



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ
ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΓΕΩΡΓΙΑ ΜΠΙΡΜΠΛΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΧΟΥΝΤΑΛΑΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2025

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό» με τίτλο:

«ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Γεωργία Μπιρμπίλη

19/11/2025

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας κλείνει ένα ιδιαίτερα σημαντικό κεφάλαιο για εμένα.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τους καθηγητές μου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν και ιδιαιτέρως προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Παναγιώτη Χουντάλα, για την καθοδήγηση και τη συνεχή υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τους συμφοιτητές και τις συμφοιτήτριές μου για όλα όσα ζήσαμε αυτά τα χρόνια.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους για την αμέριστη στήριξη πάντα και για πάντα.

ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Γεωργία Μπιρμπίλη

Σημαντικοί όροι: Ολοκλήρωση εσωτερικών επιθεωρήσεων, Ολοκληρωμένα Συστήματα Διοίκησης (IMS), Εσωτερική Επιθεώρηση, Ενοποίηση Διαδικασιών

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων στο πλαίσιο εφαρμογής προτύπων Συστημάτων Διοίκησης, μέσω συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η μελέτη διερευνά τα οφέλη και τα κίνητρα που οδηγούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση ολοκληρωμένων εσωτερικών ελέγχων, τα επίπεδα και τις μορφές με τις οποίες εφαρμόζεται η ολοκλήρωση, καθώς και τις οργανωτικές, τεχνικές και συστημικές προκλήσεις που ανακύπτουν. Παράλληλα, αναλύεται η σχέση της ολοκλήρωσης με την ωριμότητα ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης και ο τρόπος με τον οποίο η ενιαία προσέγγιση επιδρά στη συνοχή, στην αποτελεσματικότητα και στη βελτίωση των διαδικασιών των οργανισμών.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων μειώνει σημαντικά το κόστος και τις επικαλύψεις, ενισχύει τη λειτουργική συνοχή και συμβάλλει στη συστηματικότερη αξιολόγηση κινδύνων και επιδόσεων, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει μεθοδική εφαρμογή, κατάλληλη τεχνογνωσία και ισχυρή υποστήριξη από τη διοίκηση. Σε επίπεδο διοικητικών επιπτώσεων, τα ευρήματα αναδεικνύουν την ανάγκη για ενισχυμένες ικανότητες επιθεωρητών, επενδύσεις σε εργαλεία διαχείρισης δεδομένων, σαφείς ρόλους και συνεκτικό πλαίσιο διακυβέρνησης που να στηρίζει την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου μοντέλου ελέγχου.

Η ανασκόπηση καταλήγει και σε ενδεικτικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα, με βάση τάσεις και θεματικές που αναδείχθηκαν στη βιβλιογραφία. Μελλοντικές μελέτες μπορούν να διερευνήσουν τον ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στην υποστήριξη των εσωτερικών επιθεωρήσεων, όπως ενδεικτικά είναι η αυτοματοποιημένη ταξινόμηση ευρημάτων ή η ανίχνευση επαναλαμβανόμενων μοτίβων μη συμμορφώσεων, καθώς και τη συμβολή των συμβούλων στη διαδικασία ολοκλήρωσης, εξετάζοντας πώς οι παρεμβάσεις τους επηρεάζουν την ποιότητα, τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα των ελέγχων.

INTEGRATING INTERNAL AUDITS IN THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS.

Key Words: Integration of internal audits, Integrated Management Systems (IMS), Internal Audit, Process Integration

ABSTRACT

This thesis examines the integration of internal audits within the implementation framework of Management System standards through a systematic literature review. The study explores the benefits and drivers that lead organizations to adopt integrated audits, the levels and forms in which integration is applied, as well as the organizational, technical, and systemic challenges that arise. At the same time, it analyzes the relationship between integration and the maturity of an integrated management system, and how a unified approach affects coherence, effectiveness, and process improvement within organizations.

The findings highlight that the integration of internal audits significantly reduces costs and overlaps, enhances operational coherence, and contributes to a more systematic assessment of risks and performance, provided that there is methodical implementation, appropriate expertise, and strong management support. At the administrative level, the results underscore the need for enhanced auditor capabilities, investments in data management tools, clear roles, and a coherent governance framework that supports the implementation of an integrated audit model.

The review also concludes with indicative suggestions for future research, based on trends and themes identified in the literature. Future studies may investigate the role of artificial intelligence in supporting internal audits, such as automated classification of findings or detection of recurring nonconformity patterns, as well as the contribution of consultants in the integration process, examining how their interventions influence the quality, coherence, and effectiveness of audits.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	Πίνακας συμβατότητας των απαιτήσεων προτύπων και υποστήριξης για την ενοποίηση των υποσυστημάτων.	Σελίδα 21
Πίνακας 2	Κατάταξη σπουδαιότητας επιχειρηματικών απαιτήσεων	22
Πίνακας 3	Πλαίσιο απαιτήσεων συστημάτων διαχείρισης (BSI, 2012, p.v)	23
Πίνακας 4	Διαδικασία/Στοιχεία, Δραστηριότητες/Υποστοιχεία, Στόχοι/Κριτήρια, Στόχοι και Κίνδυνοι Ελέγχου Ασφάλειας Κατασκευών	25
Πίνακας 5	Πλαίσιο ολοκλήρωσης ελέγχου	27

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1	Διάγραμμα ροής Prisma	Σελίδα
		21

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Εισαγωγή	1
1.1	Ο ρόλος και η σημασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων	1
1.2	Έννοια και σημασία της ολοκλήρωσης (integration)	3
1.3	Η συμβολή των συμβούλων στην υλοποίηση και ολοκλήρωση των επιθεωρήσεων	4
1.4	Στόχος και Μεθοδολογία της Έρευνας	5
1.5	Δομή Εργασίας	8
2.	Οφέλη και κίνητρα ολοκλήρωσης εσωτερικών	10
2.1	Μείωση κόστους, χρόνου και διοικητικού φόρτου μέσω ολοκλήρωσης	10
2.2	Αποδοτικότητα και λειτουργική συνοχή	13
2.3	Επιπρόσθετα Οφέλη και Παράγοντες Υποστήριξης	15
2.4	Συμπεράσματα	17
3.	Πρακτικές ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων	19
3.1	Ενοποίηση στοιχείων και διαδικασιών των εσωτερικών επιθεωρήσεων	20
3.2	Ενοποίηση εργαλείων και risk based auditing στη διαδικασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων.	22
3.3	Εναρμόνιση πλαισίων και προτύπων στήριξης της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων.	26
3.4	Ανάπτυξη ικανοτήτων και οργανωτικός συντονισμός για ολοκληρωμένες εσωτερικές επιθεωρήσεις.	28
3.5	Η εσωτερική επιθεώρηση ως κομβικό σημείο σε ένα πολυεπίπεδο σύστημα ελέγχου.	29
3.6	Συμπεράσματα	30
4.	Επίπεδα ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων.	32
4.1	Ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων σε σχέση με τις εξωτερικές επιθεωρήσεις.	33
4.2	Ολοκλήρωση ανά στοιχείο επιθεώρησης	34
4.3	Βαθμός και στάδια ολοκλήρωσης.	35
4.4	Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων ως δείκτης ωριμότητας των ολοκληρωμένων Συστημάτων Διοίκησης (IMS)	36

4.5	Συμπεράσματα	37
5.	Εμπόδια και προκλήσεις της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων.	
	39	
5.1	Οργανωτικοί λόγοι και ανθρώπινος παράγοντας ως εμπόδια ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων.	39
5.2	Συστημικές και τεχνικές προκλήσεις ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων	40
5.3	Συμπεράσματα	41
6.	Συμπεράσματα	42
6.1	Κύρια Συμπεράσματα	42
6.2	Διοικητικές Επιπτώσεις	45
6.3	Περιορισμοί	47
6.4	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	48
	Βιβλιογραφία	51

1. Εισαγωγή

1.1 Ο ρόλος και η σημασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία των Συστημάτων Διοίκησης είναι οι επιθεωρήσεις, καθώς επιτρέπουν την αξιολόγηση της εφαρμογής του και τη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού. Σύμφωνα με το ISO 19011:2018 (clause 3.1), η επιθεώρηση ορίζεται ως μια «συστηματική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαδικασία συλλογής αντικειμενικών αποδεικτικών στοιχείων και αντικειμενικής αξιολόγησής τους, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός εκπλήρωσης των κριτηρίων επιθεώρησης». Διαφορετικά, πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία ελέγχου που βοηθά έναν οργανισμό να διαπιστώσει εάν υλοποιεί όσα στην πραγματικότητα έχει σχεδιάσει να κάνει.

Αντίστοιχα, οι Karapetrovic και Willborn (1998) περιγράφουν την επιθεώρηση ως μια συστηματική εξέταση με στόχο να διαπιστωθεί αν οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματά τους συμμορφώνονται με τον σχεδιασμό και αν είναι αποτελεσματικά και κατάλληλα σε σχέση με τις πολιτικές και τους στόχους του οργανισμού. Οι δύο αυτοί ορισμοί, συγκλίνουν στο ότι η επιθεώρηση για τους οργανισμούς, είναι κάτι παραπάνω από μία τυπική γραφειοκρατική υποχρέωση, είναι ένας τρόπος να μετρηθεί η πραγματική αποτελεσματικότητα ενός Συστήματος Διοίκησης.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις αποκτούν μία πρόσθετη αξία, καθώς πέραν των περιοδικών ελέγχων που πραγματοποιούνται μέσω αυτών, αποτελούν και σταθερό μηχανισμό αξιολόγησης και βελτίωσης. Οι Karapetrovic και Willborn (2001) τεκμηριώνουν ότι, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις λειτουργούν ως υποσύστημα του ίδιου του συστήματος διοίκησης, παρέχοντας τεκμηριωμένες πληροφορίες που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση. Με άλλα λόγια, είναι ο «καθρέφτης» του οργανισμού, μέσα από τον οποίο μπορεί να δει αν οι εσωτερικές του λειτουργίες αποδίδουν όπως προβλέπεται.

Οι Hassan και συνεργάτες (2019) σημειώνουν ότι οι επιθεωρήσεις αποτελούν ανεξάρτητη και δομημένη διαδικασία αξιολόγησης, που λειτουργεί ως σύνδεσμος ανάμεσα στη θεωρητική συμμόρφωση και την πραγματική απόδοση. Μέσα από τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων, οι επιθεωρήσεις μετατρέπουν την

απλή καταγραφή συμμόρφωσης σε χρήσιμη διοικητική πληροφορία, η οποία καθοδηγεί αποφάσεις και ενισχύει τη λογοδοσία.

Πέρα όμως από τον έλεγχο, οι επιθεωρήσεις έχουν και παιδευτικό ρόλο. Οι Simon και συνεργάτες (2014) τονίζουν ότι δίνουν στα στελέχη τη δυνατότητα να κατανοήσουν καλύτερα πώς αλληλοεπιδρούν οι διάφορες διεργασίες του οργανισμού, βοηθώντας έτσι στον εντοπισμό σχέσεων αιτίας–αποτελέσματος και ευκαιριών βελτίωσης. Επειδή πραγματοποιούνται από άτομα που γνωρίζουν εκ των έσω τη λειτουργία της επιχείρησης, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις είναι πιο ρεαλιστικές, πιο στοχευμένες και τελικά πιο χρήσιμες.

Η λογική αυτή ευθυγραμμίζεται και με τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης που χαρακτηρίζει τα διεθνή πρότυπα. Οι Hoy και Foley (2018) αναφέρουν ότι σκοπός των εσωτερικών επιθεωρήσεων είναι να αξιολογούν τη συμμόρφωση του συστήματος και να υποστηρίζουν τη συνεχή του βελτίωση. Πιο πρακτικά, λειτουργούν ως «έλεγχος πραγματικότητας» (reality check), ήτοι, δίνουν στη διοίκηση τη δυνατότητα να δει τι είναι λειτουργικό και τι όχι, και να δράσει εγκαίρως για να διορθώσει τυχόν αποκλίσεις.

Η παρουσία των εσωτερικών επιθεωρήσεων στον πυρήνα των ίδιων των προτύπων υπογραμμίζει ακόμη περισσότερο τη σημασία τους. Οι Karapetrovic και Willborn (1998) επισημαίνουν ότι η εσωτερική επιθεώρηση ποιότητας αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία του προτύπου, που εξασφαλίζει τη συνεχή συμμόρφωση και τη σταθερή λειτουργία του συστήματος. Από την πλευρά τους, οι Hassan και συνεργάτες (2021) δείχνουν ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις συμβάλλουν έμπρακτα στη μείωση της γραφειοκρατίας, στη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων και στην αύξηση της αποδοτικότητας. Όλα αυτά αποτελούν στοιχεία που τελικά ενισχύουν τη διαφάνεια και τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Στην ίδια γραμμή οι Karapetrovic και Willborn (2001) τονίζουν ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται από τους εργαζομένους που επιθεωρούνται ως μία μορφή τιμωρίας, αλλά θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο όπου το προσωπικό θα αισθάνεται παρακίνηση παρά απειλή.

Η σημασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων διαφαίνεται και από το γεγονός ότι στη σύγχρονη βιβλιογραφία γίνεται αναφορά σε ψηφιακά εργαλεία που την εκσυγχρονίζουν και την καθιστούν επίκαιρη. Οι Wen και συνεργάτες (2023), ανέπτυξαν έναν μηχανισμό ο οποίος δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας αυτόματης παροχής απαντήσεων και ανατροφοδότησης, στα πλαίσια εφαρμογής προτύπων ISO 9000. Επιπλέον, γίνεται αναφορά και στο σύστημα “Smart Routine Operation Management Knowledge Graph”

(SROMKG), με το οποίο οι χρήστες, μέσω οπτικοποιημένης γνώσης, μπορούν να εντοπίζουν γρήγορα συγκρούσεις, αποκλίσεις και να ελέγχουν τη συμμόρφωση των καθημερινών δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις, αποτελούν βασικό στοιχείο των οργανισμών, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται τόσο η συμμόρφωση, όσο και η προαγωγή της διαχείρισης γνώσης και της διάχυσης βέλτιστων πρακτικών σε ολόκληρο τον οργανισμό.

1.2 Έννοια και σημασία της ολοκλήρωσης (integration)

Η έννοια της ολοκλήρωσης έχει αποκτήσει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργούν σε περιβάλλοντα ολοένα και πιο σύνθετα. Στην πράξη, πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν παράλληλα διαφορετικά πρότυπα συστημάτων διοίκησης, τα οποία όμως συχνά λειτουργούν αποσπασματικά. Η ολοκλήρωση έρχεται να αντιμετωπίσει ακριβώς αυτή την πολυπλοκότητα, δηλαδή, τη διαχείριση των κοινών στοιχείων αυτών των προτύπων μέσα σε ένα ενιαίο πλαίσιο, με στόχο την απλούστευση, την ομαλότερη συνεργασία και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Karapetrovic & Willborn, 1998, Chovanconά και συνεργάτες, 2022).

Πιο συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία περιγράφει την ολοκλήρωση ως μια διαδικασία με την οποία διαφορετικά λειτουργικά Συστήματα Διοίκησης συνενώνονται σε ένα κοινό, πιο αποδοτικό σύστημα (Bernardo και συνεργάτες, 2011). Αυτή η συνένωση αφορά, πέρα από τεχνικά χαρακτηριστικά, και τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι διαδικασίες, μοιράζονται οι πόροι και ευθυγραμμίζονται οι στόχοι του οργανισμού (Hassan και συνεργάτες, 2021). Η ύπαρξη κοινών μηχανισμών επιτρέπει τη δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου που ενισχύει τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

Η σημασία της ολοκλήρωσης αποτυπώνεται τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο. Σε λειτουργικό επίπεδο, η ενοποίηση των απαιτήσεων μειώνει τον όγκο της τεκμηρίωσης, απλοποιεί τις διαδικασίες, εξοικονομεί πόρους και περιορίζει τις επαναλήψεις. Ουσιαστικά, δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να λειτουργούν πιο ευέλικτα και με καλύτερο έλεγχο (Bernardo και συνεργάτες, 2011). Σε στρατηγικό επίπεδο, η ολοκλήρωση συνδέεται με την ενίσχυση της συνοχής του οργανισμού και την ευθυγράμμιση των λειτουργιών με τους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους.

Δημιουργεί ένα κοινό υπόβαθρο που ενώνει διαφορετικές λειτουργίες κάτω από μια ενιαία διαχειριστική φιλοσοφία (Rebelo και συνεργάτες, 2014).

Παράλληλα, η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου επιτρέπει καλύτερη επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα και διευκολύνει τη συνεργασία. Έτσι στην ουσία, η ολοκλήρωση αφορά στην αλλαγή κουλτούρας μέσα στον οργανισμό καθώς και στη μετατόπιση προς περισσότερο συντονισμένες και συνεργατικές πρακτικές (Bernardo και συνεργάτες, 2016). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι διαδικασίες λειτουργούν με ενιαίο προσανατολισμό, κάτι που ενισχύει την αξιοπιστία των συστημάτων και μειώνει τα περιθώρια ασυνέπειας.

Επιπλέον, η ολοκλήρωση συνδέεται άμεσα με τη βιωσιμότητα. Ένα ενιαίο διαχειριστικό πλαίσιο βοηθά τους οργανισμούς να προσαρμόζονται πιο γρήγορα σε αλλαγές, να αξιοποιούν καλύτερα τους πόρους τους και να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους (Hassan και συνεργάτες, 2021). Δεν είναι τυχαίο ότι περιγράφεται πλέον ως ένα από τα πιο κρίσιμα εργαλεία σύγχρονης διοίκησης, ικανό να στηρίξει οργανισμούς σε διαφορετικούς τομείς όπως την ποιότητα, το περιβάλλον, την υγεία, την ασφάλεια και την ενεργειακή αποδοτικότητα (Chonancová και συνεργάτες, 2022).

Συνοψίζοντας, η ολοκλήρωση είναι μια επιλογή στρατηγικού ενδιαφέροντος που συνδέεται με τη συνοχή, την ευελιξία και την ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί με ενιαία κατεύθυνση. Μέσα από την ενοποίηση των συστημάτων διοίκησης, οι οργανισμοί διαμορφώνουν κοινές πρακτικές και αποκτούν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα απέναντι στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.3 Η συμβολή των συμβούλων στην υλοποίηση και ολοκλήρωση των επιθεωρήσεων

Η επιτυχής εφαρμογή και ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων δεν εξαρτάται μόνο από τις εσωτερικές δομές ενός οργανισμού, αλλά συχνά υποστηρίζεται και από την εμπλοκή εξωτερικών συνεργατών, όπως οι σύμβουλοι. Οι οργανισμοί πολλές φορές καταφεύγουν σε συμβούλους ώστε να μπορέσουν να αντιληφθούν εκτενέστερα, να υλοποιήσουν τις απαιτήσεις των προτύπων και στη συνέχεια να καταγράψουν τις αντίστοιχες διαδικασίες. Οι σύμβουλοι λειτουργούν ως σύνδεσμος ανάμεσα στα πρότυπα και την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, προσφέροντας εξειδικευμένη τεχνογνωσία και καθοδήγηση. Παράλληλα, η συμβολή τους είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στο

πλαίσιο της ολοκλήρωσης των επιθεωρήσεων, όπου απαιτείται συντονισμός, ενοποίηση διαδικασιών και μείωση επικαλύψεων.

Η διεθνής βιβλιογραφία αναγνωρίζει τον ρόλο αυτό, επισημαίνοντας ότι οι εξωτερικές υπηρεσίες συμβούλων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση και εφαρμογή προτύπων (Marimón και συνεργάτες, 2002). Ειδικότερα, στο πεδίο της ολοκλήρωσης, έχει καταγραφεί η ανάγκη των οργανισμών για τεχνική καθοδήγηση και κατάλληλη υποστήριξη, καθώς και η έλλειψη επαρκών συμβουλευτικών οργανισμών που να καλύπτουν αυτή την ανάγκη (Zeng, Tian & Shi, 2005). Αντίστοιχα, έχει τονιστεί ότι οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως η παροχή τεχνικής καθοδήγησης, οι φορείς πιστοποίησης και το θεσμικό περιβάλλον, διαμορφώνουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των ολοκληρωμένων συστημάτων (Zeng και συνεργάτες, 2010). Επιπλέον, η συμβολή των συμβούλων στην ανάπτυξη αντιλήψεων και πρακτικών γύρω από τα πρότυπα έχει καταγραφεί και σε πιο πρόσφατες μελέτες (Nascimento και συνεργάτες, 2020). Έτσι, η παρουσία τους ενισχύει ουσιαστικά τη δυνατότητα των οργανισμών να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τα πρότυπα και να διασφαλίσουν τη συνεκτικότητα και τη λειτουργικότητα των επιθεωρήσεων.

1.4 Στόχος και Μεθοδολογία της Έρευνας

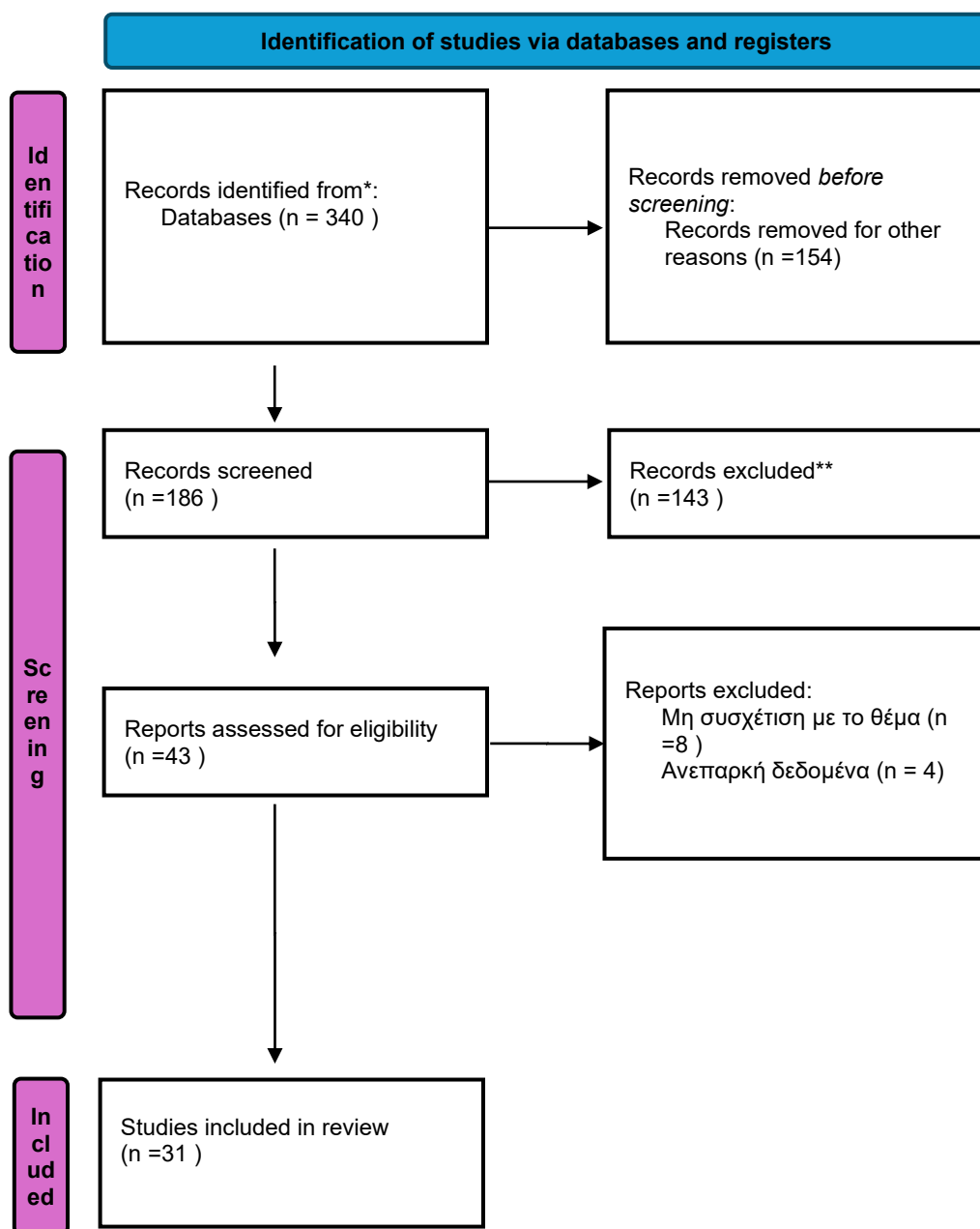
Παρότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία των ολοκληρωμένων συστημάτων διοίκησης, η βιβλιογραφία γύρω από το θέμα αυτό παραμένει περιορισμένη και αρκετά αποσπασματική. Υπάρχει πληθώρα ερευνών που εξετάζουν τα ολοκληρωμένα συστήματα συνολικά, εστιάζοντας κυρίως στη δομή, στη λειτουργία τους και στα αποτελέσματά τους. Ωστόσο, το κομμάτι που αφορά ειδικά στην επιθεώρηση, και ιδιαίτερα στις εσωτερικές επιθεωρήσεις, δεν έχει αναλυθεί με την ίδια ερευνητική ένταση. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι διαθέσιμες μελέτες είναι μελέτες περίπτωσης ή βασίζονται σε περιορισμένα δεδομένα, κάτι που δεν βοηθά στη δημιουργία μιας πιο στέρεης και συνολικής εικόνας για τον ρόλο των εσωτερικών επιθεωρήσεων στα ολοκληρωμένα Συστήματα Διοίκησης (IMS). Όπως επισημαίνουν και οι Simon και συνεργάτες (2011), η εμπειρική έρευνα σχετικά με το πώς οι οργανισμοί υλοποιούν στην πράξη τις διαδικασίες επιθεώρησης παραμένει περιορισμένη. Έτσι, το συγκεκριμένο πεδίο παραμένει ερευνητικά υποεκπροσωπούμενο, παρότι είναι εξαιρετικά σημαντικό στην πράξη.

Η παρούσα εργασία στοχεύει να καλύψει αυτό το κενό, αντιμετωπίζοντας τις εσωτερικές επιθεωρήσεις όχι απλώς ως μια τυπική διαδικασία συμμόρφωσης, αλλά ως έναν ξεχωριστό μηχανισμό με ουσιαστική διοικητική σημασία. Στόχος είναι να αναδειχθεί ο ρόλος τους, να διερευνηθούν τα κίνητρα και τα οφέλη που σχετίζονται με την ολοκλήρωσή τους, να καταγραφούν οι βασικές προκλήσεις και τα εμπόδια που συναντούν οι οργανισμοί, καθώς και να αποτυπωθούν τα επίπεδα και οι πρακτικές που έχουν αναπτυχθεί διεθνώς. Παράλληλα, η εργασία επιχειρεί να φωτίσει το πώς η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων συνδέεται με την αξιολόγηση και την απόδοση των ολοκληρωμένων συστημάτων, δημιουργώντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη βάση γνώσης και ένα σημείο εκκίνησης για περαιτέρω έρευνα στο πεδίο.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας εφαρμόστηκε η μεθοδολογία της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με σκοπό να εντοπιστούν και να αναλυθούν ερευνητικές εργασίες που σχετίζονται με την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων στο πλαίσιο προτύπων Συστημάτων Διοίκησης. Για να διασφαλιστεί η συστηματικότητα, η διαφάνεια και η τεκμηριωμένη τελική επιλογή της βιβλιογραφίας, η διαδικασία αναζήτησης και επιλογής των μελετών ακολούθησε τις βασικές αρχές του πλαισίου PRISMA. Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε στη βάση δεδομένων Scopus, χρησιμοποιώντας τους όρους “integrat” AND “audit*” AND “ISO”*, ώστε να καλυφθεί όσο το δυνατόν πιο ευρύ φάσμα σχετικής βιβλιογραφίας. Αρχικά εντοπίστηκαν 340 δημοσιεύσεις.

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκαν φίλτρα για να περιοριστεί το υλικό σε άρθρα και ανασκοπήσεις που ήταν δημοσιευμένα στα αγγλικά, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέπεια και η συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων. Μετά το φιλτράρισμα, ο αριθμός των εργασιών μειώθηκε σε 186. Τα δεδομένα εξήχθησαν σε αρχείο CSV για να είναι ευκολότερη η ταξινόμηση και η ανάλυσή τους.

Ακολούθησε αναλυτική μελέτη των τίτλων, των περιλήψεων και των λέξεων-κλειδιών κάθε άρθρου, προκειμένου να εντοπιστούν όσα σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Μετά από αυτή τη διαδικασία, επιλέχθηκαν 43 άρθρα τα οποία μελετήθηκαν πλήρως και 12 από αυτά απορρίφθηκαν λόγω μη συσχέτισης τους με το υπό μελέτη θέμα. 31 άρθρα, αποτέλεσαν τη βάση της θεματικής και συγκριτικής ανάλυσης. Τα τελικά άρθρα οργανώθηκαν σε θεματικές κατηγορίες (όπως οφέλη, εμπόδια, πρακτικές ολοκλήρωσης και επίπεδα ολοκλήρωσης), οι οποίες διαμόρφωσαν το αναλυτικό πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.



Διάγραμμα 1: Διάγραμμα ροής PRISMA

1.5 Δομή Εργασίας

Η εργασία διαιρείται σε έξι κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν μία λογική πορεία, ώστε ο αναγνώστης να μπορέσει να κατανοήσει σταδιακά το πλαίσιο, τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της μελέτης.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου. Αναλύεται η έννοια των εσωτερικών επιθεωρήσεων, ο ρόλος τους σε ένα Σύστημα Διοίκησης και ο λόγος που η ολοκλήρωσή τους αποτελεί στις μέρες μας σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς που εφαρμόζουν πάνω από ένα πρότυπα. Επιπλέον, γίνεται αναφορά και στη βιβλιογραφία που αφορά το ρόλο του συμβούλου καθώς και ο στόχος και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκαν για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Το δεύτερο κεφάλαιο δίνει έμφαση στα οφέλη και τα κίνητρα της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Γίνεται παρουσίαση των πλεονεκτημάτων που έχουν καταγραφεί από τους οργανισμούς όπως η εξοικονόμηση χρόνου, και κόστους, η μείωση του διοικητικού φόρτου και η καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον, περιλαμβάνονται και άλλες θετικές επιδράσεις, όπως η ενίσχυση της συνοχής των διαδικασιών καθώς και η βελτίωση της αποδοτικότητας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται οι πρακτικές ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Παρουσιάζονται τρόποι με τους οποίους μπορούν να ενοποιηθούν επιμέρους στοιχεία των εσωτερικών επιθεωρήσεων όπως οι διαδικασίες, το πρόγραμμα και οι αναφορές, οι μέθοδοι που βασίζονται στην αξιολόγηση κινδύνου, η ευθυγράμμιση σημείων διαφορετικών προτύπων, καθώς και ο ρόλος που παίζει ο συντονισμός και η κατάλληλη εκπαίδευση των επιθεωρητών για να αποδώσουν σε όλα τα παραπάνω.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στα επίπεδα ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Εξηγείται σε ποιο βαθμό και με ποιόν τρόπο μπορούν να ενοποιηθούν επιμέρους στοιχεία των εσωτερικών επιθεωρήσεων και παρατίθενται ευρήματα από μελέτες περίπτωσης για το ποσοστό ολοκλήρωσης τους ανά οργανισμό και πώς διαφοροποιείται αυτό το ποσοστό στην πράξη.

Το πέμπτο κεφάλαιο, ασχολείται με τα εμπόδια και τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί κατά τη φάση της ολοκλήρωσης των εσωτερικών

επιθεωρήσεων. Η αντίσταση στην αλλαγή, οι περιορισμένοι πόροι και η έλλειψη τεχνογνωσίας είναι μερικά από αυτά.

Τέλος, στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται μια σύνθεση των βασικών και πιο ουσιαστικών συμπερασμάτων. Παράλληλα, αναλύεται η σημασία των δεδομένων και πώς αυτά συμβάλλουν στην ενίσχυση του διοικητικού έργου, καταγράφονται οι περιορισμοί της μελέτης και προτείνονται θέματα για μελλοντική έρευνα, κυρίως σε ζητήματα που δεν έχουν εξεταστεί επαρκώς στη μέχρι τώρα βιβλιογραφία.

2. Οφέλη και κίνητρα ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων

Σύμφωνα με τη υπό μελέτη βιβλιογραφία, η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων συμβάλλει καθοριστικά στην ορθολογική διαχείριση των επιχειρησιακών δυνατοτήτων, στη μείωση περιττών ενεργειών και στην ενίσχυση της λειτουργικής απόδοσης του οργανισμού. Το μεγαλύτερο και πιο συχνά αναφερόμενο όφελος σχετίζεται με τη μείωση κόστους, χρόνου και διοικητικού φόρτου όπως θα αναλυθεί στην υποενότητα 2.1.

Παράλληλα, στην υποενότητα 2.2, προβάλλεται η αποδοτικότητα και η συνολική βελτίωση των λειτουργιών μέσω της ενοποίησης των ελέγχων.

Σε μικρότερο αλλά ουσιαστικό βαθμό, όπως φαίνεται και στην υποενότητα 2.3 η βιβλιογραφία καταγράφει επιπρόσθετα οφέλη, όπως η αποφυγή πλεονασμών, η ενίσχυση της ποιότητας, αλλά και η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης και των εργαζομένων στη διαδικασία.

2.1 Μείωση κόστους, χρόνου και διοικητικού φόρτου μέσω ολοκλήρωσης

Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες μέσω των οποίων οι οργανισμοί επιδιώκουν να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες τους και να επιτύχουν πρακτικά, μετρήσιμα οφέλη. Αν και η σχετική βιβλιογραφία δεν είναι ιδιαίτερα εκτενής, τα ευρήματα που έχουν δημοσιευθεί συγκλίνουν σε ορισμένες σταθερές διαπιστώσεις. Μία από τις σημαντικότερες, είναι ότι η ενοποίηση των επιθεωρήσεων οδηγεί σε αισθητά μειωμένο οικονομικό και διοικητικό κόστος, σε εξοικονόμηση χρόνου και σε πιο ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ενιαία προγράμματα ελέγχου, αντί να πραγματοποιούν ξεχωριστές διαδικασίες για κάθε σύστημα, κατορθώνουν να κάνουν τις λειτουργίες τους πιο «ελαφριές» και να μεταφέρουν ενέργεια σε δραστηριότητες με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία.

Η μείωση του κόστους αποτελεί ένα από τα πλέον σταθερά και τεκμηριωμένα οφέλη της ολοκλήρωσης. Όπως επισημαίνουν οι Karapetrovic και Willborn (1998), η

υιοθέτηση ενός ενιαίου πλαισίου επιθεώρησης ενισχύει την αποδοτικότητα κόστους, καθώς περιορίζει τον αριθμό των ξεχωριστών ελέγχων και, κατά συνέπεια, το σύνολο των πόρων που απαιτούνται για την υποστήριξή τους. Οι Rebelo και συνεργάτες (2014) καταγράφουν εμπειρικά ότι όταν μειώνεται ο αριθμός των επιθεωρήσεων, μειώνονται αναλογικά και οι συνοδευτικές δαπάνες, είτε πρόκειται για προετοιμασία είτε για διαδικασίες παρακολούθησης. Οι Hoy και Foley (2018) προσθέτουν πως, πέρα από το προφανές άμεσο οικονομικό όφελος, η ενοποίηση μειώνει και το συνολικό αποτύπωμα των επιθεωρήσεων, αφού απαιτούνται λιγότεροι ελεγκτικοί πόροι για να επιτευχθεί το ίδιο αποτέλεσμα. Παράλληλα, σε πιο συνολική θεώρηση, οι Hassan, και συνεργάτες (2021) αναδεικνύουν ότι η συγκέντρωση των διαδικασιών σε ένα κοινό πλαίσιο διευκολύνει την αποδοτική αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων, ήτοι ανθρώπινων, τεχνικών και οικονομικών, οδηγώντας σε μείωση του λειτουργικού κόστους σε βάθος χρόνου.

Πρακτικά, ένας οργανισμός που στο παρελθόν θα έπρεπε να υποστηρίξει οικονομικά τρεις διαφορετικούς κύκλους επιθεώρησης, άρα και αντίστοιχες ομάδες, προγράμματα, αναφορές και ενέργειες παρακολούθησης, μπορεί πλέον να καλύψει τις ίδιες απαιτήσεις μέσω ενός ενιαίου ελέγχου. Έτσι, οι πόροι που εξοικονομούνται μεταφέρονται σε άλλες το ίδιο κρίσιμες λειτουργίες, ενισχύοντας τη συνολική βιωσιμότητα του οργανισμού.

Στενά συνδεδεμένο με το οικονομικό σκέλος είναι και το ζήτημα του χρόνου. Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων οδηγεί σε σημαντική μείωση του συνολικού χρόνου που απαιτείται για τον σχεδιασμό, την προετοιμασία, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των ελέγχων. Οι Simon και συνεργάτες (2011) περιγράφουν χαρακτηριστικά πώς η χρήση ενός ενιαίου σχεδίου επιθεώρησης και μιας κοινής ομάδας συμβάλλει στον περιορισμό των πολλαπλών φάσεων προγραμματισμού και συντονισμού, οι οποίες αναγκαστικά θα επαναλαμβάνονταν αν οι επιθεωρήσεις γίνονταν ξεχωριστά. Οι Rebelo και συνεργάτες (2014) ενισχύουν αυτή τη διαπίστωση, τονίζοντας ότι λιγότερες επιθεωρήσεις σημαίνουν λιγότερες συναντήσεις, λιγότερες διαδικασίες ετοιμασίας και λιγότερες χαμένες εργατώρες. Αντίστοιχα, οι Hoy και Foley (2018) επισημαίνουν ότι η ενοποιημένη διαδικασία επιτρέπει τη συμπίκνωση του κύκλου ελέγχου, μειώνοντας τον χρόνο που αφιερώνεται σε περιφερειακές εργασίες, όπως ο προγραμματισμός, οι ενδιάμεσες επικοινωνίες ή οι επιμέρους διορθωτικές ενέργειες.

Η μείωση του χρόνου δεν αφορά μόνο τα στελέχη που ασκούν έλεγχο, αλλά και τις επιχειρησιακές ομάδες που συμμετέχουν στους ελέγχους. Έτσι, όσο λιγότερες επιθεωρήσεις πραγματοποιούνται, τόσο μειώνεται η συχνότητα των διακοπών στη

λειτουργία των τμημάτων. Αυτό συμβάλλει σε μια πιο ομαλή καθημερινότητα, χωρίς διαρκείς εσωτερικές αναδιοργανώσεις για την υποστήριξη διαφορετικών ελέγχων, κάτι που έχει θετική αντανάκλαση και στην αποδοτικότητα των ίδιων των λειτουργιών της επιχείρησης.

Πέρα όμως από τον χρόνο και το κόστος, ένα εξίσου κρίσιμο όφελος της ολοκλήρωσης αφορά στη μείωση του διοικητικού φόρτου. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, κάθε διαδικασία επιθεώρησης συνοδεύεται από σημαντικό όγκο υποστηρικτικών εργασιών όπως ξεχωριστά σχέδια, αναφορές, αρχεία, τεκμηρίωση και συντονισμό. Οι Rebelo και συνεργάτες (2014) τονίζουν ότι η μείωση του αριθμού των ελέγχων μειώνει και αυτές τις παράλληλες διοικητικές διεργασίες, εξοικονομώντας σημαντικό λειτουργικό χρόνο. Οι Hoy και Foley (2018) παρατηρούν ότι η συγκέντρωση των διαδικασιών σε έναν ενιαίο κύκλο δημιουργεί πιο καθαρές γραμμές επικοινωνίας, λιγότερη πολυπλοκότητα και λιγότερη ανάγκη για διαρκή διαχείριση εγγράφων.

Αντίστοιχα, οι Hassan και συνεργάτες (2011) αναφέρονται ξεκάθαρα στη μείωση της γραφειοκρατίας όταν υπάρχει ενιαίο πλαίσιο ελέγχου, το οποίο επιτρέπει κοινό συντονισμό ομάδων, προγραμμάτων και αναφορών, ελαχιστοποιώντας τα διοικητικά εμπόδια. Συμπληρωματικά, οι Majernik και Jurikova (2011) περιγράφουν με χαρακτηριστικό τρόπο το αντίθετο σενάριο, δηλαδή όταν τα συστήματα εφαρμόζονται χωριστά, οι οργανισμοί επιβαρύνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους, γεγονός που διογκώνει το διοικητικό βάρος και αποσπά πολύτιμους πόρους από την ουσία της λειτουργίας.

Η ολοκλήρωση των επιθεωρήσεων επιδρά θετικά και στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Simon και συνεργάτες (2011) εξηγούν ότι η ύπαρξη κοινής ομάδας ελέγχου επιτρέπει στα στελέχη να αποκτούν σφαιρική εικόνα των διεργασιών και να αξιοποιούν καλύτερα την εμπειρία τους, χωρίς να κατακερματίζονται σε διαφορετικούς κύκλους ελέγχου. Οι Rebelo και συνεργάτες (2014) τονίζουν ότι αυτή η συγκέντρωση μειώνει την καταπόνηση των εμπλεκόμενων, καθώς δεν χρειάζεται να συμμετέχουν επαναλαμβανόμενα στις ίδιες ή παρόμοιες διαδικασίες. Οι Hoy και Foley (2018) υπογραμμίζουν ότι ο περιορισμός του συνολικού αριθμού των ελέγχων οδηγεί σε μικρότερη ανάγκη για ελεγκτικό προσωπικό και λιγότερη συνολική επιβάρυνση των ομάδων. Η συνολική εικόνα είναι ένα πιο ευέλικτο και λειτουργικό σχήμα, στο οποίο οι άνθρωποι συμμετέχουν σε λιγότερες αλλά πιο στοχευμένες διαδικασίες, με σαφή ρόλο και καλύτερη αξιοποίηση της τεχνογνωσίας τους.

Συνολικά, τα παραπάνω αποσπάσματα καταδεικνύουν με συνέπεια ότι η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων λειτουργεί ως μηχανισμός εξορθολογισμού της

διαδικασίας ελέγχου. Η μείωση του κόστους και του χρόνου, η αποφόρτιση των διοικητικών λειτουργιών και η καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων συνθέτουν μια εικόνα που ενισχύει τη λειτουργική ανθεκτικότητα των οργανισμών. Αντί να σκορπούν πόρους και προσπάθειες σε επαναλαμβανόμενους και κατακερματισμένους ελέγχους, οι οργανισμοί μπορούν να διαχειριστούν τις απαιτήσεις τους μέσα από ένα συγκεντρωτικό και πιο λειτουργικό πλαίσιο.

2.2 Αποδοτικότητα και λειτουργική συνοχή

Ένα ακόμη από τα βασικά οφέλη που αναδεικνύει η βιβλιογραφία σχετικά με την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων αφορά τη συνολική ενίσχυση της αποδοτικότητας των διαδικασιών και τη βελτίωση της λειτουργικής συνοχής ενός οργανισμού. Η ολοκλήρωση δεν περιορίζεται μόνο στη μείωση κόστους και χρόνου, αλλά λειτουργεί ως μοχλός αναδιοργάνωσης και ευθυγράμμισης των ελέγχων, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να λειτουργούν περισσότερο συντονισμένα και αποτελεσματικά.

Σημαντικό, στοιχείο το οποίο αναδεικνύεται μέσα από τις μελέτες των Zeng και συνεργατών (2010), Hoy και Foley (2018) και Hassan και συνεργατών (2021), είναι ότι η ολοκλήρωση των ελέγχων δημιουργεί ένα ενιαίο πλαίσιο λειτουργίας, στο οποίο ενοποιούνται οι διαδικασίες, τα μέσα και οι ροές εργασίας. Όταν οι επιθεωρήσεις πραγματοποιούνται ξεχωριστά για κάθε πρότυπο, οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν διαφορετικές ακολουθίες ενεργειών, να συντονίζουν πολλαπλές ομάδες και να διαχειρίζονται διαφορετικά προγράμματα. Όπως αναφέρει και ο Wright (2000)

«Γιατί να υπάρχουν τρία σύνολα αρχείων, τρεις διαφορετικές πολιτικές ή τρία συστήματα επιθεωρήσεων, όταν ένα αρκεί;»

Επιπλέον εύρημα που προκύπτει από τα άρθρα αφορά στη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των πόρων. Όπως τονίζουν οι Zeng και συνεργάτες (2010) και οι Hassan και συνεργάτες (2021), η ύπαρξη ξεχωριστών κύκλων ελέγχου συνεπάγεται διασπασμένη χρήση ανθρώπινων και υλικών πόρων. Αντίθετα, η ολοκλήρωση επιτρέπει τη συγκέντρωση αυτών των πόρων σε ενιαία σχήματα, ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Η ενιαία προσέγγιση οδηγεί σε πιο εύστοχη κατανομή αρμοδιοτήτων, καλύτερο προγραμματισμό και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, καθώς οι ίδιες ομάδες

καλύπτουν περισσότερες απαιτήσεις με μικρότερο λειτουργικό κόστος και με καλύτερη εικόνα του συνολικού πλαισίου λειτουργίας του οργανισμού.

Αξίζει να σημειωθεί η αναφορά των Hoy και Foley (2018) ότι μέσα από την ενοποίηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων, οι οργανισμοί πετυχαίνουν και σημαντική μείωση της επιχειρησιακής πολυπλοκότητας. Η ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου ελέγχου και ενιαίας στρατηγικής επιτρέπει στους οργανισμούς να αποφεύγουν τα διπλά και τριπλά βήματα σε διαδικασίες που κατά βάση αφορούν παρόμοιες απαιτήσεις. Οι ομάδες ελέγχου αποκτούν μια συνολική αντίληψη του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει τον συντονισμό, τη συνέπεια και τη διασύνδεση μεταξύ των επιμέρους τομέων. Αυτή η εικόνα ενότητας όχι μόνο μειώνει τα λειτουργικά εμπόδια αλλά και επιτρέπει τη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης και αποδοτικής στρατηγικής βελτίωσης.

Ένα ακόμα κομβικό σημείο που αναδεικνύεται έντονα, αφορά στην ενίσχυση της δυνατότητας επίλυσης προβλημάτων μέσω της ολοκλήρωσης των επιθεωρήσεων. Όπως επισημαίνουν οι Zeng και συνεργάτες (2010) και οι Hassan και συνεργάτες (2021), όταν τα συστήματα ελέγχονται μεμονωμένα, οι προτάσεις βελτίωσης και οι διορθωτικές ενέργειες προκύπτουν απομονωμένα για κάθε πρότυπο, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να δυσκολεύεται να αναπτύξει μία ενιαία στρατηγική αντιμετώπισης θεμάτων. Αντίθετα, η ολοκλήρωση οδηγεί σε μια συνολική και συνεκτική αντίληψη των αδυναμιών και ευκαιριών βελτίωσης, γεγονός που καθιστά πιο εύκολη την ανάπτυξη ολοκληρωμένων λύσεων. Με αυτόν τον τρόπο, οι διορθωτικές ενέργειες ενισχύουν ταυτόχρονα περισσότερα του ενός συστήματα, συμβάλλοντας στην ουσιαστική ενδυνάμωση της λειτουργίας του οργανισμού.

Η ολοκληρωμένη αυτή προσέγγιση οδηγεί τελικά και σε ενίσχυση της οργανωσιακής συνοχής, καθώς η επιθεώρηση παύει να αποτελεί μια διαδικασία που αφορά μεμονωμένα πρότυπα ή τμήματα, και μετατρέπεται σε ένα μηχανισμό υποστήριξης της στρατηγικής του οργανισμού. Όπως υπογραμμίζουν οι Hoy και Foley (2018), η ύπαρξη μιας ενοποιημένης λογικής δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας και κοινού προσανατολισμού, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι ασυνέχειες μεταξύ των διαφορετικών συστημάτων και να ενισχύεται η κουλτούρα συλλογικής λειτουργίας.

Από τα ίδια αποσπάσματα προκύπτει επίσης, ότι η ολοκλήρωση των ελέγχων συμβάλλει τόσο σε λειτουργικό επίπεδο όπως αναλύσαμε, αλλά παράλληλα συμβάλλει και στη διαμόρφωση μιας πιο καθαρής στρατηγικής κατεύθυνσης. Όταν τα αποτελέσματα και τα ευρήματα των ελέγχων συγκεντρώνονται σε ένα ενιαίο πλαίσιο, η διοίκηση αποκτά μια ενιαία εικόνα της αποδοτικότητας και μπορεί να σχεδιάσει

παρεμβάσεις με μεγαλύτερη στόχευση. Η απλοποίηση των ελέγχων δεν σημαίνει απλοποίηση των απαιτήσεων, αντιθέτως μεταφράζεται σε ενίσχυση της της ορθολογικότερης λήψης αποφάσεων, δεδομένου ότι πληροφορίες είναι συγκεντρωμένες, συνεκτικές και αξιοποιήσιμες χωρίς να χάνονται σε παράλληλες διαδικασίες.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η συνολική απόδοση της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων λειτουργεί πολλαπλασιαστικά. Πιο αναλυτικά, συμβάλλει από την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και τη μείωση της γραφειοκρατίας, μέχρι την ενίσχυση της ικανότητας λήψης αποφάσεων και τη συστηματική βελτίωση των διαδικασιών. Η προσέγγιση αυτή, όπως αναδεικνύουν οι Zeng και συνεργάτες (2010), οι Hoy και Foley (2018) και οι Hassan και συνεργάτες (2021), αποτελεί έναν ουσιαστικό στρατηγικό μηχανισμό που ενισχύει την οργανωσιακή λειτουργία στο σύνολό της.

2.3 Επιπρόσθετα Οφέλη και Παράγοντες Υποστήριξης

Πέρα από τη μείωση κόστους, χρόνου και διοικητικού φόρτου ή την ενίσχυση της αποδοτικότητας, η βιβλιογραφία αναδεικνύει και μια σειρά επιπρόσθετων οφελών που, αν και η συχνότητα καταγραφής τους είναι μικρότερη, έχουν ουσιαστική σημασία για την πληρέστερη εικόνα των πλεονεκτημάτων και των κινήτρων εν γένει της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Τα οφέλη αυτά συνδέονται με ζητήματα όπως η αποφυγή πλεονασμών, η ενίσχυση της ποιότητας, η αξιοποίηση της εσωτερικής γνώσης, η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και τα κίνητρα που ωθούν τους οργανισμούς στη βελτίωση της διαδικασίας.

Ένα πρώτο στοιχείο που προκύπτει με σαφήνεια από τη βιβλιογραφία και αξίζει να αναλυθεί μεμονωμένα, είναι η αποφυγή πλεονασμών και επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Οι Karapetrovic και Willborn (1998) επισημαίνουν στο άρθρο τους για παράδειγμα, ότι τα συστήματα περιβαλλοντικής και ποιοτικής επιθεώρησης είναι τόσο αλληλένδετα, ώστε η μη ολοκλήρωσή τους οδηγεί σε άσκοπη σπατάλη πόρων και δυνατοτήτων. Όταν οι έλεγχοι παραμένουν κατακερματισμένοι, πολλά βήματα, όπως ο σχεδιασμός, η προετοιμασία και η παρακολούθηση, επαναλαμβάνονται διαρκώς χωρίς να προσθέτουν πραγματική αξία. Με την ολοκλήρωση, οι διαδικασίες συγκεντρώνονται και ενοποιούνται, εξαλείφοντας τις επικαλύψεις και επιτρέποντας μια πιο στοχευμένη και ουσιαστική αξιολόγηση.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει επίσης, η ενίσχυση της εσωτερικής γνώσης και της συλλογικής εμπειρίας. Οι Bernardo και συνεργάτες (2014) αναφέρουν ότι όταν οι ομάδες εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν σε ενιαίο πλαίσιο και όχι σε παράλληλες και αποσπασματικές διαδικασίες, αποκτούν μια πιο σφαιρική εικόνα των διεργασιών του οργανισμού. Αυτή η ενοποιημένη προσέγγιση δεν μειώνει μόνο τα κόστη ή τον χρόνο, ενισχύει επιπλέον και τη δυνατότητα των εσωτερικών ελεγκτών να κατανοούν πώς αλληλεπιδρούν οι διάφορες πτυχές του συστήματος. Το αποτέλεσμα είναι επιθεωρήσεις με μεγαλύτερη ακρίβεια, πιο ολοκληρωμένες παρατηρήσεις και ουσιαστικότερες προτάσεις βελτίωσης.

Εξίσου κρίσιμος παράγοντας είναι η διοικητική δέσμευση και η συμμετοχή των εργαζομένων. Οι Hassan και συνεργάτες (2020) υπογραμμίζουν ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την υιοθέτηση ποιοτικών πρωτοβουλιών και τη συνεχή βελτίωση, είναι θεμελιώδης για την ομαλή εφαρμογή της ολοκληρωμένης επιθεώρησης. Η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης και των εργαζομένων διευκολύνει την ενσωμάτωση της διαδικασίας στον καθημερινό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και δημιουργεί ένα περιβάλλον συνεργασίας και συνεχούς μάθησης. Η ολοκλήρωση των επιθεωρήσεων, σε αυτό το πλαίσιο, δεν αντιμετωπίζεται ως επιπλέον διαδικασία, αλλά ως οργανικό κομμάτι της λειτουργίας του οργανισμού.

Η ίδια μελέτη των Hassan και συνεργατών (2020) αναδεικνύει επίσης τη βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και την ενίσχυση της κερδοφορίας ως αποτελέσματα της ολοκληρωμένης προσέγγισης. Όταν η διαδικασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων είναι ενοποιημένη και αποτελεσματική, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν πιο άμεσα τις αδυναμίες, να παρεμβαίνουν στοχευμένα και να βελτιώνουν συνολικά την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η αυξημένη ποιότητα ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και στη βελτίωση των οικονομικών της αποτελεσμάτων.

Τέλος, οι Abuazza και συνεργάτες (2020) εστιάζουν στα κίνητρα για τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της διαδικασίας εσωτερικών επιθεωρήσεων. Όπως υποστηρίζουν, τα διαρκή προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και η δυσαρέσκεια της διοίκησης απέναντι στα αποτελέσματα των ελέγχων καθιστούν αναγκαία τη βελτίωση της διαδικασίας. Με άλλα λόγια, οι οργανισμοί στρέφονται σε ολοκληρωμένα πλαίσια ελέγχου όχι μόνο για να μειώσουν κόστη, αλλά για να διασφαλίσουν πιο ουσιαστικά και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Συνολικά, τα ευρήματα αυτά αποτυπώνουν μια πιο πολυδιάστατη εικόνα των ωφελειών της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Η διαδικασία αυτή λειτουργεί ως μηχανισμός εξοικονόμησης πόρων και ταυτόχρονα βελτίωσης της γνώσης, της συμμετοχής, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας.

2.4 Συμπεράσματα

Η μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας δείχνει με αρκετά ξεκάθαρο τρόπο ότι τόσο τα κίνητρα όσο και τα οφέλη που απορρέουν από την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων δεν είναι μονοδιάστατα, αλλά καλύπτουν πολλές και κρίσιμες πλευρές της λειτουργίας των οργανισμών. Ένα εύρημα που επανέρχεται διαρκώς και ίσως το σημαντικότερο, είναι η μείωση του κόστους, του χρόνου και του διοικητικού φόρτου. Η ενοποίηση των επιθεωρήσεων βοηθά τους οργανισμούς να περιορίσουν τους πολλαπλούς και επαναλαμβανόμενους ελέγχους, να αποφύγουν περιττές επικαλύψεις και να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους με πιο έξυπνο τρόπο. Έτσι, περιορίζονται τόσο τα άμεσα κόστη όπως για παράδειγμα αυτά που συνδέονται με την προετοιμασία και την εκτέλεση των ελέγχων όσο και τα έμμεσα κόστη, που σχετίζονται με καθυστερήσεις, πρόσθετες διαδικασίες και διοικητικές επιβαρύνσεις. Επιπλέον, δίνεται πλέον η δυνατότητα οι πόροι που απελευθερώνονται να χρησιμοποιηθούν σε δραστηριότητες με προστιθέμενη αξία το ίδιο σημαντική.

Πέρα από τα καθαρά οικονομικά στοιχεία, παρόλο που συνδέονται, η ολοκλήρωση των επιθεωρήσεων φαίνεται να βελτιώνει και τη γενικότερη λειτουργική απόδοση. Ένα ενιαίο πρόγραμμα ελέγχου επιτρέπει καλύτερο συντονισμό, λιγότερα κενά και περισσότερη συνέπεια. Όταν όλες οι διαδικασίες συγκεντρώνονται σε μία ενιαία επιθεώρηση, είναι ευκολότερο να εντοπιστούν οι πραγματικές προτεραιότητες και να γίνουν ουσιαστικές παρεμβάσεις. Αυτή η απλούστευση ωφελεί όχι μόνο αυτούς που ασκούν τον έλεγχο, αλλά και το σύνολο του οργανισμού, καθώς μειώνει τις παρεμβολές στις καθημερινές λειτουργίες και επιτρέπει μια πιο ομαλή ροή εργασίας.

Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων συμβάλλει επίσης στη δημιουργία ενός πιο συνεργατικού περιβάλλοντος. Η αποφυγή πλεονασμών και η συγκέντρωση της γνώσης των ομάδων ελέγχου βοηθούν στο να αποκτούν οι εργαζόμενοι μια πιο σφαιρική εικόνα των συστημάτων. Όταν η διοίκηση και οι ομάδες συμμετέχουν ενεργά, ενισχύεται το κλίμα συνεργασίας και η διαδικασία των επιθεωρήσεων παύει να είναι ένα «εξωτερικό» γεγονός και γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής λειτουργίας.

Αυτή η εμπλοκή έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί ενισχύει τη δέσμευση του οργανισμού μακροπρόθεσμα.

Παράλληλα, η ολοκλήρωση των επιθεωρήσεων μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για τη βελτίωση της ποιότητας. Ο συντονισμένος και ενιαίος τρόπος ελέγχου προκαλεί μια ουσιαστική ανατροφοδότηση, που με τη σειρά της οδηγεί σε πιο αποτελεσματικές διορθωτικές ενέργειες. Έτσι, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί τόσο ως τεχνική εξοικονόμησης κόστους, όσο και μηχανισμός που ενισχύει την ποιότητα, την ικανοποίηση των πελατών και τελικά έναν από τους πιο κρίσιμους και ουσιαστικούς στόχους ενός οργανισμού, την ανταγωνιστικότητα.

Όλα αυτά δείχνουν ότι η ολοκλήρωση αποτελεί τόσο λειτουργική επιλογή όσο και στρατηγική προτεραιότητα για πολλούς οργανισμούς. Η ανάγκη για απλοποίηση, καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και αξιόπιστους ελέγχους καθιστά την ολοκλήρωση σημαντικό εργαλείο μετασχηματισμού των εσωτερικών διαδικασιών.

Συνολικά, τα κίνητρα και τα οφέλη που συνδέονται με αυτήν την προσέγγιση αναδεικνύουν μια σαφή τάση ότι οι οργανισμοί αναζητούν τρόπους να συνδυάσουν αποδοτικότητα, οικονομία, αξιοπιστία και στρατηγική βελτίωση.

3. Πρακτικές ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν οι βασικότερες πρακτικές μέσω των οποίων οι οργανισμοί επιτυγχάνουν την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων στο πλαίσιο εφαρμογής πολλαπλών προτύπων συστημάτων διοίκησης. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η ολοκλήρωση αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοσυμπληρούμενων πρακτικών που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ενεργειών, από το σχεδιασμό, την εκτέλεση έως και την αξιολόγηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Η πιο συχνά καταγεγραμμένη πρακτική στην υπό μελέτη βιβλιογραφία, είναι η ενοποίηση των βασικών στοιχείων των εσωτερικών επιθεωρήσεων, ήτοι, των ομάδων επιθεώρησης, των εργαλείων ελέγχου, των σχεδίων, των κριτηρίων και των αναφορών. Η πρακτική αυτή θα αναλύεται στην υποενότητα 3.1.

Στη συνέχεια, στην υποενότητα 3.2, παρουσιάζεται μια εξίσου σημαντική πρακτική ολοκλήρωσης, η οποία αφορά στην ενσωμάτωση εργαλείων βελτίωσης και επιθεωρήσεων βάσει κινδύνου (risk- based auditing) στη διαδικασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων, που στοχεύουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της συνεχούς βελτίωσης.

Επιπλέον, στη βιβλιογραφία εντοπίζεται η ανάγκη ενοποίησης πλαισίων επιθεώρησης καθώς και προτύπων, που έχουν ως στόχο να λειτουργούν οι εσωτερικές επιθεωρήσεις σε απόλυτη συνέργεια με τις απαιτήσεις των Συστημάτων Διοίκησης και να αξιοποιούνται κοινά πρότυπα αξιολόγησης. Το ως άνω θέμα, αναλύεται στην υποενότητα 3.3.

Στην υποενότητα 3.4, παρουσιάζεται η σημασία της ύπαρξης των κατάλληλων δεξιοτήτων, ρόλων και μηχανισμών τόσο των επιθεωρητών όσο και του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να υλοποιηθούν ορθά όλες οι παραπάνω πρακτικές.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρακτική που αναλύεται στην υποενότητα 3.5 και αφορά στο πώς η εσωτερική επιθεώρηση αποτελεί κεντρικό πυλώνα σε ένα πολυεπίπεδο σύστημα επιθεώρησης.

3.1 Ενοποίηση στοιχείων και διαδικασιών των εσωτερικών επιθεωρήσεων

Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων θεωρείται ένας από τους πιο χαρακτηριστικούς μηχανισμούς σύγκλισης των Συστημάτων Διοίκησης σε λειτουργικό επίπεδο. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η ενοποίηση δεν προσεγγίζεται από τους οργανισμούς ως ένα απολύτως τυποποιημένο μοντέλο, αντιθέτως χαρακτηρίζεται ως μοντέλο με στοιχεία μιας συνεχώς εξελισσόμενης διαδικασίας, η οποία εκκινεί από τα βασικά κοινά στοιχεία και σταδιακά επεκτείνεται σε μία ενιαία εκτέλεση της διαδικασίας ελέγχου.

Οι Karapetrovic και Willborn, από το 1998, καταγράφουν ένα πρώτο επίπεδο ενοποίησης, που αφορά στην κοινή χρήση υφιστάμενων μηχανισμών επιθεώρησης για πάνω από ένα πρότυπο. Πιο συγκεκριμένα, επισημαίνουν ότι η ανάπτυξη μιας περιβαλλοντικής επιθεώρησης μπορεί να βασιστεί σε μία ήδη υπάρχουσα επιθεώρηση ποιότητας, αναδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο ότι αντί η ενοποίηση να ξεκινάει από την εκ νέου δημιουργία ξεχωριστών ροών ελέγχου, μπορούν να αξιοποιηθούν δοκιμασμένες διαδικασίες για αυτό το σκοπό.

Στη συνέχεια, οι Simon και συνεργάτες (2011) καταγράφουν την εξελικτική διαδικασία ενοποίησης, από κοινές αρχές σε μία κοινή επιχειρησιακή οργάνωση. Στην έρευνα τους που αφορούσε τέσσερις πιστοποιημένους οργανισμούς στα πρότυπα ISO 9001 και 14001, ένας από αυτούς διέθετε αρχικά ξεχωριστές επιθεωρήσεις για τα δύο αυτά πρότυπα, στη συνέχεια ενοποίησε το πλάνο ελέγχου και τις αναφορές και έπειτα προχώρησε σε πλήρη ενοποίηση της ομάδας επιθεώρησης, εκτελώντας ταυτόχρονα τους ελέγχους και για τα δύο πρότυπα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρουν στην έρευνά τους, παρουσιάζει το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός βασίστηκε σε εσωτερικές διαδικασίες και όχι στο πρότυπο ISO19011, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η ενοποίηση μπορεί να υλοποιηθεί και σε περιβάλλοντα με ανεπτυγμένα εσωτερικά πλαίσια ελέγχου.

Μία επιπλέον αναφορά, στο ίδιο έργο των Simon και συνεργατών (2011), αναφορικά με την πρακτική ενοποίησης βασισμένη στην ύπαρξη κοινής ομάδας, πλάνου και αναφοράς, γίνεται και στην ενδιαφέρουσα για την ποιότητα των ελέγχων πρακτική, της περιοδικής εναλλαγής ομάδας ελεγκτών ανά τριετία, η οποία υλοποιείται στα πλαίσια της ανανέωσης της οπτικής και της διασφάλισης μιας συστηματικής αλλαγής προσέγγισης.

Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων αφορά τόσο στην ενοποίηση εγγράφων και στον κοινό προγραμματισμό όσο και στον τρόπο εκτέλεσης του ελέγχου. Οι Castka και Balzarova (2017) αναφέρουν πρακτικές, όπου οι επιθεωρητές εξετάζουν ταυτόχρονα διαφορετικές διεργασίες μέσα από μία κοινή και ενιαία επιθεώρηση, όπου αντί να βλέπουν το σύστημα ως ξεχωριστές και ανεξάρτητες ενότητες, το αντιμετωπίζουν ως ενιαίο σύνολο λειτουργιών. Ομοίως, οι Hassan και συνεργάτες (2021) εντοπίζουν την έρευνά τους ότι πολλοί οργανισμοί συνδυάζουν διαφορετικούς τύπους ελέγχων κάτω από ένα κοινό πλαίσιο. Με άλλα λόγια, αντί να δημιουργούνται διαφορετικές ομάδες και αναφορές για κάθε ένα από τα πρότυπα ή λειτουργία, εφαρμόζεται μια κοινή μεθοδολογία, μια ενιαία ομάδα επιθεώρησης και αντίστοιχα ενιαία έκθεση αποτελεσμάτων.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι σύμφωνα με τους Hoy και Foley (2018), οι οργανισμοί με περισσότερα συστήματα, συνδυάζουν συχνότερα τις εσωτερικές τους επιθεωρήσεις, ώστε να μειωθούν οι πολλοί και ξεχωριστοί κύκλοι ελέγχου. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο άρθρο, το οποίο κάνει αναφορά και σε προηγούμενα συμπεράσματα των Bernardo και συνεργατών (2009), διαπιστώθηκε ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις θεωρούνται από τα πιο ενοποιημένα εργαλεία ενός ολοκληρωμένου συστήματος, με ποσοστό ενσωμάτωσης 97%.

Επιπρόσθετα, οι Zeng και συνεργάτες (2010), ενισχύουν με την έρευνα τους, την ύπαρξη μέσα στους οργανισμούς, κοινού καθορισμού αντικειμένων ελέγχου, κοινή εκτέλεση επιθεωρήσεων και κοινή τελική αναφορά. Η διαδικασία, καταλήγει να έχει μία μορφή ενιαίας διαδρομής ελέγχου, ξεκινώντας από τον καθορισμό του πεδίου και συνεχίζοντας μέχρι την τελική τεκμηρίωση και παρακολούθηση.

Ο Rebelo (2014), προβάλλει μία μορφή τυποποίησης, μέσω ενός πίνακα αντιστοίχισης των απαιτήσεων ανά πρότυπο, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο, ότι η ενοποίηση υποστηρίζεται από μεθοδολογικά εργαλεία ταύτισης κοινών σημείων ελέγχου. Ο πίνακας αυτός, λειτουργεί σαν οδηγός για να οργανωθούν κοινοί έλεγχοι με αναφορά σε κοινές ενότητες του συστήματος Plan- Do- Check- Act.

ISO 9001				ISO 14001				OHSAS 18001							
1 - INTEGRATED MANAGEMENT POLICY				3 - IMPLEMENTATION AND OPERATION				4 - CHECKING AND CORRECTION							
PHASE I - PLAN	1.1 - Management commitment	5.1 5.3 8.5.1	4.2	4.2	PHASE II - DO	3.1 - Resources, organizational structure, roles, responsibilities and authority	5.1 5.5.1 5.5.2 6.1 6.3	4.4.1	4.4.1	PHASE III - CHECK	4.1 - Performance monitoring and measurement of processes and products	7.6 8.1 8.2.3 8.2.4 8.4	4.5.1	4.5.1	
	2 - PLANNING					3.2 - Training, awareness, competence and qualifications	6.2.1 6.2.2	4.4.2	4.4.2		4.2 - Evaluation of compliance	8.2.3 8.2.4	4.5.2	4.5.2	
	2.1 - Identification of product requirements, aspects, impacts, hazards and risks and their assessment	5.2 7.2.1	4.3.1	4.3.1		3.3 - Communication, participation and consultation of the Stakeholders	5.5.3 7.2.3	4.4.3	4.4.3		4.3 - Incident investigation	---	4.4.7	4.5.3.1	
	2.2 - Identification, access to and updating of legal requirements and other requirements of Stakeholders	7.2.2	4.3.2	4.3.2		3.4 - QES Management System documentation	4.2.1	4.4.4	4.4.4		4.4 - Non-conformities; corrections; corrective and preventive actions	8.3 8.4 8.5.2 8.5.3	4.5.3	4.5.3.2	
	2.3 - Definition of objectives, targets and Programmes of QES management and improvement	5.4.1 5.4.2 8.5.1	4.3.3	4.3.3		3.5 - Control of documents	4.2.3	4.4.5	4.4.5		4.5 - Records Control	4.2.4	4.5.4	4.5.4	
	2.4 - Definition of the plans of response to emergency situations	8.3	4.4.7	4.4.7		3.6 - Product realization	7.1 7.5.5	4.4.6	4.4.6		4.6 - Combined Internal QES Audits	8.2.2	4.5.5	4.5.5	
						3.7 - Do contingency plans operational	8.3	4.4.7	4.4.7		5 - MANAGEMENT REVIEW				
											PHASE IV - ACT	5.1 - Critical analysis and combined QES Management System review	5.1 5.6.1 5.6.2 5.6.3 8.5.1	4.6	4.6

Πίνακας 1: Πίνακας συμβατότητας των απαιτήσεων προτύπων και υποστήριξης για την ενοποίηση των υποσυστημάτων.

Πηγή: Rebelo, 2014, A generic model for integration of Quality, Environment and Safety Management Systems σελ. 153

Με βάση όλα τα παραπάνω, η ενοποίηση των στοιχείων και διαδικασιών των εσωτερικών επιθεωρήσεων είναι μία σταδιακή διαδικασία εναρμόνισης, στην οποία οι οργανισμοί προχωρούν κάνοντας μια σύνθεση επιμέρους στοιχείων σε ένα ολοκληρωμένο και ενιαίο κύκλο επιθεώρησης.

3.2 Ενοποίηση εργαλείων και risk based auditing στη διαδικασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

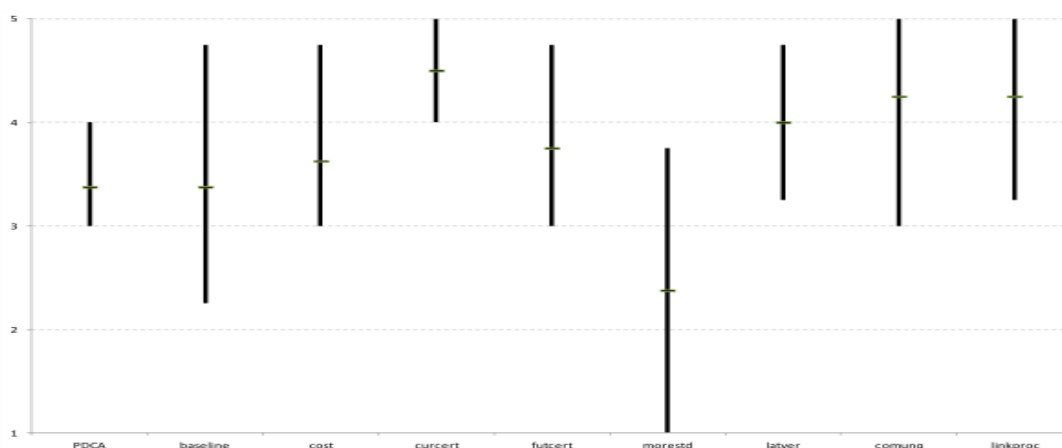
Η ενσωμάτωση εργαλείων και μεθοδολογιών στη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου, αποτελεί βασική πρακτική ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Η ολοκλήρωση αυτή, έχει ως βασικό ζητούμενο τη μετάβαση από μία τυπική συμμόρφωση σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ελέγχου που βασίζεται σε αρχές, κινδύνους και εργαλεία βελτίωσης, όπου τα χρησιμοποιεί όχι απλώς ως μια

υποστηρικτική δραστηριότητα αλλά ως κεντρικά στοιχεία της ενοποιημένης λειτουργίας ελέγχου.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι οργανισμοί πλέον δεν περιορίζονται μόνο στην ενοποίηση διαδικασιών και ομάδων επιθεώρησης, αλλά προχωρούν και στην κοινή αξιοποίηση εργαλείων διαχείρισης κινδύνων και ποιοτικών μεθόδων, ώστε η επιθεώρηση να λειτουργεί ως μηχανισμός ελέγχου αλλά και βελτίωσης ταυτόχρονα.

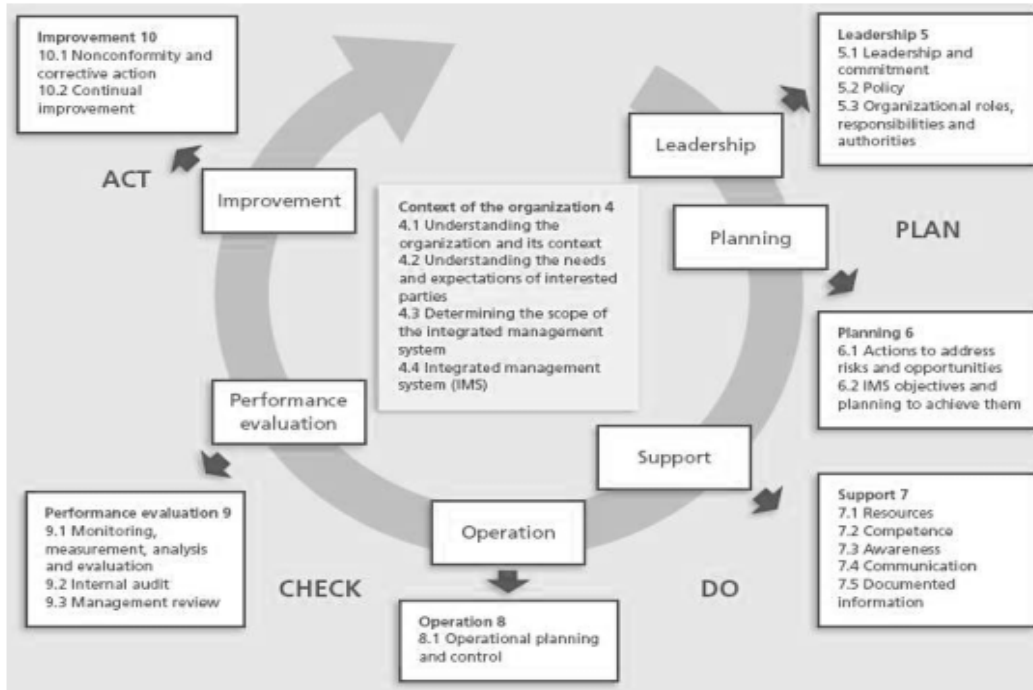
Πολλοί οργανισμοί έχουν ως σημείο εκκίνησης, την αξιοποίηση του προτύπου ISO 9001 ως πλαίσιο μεθοδολογίας των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Οι Abuazza και συνεργάτες (2020), τονίζουν ότι η εφαρμογή του ISO 9001 στις εσωτερικές επιθεωρήσεις, απαιτεί από τον επιθεωρητή να υιοθετήσει τη φιλοσοφία της προσέγγισης βάσει κινδύνων (risk based thinking) σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Η εσωτερική επιθεώρηση, με άλλα λόγια, δεν περιορίζεται με αυτόν τον τρόπο μόνο στον έλεγχο της συμμόρφωσης ελέγχει επιπλέον και εάν οι λειτουργίες υλοποιούνται με βάση την αξιολόγηση τόσο των κινδύνων όσο και των ευκαιριών.

Σε σχετική μελέτη, των Hoy και Foley (2018), οι εσωτερικοί επιθεωρητές, ρωτήθηκαν και κλήθηκαν να ιεραρχήσουν ανάγκες, που κατά τη γνώμη τους είναι οι πιο σημαντικές για το σχεδιασμό μίας ολοκληρωμένης επιθεώρησης. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, η χρήση του ISO 9001 ως βάση ενσωμάτωσης των υπόλοιπων προτύπων, όπως και η ανάγκη οι απαιτήσεις των προτύπων να συνδέονται με τις πραγματικές διαδικασίες της εταιρείας ξεχώρισαν. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρήθηκε και πρακτική Plan, Do, Check, Act, ενώ αντιθέτως το κόστος αν και παραμένει ως παράγοντας, δεν υπερτερεί έναντι ενός ευέλικτου και λειτουργικού πλαισίου.



Πίνακας 2: Κατάταξη σπουδαιότητας επιχειρηματικών απαιτήσεων

Πηγή: Hoey και Foley, 2018, A structured approach to integrating audits to create organisational efficiencies: ISO 9001 and ISO 27001 audits σελ. 14



Πίνακας 3: Πλαίσιο απαιτήσεων συστημάτων διαχείρισης (BSI, 2012, p.v)

Πηγή: Hoey και Foley, 2018, A structured approach to integrating audits to create organisational efficiencies: ISO 9001 and ISO 27001 audits σελ. 6

Η μελέτη των Abuazza και συνεργατών (2020), αναδεικνύει ότι η ενσωμάτωση εργαλείων δεν περιορίζεται μόνο στη λογική του προαναφερόμενου προτύπου, συγχρόνως περιλαμβάνει και άλλες μεθοδολογίες διοίκησης ποιότητας. Ο Smoth (2016), όπως παρατίθεται στη μελέτη, επισημαίνει ότι εργαλεία όπως το Lean και Six Sigma, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλα τα στάδια της διαδικασίας των εσωτερικών ελέγχων, από το σχεδιασμό μέχρι και την παρακολούθηση. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται η εφαρμογή των σταδίων «define, measure, analyze, improve, control» της μεθοδολογίας Six Sigma όπως και του κύκλου Plan, Do, Study, Act από τη Lean προσέγγιση, ως ιδιαίτερως αποτελεσματικά σε όλο το φάσμα των σταδίων της επιθεώρησης. Με αυτόν τον τρόπο, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις δεν προχωρούν μόνο στον έλεγχο του τι έχει συμβεί, αλλά προσφέρουν επίσης ευρήματα που μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση οργανωτικών παρεμβάσεων και βελτιώσεων.

Στην ίδια λογική, οι Abuazza και συνεργάτες (2019) προτείνουν ένα Εννοιολογικό Πλαίσιο Επιθεώρησης (Conceptual Auditing Framework- CAF), μέσω του οποίου ενσωματώνονται οι επτά αρχές του προτύπου ISO 9001 και δώδεκα εργαλεία διοίκησης. Στόχος των παραπάνω, είναι η δημιουργία ενός μοντέλου ελέγχου που συνδυάζει τη συμμόρφωση, την αξιολόγηση κινδύνων και εν τέλει τη βελτίωση. Στη

συνέχεια, το CAF, εξελίσσεται σε Πρακτικό Πλαίσιο Επιθεώρησης (Practical Auditing Framework- PAF), ήτοι, σε συγκεκριμένο ελεγκτικό εργαλείο με οδηγίες εφαρμογής, ώστε η μεθοδολογία να έχει συνεπή εφαρμογή και να μη βασίζεται στην κατά περίπτωση ικανότητα του εκάστοτε επιθεωρητή.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι ως άνω προσεγγίσεις δεν υποβαθμίζουν τον παραδοσιακό ρόλο της επιθεώρησης, δηλαδή τη διασφάλιση της συμμόρφωσης. Όπως αναφέρουν οι Abuazza και συνεργάτες (2019, 2020), η συμμόρφωση παραμένει στο επίκεντρο αλλά πλέον περιλαμβάνεται σε ένα ευρύτερο σύστημα που μετατρέπει την εσωτερική επιθεώρηση από απλό έλεγχο της τήρησης των διαδικασιών, σε στρατηγικό μηχανισμό αξιολόγησης και ανάπτυξης του συστήματος.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύγχρονη προσέγγιση που αναπτύχθηκε στη μελέτη των Nugroho και συνεργατών (2024), οι οποίοι σχεδίασαν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο επιθεώρησης ασφαλείας, για τον κατασκευαστικό κλάδο, βασισμένο στην ανάλυση κινδύνου και το οποίο καλύπτει όλο το φάσμα ενός έργου, από το σχεδιασμό έως και την κατασκευή. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι η ολοκλήρωση της επιθεώρησης επιφέρει οφέλη όπως μεταξύ άλλων, τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, την ενίσχυση της οργανωσιακής ενότητας προς ολοκληρωμένους στόχους και την ελάφρυνση του φόρτου εργασίας. Επιπλέον, τονίζουν την ανάγκη ύπαρξης μιας ολοκληρωμένης επιθεώρησης για τον έλεγχο των αποκλίσεων στα έγγραφα σχεδιασμού και την ανίχνευση τυχόν σκόπιμης υποβάθμισης της ποιότητας του τελικού προϊόντος, η οποία θα πρέπει να διεξάγεται από την αρχή και με συνέχεια, χωρίς να διακόπτεται μετά από ένα χρονικό διάστημα. Καταληκτικά, αναφέρουν ότι το προτεινόμενο εργαλείο κατηγοριοποιεί τη διαδικασία επιθεώρησης σε τρεις ομάδες, ήτοι, διαχείριση προγράμματος επιθεώρησής, υλοποίηση επιθεώρησης και κριτήρια επιθεώρησης, έτσι όπως περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

No.	Audit Process/Elements	Audit Activities /Sub-elements	Audit Objectives / Criteria	Audit Goals	Audit Risks
<i>Audit Program Management</i>					
X1.1	Establishing audit program objectives	2 Activities	6 Objectives	8 Goals	8 Risks
X1.2	Determining and evaluating audit program risks and opportunities	4 Activities	4 Objectives	4 Goals	4 Risks
X1.3	Establishing audit program	6 Activities	10 Objectives	27 Goals	27 Risks
X1.4	Implementing audit program	6 Activities	8 Objectives	9 Goals	9 Risks
X1.5	Monitoring audit program	5 Activities	5 Objectives	9 Goals	9 Risks
X1.6	Reviewing and improving audit program	3 Activities	5 Objectives	8 Goals	8 Risks
<i>Audit Implementation</i>					
X2.1	Initiating audit	2 Activities	11 Objectives	11 Goals	11 Risks
X2.2	Preparing audit activities	4 Activities	12 Objectives	18 Goals	18 Risks
X2.3	Conducting audit activities	9 Activities	22 Objectives	22 Goals	22 Risks
X2.4	Preparing and distributing audit report	2 Activities	5 Objectives	5 Goals	5 Risks
X2.5	Completing audit	2 Activities	2 Objectives	2 Goals	2 Risks
X2.6	Conducting audit follow-up	2 Activities	2 Objectives	3 Goals	3 Risks
<i>Audit Criteria</i>					
X3.1	Leadership and Worker Participation in Construction Safety	4 Sub-elements	16 Criteria	16 Goals	16 Risks
X3.2	Construction Safety Planning	4 Sub-elements	20 Criteria	20 Goals	20 Risks
X3.3	Construction Safety Support	5 Sub-elements	22 Criteria	22 Goals	22 Risks
X3.4	Construction Safety Operations	4 Sub-elements	49 Criteria	49 Goals	49 Risks
X3.5	Performance Evaluation of CSMS Implementation	5 Sub-elements	16 Criteria	16 Goals	16 Risks

Πίνακας 4: Διαδικασία/Στοιχεία, Δραστηριότητες/Υποστοιχεία, Στόχοι/Κριτήρια, Στόχοι και Κίνδυνοι Ελέγχου Ασφάλειας Κατασκευών

Πηγή: Nugroho και συνεργάτες, 2024, Development of a Framework for Risk-Based Integrated Safety Audit to Enhance Construction Safety Performance σελ. 786

3.3 Εναρμόνιση πλαισίων και προτύπων στήριξης της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Η ουσιαστική επίτευξη της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων, δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε πρακτικές που θέλουν τις ομάδες ελέγχου ή τα προγράμματα να είναι κοινά, αλλά χρειάζεται και ένα ενιαίο μεθοδολογικό υπόβαθρο με κοινές αρχές και πρότυπα, ώστε τα εκάστοτε συστήματα να αξιολογούνται με ενιαία οπτική και κριτήρια.

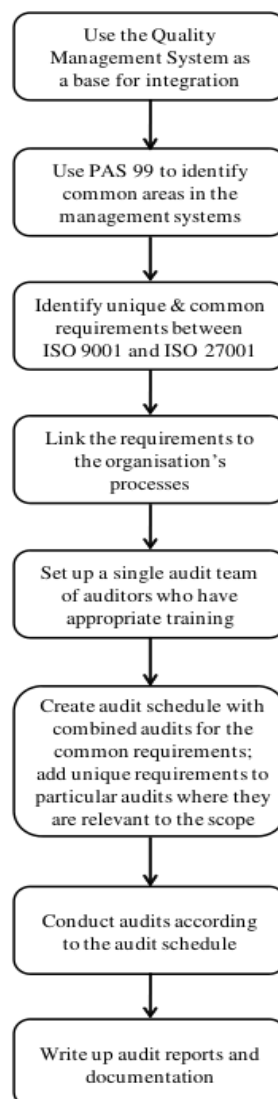
Η παραπάνω ανάγκη, επισημαίνεται από τον Karapetrovic (2002), καθώς όπως αναφέρει, η εκτενής αξιοποίηση των ωφελειών που προέρχονται από την ολοκλήρωση, όπως αυτά έχουν αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα της παρούσας εργασίας, μπορεί να επιτευχθεί πλήρως μόνο όταν και οι μεθοδολογίες των ελέγχων ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, όταν έχει γίνει ενοποίηση των ομάδων και των διαδικασιών αλλά τα εργαλεία και τα πρότυπα λειτουργούν σε ξεχωριστές λογικές, τότε η ολοκλήρωση θα παραμένει περιορισμένη.

Οι Karapetrovic και Willborn (2001) τονίζουν ότι ο δρόμος για ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικών επιθεωρήσεων, ξεκινά από την ενοποίηση των κανόνων και των οδηγιών που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι επιθεωρήσεις των προτύπων. Η δημιουργία του ISO 19011, αποτέλεσε βασικό σημείο αυτής της πρακτικής, καθώς προσέφερε ένα ενιαίο πλαίσιο για την επιθεώρηση πολλαπλών συστημάτων και αντικατέστησε τις διαφορετικές και χωρίς συνοχή οδηγίες, δημιουργώντας μια ενιαία «γλώσσα» για τους εσωτερικούς επιθεωρητές.

Τέλος, οι Hoy και Foley (2018), παρουσιάζουν ένα μοντέλων για την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων και προτείνουν μια απλή αλλά παράλληλα πολύ ουσιαστική διαδικασία ενοποίησης των απαιτήσεων μεταξύ των προτύπων ISO 9001 και ISO 27001. Οι συγγραφείς υπογραμμίζουν, ότι η προσπάθεια για ολοκλήρωση, δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στους κοινούς επιθεωρητές ή στα κοινά προγράμματα, αλλά χρειάζεται ένα μεθοδολογικό πλαίσιο που θα καθοδηγεί σταδιακά την ωρίμανση της ενοποίησης. Μέσα σε αυτό το μοντέλο, οι συγγραφείς μας συστήνουν και το PAS 99, ένα πρότυπο που βοηθάει στον εντοπισμό κοινών σημείων μεταξύ διαφορετικών συστημάτων διοίκησης, διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ότι η ενοποίηση βασίζεται σε κοινές αρχές. Έπειτα ακολουθεί η αναγνώριση τόσο των κοινών όσο και των μοναδικών απαιτήσεων των προτύπων και στη συνέχεια η σύνδεσή τους με τις διεργασίες του οργανισμού, έτσι ώστε η ενοποίηση να έχει ως βάση τις πραγματικές

ανάγκες του οργανισμού κι να μην υφίσταται μόνο ως θεωρητικό σχήμα. Το PAS 99, προβλέπει τη δημιουργία ενιαίας ομάδας επιθεωρητών, η οποία θα είναι εκπαιδευμένη στις απαιτήσεις κι των δύο προτύπων καθώς και τη διαμόρφωση ενός συνδυασμένου προγράμματος επιθεωρήσεων, όπου τα κοινά σημεία ελέγχονται μαζί, ενώ οι μοναδικές απαιτήσεις του κάθε προτύπου εντάσσονται στο κατάλληλο σημείο της αντίστοιχης επιθεώρησης. Καταληκτικά, η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη διεξαγωγή των επιθεωρήσεων και τη δημιουργία κοινής τεκμηρίωσης. Στο παρακάτω σχήμα περιγράφονται οπτικά όλα τα παραπάνω βήματα και παρουσιάζεται το πώς η χρήση του PAS 99, μπορεί να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος για μία ώριμη ολοκλήρωση.

10



Πίνακας 5.: Πλαίσιο ολοκλήρωσης ελέγχου

Πηγή: Hoy & Foley, 2018, A structured approach to integrating audits to create organisational efficiencies: ISO 9001 and ISO 27001 audits σελ. 18

3.4 Ανάπτυξη ικανοτήτων και οργανωτικός συντονισμός για ολοκληρωμένες εσωτερικές επιθεωρήσεις.

Βασικά σημεία για την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων είναι επιπλέον η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς και σε δομές που συμβάλλουν στην υποστήριξη της συντονισμένης λειτουργίας των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Η υπό μελέτη βιβλιογραφία, αναφέρει ότι οι οργανισμοί που προχωράνε στην ολοκλήρωση των συστημάτων ελέγχου, θα πρέπει να προχωρήσουν στην ενίσχυση τόσο των μηχανισμών συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων τους, όσο και στις δεξιότητες των εσωτερικών επιθεωρητών ώστε η επιθεώρηση, να λειτουργεί πλέον ως ένα κοινό εργαλείο διασφάλισης της ποιότητας αλλά και βελτίωσης.

Η έρευνα των Hassan και συνεργατών (2020), συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρημάτων της ως άνω πρακτικής, με την αναφορά τους στην κρισιμότητα της ύπαρξης κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης εντός του οργανισμού και της ενεργής συμμετοχής της διοίκησης για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Όταν η διοίκηση έχει ενεργό ρόλο στην υποστήριξη της ολοκλήρωσης, οι εργαζόμενοι αναπόφευκτα, θα υιοθετήσουν αντίστοιχα αυτή τη λογική και η μετάβαση σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικών επιθεωρήσεων θα γίνει πιο ομαλά. Σε ένα περιβάλλον που η ανάγκη της ολοκλήρωσης τονίζεται από τα πάνω, οι επιθεωρήσεις δεν αντιμετωπίζονται ως μια τυπική διαδικασία αλλά ως μία διαδικασία που παίζει ενεργό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει και στην κερδοφορία του οργανισμού.

Αναλύοντας μία πιο τεχνική πρακτική της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων, εντοπίζεται η ανάγκη της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των επιθεωρητών. Στο πλαίσιο αυτό, οι Beckmerhagen και συνεργάτες (2003) αναφέρουν ότι οι επιθεωρητές καλούνται να υπερβούν τον παραδοσιακό τους ρόλο και χρειάζεται πλέον να κατανοούν σε βάθος περισσότερα του ενός συστήματα, να εργάζονται σε μεικτές ομάδες και να έχουν, ιδίως στη μεταβατική φάση, και συμβουλευτικό ρόλο. Κατά την περίοδο αυτή, οι επιθεωρητές, χρειάζεται να έχουν ενεργή συμμετοχή στην υποστήριξη της ενοποίησης, προσαρμόζοντας μεθοδολογίες και εντοπίζοντας αδυναμίες. Μετά την ωρίμανση τους συστήματος, συνεχίζουν να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ορθή υλοποίηση δίνοντας πλέον έμφαση στην αξιολόγηση της λειτουργίας.

Οι Bernardo και συνεργάτες (2016), έρχονται να ενισχύσουν την ως άνω ανάλυση, επισημαίνοντας ότι η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων είναι μία στρατηγική

απόφαση του οργανισμού και θα πρέπει να υλοποιείται από επιθεωρητές που έχουν εκπαιδευτεί ανάλογα, ώστε να ανταποκριθούν πλήρως στις επικείμενες απαιτήσεις. Η απόφαση αυτή, δεν αφορά απλώς στην ενοποίηση μίας διαδικασίας, αλλά προχωράει και στη διαμόρφωση ενός νέου ρόλου των επιθεωρητών, των οποίων οι γνώσεις πλέον πρέπει να υπερβαίνουν το κάθε μεμονωμένο σύστημα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Beckmerhagen και συνεργάτες (2003), τονίζουν ότι οι επιθεωρητές οι οποίοι έχουν εμπειρία σε έργα ολοκλήρωσης μπορούν να αξιολογούν σε μεγαλύτερο βάθος τα ολοκληρωμένα συστήματα και να τα υποστηρίζουν αποτελεσματικότερα.

Τέλος, οι Zeng και συνεργάτες (2010), εμβαθύνουν πέρα από τις δεξιότητες των εσωτερικών επιθεωρητών και στις αλλαγές που χρειάζονται στην ίδια τη δομή του οργανισμού. Όπως έχουμε αναλύσει σε προηγούμενη ενότητα, οι χωριστές ομάδες επιθεώρησης που εντοπίζονται σε παραδοσιακά συστήματα, οδηγούν σε επικαλύψεις και σπατάλη πόρων. Ένα ολοκληρωμένο σχήμα αντιθέτως, έχει ως βάση μία ενιαία δομή οργάνωσης με κοινά εργαλεία καθώς και τον συντονισμό όλου του οργανισμού, αρχής γενομένης από την ανώτατη διοίκηση. Με αυτόν τον τρόπο, δε διασφαλίζεται μόνο η αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων, αλλά και, το πολύ σημαντικό για την ολοκλήρωση πεδίο, της ευθυγράμμισης των στόχων, των απαιτήσεων και των πρακτικών ελέγχου.

3.5 Η εσωτερική επιθεώρηση ως κομβικό σημείο σε ένα πολυεπίπεδο σύστημα ελέγχου.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα, αξίζει να γίνει αναφορά σε μία ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα πρακτική ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων, η οποία αφορά σε ένα πολυεπίπεδο σχήμα αξιολόγησης που συνδυάζει εσωτερικές, εξωτερικές και αυτό- επιθεωρήσεις. Η αναφορά αυτή, κρίνεται σημαντική καθώς στα πλαίσια της ως άνω ολοκλήρωσης, η βιβλιογραφία φαίνεται να μη μένει μόνο στη δημιουργία μιας ενιαίας διαδικασίας ελέγχου, αλλά επισημαίνει και τη θέση της εσωτερικής επιθεώρησης σε ένα σύστημα ελέγχου πολλών επιπέδων, δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο ότι η εσωτερική επιθεώρηση είναι ένα κομβικό σημείο μια συνεχούς ροής αξιολόγησης και όχι απλώς μια απομονωμένη διαδικασία.

Η πρακτική αυτή, αναλύεται από τους Ni και Karapetrovic (2003), οι οποίοι προτείνουν ένα μοντέλο συνεχούς ελέγχου όπου οι εσωτερικές επιθεωρήσεις, οι αυτό-επιθεωρήσεις και οι εξωτερικές επιθεωρήσεις, υλοποιούνται διαρκώς, με στόχο την παρακολούθηση της συνολικής απόδοσης του συστήματος καθώς και τον εντοπισμό λαθών και ευκαιριών βελτίωσης. Μέσα σε αυτό το σύστημα, η εσωτερική επιθεώρηση βρίσκεται σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο, όπου αξιοποιεί τα ευρήματα των αυτό-επιθεωρήσεων και παράλληλα, λειτουργεί και ως ελεγκτικός μηχανισμός της ορθής λειτουργίας των διαδικασιών που εφαρμόζονται στα κατώτερα επίπεδα.

3.6 Συμπεράσματα

Μελετώντας τη βιβλιογραφία αναφορικά με τις πρακτικές ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων, αρχικά γίνεται σαφές ότι η ολοκλήρωση ξεκινάει από τη δημιουργία κοινών ομάδων, εργαλείων και πλάνων επιθεωρήσεων. Το πρώτο αυτό βήμα θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμο για την έναρξη της ολοκλήρωσης, παρόλα αυτά χρειάζεται να συμβούν επιπλέον και εξίσου σημαντικές ενέργειες ώστε ένας οργανισμός να λειτουργεί πραγματικά με ολοκληρωμένο τρόπο. Η ολοκλήρωση ωριμάζει όταν πλέον οι εσωτερικοί έλεγχοι σταματούν να αντιμετωπίζονται ως αποσπασματικές δραστηριότητες συμμόρφωσης και γίνονται πλέον ένας ενιαίος μηχανισμός ελέγχου του οργανισμού.

Ακόμα ωστόσο και η διαδικασία ελέγχου όπως αναφέρθηκε, δε γίνεται με την παραδοσιακή της τυπική μορφή. Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων οδηγεί τον οργανισμό, να λειτουργεί πιο δομικά, καθώς σε κάθε βήμα προκύπτει το ερώτημα εάν υπάρχει κοινή λογική, πλαίσιο και στόχοι. Όταν η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα είναι θετική, τότε ο οργανισμός επωφελείται από λιγότερη γραφειοκρατία μέχρι και πιο ώριμη στρατηγική βελτίωσης.

Όλα τα παραπάνω δε θα μπορούσαν ωστόσο να υλοποιηθούν χωρίς τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα. Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων χρειάζεται μία ανώτατη διοίκηση «σύμμαχο», μία ισχυρή κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης εντός του οργανισμού καθώς και επιθεωρητές που ο ρόλος τους πλέον απαιτεί την κατανόηση πολλών συστημάτων, συνεργασία σε μικτές ομάδες και εφαρμογή τεχνικών που προωθούν την ωρίμανση του συστήματος .

Τέλος, η ένταξη της εσωτερικής επιθεώρησης σε ένα πολυεπίπεδο σύστημα ελέγχου, αναδεικνύει το ρόλο της ως έναν από τους πιο κεντρικούς μηχανισμούς, τόσο αξιολόγησης όσο και μέσου ανατροφοδότησης. Η εσωτερική επιθεώρηση παύει να

λειτουργεί αποκομμένα και συνδέεται πλέον με άλλες μορφές ελέγχου, αξιοποιώντας ευρήματα των αυτό- επιθεωρήσεων, ενισχύοντας τις διορθωτικές ενέργειες και υποστηρίζοντας την εξωτερική επιθεώρηση. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένας διαρκής κύκλος μάθησης, όπου κάθε επίπεδο ελέγχου τροφοδοτεί το επόμενο, συμβάλλοντας στη συνολική ωρίμαση του οργανισμού..

4. Επίπεδα ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Η βιβλιογραφία προβάλλει την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων ως μια διαδικασία η οποία δεν είναι ούτε ομοιογενής, ούτε γραμμική. Αντιθέτως χαρακτηρίζεται από διαφοροποιήσεις σε πολλά επίπεδα, τόσο ως προς το εύρος της ίδιας της ολοκλήρωσης όσο και ως προς τα στοιχεία της διαδικασίας της επιθεώρησης τα οποία ενοποιούνται. Επίσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η σχέση της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων με αυτή της ωρίμανσης του συνολικού Συστήματος Διοίκησης.

Στην υποενότητα 4.1, εξετάζεται ο βαθμός ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων συγκριτικά με τον βαθμό ολοκλήρωσης της εξωτερικής επιθεώρησης. Στα άρθρα, όπως αναδεικνύεται, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις συνήθως εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ολοκλήρωσης, κάτι το οποίο υποδηλώνει ότι αποτελούν συχνά και το πρώτο πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται η πρακτική αυτή.

Στην υποενότητα 4.2, γίνεται αναφορά στα επιμέρους στοιχεία της εσωτερικής επιθεώρησης που οδηγούνται στην ενοποίηση, όπως για παράδειγμα η ομάδα επιθεώρησης, τα σχέδια, οι αναφορές και ο χρόνος διενέργειας της επιθεώρησης. Όπως διαπιστώνεται από τα άρθρα, η ολοκλήρωση μπορεί να αφορά διαφορετικούς συνδυασμούς των παραπάνω στοιχείων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφορετικών μορφών και επιπέδων ενοποίησης.

Στην υποενότητα 4.3, περιγράφονται τα στάδια και ο βαθμός ολοκλήρωσης μέσω ποσοτικών ευρημάτων από μελέτες περίπτωσης. Σε αυτή την υποενότητα επισημαίνεται η παραδοχή που έχει γίνει και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι δηλαδή η ολοκλήρωση, μπορεί να κυμαίνεται από μερική έως πλήρη εφαρμογή με σημαντικές διαβαθμίσεις ανάμεσα σε αυτά τα δύο όρια.

Η σχέση μεταξύ του βαθμού ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων και του επιπέδου ωριμότητας ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διοίκησης (IMS), αναλύεται στην υποενότητα 4.4. Από τα ευρήματα, καθίσταται σαφές ότι όσο πιο υψηλός είναι ο βαθμός ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων τόσο πιο ώριμο και ενοποιημένο είναι ένα σύστημα. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται η αμφίδρομη σχέση εξέλιξης των διαδικασιών.

Στο σύνολο του το κεφάλαιο αυτό, αναδεικνύει ότι η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων είναι μια διαδικασία δυναμική και εξελικτική που αντανάκλα το βαθμό ενοποίησης ολόκληρου του οργανισμού.

4.1 Ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων σε σχέση με τις εξωτερικές επιθεωρήσεις.

Όπως προαναφέραμε, από την υπάρχουσα βιβλιογραφία προκύπτει ότι η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων στις περισσότερες περιπτώσεις βρίσκεται σε πιο προχωρημένο στάδιο από την ολοκλήρωση των εξωτερικών. Ωστόσο, ο βαθμός ενοποίησης και η διαφοροποίηση ανάμεσα στις εσωτερικές και εν γένει εξωτερικές επιθεωρήσεις, αποτυπώνει και τις διαφορετικές απαιτήσεις και στόχους της κάθε επιθεώρησης.

Η μελέτη περίπτωσης των Bernardo και συνεργατών (2014), υπογραμμίζει ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις σε σχέση με τις εξωτερικές παρουσιάζουν πολύ πιο υψηλό επίπεδο ολοκλήρωσης. Πιο συγκεκριμένα το 36,77% των οργανισμών που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είχαν ενσωματώσει πλήρως όλα τα στοιχεία των εσωτερικών επιθεωρήσεων και οι ομάδες εσωτερικού ελέγχου, ήταν σχεδόν τρεις φορές συχνότερα πιο ολοκληρωμένες από τις αντίστοιχες εξωτερικές (63,48% έναντι 21,91%). Από τα στοιχεία αυτά διαφαίνεται ότι η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων προχωρά με ταχύτερους ρυθμούς, αφού εξαρτάται από τις ίδιες τις δομές του οργανισμού και όχι από εξωτερικούς φορείς ή πιστοποιήσεις.

Αντίστοιχα είναι και τα ευρήματα από την εμπειρική μελέτη των Bernardo και συνεργατών (2017), η οποία βασίστηκε σε έρευνα μεταξύ οργανισμών με έδρα την Ελλάδα και την Ισπανία. Στην περίπτωση του οργανισμού με έδρα την Ελλάδα, το επίπεδο ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων ήταν πλήρες, ενώ οι εξωτερικές επιθεωρήσεις περιορίζονταν σε μερικώς ενοποιημένα επίπεδα, καθώς οι επιθεωρητές προχωρούν την πρώτη ημέρα στον έλεγχο των κοινών στοιχείων των συστημάτων, αλλά στη συνέχεια εξετάζουν το κάθε σύστημα ξεχωριστά. Μέσω αυτού του παραδείγματος, αναδεικνύεται ότι ένα από τα στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στην καθυστέρηση της ολοκλήρωσης των εξωτερικών επιθεωρήσεων έναντι των εσωτερικών, είναι ότι οι πρώτες έρχονται αντιμέτωπες και με θεσμικά και κανονιστικά πλαίσια των διαδικασιών πιστοποίησης.

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί και η σημαντική συμβολή, ως προς το θέμα, των Karapetrovic και Willborn (1998), οι οποίοι τονίζουν ότι η ολοκλήρωση των επιθεωρήσεων μπορεί να έχει διαφορετική μορφή αναλόγως με τον τύπο και το πλαίσιο της εφαρμογής τους. Σύμφωνα με το άρθρο, σε ορισμένες περιπτώσεις οι εσωτερικές επιθεωρήσεις πραγματοποιούνται ακόμη χωριστά ενώ οι εξωτερικές, ιδίως αυτές που έχουν ως αποτέλεσμα την πιστοποίηση, πρέπει να είναι περισσότερες ενοποιημένες ώστε να μπορούν να πληρούν τις απαιτήσεις των προτύπων αλλά και των πελατών. Η παραπάνω άποψη διαφοροποιείται από τα μεταγενέστερα εμπειρικά δεδομένα των Bernardo και συνεργατών (2014, 2017), τα οποία δείχνουν ότι στην πράξη οι εσωτερικές επιθεωρήσεις είναι εκείνες που εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό ολοκλήρωσης.

4.2 Ολοκλήρωση ανά στοιχείο επιθεώρησης

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, καταδεικνύει ότι τα επιμέρους στοιχεία των εσωτερικών επιθεωρήσεων μπορεί να προχωράνε σε ολοκλήρωση με ανομοιόμορφο τρόπο. Με άλλα λόγια, το κάθε στοιχείο, ενδέχεται να ακολουθεί διαφορετικό ρυθμό ωρίμανσης, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα πολυεπίπεδο πρότυπο ολοκλήρωσης.

Η μελέτη περίπτωσης των Bernardo και συνεργατών (2017), δεν εξέτασε μόνο τη διαφορά μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων σε οργανισμούς με μερικώς ολοκληρωμένες επιθεωρήσεις όπως είδαμε παραπάνω, αλλά παρουσίασε και τις διαφορές ολοκλήρωσης μεταξύ των στοιχείων επιθεώρησης. Η ομάδα επιθεώρησης, ο χρόνος και το σχέδιο ελέγχου, αποτελούν πλήρως ενοποιημένα στοιχεία, τα οποία στο πλαίσιο ενός κοινού προγράμματος επιθεώρησης εμφανίζονται με ενιαίο τρόπο. Παρόλα αυτά, όπως επισημαίνεται στο άρθρο, η ολοκλήρωση αυτή δεν επεκτείνεται στη βαθύτερη διασύνδεση όλων των διαδικασιών αλλά περιορίζεται κυρίως στην κάλυψη των απαιτήσεων των προτύπων.

Λαμβάνοντας υπόψη και τα αποτελέσματα της μελέτης των Bernardo και συνεργατών (2011), επιβεβαιώνεται ότι οι οργανισμοί δεν επιτυγχάνουν τον ίδιο βαθμό ολοκλήρωσης σε όλα τα στοιχεία της διαδικασίας των επιθεωρήσεων ταυτόχρονα. Αναφορικά με τους οργανισμούς οι οποίοι βρίσκονται σε ένα μέσο επίπεδο ωρίμανσης, το επίπεδο ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων κυμαίνεται μεταξύ 65% και 71%. Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τον τρόπο ελέγχου, τη σύνθεση της ομάδας επιθεώρησης, καθώς και το σχέδιο και την αναφορά των

επιθεωρήσεων, εμφανίζουν υψηλά ποσοστά ολοκλήρωσης γύρω στο 71%, ενώ όσον αφορά τον βαθμό στον οποίο πραγματοποιούνται ταυτόχρονες ή συνδυασμένες επιθεωρήσεις, αυτός παρουσιάζει χαμηλότερα ποσοστά περίπου στο 65%.

Οι συγγραφείς διαπιστώνουν, ότι οι ταυτόχρονες επιθεωρήσεις (simultaneous audits) εξακολουθούν να είναι λιγότερο συνηθισμένες από εκείνες που διενεργούνται από μια ενιαία ομάδα με κοινό σχέδιο και ενιαία αναφορά (joint audits). Αυτό συνιστά ένδειξη ότι η ολοκλήρωση ακολουθεί μια πορεία εξέλιξης με την πρώτη ενοποίηση να γίνεται στη δομή και τη μεθοδολογία και στη συνέχεια να ακολουθεί ο χρονικός συντονισμός.

Για τους οργανισμούς που βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα ολοκλήρωσης, οι Bernardo και συνεργάτες (2011), καταγράφουν το ποσοστό ενοποίησης των διαδικασιών εσωτερικής επιθεώρησης, στο 97%. Εξετάζοντας δε, τα επιμέρους στοιχεία ξεχωριστά, ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά ενοποίησης (82%) εμφανίζουν το σχέδιο και η αναφορά επιθεώρησης, ενώ η χρονική ακολουθία και η ομάδα επιθεώρησης, βρίσκονται ελαφρώς χαμηλότερα.

4.3 Βαθμός και στάδια ολοκλήρωσης.

Σύμφωνα με τις μελέτες περίπτωσης οι οποίες μελετήθηκαν στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου, προκύπτει ότι οι οργανισμοί μπορεί να κινούνται μεταξύ πιο απλών μορφών ενοποίησης και πιο ώριμων πρακτικών, με το βαθμό ολοκλήρωσης να προσαρμόζεται στη δομή το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των συστημάτων τους.

Ήδη έχουμε αναφερθεί στην έρευνα των Bernardo και συνεργατών (2017), οι οποίοι παρατηρούν ότι ο βαθμός ολοκλήρωσης των επιθεωρήσεων εν γένει, εξαρτάται από τον τρόπο διεξαγωγής τους και από το πόσο μπορούν να συνδεθούν, σε λειτουργικό επίπεδο, με τα διάφορα πρότυπα διοίκησης.

Η έρευνα των Bernardo και συνεργατών (2011), παρουσιάζει, για την Ομάδα 2 των υπό μελέτη οργανισμών, τα ενδιάμεσα επίπεδα ολοκλήρωσης, ή αλλιώς, τις φάσεις μερικής ολοκλήρωσης, όπου οι επιθεωρήσεις έχουν ξεπεράσει το στάδιο της απλής συμβατότητας, χωρίς ωστόσο να έχουν επιτύχει πλήρη ενσωμάτωση όλων των στοιχείων. Ειδικότερα, καταγράφει τα επίπεδα ολοκλήρωσης σε ποσοστά 63% και 59% για τις εξωτερικές και εσωτερικές επιθεωρήσεις αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, οι συγγραφείς τονίζουν ότι οι επιθεωρητές διενεργούν τους ελέγχους αντιμετωπίζοντας τα συστήματα διοίκησης ως μερικώς ενοποιημένα. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζουν την

ύπαρξη κοινών σημείων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ τους, χωρίς όμως να τα θεωρούν πλήρως ενιαία. Αυτή η στάση, αντανακλά τον πραγματικό βαθμό ολοκλήρωσης που παρατηρείται στους οργανισμούς αυτής της κατηγορίας.

Στις μερικώς ολοκληρωμένες εσωτερικές επιθεωρήσεις, αναφέρονται και οι Hassan και συνεργάτες (2020) και τονίζουν πως ακόμα και αυτό το επίπεδο ολοκλήρωσης, που ακόμη δεν έχει επιτευχθεί η πλήρης ενσωμάτωση, συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στη μείωση των επικαλύψεων.

Οι Hoy και Foley (2018), καταπιάνονται με πιο ώριμες περιπτώσεις οργανισμών, όπου η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων έχει προχωρήσει σημαντικά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εταιρείες οι οποίες είχαν πάνω από ένα Σύστημα Διοίκησης να διαχειριστούν, είχαν ήδη ενσωματώσει το 96% των διαδικασιών, ενώ οι εσωτερικές επιθεωρήσεις αποτελούσαν μία από τις πιο ολοκληρωμένες διαδικασίες σε ποσοστό ολοκλήρωσης 97%.

Στην έρευνα των Bernardo και συνεργατών (2017), το 36,77% των οργανισμών είχε πλήρως ολοκληρωμένα όλα τα στοιχεία των εσωτερικών επιθεωρήσεων, ενώ οι εσωτερικές ομάδες επιθεώρησης παρουσίαζαν ποσοστό ολοκλήρωσης 63,48%. Τα ποσοστά αυτά, ειδικά αν τα συγκρίνουμε με τα σχεδόν τρεις φορές μικρότερα αντίστοιχα ποσοστά των εξωτερικών επιθεωρήσεων, αποτυπώνουν ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι αποτελούν, τις περισσότερες φορές, το πρώτο στάδιο προς την πλήρη ολοκλήρωση.

Τέλος, οι Karapetrovic και Willborn (2001), αναφέρουν ότι η πλήρης ενοποίηση θεωρείται εφικτή, κυρίως σε πιο απλά οργανωτικά περιβάλλοντα, όπως μικρές επιχειρήσεις όπου η πολυπλοκότητα των διαδικασιών είναι περιορισμένη.

4.4 Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων ως δείκτης ωριμότητας των ολοκληρωμένων Συστημάτων Διοίκησης (IMS)

Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων, συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με το βαθμό ωριμότητας του ολοκληρωμένου Συστήματος Διοίκησης (IMS).

Η έρευνα των Bernardo και συνεργατών (2011) τονίζει ότι υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ του βαθμού ολοκλήρωσης των Συστημάτων Διοίκησης και των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Ειδικότερα, σύμφωνα με τη μελέτη, οι οργανισμοί που διαθέτουν συστήματα τα οποία δεν είναι ενοποιημένα (Ομάδα 0), παρουσιάζουν το πιο χαμηλό

επίπεδο ολοκλήρωσης στους ελέγχους τους, με ομάδες επιθεώρησης, σχέδιο και αναφορές, κατακερματισμένες. Αντιθέτως στην Ομάδα 3, όπου περιλαμβάνονται οργανισμοί με πιο ολοκληρωμένα Συστήματα Διοίκησης, καταγράφεται υψηλότερη συνέργεια μεταξύ των ελέγχων. Η διαφορά αυτή μεταξύ των δύο ομάδων, καταδεικνύει ότι σε πιο ώριμα και ενοποιημένα Συστήματα Διοίκησης και οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ακολουθούν πιο υψηλά επίπεδα ολοκλήρωσης.

Στην ίδια γραμμή κυμαίνεται και η μέτα- ανάλυση των Hassan και συνεργατών (2020), όπου παρουσιάζεται ένα μοντέλο συνέργειας πολλών επιπέδων ολοκλήρωσης, όπως στρατηγική, δομική, πολιτισμική κ.α. Το συγκεκριμένο μοντέλο, εξηγεί ότι η ανάπτυξη αλληλεπίδρασης σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, διασφαλίζει την επιτυχημένη εφαρμογή της ολοκλήρωσης των Συστημάτων Διοίκησης. Ο ρόλος της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων σε αυτό το μοντέλο είναι κομβικός, καθώς λειτουργεί ως μηχανισμός ενοποίησης λειτουργικών και διοικητικών στοιχείων.

4.5 Συμπεράσματα

Η μελέτη της βιβλιογραφίας και των εμπειρικών δεδομένων, αναδεικνύει ότι η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία η οποία απαρτίζεται από πολλαπλά επίπεδα διαφοροποίησης. Η ολοκλήρωση των ομάδων επιθεώρησης, τα σχέδια και των αναφορών, φαίνεται να αποτελεί χρονικά αλλά και ποιοτικά το πρώτο επίπεδο ολοκλήρωσης συγκριτικά με άλλες μορφές ολοκλήρωσης όπως οι ταυτόχρονες επιθεωρήσεις. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο, κατά βάση, υψηλότερος βαθμός ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων έναντι των εξωτερικών. Σύμφωνα με τις μελέτες, αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην οργανωτική ευελιξία που διατρέχει τη διαδικασία της εσωτερικής επιθεώρησης, έναντι των θεσμικών περιορισμών και συχνά της πολυπλοκότητας της φύσης των εξωτερικών επιθεωρήσεων, κυρίως αυτών που αφορούν σε πιστοποιήσεις. Παρόλα αυτά, φαίνεται οι οργανισμοί να επενδύουν περισσότερο στην εσωτερική ενοποίηση, καθώς αναγνωρίζουν ότι αποτελεί θεμέλιο για την αποτελεσματική λειτουργία και των λοιπών επιθεωρήσεων.

Επιπρόσθετα, σημαντικό εύρημα αποτελεί η αλληλένδετη σχέση μεταξύ της ωριμότητας των ολοκληρωμένων Συστημάτων Διοίκησης και της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Οι έρευνες δείχνουν ότι όσο πιο ώριμο είναι ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης, τόσο πιο ενοποιημένες είναι και οι διαδικασίες της

εσωτερικής επιθεώρησης. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις λειτουργούν ως ένας δείκτης ωριμότητας της συνοχής και της ενοποίησης όλων των πτυχών του οργανισμού.

Τέλος, τα διαφορετικά επίπεδα και μορφές ολοκλήρωσης όπως αυτές περιγράφονται στις μελέτες περίπτωσης, υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο εφαρμογής. Αντιθέτως, κάθε οργανισμός, αναλόγως τα χαρακτηριστικά του και τις ανάγκες του ακολουθεί μια εξατομικευμένη πορεία εξέλιξης μέχρι την πλήρη ενοποίηση.

5. Εμπόδια και προκλήσεις της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων αν και αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ενίσχυση της σχέσης μεταξύ των Συστημάτων Διοίκησης, πολλές φορές η εφαρμογή της συνοδεύεται από εμπόδια αλλά και προκλήσεις.

Στην πρώτη υποενότητα (5.1) θα εξεταστεί το ζήτημα του ανθρώπινων αλλά και οργανωτικών περιορισμών που κατά βάση συνδέονται με περιορισμένες δεξιότητες, δυσπιστία από την ανώτατη διοίκηση, εμπόδια στο συντονισμό των ομάδων επιθεώρησης και αντίσταση στην αλλαγή. Τα προαναφερόμενα, εντοπίζονται συχνά στη βιβλιογραφία, ως βασική δυσκολία στην πρακτική εφαρμογή και κουλτούρα της ολοκλήρωσης.

Τέλος, στην υποενότητα 5.2, εξετάζονται οι συστημικές και τεχνικές προκλήσεις και πώς αυτές επηρεάζουν την ωριμότητα της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

5.1 Οργανωτικοί λόγοι και ανθρώπινος παράγοντας ως εμπόδια ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Οι Terzvioski και Power (2007), όπως παρατίθενται στο άρθρο των Abuazza και συνεργατών (2020), υπογραμμίζουν την επιτακτική ανάγκη για τη βελτίωση της υλοποίησης των εσωτερικών επιθεωρήσεων, βασίζοντάς τη στα συνεχιζόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά τη διάρκεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων, καθώς και την επακόλουθη δυσaréσκεια της ανώτατης διοίκησης. Παρόλα αυτά, όπως θα δούμε παρακάτω, τα προβλήματα δε σταματάνε μόνο στη μη ολοκληρωμένη κατάσταση των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Τα δεδομένα που μας προσφέρουν οι Hassan και συνεργάτες (2020), αναφέρουν ότι η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα δυσκολίας ολοκλήρωσης των επιθεωρήσεων. Την αντίσταση στην αλλαγή, συχνά τη συνοδεύουν και άλλοι περιορισμοί, όπως για παράδειγμα η έλλειψη ανθρώπινων πόρων και η ανεπαρκής τεχνογνωσία. Η επίδραση των παραπάνω είναι η ιδιαίτερα εμφανής καθώς οδηγεί στη δυσκολία της συνοχής και της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων και περιορίζει εν τέλει την ευελιξία των οργανισμών ως προς την προσαρμογή των διαδικασιών των

επιθεωρήσεων σε ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης. Η ύπαρξη πολλών επιπέδων ιεραρχίας, οδηγεί επίσης σε καθυστερήσεις και κωλύματα.

Επιπρόσθετα, η ίδια έρευνα παραπέμπει στα ευρήματα της μελέτης των Bernardo και συνεργατών (2017) όπου επισημαίνεται η σημασία που έχει η πλήρης κατάρτιση των ίδιων των επιθεωρητών, αναγνωρίζοντας στη μελέτη τους, τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι επιθεωρητές, όταν δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και εφοδιασμένοι με γνώσεις και εργαλεία για να εμπλακούν και να εφαρμόσουν σωστά ολοκληρωμένες επιθεωρήσεις.

5.2 Συστημικές και τεχνικές προκλήσεις ολοκλήρωσης εσωτερικών επιθεωρήσεων

Η πολυπλοκότητα και η ανομοιογένεια, που κατά περιπτώσεις χαρακτηρίζει τα Συστήματα Διοίκησης, δημιουργούν κρίσιμες προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός για την ομαλή μετάβαση σε μία ολοκληρωμένη εσωτερική επιθεώρηση.

Ο Karapetrovic (2002), ήδη από τις αρχές του 2000, έχει εντοπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν κατά την τεχνική ενοποίηση των επιθεωρήσεων εξαιτίας των διαφορετικών στόχων, πόρων και διαδικασιών των επιμέρους συστημάτων. Σε αυτά τα πλαίσια προτείνει τη δημιουργία ενός γενικευμένου προτύπου επιθεώρησης (Generic Audit System Standard- GAAS) και την ανάπτυξη μίας αντίστοιχης τεχνολογικής υποδομής όπου θα επιτρέψει τη διενέργεια ολοκληρωμένων επιθεωρήσεων (Integrated Audit System- IAS). Παρόλα αυτά, ο συγγραφέας αναγνωρίζει ότι η εφαρμογή των παραπάνω και η πρακτική ολοκλήρωση τόσο των συστημάτων όσο και των επιθεωρήσεων, καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη λόγω της πολυπλοκότητάς τους.

Συμπληρωματικά, αρκετά χρόνια μετά, οι Majernik και Jurikova (2011) συνεχίζουν να εντοπίζουν την απουσία ύπαρξης ενός ενιαίου προτύπου, το οποίο να θέτει τις βάσεις και να καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις των υποσυστημάτων που εμπεριέχονται μέσα σε ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης. Μέσω αυτού του προτύπου, όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, θα μπορούσε να εξασφαλιστεί με ασφάλεια η συμμόρφωση εντός του πλαισίου αυτού του Συστήματος.

5.3 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων δεν είναι απλώς μία τυποποιημένη διαδικασία η οποία μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε κάθε συνθήκη. Ο ανθρώπινος παράγοντας, όντας ο πιο απρόβλεπτος, μπορεί να χαρακτηριστεί πολλές φορές και ανασταλτικός ως προς την ολοκλήρωση.

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να εμφανιστεί σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού και συχνά προκαλείται από δυσπιστία και από φόβο απώλειας ελέγχου.

Η ανεπαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, των ίδιων των επιθεωρητών, μπορεί να παίξει ισχυρό ρόλο στη μη ορθή εφαρμογή της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Η περιορισμένη διαθεσιμότητα ανθρωπίνων πόρων, καθιστά ανέφικτη τη δημιουργία ομάδων με ποικιλομορφία και εμπειρία σε πολλαπλά πρότυπα.

Συγχρόνως, η εφαρμογή των ολοκληρωμένων εσωτερικών επιθεωρήσεων έρχεται αντιμέτωπη και με πιο τεχνικές και συστημικές προκλήσεις. Οι διαφορές των προτύπων ως προς τη στοχοθεσία ή τις εκάστοτε απαιτήσεις προκαλούν δυσφορία ως προς την πλήρη ενοποίηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Η απουσία κατευθυντήριων γραμμών μέσω της δημιουργίας ενός ενιαίου πλαισίου ή προτύπου ISO, εντείνουν την αίσθηση ανασφάλειας ως προς την επιτυχημένη ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

6. Συμπεράσματα

6.1 Κύρια Συμπεράσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της βιβλιογραφίας, μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένα σαφή συμπεράσματα αναφορικά με την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων στα πλαίσια εφαρμογής προτύπων Συστημάτων Διοίκησης.

Αρχικά, η εσωτερική επιθεώρηση ως διαδικασία, αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο και ουσιαστικό εργαλείο, καθώς μέσω αυτού, επιτρέπεται στον οργανισμό να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των σχεδιασμένων διαδικασιών (Hassan και συνεργάτες, 2019). Από την άλλη, η έννοια της ολοκλήρωσης έρχεται ολοένα και πιο δυναμικά να εδραιωθεί ως θεμελιώδες στοιχείο του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών (Chovanconά και συνεργάτες, 2022). Η πρακτική σύνθεση αυτών των δύο στοιχείων, οδηγεί στη δημιουργία μίας διαδικασίας, η οποία πλέον απομακρύνεται από την παραδοσιακή της μορφή, ήτοι το μονοδιάστατο εσωτερικό έλεγχο για κάθε πρότυπο ξεχωριστά και να αναβαθμιστεί σε έναν μηχανισμό που όχι μόνο προσφέρει λειτουργικά οφέλη, αλλά συμβάλλει και στη στρατηγική βιωσιμότητα και συνεχή βελτίωση του οργανισμού (Hassan και συνεργάτες, 2021).

Η σημασία των ωφελειών που προκύπτουν από την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων, διαφαίνεται και από το γεγονός ότι σχεδόν το 39% των υπό μελέτη άρθρων κάνουν αναφορά σε αυτά. Η συγκεκριμένη διαπίστωση θεωρείται απολύτως εύλογη καθώς η εφαρμογή της ως άνω ολοκλήρωσης, μειώνει δραστικά τις χρηματοοικονομικές επιβαρύνσεις και τις χρονικές απαιτήσεις (Karapetrovic και Willborn, 1998, 2001).

Συνδυάζοντας τα ευρήματα που προκύπτουν από τα επιμέρους κεφάλαια της παρούσας εργασίας, είναι εμφανές, ότι η ενοποίηση των ομάδων, των προγραμμάτων και των αναφορών των εσωτερικών επιθεωρήσεων, η οποία συνιστά το πρώτο και θεμελιώδες επίπεδο ολοκλήρωσης (Bernardo και συνεργάτες, 2017), συμβάλει καθοριστικά στην αποφόρτιση των οργανισμών από οικονομικά βάρη και χρονοβόρες διαδικασίες. Συγχρόνως, συνεισφέρει και στον περιορισμό της γραφειοκρατίας και του περιττού διοικητικού φόρτου, οδηγώντας στην ουσιαστική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Hoy και Foley, 2018).

Παρόλο που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, κάθε οργανισμός ακολουθεί διαφορετική πορεία ως προς την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων, διαδικασία που εξαρτάται από τη δομή, την πολυπλοκότητα και το μέγεθος του, η συγκεκριμένη ολοκλήρωση τείνει να εφαρμόζεται με μεγαλύτερη ταχύτητα και σε μεγαλύτερα ποσοστά συγκριτικά με τις εξωτερικές επιθεωρήσεις.

Ένα πιο ώριμο επίπεδο ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων χαρακτηρίζεται από την ενοποίηση των απαιτήσεων των διαφορετικών προτύπων καθώς και από την υιοθέτηση κοινής μεθοδολογίας και ενιαίων διαδικασιών (Karapetrovic και Willborn, 1998, 2001). Σε ακόμα πιο προχωρημένο στάδιο, η διαδικασία των εσωτερικών επιθεωρήσεων παύει να λειτουργεί ως σύνολο διακριτών ελέγχων και μετατρέπεται σε ένα κοινό ολοκληρωμένο σύστημα (Wright, 2000), όπου οι επιθεωρήσεις αντιμετωπίζονται ως ενιαία λειτουργία εντός του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διοίκησης (IMS). Άλλωστε, τα επίπεδα ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων, αντανakλούν το βαθμό της συνολικής ενοποίησης του Συστήματος Διοίκησης.

Η προοδευτική ενίσχυση του επιπέδου ολοκλήρωσης συνοδεύεται και από αντίστοιχη αύξηση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει αυτή η διαδικασία. Η σημαντική μείωση της επιχειρησιακής πολυπλοκότητας, η ενίσχυση της λειτουργικής συνοχής και η ορθολογικότερη αξιοποίηση των πόρων είναι μερικά από τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία (Zeng και συν., 2010, Hoy και Foley, 2018, Hassan και συν. 2020).

Το ερώτημα που ανακύπτει, είναι πώς μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα ωριμότητας στην ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Η απάντηση βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό, στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, καθώς η συμβολή του μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό μοχλό για την πλήρη ολοκλήρωση ή, αντιθέτως, να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας στην επίτευξή της.

Οι ολοκληρωμένες επιθεωρήσεις, ξεφεύγουν από το κλασικό μοντέλο επιθεώρησης και, αναπόφευκτα, βασίζονται πλέον σε επιθεωρητές οι οποίοι κατανοούν πολλαπλά συστήματα, χρησιμοποιούν προηγμένα εργαλεία, εργάζονται σε μεικτές ομάδες και ενσωματώνουν μεθοδολογίες συνεχούς βελτίωσης (Abuazza και συν., 2020, Beckmerhagen και συν. 2003). Εξίσου κρίσιμες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων είναι η ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, η συνεργατική λειτουργία όλων των τμημάτων και η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας του προσωπικού (Hassan και συν. 2020, Bernardo και συν. 2014). Κάτω

από αυτές τις συνθήκες, ο άνθρωπος μετατρέπεται ίσως, στο πιο ισχυρό εργαλείο ολοκλήρωσης που διαθέτει ο οργανισμός.

Από την άλλη πλευρά, η επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα, μπορεί να οδηγήσει και σε εντελώς αντίθετα αποτελέσματα. Η έλλειψη τεχνογνωσίας, η αντίσταση στην αλλαγή, η περιορισμένη εκπαίδευση των επιθεωρητών και η ανεπαρκής στήριξη από την ανώτατη διοίκηση, εμφανίζονται στη βιβλιογραφία, ως βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ολοκλήρωσης (Hassan και συν. 2020 και Beckmerhagen και συν. 2003). Παράγοντες όπως αυτοί, συχνά οδηγούν στην εφαρμογή της ολοκλήρωσης χωρίς να αξιοποιούνται πλήρως τα οφέλη που δυνητικά παρέχει.

Παρόλο που τα εμπόδια ολοκλήρωσης συνδέονται και με τις διαφορές των προτύπων ως προς τη στοχοθεσία ή τις εκάστοτε απαιτήσεις καθώς και με την εν μέρει απουσία κατευθυντήριων γραμμών για τη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων (Majernik και Jurikova ,2011, Karapetrovic 2002), πολλοί οργανισμοί καταφέρνουν να υιοθετούν σύνθετες πρακτικές όπως η ένταξη εργαλείων επιθεώρησης με προσέγγιση βάσει κινδύνου (risk based auditing), η αξιοποίηση πλαισίων CAF/ PAF που ενσωματώνουν αρχές ISO 9001 και εργαλεία βελτίωσης (Abuazza και συνεργάτες, 2019, 2020) και τέλος η εφαρμογή ενός πολυεπίπεδου συνεχούς μηχανισμού αξιολόγησης σε ένα ενιαίο σύστημα μάθησης (Ni και Karapetrovic, 2003).

Η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών φανερώνει ότι η διαδικασία ολοκλήρωσης εξελίσσεται και απαιτεί πλέον πιο σταθερές βάσεις. Η πραγματική ωρίμανση της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ενιαίου μεθοδολογικού πλαισίου, με σαφή αναφορά σε κοινές αρχές, κριτήρια και τρόπους αξιολόγησης. Η ανάπτυξη ενιαίων οδηγιών επιθεώρησης μέσω του ISO 19011 και η χρήση πλαισίων όπως το PAS 99 (Karapetrovic και Willborn, 2001, Hoy και Foley, 2018) επιτρέπει στις επιθεωρήσεις να λειτουργούν με κοινή λογική και συνεκτικό τρόπο, εντοπίζοντας με συνέπεια τα κοινά σημεία αλλά και τις μοναδικές απαιτήσεις του κάθε προτύπου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ωριμότητα του οργανισμού, την κουλτούρα, τα εργαλεία και τις διαδικασίες του. Δεν πρόκειται για μια διαδικασία με αποκλειστικά τεχνική διάσταση, αλλά για ένα πολυπαραγοντικό εγχείρημα, μία συνιστώσα της ολιστικής προσέγγισης στα πλαίσια εφαρμογής προτύπων συστημάτων διοίκησης.

6.2 Διοικητικές Επιπτώσεις

Η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων, εφόσον υιοθετηθεί με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο, μπορεί συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, στη μείωση των πλεονασμών και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας. Συνεπώς, τα συμπεράσματα που προκύπτουν για τη διοικητική πρακτική, πρέπει να αποτυπωθούν ώστε να μπορέσουν να αξιοποιηθούν, με στόχο τη βελτίωση των υφιστάμενων πρακτικών. Η εφαρμογή των παραπάνω δύναται να προσφέρει σημαντικά οφέλη σε ανώτερα και ανώτατα στελέχη οργανισμών που εφαρμόζουν πολλαπλά πρότυπα συστημάτων διοίκησης, καθώς και σε υπεύθυνους ποιότητας και εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Αρχικά, σε στρατηγικό επίπεδο, η διοίκηση πρέπει να αντιλαμβάνεται την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων ως μία επένδυση, η οποία μπορεί να αποδώσει μετρήσιμα οφέλη όπως έχει ήδη αποδειχθεί από τη μελέτη της βιβλιογραφίας. Η μείωση του κόστους, η ορθότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων και τεχνικών πόρων, η μείωση του χρόνου και των περιττών επαναλήψεων, είναι πλεονεκτήματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση ως μέσο και τεκμηρίωση, τόσο για τη λήψη αποφάσεων και την εν γένει εσωτερική αποδοχή της επερχόμενης αλλαγής, όσο και για την ενσωμάτωση της στον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η διοίκηση οφείλει να αντιμετωπίζει την ολοκλήρωση, ως ένα εργαλείο που συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς ενισχύει την ποιότητα, την αξιοπιστία του οργανισμού, τις διατμηματικές σχέσεις και μειώνει τις λειτουργικές ασυνέχειες.

Σε οργανωτικό επίπεδο, η διοίκηση οφείλει να διασφαλίσει ότι η ενοποίηση δε θα περιοριστεί μόνο σε τεχνικό επίπεδο, δηλαδή στην απλή συνένωση προγραμμάτων και εργαλείων. Αντιθέτως, θα είναι χρήσιμο να δημιουργήσει ένα πλάνο πορείας, ένα μονοπάτι εξέλιξης προς την ολοκλήρωση, όπου θα εκκινεί από τη δημιουργία κοινού πλάνου, μετέπειτα κοινών ομάδων και αναφορών και τέλος να καταλήξει στην πλήρη και ενιαία διεξαγωγή των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Επιπλέον, θα πρέπει να αντιληφθεί, και να το αξιοποιήσει ως κίνητρο, το γεγονός ότι η ολοκλήρωση δεν είναι μία απόλυτη συνθήκη στην οποία είτε υπάρχει πλήρης επιτυχία, είτε δεν υλοποιείται καθόλου. Αντιθέτως, ακόμα και η μερική ολοκλήρωση μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη ήδη από τα πρώτα στάδια εφαρμογής. Αυτό, δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να θέσει μια στοχοθεσία βασισμένη σε ρεαλιστικά δεδομένα

και επιτεύξιμους στόχους, ώστε σταδιακά να οδηγηθεί στην πλήρη ωρίμανση της διαδικασίας ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

Ο βαθμός ενοποίησης των επιμέρους στοιχείων της εσωτερικής επιθεώρησης λειτουργεί και ως δείκτης ωριμότητας του συνόλου του Συστήματος Διοίκησης. Επομένως, ο οργανισμός θα πρέπει να στηρίξει αυτή την ενοποίηση με τη δημιουργία ενιαίων διαδικασιών, κοινού συντονισμού σε όλα τα επίπεδα, ορθής κατανομής και εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων καθώς και καθορισμού ξεκάθαρων ρόλων και ευθυνών.

Τρίτον, σε λειτουργικό επίπεδο η διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της και να ενισχύσει την εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης κινδύνων και εργαλείων βελτίωσης, ώστε η εσωτερικές επιθεωρήσεις να αποκτήσουν μια πολυδιάστατη χρήση που πέρα από τη συμμόρφωση, θα λειτουργούν και ως κανάλια ανατροφοδότησης και μάθησης. Σε αυτό το επίπεδο, με την εφαρμογή των κατάλληλων μεθοδολογιών και εργαλείων έτσι όπως αναλύθηκαν στην παρούσα εργασία, η διοίκηση μπορεί να συμβάλει στην ουσιαστική ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων και να μη μείνει μόνο σε επίπεδο πρόθεσης.

Συγχρόνως, η διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει την ολοκλήρωση ως εργαλείο για την προώθηση της ψηφιακής μετάβασης, μέσω της υιοθέτησης κοινών πληροφοριακών συστημάτων και αυτοματοποιημένων εργαλείων παρακολούθησης, τα οποία διευκολύνουν το συντονισμό και ενισχύουν τη διαφάνεια.

Τέλος, αναφορικά με τον κρίσιμο παράγοντα του ανθρώπου και την ανάγκη διαμόρφωσης κουλτούρας που ενισχύει την ενοποίηση των στοιχείων της εσωτερικής επιθεώρησης και σταδιακά οδηγεί στην πλήρη ολοκλήρωσή της, θα πρέπει να τονιστεί ξανά ότι πέρα από τη θετική συμβολή που μπορεί να έχει η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, υπάρχει και η πιθανότητα να επιβραδυνθεί η πρόοδος. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση οφείλει να λάβει προληπτικά μέτρα, διαχειριζόμενη ενεργά την αλλαγή, επικοινωνώντας συστηματικά, συμμετέχοντας ουσιαστικά και προωθώντας τη σταδιακή μετάβαση προς την πλήρη ολοκλήρωση ώστε η προσαρμογή να γίνεται ομαλά. Παράλληλα, απαιτείται επένδυση στην εκπαίδευση, ιδιαίτερα των εσωτερικών επιθεωρητών, ώστε να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σε μεικτές ομάδες που ενθαρρύνεται η ανταλλαγή τεχνογνωσίας.

Κυρίως όμως, η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτόν τον αντιφατικό ρόλο που μπορεί να παρουσιάσει η ανθρώπινη διάσταση και να υποστηρίξει ενεργά την

προσαρμογή και ανάπτυξη της, διασφαλίζοντας ότι η κουλτούρα συνεργασίας και εξέλιξης παραμένει στο επίκεντρο.

Παράλληλα, όλα αυτά που αναλύθηκαν, έχουν και αντίστροφο όφελος προς τη διοίκηση. Η δημιουργία κοινών κριτηρίων και μεθοδολογιών, επιτρέπει τη διαμόρφωση ομοιογενών καναλιών αναφοράς, ενισχύοντας την ακρίβεια των πληροφοριών που φτάνουν στη διοίκηση. Η συγκρότηση μεικτών και ισορροπημένων ομάδων ελέγχου διασφαλίζει μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα στη συλλογή δεδομένων και αποτρέπει τη μονοδιάστατη οπτική που συχνά χαρακτηρίζει τις αποσπασματικές επιθεωρήσεις. Όλα τα παραπάνω, παίζουν κρίσιμο ρόλο στη λήψη ορθολογικών και τεκμηριωμένων αποφάσεων για την ενίσχυση της εύρυθμης λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού.

6.3 Περιορισμοί

Η παρούσα εργασία στηρίχθηκε αποκλειστικά στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, χρησιμοποιώντας δεδομένα από δημοσιευμένα άρθρα. Αυτό σημαίνει ότι δεν πραγματοποιήθηκε πρωτογενής μελέτη σε πραγματικούς οργανισμούς, κάτι που περιορίζει σε έναν βαθμό τη δυνατότητα επαλήθευσης των ευρημάτων στην πράξη.

Επιπλέον, τα άρθρα που εξετάστηκαν καλύπτουν ένα μεγάλο χρονικό εύρος και αφορούν διαφορετικούς τύπους οργανισμών. Έτσι, δεν είναι εφικτό να αποτυπωθεί με ακρίβεια πώς εξελίχθηκε η ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων μέσα στον χρόνο. Παράλληλα, οι διαφορετικές μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν στις πηγές δυσκολεύουν τη σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Παρόλα αυτά, οι περιορισμοί αυτοί ανοίγουν δρόμο για μελλοντική έρευνα. Θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσα από επιτόπιες μελέτες σε οργανισμούς, ώστε να εξεταστεί πώς εφαρμόζονται στην πράξη τα ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης. Εξίσου σημαντική θα ήταν μια συγκριτική παρακολούθηση οργανισμών σε βάθος χρόνου, για να καταγραφεί η εξέλιξη των διαδικασιών εσωτερικής επιθεώρησης και να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Τέτοιες προσεγγίσεις θα προσέφεραν πιο ολοκληρωμένη εικόνα και θα ενίσχυαν την αξιοπιστία των συμπερασμάτων.

6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά, η μελέτη της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων ως το κύριο αντικείμενο της βιβλιογραφικής ανάλυσης, παρουσιάζει σημαντικά κενά. Πέραν των θεμάτων για περαιτέρω έρευνα που προέκυψαν από την ανάλυση των περιορισμών της παρούσας εργασίας, όπως η ανάγκη μελλοντικής συλλογής πρωτογενών δεδομένων μέσω μελετών περίπτωσης ώστε να επιβεβαιωθούν τα θεωρητικά ευρήματα, καθώς και η συστηματική συγκριτική παρακολούθηση οργανισμών για την αποτύπωση των πραγματικών σταδίων και επιπέδων ενοποίησης, υπάρχουν και άλλα ενδιαφέροντα πεδία για περαιτέρω διερεύνηση.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό και ελάχιστα διερευνημένο θέμα αφορά στο ρόλο των συμβούλων στη διαδικασία ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Παρόλο που η βιβλιογραφία επισημαίνει πολύ συχνά τη σημασία της ανάπτυξης της τεχνογνωσίας τόσο στους εσωτερικούς επιθεωρητές, όσο κι στο λοιπό προσωπικό, για την αποτελεσματική ενοποίηση των επιμέρους στοιχείων των εσωτερικών επιθεωρήσεων, απουσιάζουν οι αναλύσεις για το εάν και πώς οι σύμβουλοι μπορούν να παρέχουν κατευθύνσεις για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων πλαισίων ελέγχου.

Μία μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να εξετάσει κατά πόσο οι σύμβουλοι λειτουργούν ως φορείς εξειδικευμένης γνώσης και ενισχύουν την επιτάχυνση της ωρίμανσης της ολοκλήρωσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων καθώς και τα όρια της συμβολής τους. Αυτό είναι κρίσιμο, καθώς η υπάρχουσα βιβλιογραφία, αναφέρει ότι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ολοκληρώνονται ταχύτερα λόγω της ήδη υπάρχουσας εσωτερικής γνώσης εντός των οργανισμών. Συνεπώς τίθεται το ερώτημα, κατά πόσο και σε ποιο βαθμό οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να αποδώσουν προστιθέμενη αξία ή ενδεχομένως να δημιουργήσουν προκλήσεις, όπως για παράδειγμα σύγκρουση ρόλων.

Επιπλέον η βιβλιογραφία που εξετάστηκε, επικεντρώνεται κυρίως σε καθιερωμένα πρότυπα, όπως το ISO 9001, ISO 14001 και ISO 27001, χωρίς να αναλύει επαρκώς άλλα εξίσου σημαντικά Συστήματα Διοίκησης, όπου τα τελευταία χρόνια εδραιώνονται όλο και περισσότερο στα πλαίσια της πιστοποίησης των οργανισμών με πολλαπά πρότυπα. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι το ISO 22301 για την επιχειρησιακή συνέχεια, το ISO 45001 για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, καθώς και το ISO 37001 για τη διαχείριση κατά της δωροδοκίας.

Επομένως, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί έρευνα που θα εξετάζε την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων σε ένα ευρύτερο φάσμα προτύπων. Μία τέτοια προσέγγιση θα συμβάλει στη διαμόρφωση μίας πιο ολοκληρωμένης εικόνας των πραγματικών αναγκών και προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την εφαρμογή πολλαπλών συστημάτων διοίκησης.

Όπως επανειλημμένα έχει αναφερθεί στην παρούσα εργασία, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι καθοριστική για την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Επομένως έχει καταστεί δεδομένο ότι η ολοκλήρωση απαιτεί επιθεωρητές με διευρυμένο γνωστικό υπόβαθρο, ικανότητα κατανόησης πολλαπλών προτύπων, συμμετοχή σε μεικτές ομάδες και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και ανάληψη συμβουλευτικού ρόλου κατά τη μετάβαση από την παραδοσιακή μορφή της επιθεώρησης στην ολοκλήρωσή της. Ωστόσο, η υπάρχουσα βιβλιογραφία, δεν εξετάζει επαρκώς, ποιες είναι αυτές οι δεξιότητες οι οποίες είναι πραγματικά κρίσιμες για μία επιτυχημένη ολοκλήρωση, ποια είναι τα εκπαιδευτικά μοντέλα που θα πρέπει να εφαρμοστούν για να μπορέσουν να τις αναπτύξουν, ούτε αν υπάρχουν είτε οργανωσιακοί, ούτε προσωπικοί παράγοντες που ενδεχομένως να λειτουργούν ως εμπόδια για την ανάπτυξή τους.

Μια μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να εμβαθύνει στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που απαιτούνται για έναν αποτελεσματικό εσωτερικό επιθεωρητή ολοκληρωμένων συστημάτων, προσδιορίζοντας τις δεξιότητες που σχετίζονται με την επιτυχημένη εφαρμογή των ολοκληρωμένων επιθεωρήσεων και καταγράφοντας τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την ανάπτυξή τους.

Τέλος, ένα ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο για μελλοντική έρευνα αφορά στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης και τα προηγμένα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων μπορούν να επιταχύνουν την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων για την ολοκλήρωση των εσωτερικών επιθεωρήσεων, αναφέρεται ελάχιστα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Η τεχνητή νοημοσύνη για παράδειγμα, θα μπορούσε να συμβάλει στην αυτοματοποιημένη ταξινόμηση ευρημάτων ή στην ανίχνευση επαναλαμβανόμενων προτύπων μη συμμόρφωσης, ενώ τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων, θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν ιστορικά στοιχεία για την ορθότερη κατανομή πόρων.

Επομένως μια μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να διερευνήσει, ποια θα μπορούσαν να είναι αυτά τα εργαλεία και τι τεχνολογικές δυνατότητες θα μπορούσε να προσφέρει η

υιοθέτηση τέτοιων εργαλείων, καταγράφοντας τα οφέλη, τα εμπόδια και πιθανούς κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν.

Βιβλιογραφία

1. Abuazza, O A, Labib, A and Savage, B M 2019, "Development of a conceptual auditing framework by integrating ISO 9001 principles within auditing", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 37, no. 3, pp. 411–426.
2. Abuazza, O A, Labib, A & Savage, B M 2020, "Development of a conceptual auditing framework by integrating ISO 9001 principles within auditing", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 37, no. 9, pp. 1–24.
3. Beckmerhagen, I A, Berg, H P, Karapetrovic, S V & Willborn, W O 2003, "Auditing in support of the integration of management systems: a case from the nuclear industry", *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, no. 6/7, pp. 560–568.
4. Bernardo, M, Casadesús, M, Karapetrovic, S & Heras, I 2009, "An empirical study on the integration of management system audits", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18, no. 5, pp. 486–495.
5. Bernardo, M, Casadesús, M, Karapetrovic, S & Heras, I 2011, "Relationships between the integration of audits and management systems: An empirical study", *The TQM Journal*, vol. 23, no. 6, pp. 659–672.
6. Bernardo, M, Gotzamani, K, Vouzas, F and Casadesús, M 2016, "A qualitative study on integrated management systems in a non-leading country in certifications", *Total Quality Management & Business Excellence*, ahead-of-print, doi:10.1080/14783363.2016.1212652.
7. Bernardo, M, Gianni, M, Gotzamani, K and Simon, A 2017, "Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 151, no. 1, pp. 121–133.
8. Broadleaf 2014, "Relationship between internal audit and risk management", Governance Assurance and Oversight
9. Canon, M 1998, "Under the microscope: self-managed audits are an excellent tool for evaluation and managing EH&S programs", *Occupational Health and Safety*, Vol. 67, No. 1, pp. 18–60.
10. Castka, P & Balzarova, M A 2018, "An exploration of interventions in ISO 9001 and ISO 14001 certification context – A multiple case study approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 174, no. 1, pp. 1642–1652.
11. Chovancová, J, Rovňák, M, Shpintal, M, Shevchenko, T & Chovanec, F 2022, "Perception of benefits and barriers associated with the management systems integration", *TEM Journal*, vol. 11, no. 2, pp. 772–778.
12. Hassan, N A, Zailani, S H M & Abu Hasan, H 2020, "Integrated internal audit in management system: A comparative study of manufacturing firms in Malaysia", *The TQM Journal*, vol. 32, no. 1, pp. 110–129.

13. Hassan, N A, Zailani, S H M & Abu Hasan, H 2021, "A meta-analysis of integrated internal audit management effectiveness towards business sustainability", *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, vol. 29, no. S2, pp. 233–252.
14. Heras-Saizarbitoria, I & Boiral, O 2013, "ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, no. 1, pp. 47–65.
15. Hoy, Z & Foley, A n.d., "A structured approach to integrating audits to create organisational efficiencies: ISO 9001 and ISO 27001 audits", Portsmouth Business School, University of Portsmouth.
16. Karapetrovic, S 2002, "Strategies for the integration of management systems and standards", *The TQM Magazine*, Vol. 14, no. 1, pp. 61–67.
17. Karapetrovic, S & Willborn, W 1998, "Integration of quality and environmental management systems", *The TQM Magazine*, Vol. 10, no. 3, pp. 204–213.
18. Karapetrovic, S & Willborn, W 2001, "Audit system: concepts and practices", *Total Quality Management*, vol. 12, no. 1, pp. 13–28.
19. Majerník, M & Juríková, J P 2011, "Theoretical–methodological aspects of integrated risk management standardization", *Communications – Scientific Letters of the University of Žilina*, vol. 13, no. 2, pp. 99–104.
20. Majstorović, V D & Marinković, V 2011, "The development of business standardization and integrated management systems", *Journal of Medical Biochemistry*, vol. 30, no. 4, pp. 334–345.
21. Nascimento, A P, Santos, W R & Oliveira, M P V 2020, "The risk mentality in organizations...", *Gestão & Produção*, vol. 27, no. 2, e4043.
22. Ni, Z & Karapetrovic, S 2003, "Perennial self-audit: model and applications", *The TQM Magazine*, vol. 15, no. 1, pp. 61–67.
23. Nițu, L D, Nițu, L & Solomon, G 2012, "Model for conformity assessment of integrated management systems", *U.P.B. Scientific Bulletin*, vol. 74, no. 2, pp. 115–124.
24. Nugroho, D B, Latief, Y, Wibowo, M A, Arifuddin, R, Lestari, F & Akram, M N 2024, "Development of a framework for risk-based integrated safety audit...", *Civil Engineering Journal*, vol. 10, no. 03, pp. 1–20.
25. Rebelo, M F, Santos, G & Silva, R 2014, "A generic model for integration of Quality, Environment and Safety Management Systems", *The TQM Journal*, Vol. 26, no. 2, pp. 143–159.
26. Simon, A, Bernardo, M, Karapetrovic, S & Casadesús, M 2011, "Integration of standardized environmental and quality management systems audits", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, no. 17, pp. 2057–2065.
27. Simon, A, Yaya, L H P, Karapetrovic, S & Casadesús, M 2014, "An empirical analysis of the integration of internal and external management system audits", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 66, no. 1, pp. 499–506.

28. Wen, P, Zhao, Y & Liu, J 2023, "A systematic knowledge graph-based smart management method for operations...", *Heliyon*, vol. 9, e20390.
29. Wright, T 2000, "IMS—Three into One Will Go!", *The Quality Assurance Journal*, vol. 4, pp. 137–142.
30. Zeng, S X, Tam, V W Y & Le, K N 2010, "Towards effectiveness of integrated management systems for enterprises", *Inzinerine Ekonomika–Engineering Economics*, vol. 21, no. 2, pp. 171–179.
31. Zeng, S X, Tian, P & Shi, J J 2005, "Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, no. 4, pp. 394–407.