management systems: an examination of the concept and theory", The TQM Magazine, vol. 11, no. 2, 1999, p. 95-104.

Wilcock A., Karapetrovic S., Boys K., Piche P., "Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 23, issue 7, 2006, p. 828 - 846

Zeng S.X., Tian P., "Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction", Managerial Auditing Journal, vol. 20, no. 4, 2005, p. 394 - 407

Zutshi, A. and Sohal A.S., "Integrated management system - The experiences of three Australian organisations", Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 16, no. 2, 2005, p. 211-232

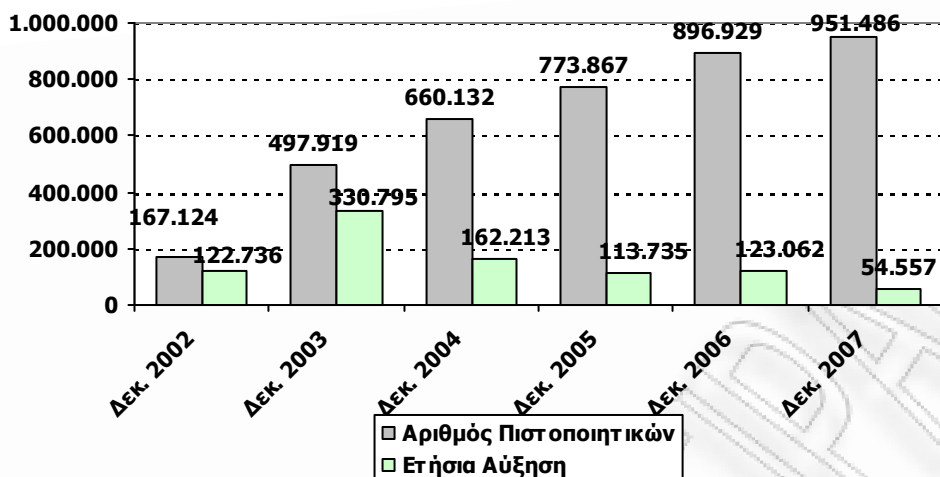
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΙ.1 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 9001

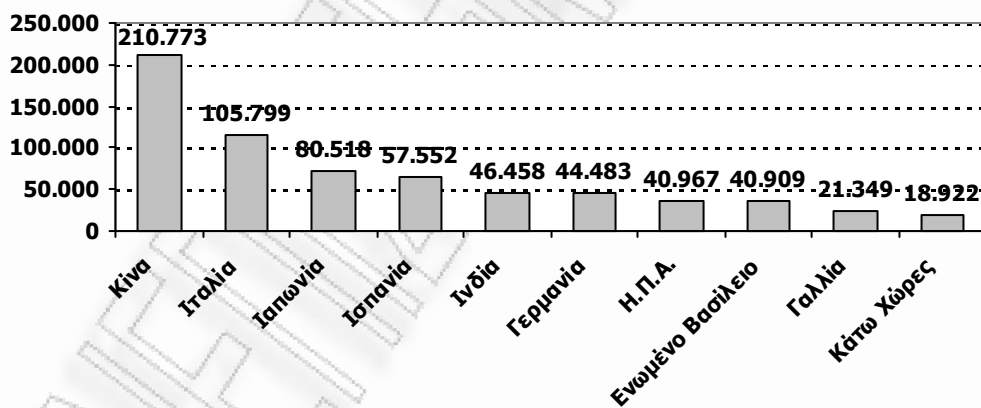
Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα δημοσιοποιημένα στατιστικά στοιχεία τα οποία έχει εκδόσει ο ISO (ISO, 2009 [1]) μέχρι τον Δεκέμβριο 2007, το σύνολο των πιστοποιήσεων κατά ISO 9001, ανερχόταν σε 951.486, σε 175 χώρες και οικονομίες. Αναλυτικά στοιχεία για τα σχετικά δεδομένα της Υψηλίου, της Ευρώπης και της Ελλάδας δίνονται στους Πίνακες ΠΙ.1 και ΠΙ.2 και στις Εικόνες ΠΙ.1 έως και ΠΙ.3.

Πίνακας ΠΙ.1: Ετήσιος αριθμός και αύξηση Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας κατά ISO 9001, παγκοσμίως, για τα έτη 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Δεκ.	Δεκ.	Δεκ.	Δεκ.	Δεκ.	Δεκ.
ΥΦΗΛΙΟΥ	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Σύνολο						
Υψηλίου	167.124	497.919	660.132	773.867	896.929	951.486
Ετήσια						
Αύξηση στην	122.736	330.795	162.213	113.735	123.062	54.557
Υψηλίου						
Αριθμός						
Κρατών /	133	149	154	161	170	175
Οικονομιών						



Εικόνα ΠΙ.1: Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας κατά ISO 9001 και ετήσια αύξησή τους, παγκοσμίως ανά έτος, στην περίοδο: 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

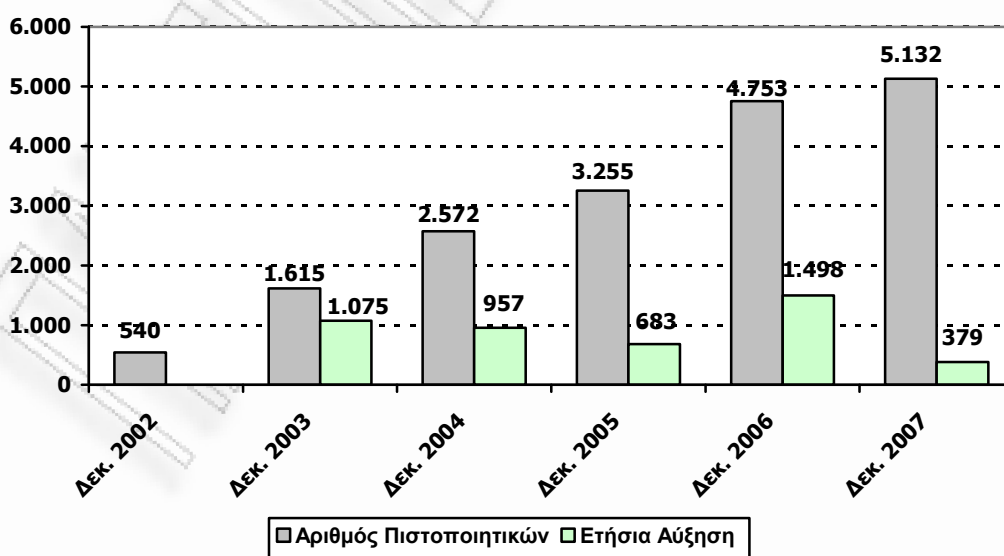


Εικόνα ΠΙ.2: Οι δέκα πρώτες χώρες στην παγκόσμια κατάταξη αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστήματος Ποιότητας προς το πρότυπο ISO 9001:2000, τον Δεκέμβριο 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

Πίνακας ΠΙ.2: Ετήσιος αριθμός Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας κατά ISO 9001, στην Ελλάδα και

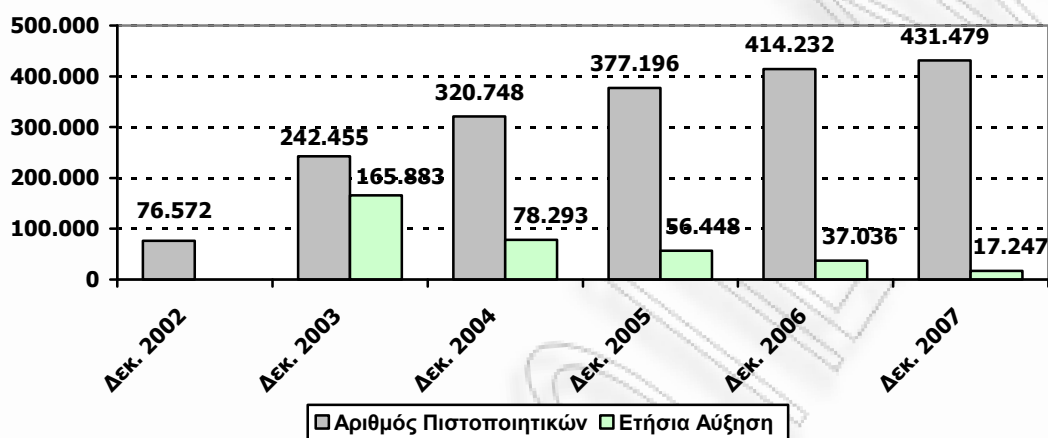
συνολικά στην Ευρώπη, για τα έτη 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

ΕΥΡΩΠΗ	Δεκ. 2002	Δεκ. 2003	Δεκ. 2004	Δεκ. 2005	Δεκ. 2006	Δεκ. 2007
Ελλάδα	540	1.615	2.572	3.255	4.753	5.132
Σύνολο Ευρώπης	76.572	242.455	320.748	377.196	414.232	431.479
(%) επί Συνόλου Υφηλίου	45,82	48,69	48,59	48,74	46,18	45,35
Αρ. Χωρών / Οικονομιών	45	47	48	48	49	49
(%) επί Συνόλου Υφηλίου	33,83	31,54	31,17	29,81	28,82	29,81



Εικόνα ΠΙ.3α: Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας προς ISO 9001 και ετήσια αύξηση,

στην Ελλάδα, ανά έτος, στην περίοδο 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).



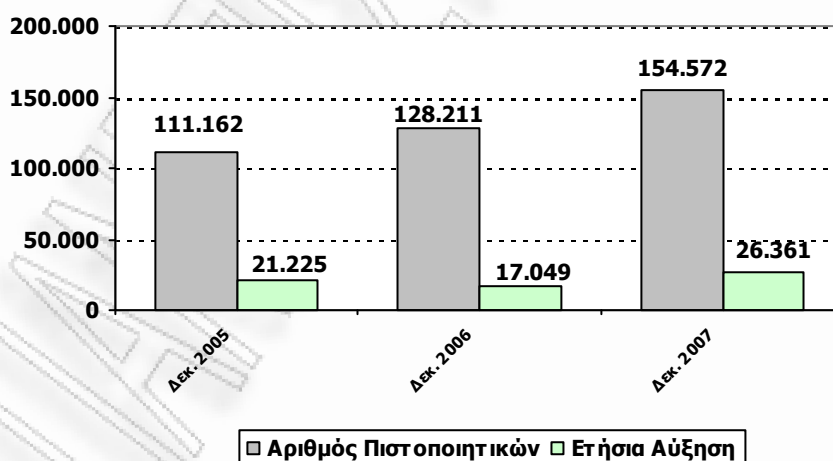
Εικόνα ΠΙ.3β: Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Ποιότητας προς ISO 9001:2000 και ετήσια αύξηση, στην Ευρώπη, ανά έτος, στην περίοδο 2002 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

ΠΙ.2 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 14001

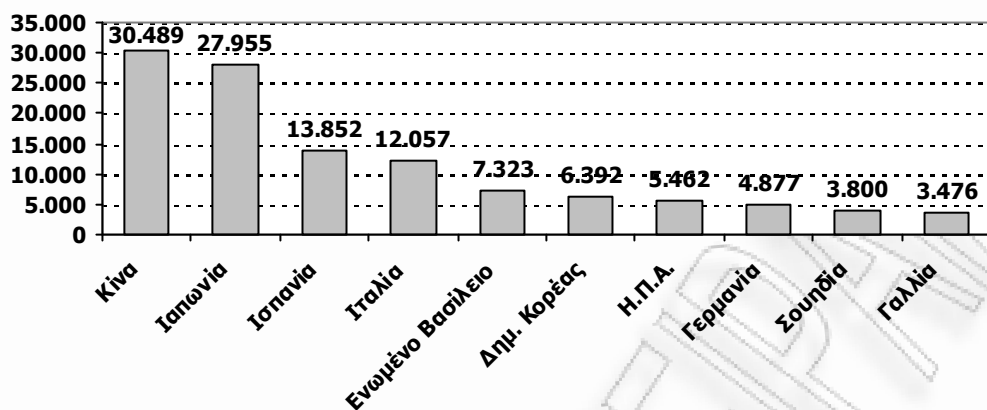
Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα δημοσιοποιημένα στατιστικά στοιχεία τα οποία έχει εκδόσει ο ISO (ISO, 2009 [1]) μέχρι τον Δεκέμβριο 2007, το σύνολο των πιστοποιήσεων κατά ISO 14001, ανερχόταν σε 154.572, σε 148 χώρες και οικονομίες. Αναλυτικά στοιχεία για τα σχετικά δεδομένα της Υψηλίου, της Ευρώπης και της Ελλάδας δίνονται στους Πίνακες ΠΙ.3, ΠΙ.4 και στις Εικόνες ΠΙ.4 έως και ΠΙ.7.

Πίνακας ΠΙ.3: Ετήσιος αριθμός και αύξηση Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001, παγκοσμίως, κατά τα έτη 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΦΗΛΙΟΥ	Δεκ. 2005		Δεκ. 2006	Δεκ. 2007
	Σύνολο	Εκ των οποίων Έκδοσης 2004		
Σύνολο Υψηλίου	111.162	56.593	128.211	154.572
Ετήσια Αύξηση στην Υφήλιο	21.225	---	17.049	26.361
Αριθμός Κρατών / Οικονομιών	138	107	140	148



Εικόνα ΠΙ.4: Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001 και ετήσια αύξηση, παγκοσμίως ανά έτος, κατά τα έτη: 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

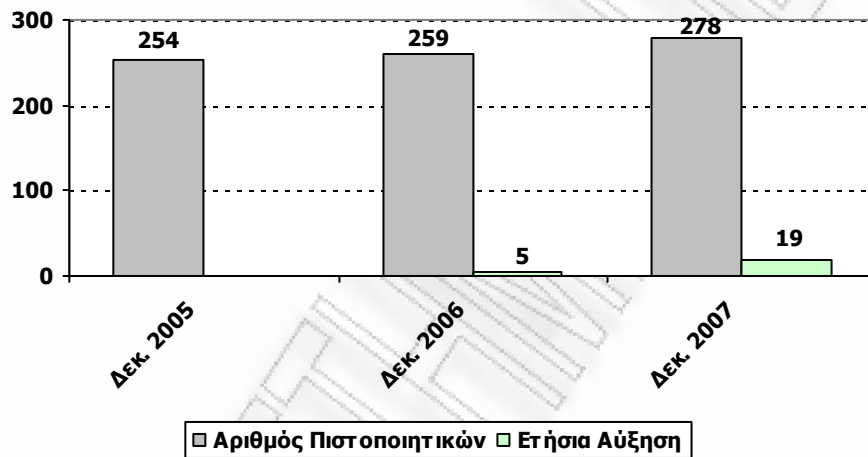


Εικόνα ΠΙ.5: Οι δέκα πρώτες χώρες στην παγκόσμια κατάταξη αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, προς το ISO 14001, το 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

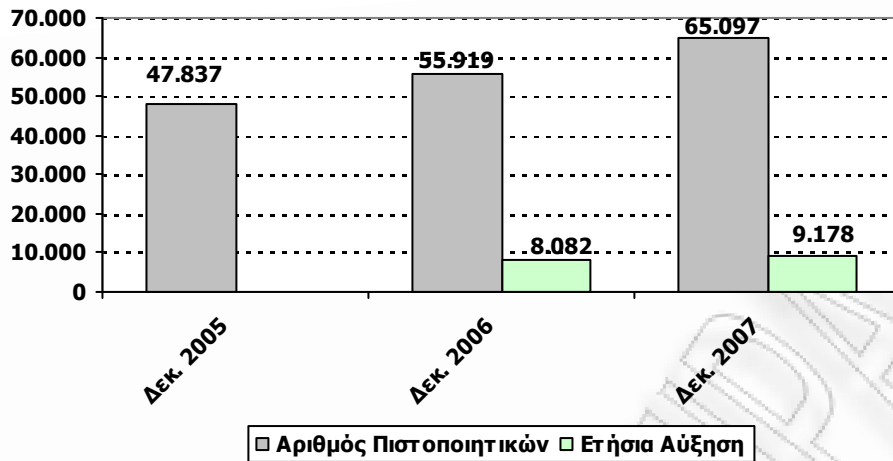
Πίνακας ΠΙ.4: Ετήσιος αριθμός Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001, στην Ελλάδα και στην Ευρώπη, για τα έτη 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

ΕΥΡΩΠΗ	Δεκ. 2005		Δεκ. 2006	Δεκ. 2007
	Σύνολο	ΕΚ ΤΩΝ ΟΠΟΙΩΝ, σύμφωνα με Έκδοση 2004		
Ελλάδα	254	254	259	278

Σύνολο Ευρώπης	47.837	30.642	55.919	65.097
(%) επί Συνόλου Υφηλίου	43,03	54,14	43,61	42,11
Αρ. Χωρών / Οικονομιών	43	39	46	46
(%) επί Συνόλου Υφηλίου	31,16	36,45	32,86	31,08



Εικόνα ΠΙ.6α: Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001 και ετήσια αύξηση, στην Ελλάδα, ανά έτος, κατά τα έτη: 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).



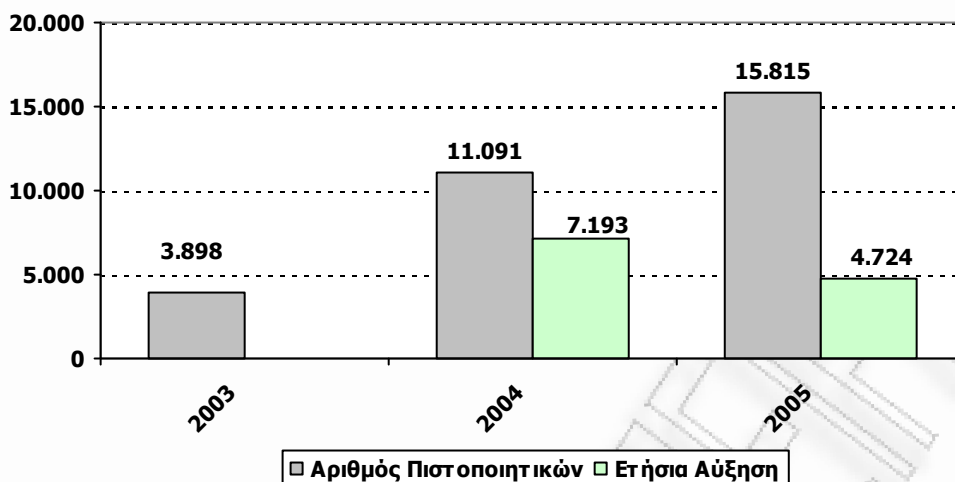
Εικόνα ΠΙ.6β: Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης προς ISO 14001 και ετήσια αύξηση, στην Ευρώπη, ανά έτος, κατά τα έτη: 2005 - 2007 (Πηγή: ISO (ISO, 2009 [1])).

ΠΙ.3 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του προτύπου BS OHSAS 18001

Πρόσφατα σχετικά στοιχεία αναζητήθηκαν στους αρμόδιους οργανισμούς, αλλά δεν υπήρχαν διαθέσιμα. Σε άρθρο του, ο A. Sanchez-Toledo του Ισπανικού Οργανισμού Προτύπων AENOR (Sanchez-Toledo, 2007 [2]) δίνει τα στοιχεία του Πίνακα ΠΙ.5.

Πίνακας ΠΙ.5: Αποτελέσματα έρευνας πιστοποιήσεων κατά BS OHSAS 18001 μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2005 (Πηγή: Sanchez-Toledo (Sanchez-Toledo, 2007 [2])).

	2003	2004	2005
Σύνολο Πιστοποιητικών Υψηλίου	3.898	11.091	15.815
Ετήσια Αύξηση στην Υφήλιο		7.193	4.724



Εικόνα ΠΙ.7: Σύνολο αριθμού Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία, προς BS OHSAS 18001 και ετήσια αύξηση, παγκοσμίως, ανά έτος, κατά τα έτη 2003 – 2005 (Πηγή: Sanchez-Toledo (Sanchez-Toledo, 2007 [2])).

ΠΙ.4 Ενδεικτικά στατιστικά στοιχεία των πιστοποιητικών συμμόρφωσης κατά ISO 9001, ISO 14001 και ΕΛΟΤ 1801 στην Ελλάδα, από τον ΕΛΟΤ

Από τα πιο πρόσφατα δημοσιοποιημένα δεδομένα των Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης ως προς τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001 και ΕΛΟΤ 1801 τα οποία έχουν χορηγηθεί στην Ελλάδα από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ. – ο μόνος φορέας πιστοποίησης στην Ελλάδα ο οποίος δημοσιεύει πλήρως και αναλυτικά, όλα τα σχετικά στοιχεία των πιστοποιητικών συμμόρφωσης διαχειριστικών συστημάτων που εκδίδει) (ΕΛΟΤ, 2008 [3]), προκύπτουν τα ακόλουθα:

- (α) 515 επιχειρήσεις έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001, για 597 γεωγραφικά σημεία τους. Ποσοστό 2,5% από αυτές τις επιχειρήσεις διαθέτει και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001 και 4,5 % διαθέτει και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801. Το ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες διαθέτουν ταυτόχρονα: Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001, Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001 και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801 είναι μόλις 0,2%.
- (β) 54 επιχειρήσεις έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001, για 64 γεωγραφικά σημεία τους. Ποσοστό 8,3% από αυτές τις επιχειρήσεις διαθέτει και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001 και 24,1 % διαθέτει και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801. Το ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες διαθέτουν ταυτόχρονα: Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001, Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001 και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801 είναι 1,9%.
- (γ) 29 επιχειρήσεις έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801, για 39 γεωγραφικά σημεία τους. Ποσοστό 79,3% από αυτές τις επιχειρήσεις διαθέτει και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001 και 44,8 % διαθέτει και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001. Το ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες διαθέτουν ταυτόχρονα: Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001, Πιστοποιητικό

Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001 και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801 είναι 3,4%.

- (δ) Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001 και Πιστοποιητικό ΣΠΔ κατά ISO 14001 είναι 43, δηλαδή ποσοστό 8,4% επί των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001.
- (ε) Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001 και Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801 είναι 23, δηλαδή ποσοστό 4,5% επί των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001.
- (ζ) Οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠΔ κατά ISO 14001 και Πιστοποιητικό ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801 είναι 13 δηλαδή ποσοστό 24,1% επί των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 14001.
- (η) Οι (ίδιες) επιχειρήσεις οι οποίες έχουν Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης ΣΠ κατά ISO 9001 και Πιστοποιητικό ΣΠΔ κατά ISO 14001 είναι 43.
- (θ) Μία μόνο επιχείρηση από τις 515, δηλαδή ποσοστό 1,9‰ διαθέτει και τα τρία Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης (ΣΠ κατά ISO 9001, ΣΠΔ κατά ISO 14001 και ΣΔΕΥΑ κατά ΕΛΟΤ 1801).

ΠΙ.5 Στατιστικά στοιχεία χρήσης – εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Μοντέλου

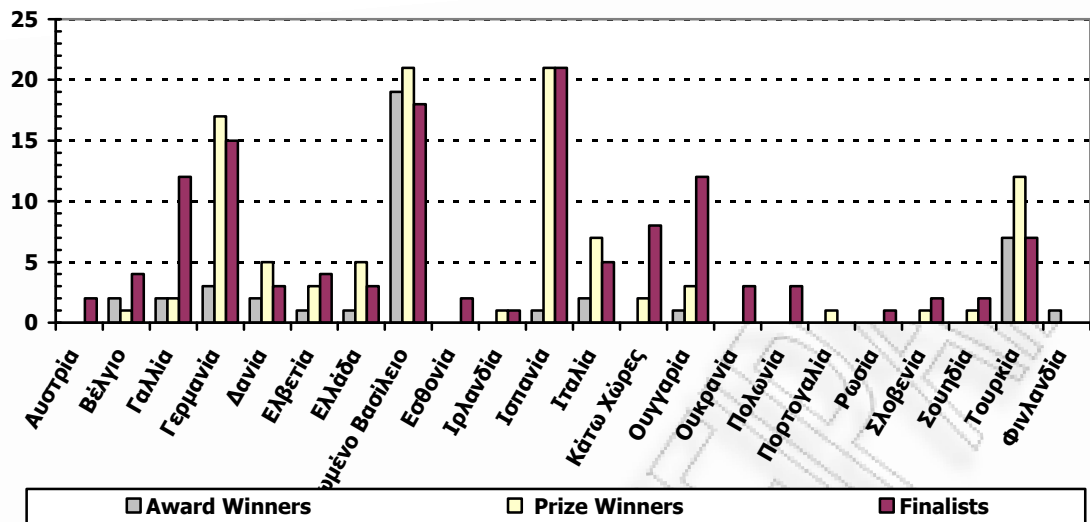
Επιχειρηματικής Αριστείας (EMEA)

Από τα επίσημα διαθέσιμα και πιο πρόσφατα δημοσιοποιημένα στοιχεία του EFQM (συγκεκριμένα από τον Κατάλογο Ιστορικής Αναδρομής Νικητών Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας) (EFQM, 2009 [4]), συνολικά από το 1992 έως και το 2008, προκύπτουν τα στοιχεία του Πίνακα ΠΙ.6 και της Εικόνας ΠΙ.8.

Πίνακας ΠΙ.6: Κατανομή ανά κράτος, αριθμού Νικητών Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (Award Winners, Prize Winners και Finalists), συνολικά κατά την περίοδο 1992 – 2008 (Από επεξεργασία στοιχείων EFQM (EFQM, 2009 [4])).

Χώρα	1^η Θέση “Award Winners”	2^η Θέση “Prize Winners”	3^η Θέση “Finalists”
Αυστρία	---	---	2
Βέλγιο	2	1	4
Γαλλία	2	2	12
Γερμανία	3	17	15
Δανία	2	5	3
Ελβετία	1	3	4
Ελλάδα [ΕΛΑΪΣ, Maxi COCO-MAT, Siemens Τηλεβιομηχανική, TNT Express]	1	5	3

Χώρα	1^η Θέση “Award Winners”	2^η Θέση “Prize Winners”	3^η Θέση “Finalists”
Ενωμένο Βασίλειο	19	21	18
Εσθονία	---	---	2
Ιρλανδία	---	1	1
Ισπανία	1	21	21
Ιταλία	2	7	5
Κάτω Χώρες	---	2	8
Ουγγαρία	1	3	12
Ουκρανία	---	---	3
Πολωνία	---	---	3
Πορτογαλία	---	1	---
Ρωσία	---	---	1
Σλοβενία	---	1	2
Σουηδία	---	1	2
Τουρκία	7	12	7
Φινλανδία	1	---	---
ΣΥΝΟΛΑ	42	103	128



Εικόνα ΠΙ.8 Κατανομή ανά κράτος, του αριθμού Νικητών Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (Award Winners, Prize Winners και Finalists), συνολικά κατά την περίοδο 1992 - 2008 (Από επεξεργασία δημοσιοποιημένων στοιχείων του EFQM (EFQM, 2009 [4])).

Πίνακας ΠΙ.7: Σύνοψη των στοιχείων της αναφοράς: “Η Elite της Επιχειρηματικής Αριστείας” Ελλάδα 31-10-2008 (ΕΕΔΕ, 2009 [5]).

Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας		Αριθμός Επιχειρήσεων
Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Excellence Award)		4 (4,26%)
Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία	5 Αστέρια	3 (3,19%)
	4 Αστέρια	13 (13,83%)

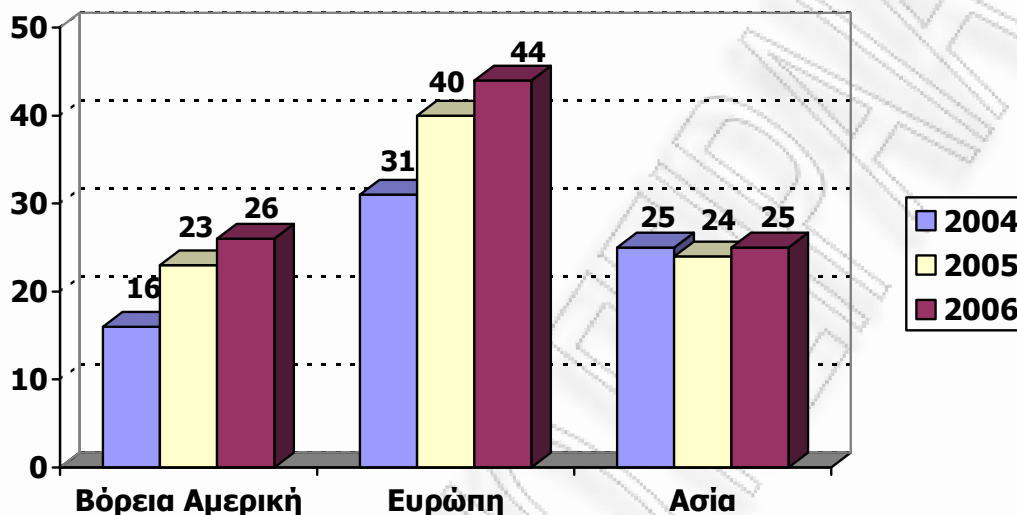
(Recognised for Excellence)	3 Αστέρια	3 (3,19%)
Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)		71 (75,53%)
ΣΥΝΟΛΟ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ		94 (100%)

ΠΙ.6 Στατιστικά στοιχεία χρήσης - εφαρμογής του πλαισίου - προτύπου AA 1000

Ακολουθως δίνονται τα πιο πρόσφατα δημοσιοποιημένα στοιχεία επιδόσεων επιχειρήσεων και οργανισμών τα οποία ήταν διαθέσιμα αναφορικά με την Υποχρέωση Λογοδοσίας όπως καταγράφονται μέσω ειδικού συστήματος παρακολούθησης - αξιολόγησης (σχετικού με το πλαίσιο - πρότυπο AA1000), από τον οργανισμό AccountAbility (Accountability, 2009 [6]). Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά (βλ. Εικόνα ΠΙ.9), οι μέσοι όροι των δεκτών λογοδοσίας σε Ευρώπη και Βόρεια Αμερική έχουν αυξηθεί.

Οι ευρωπαϊκές εταιρείες προηγούνται (με μέση βαθμολογία 44, το 2006 - με άριστα το 100), με τις επιχειρήσεις της Βόρειας Αμερικής να έπονται (με μέση βαθμολογία 26 το 2006) και τις ασιατικές να ακολουθούν (με μέση βαθμολογία 25 το 2006). Σύμφωνα με τον εκδότη - οργανισμό: *“Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις βαθμολογούνται υψηλά στη συμμόρφωσή τους ειδικά αναφορικά με την αναγνώριση των ανθρωπίνων και εργατικών δικαιωμάτων και τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Επισημαίνεται ότι 88% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων εφαρμόζουν σχετικές πρωτοβουλίες, έναντι 24% των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α.. Γενικά στις Η.Π.Α. δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλη προθυμία των επιχειρήσεων να αλληλεπιδράσουν με τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν τις ανησυχίες τους και να σχεδιάσουν από κοινού μαζί τους σχετικές λύσεις. Ακόμα λιγότερες από αυτές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες*

δέχονται να υποβληθούν σε ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών τους επιδόσεων.”



Εικόνα ΠΙ.9 Βαθμολογία Δεικτών Λογοδοσίας σε Βόρειο Αμερική, Ευρώπη και Ασία, κατά τα έτη 2004 - 2006 (Πηγή: Accountability (Accountability, 2009 [6])).

Στοιχεία αντίστοιχα - συγκρίσιμα με αυτά των ετών 2004 - 2006 δεν υπάρχουν για τα έτη 2007 και 2008. Τα στοιχεία που δίνει ο εκδότης οργανισμός για το 2007 είναι ποιοτικά, ενώ για το 2008 δίνεται η παγκόσμια κατάταξη (με φθίνουσα σειρά δείκτη) ανά εταιρεία, χωρίς διάκριση σε γεωγραφική περιοχή όπως για τα έτη 2004 - 2006.

ΠΙ.7 Στατιστικά στοιχεία εφαρμογής του διεθνούς προτύπου SA 8000

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα δημοσιοποιημένα στοιχεία του Social Accountability International του έτους 2008 (SA-I, 2009 [7]), μέχρι 30-09-2008,

το σύνολο των πιστοποιημένων κατά SA 8000 επιχειρήσεων / οργανισμών, παγκοσμίως, ανερχόταν σε 1.835, σε 68 χώρες και 67 κλάδους και αφορούσαν συνολικό αριθμό 985.847 εργαζόμενων. Τα σχετικά αναλυτικά στοιχεία δίνονται στον Πίνακα ΠΙ.8.

Πίνακας ΠΙ.8: Αριθμός πιστοποιημένων εγκαταστάσεων κατά SA 8000, παγκοσμίως και αντίστοιχων κλάδων και χωρών δραστηριοποίησης κατά τα έτη 2000 - 2008 (Πηγή: (Social Accountability International, 2009 [7])).

Έτος	Αριθμός Πιστοποιημένων Εγκαταστάσεων	Αριθμός Χωρών	Αριθμός Κλάδων
2008	1.835	68	67
2007	1.580	62	62
2006	1.200	59	67
2005	881	50	57
2004	572	45	50
2003	342	39	39
2002	191	32	33
2001	114	27	33
2000	74	18	19

Βιβλιογραφία Παραρτήματος Ι

- [1] ISO, ISO in figures for the year 2008 (<http://www.iso.org>), Jan. 2009
- [2] Sanchez-Toledo A., “OHSAS 18001:2007”, AENOR, 2007
- [3] ΕΛΟΤ, <http://www.elot.gr> (viewed 2008)
- [4] EFQM, “EFQM shares what works”, <http://www.efqm.org> (viewed 2009)
- [5] ΕΕΔΕ, “Η Elite της Επιχειρηματικής Αριστείας”, <http://www.eede.gr> (viewed 2009)
- [6] Accountability, <http://www.accountability21.net> (viewed 2009)
- [7] Social Accountability International, <http://saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm> (viewed 2009)