



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

**MBA in Sustainability**

**Διοίκηση Παραγωγής &  
Βιώσιμη Αλυσίδα Εφοδιασμού**

**Επ. Καθ. Πάνος Χουντάλας**



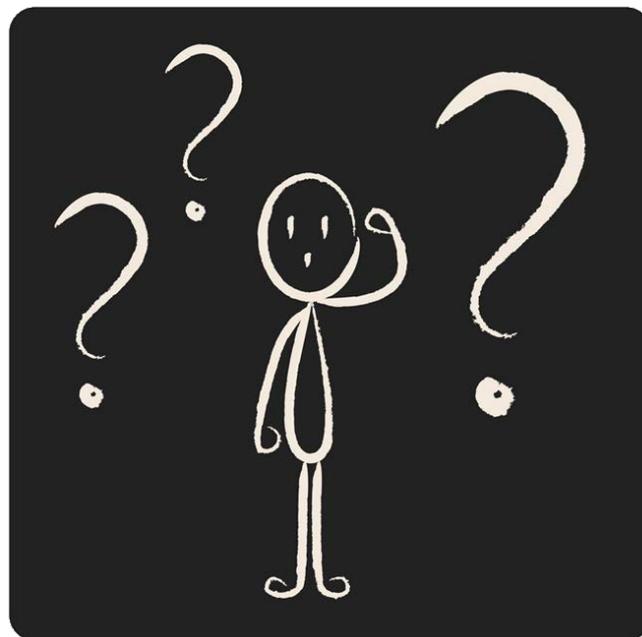
# ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών η έννοια της ποιότητας απέκτησε σταδιακά κεντρική θέση στη συνείδηση επιχειρήσεων και καταναλωτών.

**Τι είναι όμως ποιότητα;**

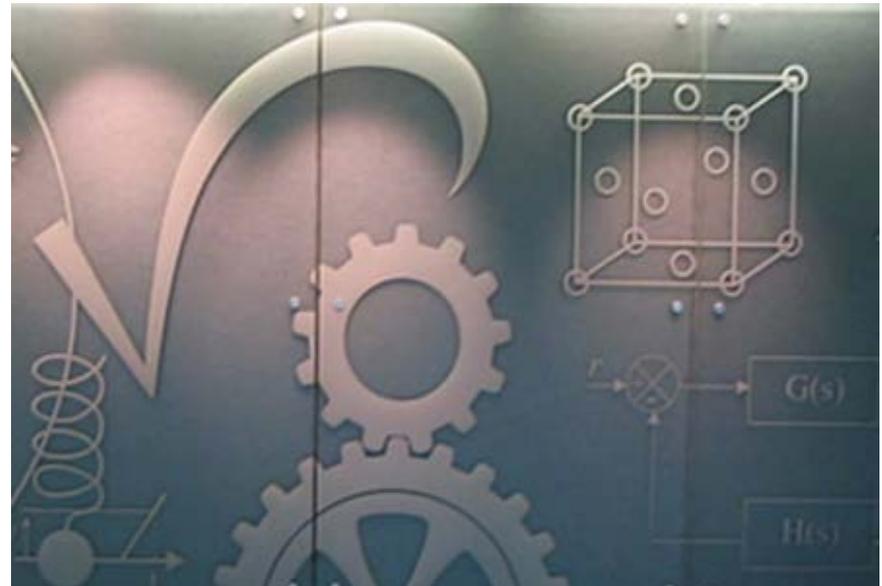


## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### Α: Ορισμός... από τη σκοπιά της παραγωγής:

Ο βαθμός κατά τον οποίο τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας ικανοποιούν δεδομένες – προκαθορισμένες προδιαγραφές.

Σημασία έχει η συμμόρφωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας με τις προδιαγραφές σχεδιασμού τους.



## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### Β: Ορισμός... από τη σκοπιά του πελάτη:

Ο βαθμός κατά τον οποίο τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας ικανοποιούν τις προσδοκίες του πελάτη.

Σημασία έχει η καταλληλότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας ως προς την επικείμενη χρήση τους.



## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### Case Study: NEW Coke



## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### Case Study: NEW Coke

Το 1985, η Coca-Cola αποφάσισε να αλλάξει τη συνταγή του παραδοσιακού της ποτού, παρουσιάζοντας το "New Coke". Η απόφαση αυτή βασίστηκε σε έρευνες αγοράς που έδειχναν ότι οι καταναλωτές προτιμούσαν μία γεύση πιο γλυκιά.

Ωστόσο, η αντίδραση του κοινού ήταν αρνητική. Πολλοί φίλοι της παραδοσιακής Coca-Cola αντέδρασαν έντονα, ζητώντας την επιστροφή της παλιάς συνταγής.

#### Χαρακτηριστικές αντιδράσεις:

"Το 'New Coke' είναι σαν τον χωρισμό μου: μια κακή ιδέα που δεν θα έπρεπε ποτέ να είχε συμβεί!"

"Αν η 'New Coke' είναι η απάντηση, τότε η ερώτηση πρέπει να ήταν πραγματικά κακή!"

## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### Case Study: NEW Coke

#### Θεωρίες συνομωσίας:

Το Διαφημιστικό Κόλπο:

Η Coca-Cola αλλάζοντας τη συνταγή και στη συνέχεια επαναφέροντας την παλιά, προσπάθησε να δημιουργήσει ένα μεγάλο διαφημιστικό κόλπο για να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Η Pepsi:

Η Coca-Cola έκανε αυτή την αλλαγή για να κάνει το ποτό της να μοιάζει περισσότερο με την Pepsi, η οποία είχε καλύτερες επιδόσεις σε blind γευστικές δοκιμές.

## ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### Case Study: NEW Coke

Μετά από λίγους μήνες, η εταιρεία ανακοίνωσε την επιστροφή της "Classic Coke", ενώ παράλληλα διατηρούσε και το "New Coke" στην αγορά, το οποίο αποσύρθηκε τελικά οριστικά το 2002.



## ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μπορούμε να μετρήσουμε την ποιότητα;



## ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα μπορεί να **μετρηθεί** από τη διαφορά μεταξύ:

- της **ιδίας αντίληψης** που διαμορφώνει ο πελάτης για την προσφερόμενη ποιότητα, μετά την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησής του
- των **προσδοκιών** που αυτός είχε για την αναμενόμενη εξυπηρέτησή του.

*Τι περιμένεις να πάρεις;*



*Τι παίρνεις πραγματικά;*



## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance):** Όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν (και να επιδειχτούν αν χρειαστεί) για τη δημιουργία εμπιστοσύνης ότι μια οντότητα (προϊόν/ υπηρεσία) μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας [ISO 9000].

**Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management):** Όλες οι διοικητικές λειτουργίες που αφενός καθορίζουν την πολιτική, στόχους και αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα και αφετέρου τα υλοποιούν μέσω σχεδιασμού ποιότητας, ελέγχων ποιότητας, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και βελτιώσεις ποιότητας [ISO 9000].

Quality Assurance

VS

Quality Management



## ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**Σύστημα Ποιότητας (Quality System):** Η οργανωτική δομή, οι αρμοδιότητες, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και οι πόροι που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση ποιότητας [ISO 9000].

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω ορισμό, το Σύστημα Ποιότητας αποτελεί τον μηχανισμό μέσα από τον οποίο προδιαγράφεται και διενεργείται η συνολική διοίκηση που αφορά στα θέματα ποιότητας (συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης ποιότητας).

Κάθε επιχείρηση (ακόμη και αν δεν το ονομάζει έτσι) έχει εγκατεστημένο και λειτουργεί κάποιο Σύστημα Ποιότητας.

**Το ζητούμενο, όμως, είναι η εγκατάσταση ενός αποτελεσματικού Συστήματος Ποιότητας.**



## ΠΡΟΤΥΠΑ

**Πρότυπο:** Σύνολο προδιαγραφών που προσδιορίζουν (μερικά ή ολικά) τα χαρακτηριστικά μιας υλικής (ή μη) οντότητας.



**STANDARD**

## ΠΡΟΤΥΠΑ

# Πρότυπο σχολείο



## ΠΡΟΤΥΠΑ

# Πρότυπο Πανεπιστήμιο



## ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

**Βιομηχανικό Πρότυπο:** Τεχνικό έγγραφο που καθορίζει προδιαγραφές για:

- Προϊόντα
- Διεργασίες

Βιομηχανικό Πρότυπο Προϊόντος: **Φέτα**

Η Φέτα είναι τυροκομικό προϊόν προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης (Π.Ο.Π.).

Παρασκευάζεται αποκλειστικά από αιγοπρόβειο γάλα (γάλα προβατίνας ή γίδας) σε αναλογία πρόβειου τουλάχιστον 70% και γίδινου έως 30%.



Βιομηχανικό Πρότυπο Διεργασίας: **Παραγωγή παρμεζάνας**

Η Παρμεζάνα παράγεται αποκλειστικά από φρέσκο, φυσικό γάλα από τις περιοχές Parma, Reggio Emilia, Modena, Bologna και Mantona της Ιταλίας και ακολουθεί την εξής διεργασία παραγωγής:

Ζύμωση, Συστολή, Ψήσιμο, Σχηματισμός, Αλάτισμα, Ωρίμανση, Έλεγχος Ποιότητας.



## ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (ΠΣΔ)

**Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης (ΠΣΔ):** Πρότυπα που καθορίζουν προδιαγραφές (απαιτήσεις) τις οποίες το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού πρέπει να ικανοποιεί για τον αποτελεσματικό έλεγχο συγκεκριμένης σύνθετης λειτουργικής εκροής.

Κάθε οργανισμός μπορεί να προσαρμόσει το σύστημα διοίκησής του στις απαιτήσεις του σχετικού ΠΣΔ για να θέσει την αντίστοιχη λειτουργική εκροή υπό έλεγχο (**εφαρμογή**).

Ένας οργανισμός που αποδεδειγμένα εφαρμόζει ένα ΠΣΔ (δηλαδή συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του) μπορεί να ζητήσει την **πιστοποίηση** εφαρμογής από κάποιον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης.

## ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΣΔ

Τα ακριβή χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης που προκύπτει ως αποτέλεσμα εφαρμογής κάποιου ΠΣΔ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα εφαρμογής.

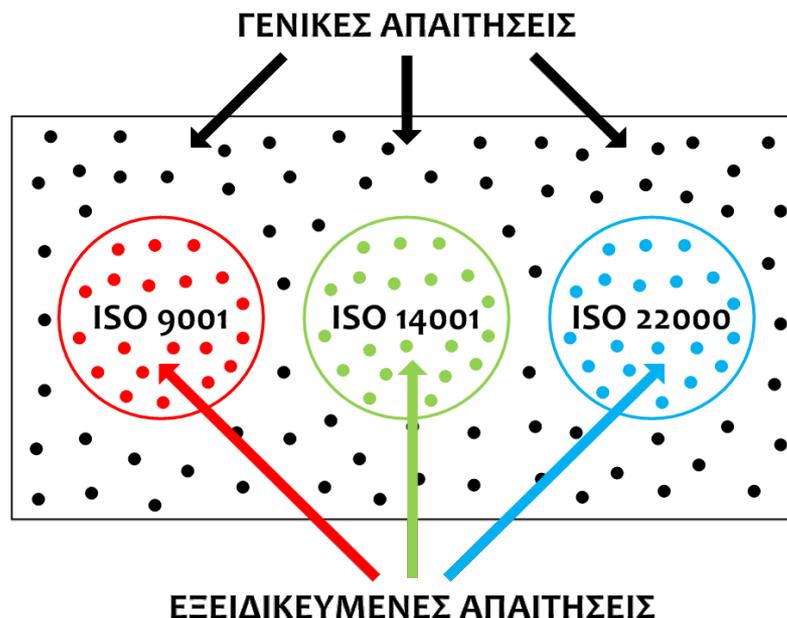
Ωστόσο, γενικά, ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης:

1. Ενισχύει την **τυποποίηση** εσωτερικής λειτουργίας, μέσω της αυτοματοποίησης των καθημερινών ενεργειών και αποφάσεων ρουτίνας.
2. Επιβάλλει την χρήση **αντικειμενικών δεδομένων** για την λήψη διοικητικών αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα.
3. Καθιερώνει την **πρόληψη** παντός τύπου αστοχιών λειτουργίας σε αντίθεση με την εκ των υστέρων επιδιόρθωση.
4. Επιτρέπει την έγκαιρη και συστηματική **προσαρμογή** στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες ανάγκες και συνθήκες, ανάλογα με τους τιθέμενους στόχους.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ

Οι απαιτήσεις οποιουδήποτε ΠΣΔ μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- **Εξειδικευμένες απαιτήσεις:** Προδιαγραφές του συστήματος διοίκησης που σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργική εκροή ενός συγκεκριμένου ΠΣΔ.
- **Γενικές απαιτήσεις:** Προδιαγραφές που καθορίζουν τις αρχές διοίκησης και τα συστημικά χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης.



## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ

Οι γενικές απαιτήσεις ΔΕΝ σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο κάθε ΠΣΔ και δημιουργούν το πλαίσιο για την εφαρμογή των εξειδικευμένων απαιτήσεων.

Οι κύριες ομάδες γενικών απαιτήσεων των ΠΣΔ είναι οι ακόλουθες:

- Πολιτική διαχείρισης.
- Διοίκηση με στόχους.
- Διοίκηση βάσει διεργασιών.
- Έλεγχος λειτουργίας.
- Ορθολογική οργάνωση.
- Προετοιμασμένο προσωπικό.
- Τεκμηρίωση λειτουργίας.
- Αντιμετώπιση δυσλειτουργιών.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Η πολιτική διαχείρισης προσδιορίζει το **πλαίσιο αρχών** που διέπει όλες τις αποφάσεις διοίκησης που σχετίζονται με την υπό έλεγχο λειτουργική εκροή.

Η πολιτική διαχείρισης αποτελεί το **σταθερό σημείο αναφοράς** όλων των λειτουργιών του οργανισμού που σχετίζονται με το συγκεκριμένο αντικείμενο του ΠΣΔ.

Η πολιτική διαχείρισης απαιτείται να είναι:

- **διατυπωμένη** (και καταγεγραμμένη) με τρόπο σύντομο και κατανοητό.
- **ευρέως γνωστή** σε κάθε ενδιαφερόμενο.

Κεντρική απαίτηση όλων των ΠΣΔ είναι και η **δέσμευση της διοίκησης** του οργανισμού για την καθαυτή υλοποίηση της πολιτικής διαχείρισης.

**Πώς αποδεικνύεται η δέσμευση της διοίκησης?**

**Διάθεση των απαιτούμενων πόρων!**



## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

Η διοίκηση με στόχους αναφέρεται στην καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης που αποσκοπεί στην **επίτευξη αντικειμενικών στόχων** σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας.

(1) **Γενικοί στόχοι:** Εκφράζουν την πρόθεση της επιχείρησης για βελτίωση (ή προσαρμογή για την κάλυψη νέων αναγκών) και τίθενται προς επίτευξη σε κάποιο σαφώς καθορισμένο χρονικό ορίζοντα.

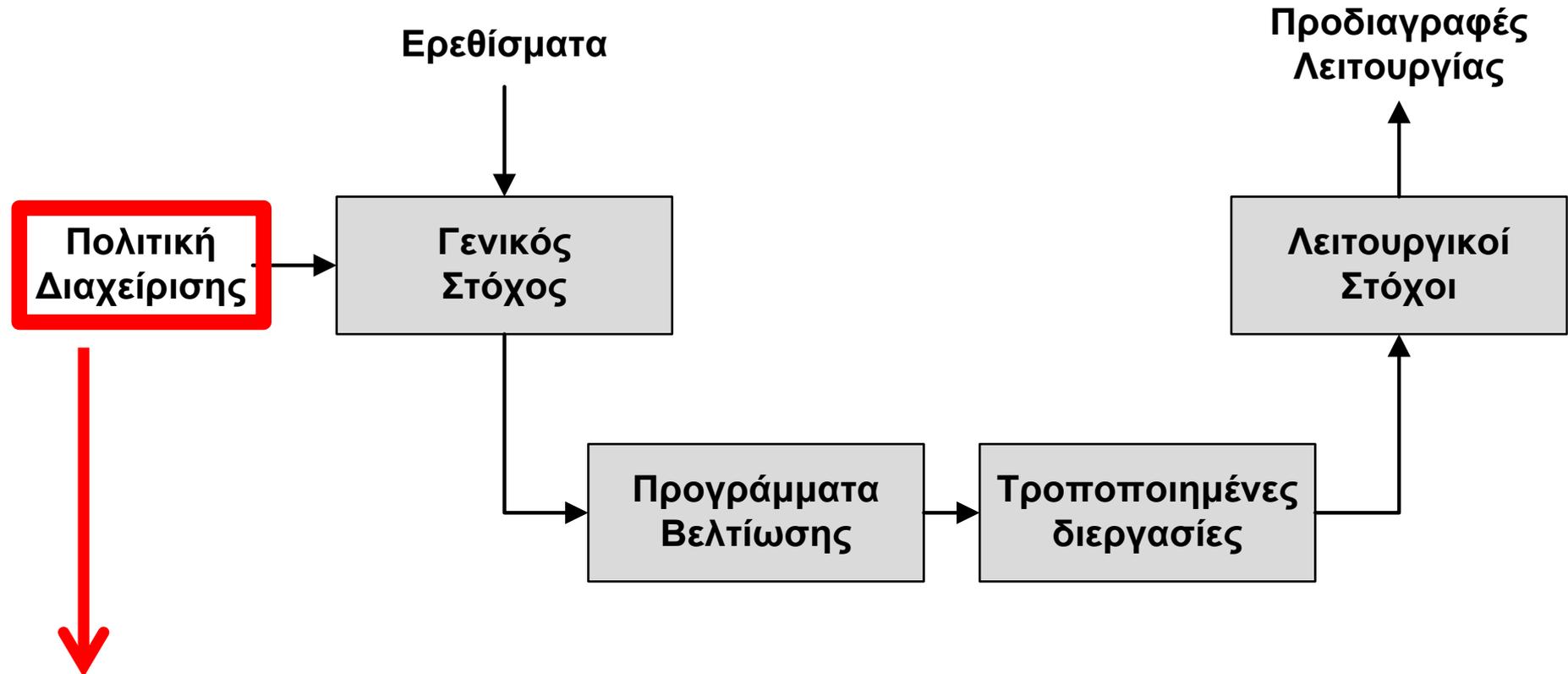
Για την επίτευξη των γενικών στόχων καθορίζονται συγκεκριμένα προγράμματα βελτίωσης με αντικείμενο τη μεταβολή λειτουργίας της επιχείρησης προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Υλοποιούνται υπό τη μορφή projects.

(2) **Λειτουργικοί στόχοι:** Τίθενται προς άμεση υλοποίηση και καθορίζουν το επιθυμητό επίπεδο λειτουργίας για όλες τις επιμέρους διεργασίες (και επιχειρησιακές δραστηριότητες) της επιχείρησης.

Οι λειτουργικοί στόχοι καθορίζονται μετά την υλοποίηση των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων βελτίωσης και ουσιαστικά αποτελούν τις προδιαγραφές καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

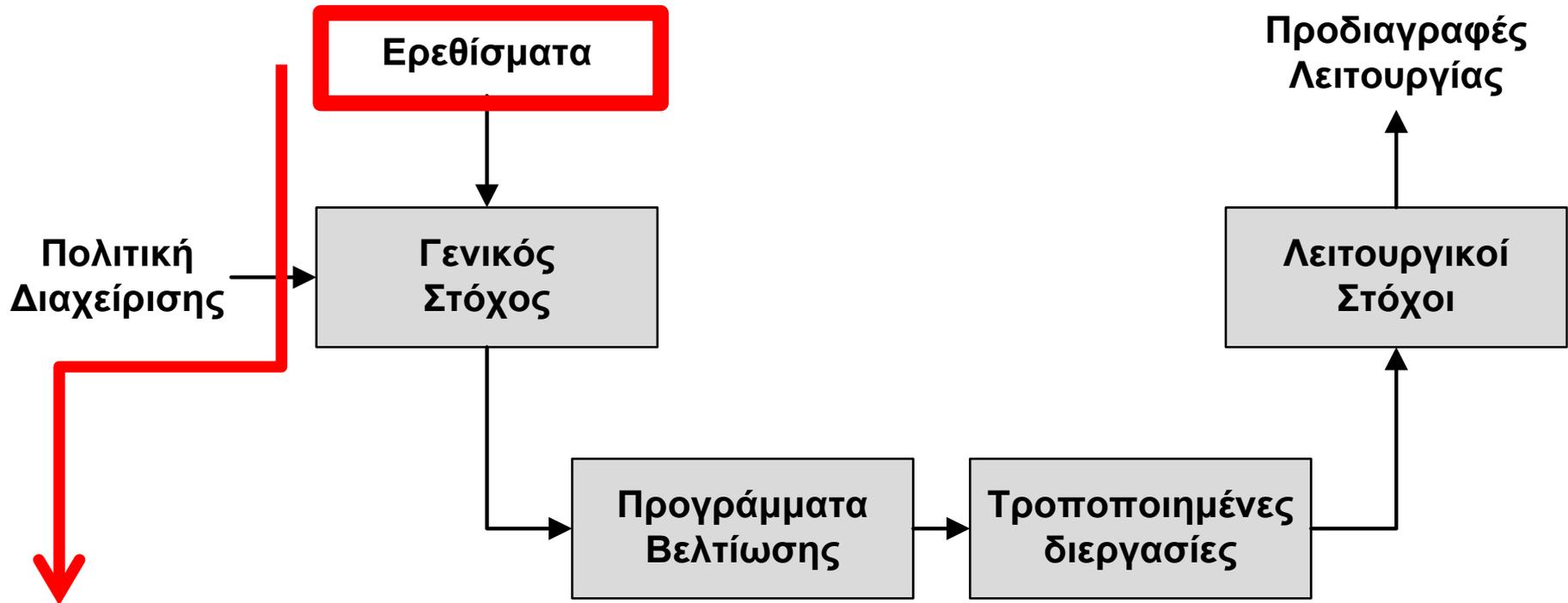
Σχέση γενικών και λειτουργικών στόχων:



Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

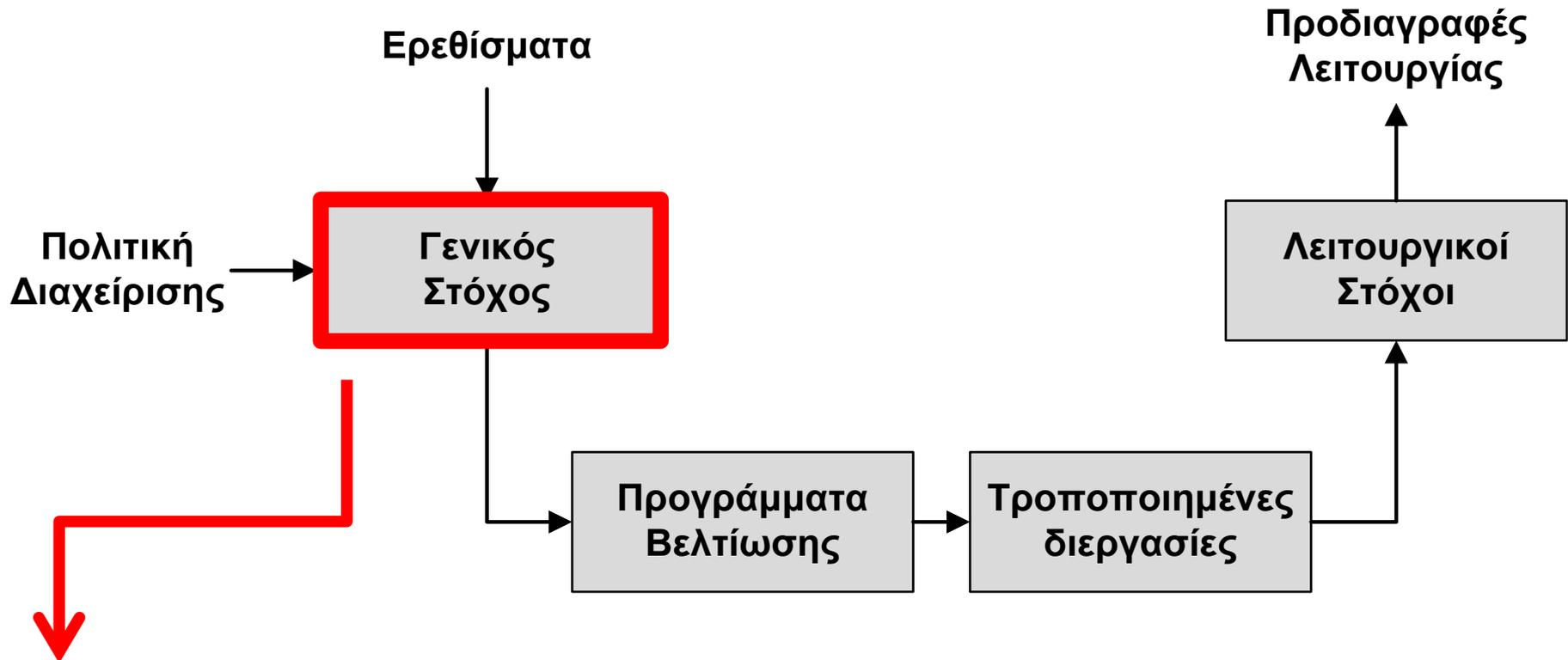
Σχέση γενικών και λειτουργικών στόχων:



Η επιχείρηση έχει 100 παράπονα ανά μήνα, λόγω καθυστέρησης παράδοσης προϊόντων (υπόσχεται παράδοση σε 1-3 ημέρες) = Δυσανεστημένοι πελάτες.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

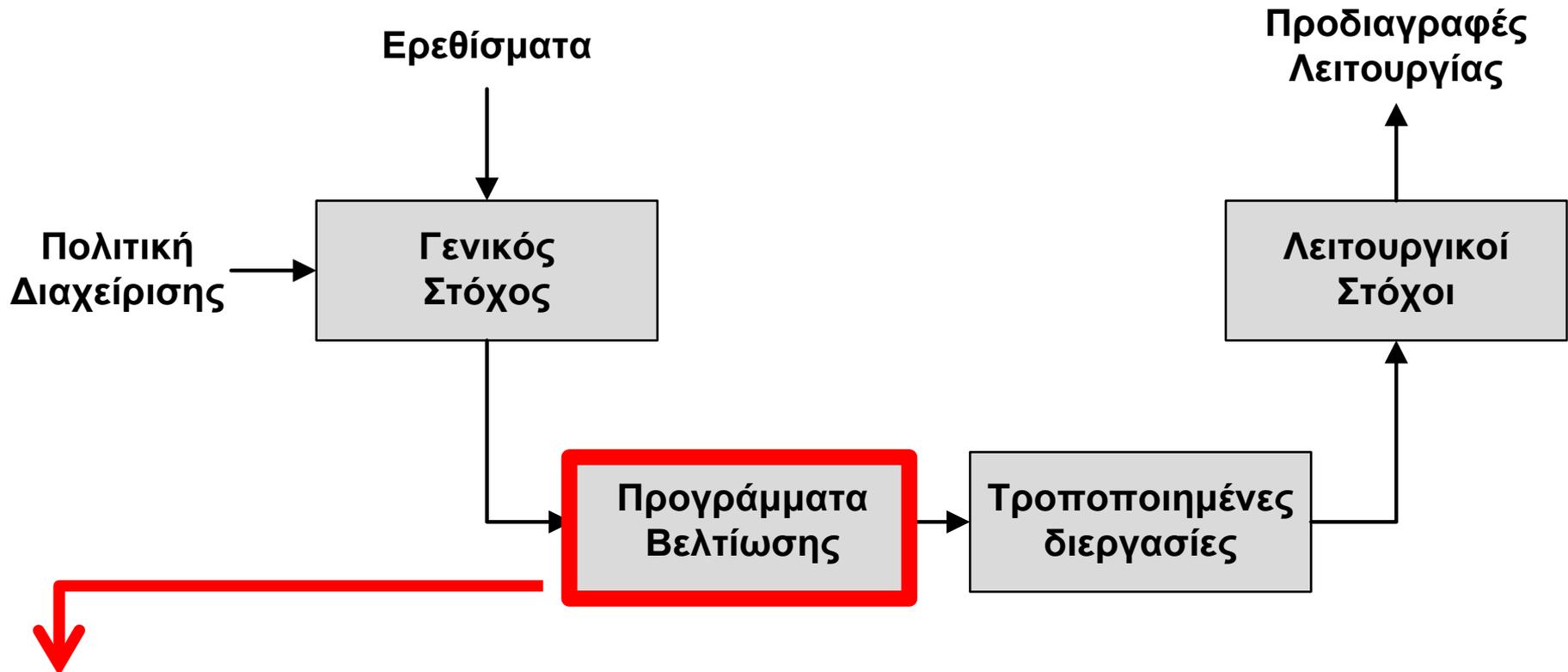
Σχέση γενικών και λειτουργικών στόχων:



Μείωση στα παράπονα κατά 80% μέσα στον επόμενο χρόνο.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

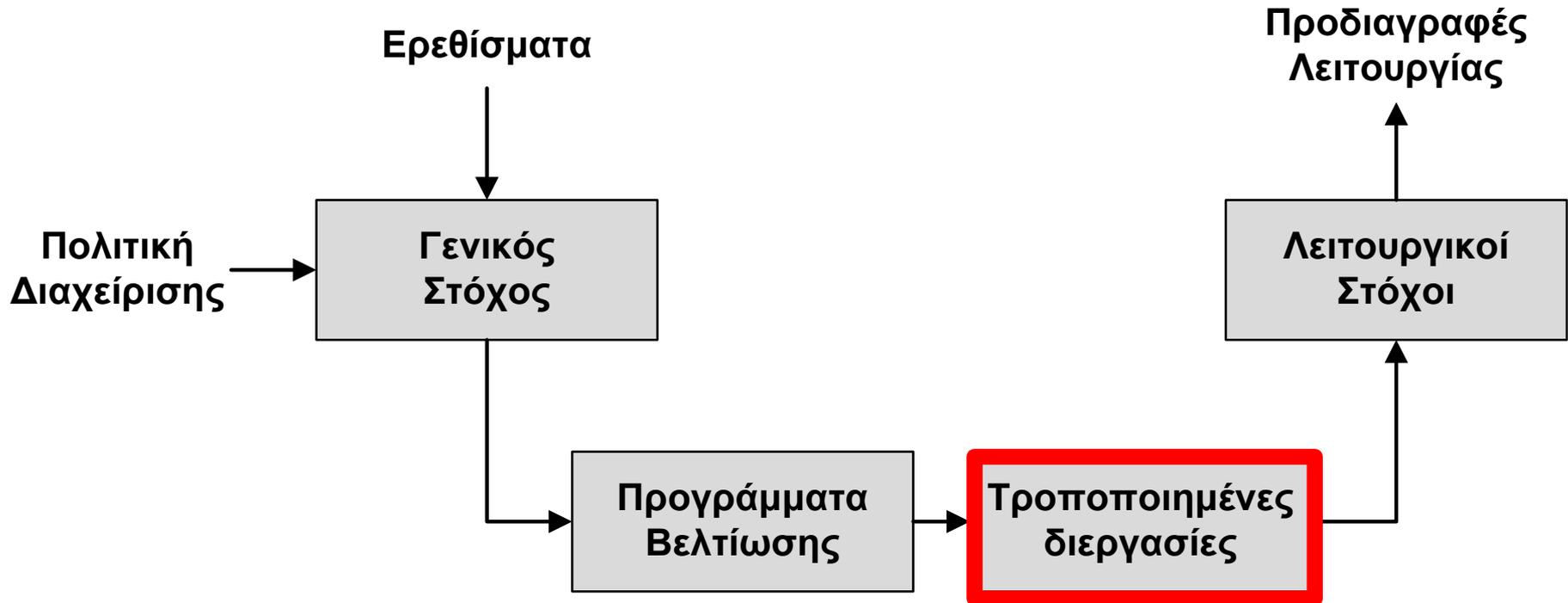
Σχέση γενικών και λειτουργικών στόχων:



- Απλοποίηση διαδικασιών.
- Εκπαίδευση προσωπικού.
- Αλλαγή διανομέα.
- Οργάνωση αποθήκης.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

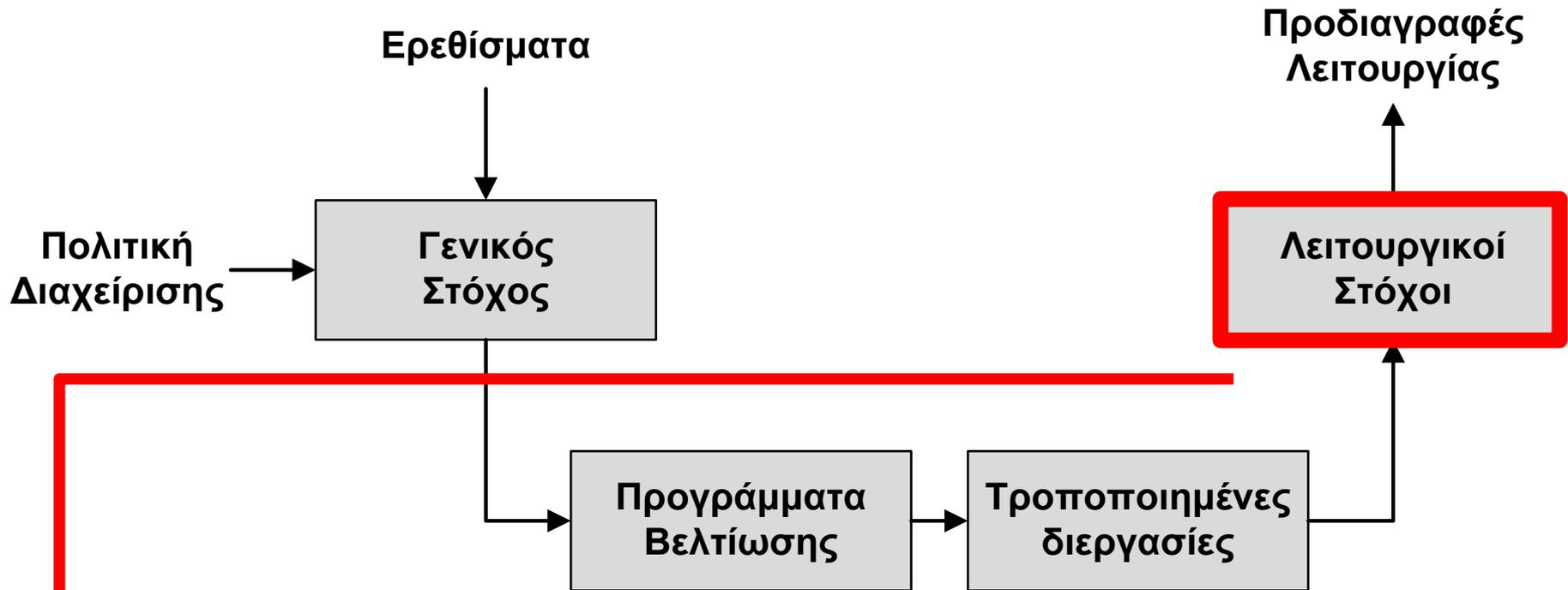
Σχέση γενικών και λειτουργικών στόχων:



Τροποποίηση διεργασιών αποθήκης και αποστολής τελικών προϊόντων.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

Σχέση γενικών και λειτουργικών στόχων:



Χρόνος παράδοσης 1-3 ημέρες (=αυτό που υπόσχεται η επιχείρηση στους πελάτες) στο 99% των παραγγελιών.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

**Διεργασία:** Ένας φυσικός μηχανισμός μετασχηματισμού κάποιων συγκεκριμένων εισροών σε επιθυμητές εκροές.



**Διοίκηση βάσει Διεργασιών:** Φιλοσοφία διοίκησης που αντιλαμβάνεται έναν οργανισμό ως ένα δίκτυο αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών, η αποτελεσματική διοίκηση του οποίου επιτρέπει τη διαχείριση της επιθυμητής λειτουργικής εκροής.

### Lead The Organisation

Define strategy

Govern The Organisation

Improve performance

Build strategic relationships

Ensure project effectiveness

### Service the Customer

#### Define the Service

Research target markets

Define market gaps

Design products/ services

#### Market the Service

Plan Sales Strategy

Target prospect

Qualify prospect

#### Deliver the Service

Acquire project customer

Implement project

Provide post-project support

### Support The Organisation

Support staff lifecycle

Assure legal & policy compliance

Maintain ICT systems & services

Control financial resources

Maintain working environment

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

**Έλεγχος:** Ο (κατά το δυνατόν) άμεσος εντοπισμός τυχών αποκλίσεων από την επιθυμητή κατάσταση λειτουργίας και η (κατά το δυνατόν) αυτόματη επαναφορά στην επιθυμητή κατάσταση.

Οι απαιτήσεις των ΠΣΔ καθορίζουν τρία διακριτά επίπεδα ελέγχου:

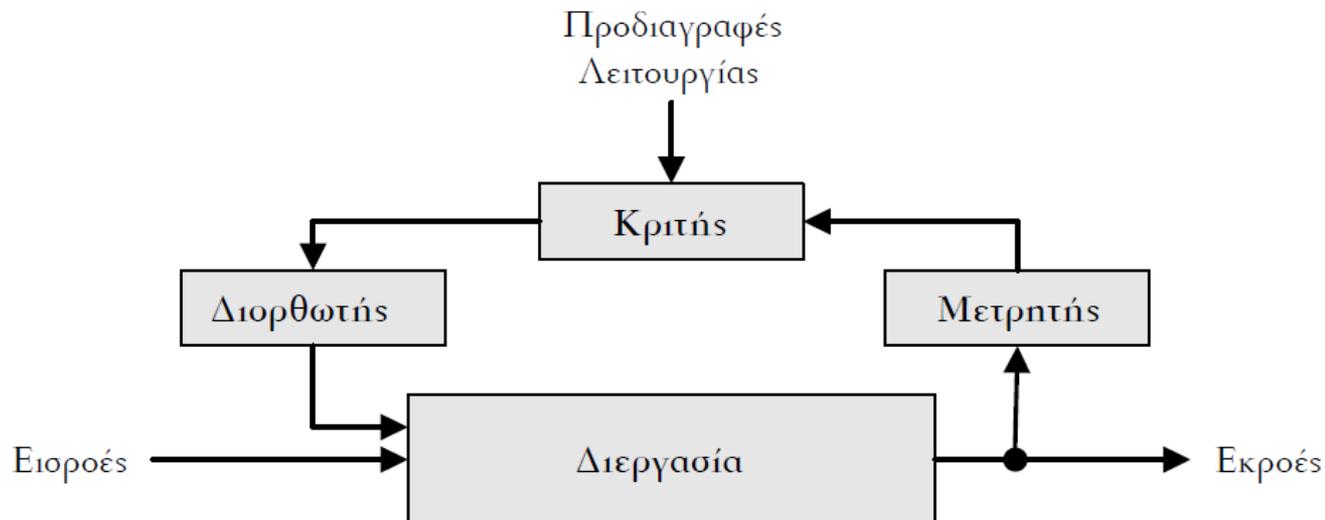
- Έλεγχος Διεργασιών (process control).
- Εσωτερικές Επιθεωρήσεις (internal audits).
- Διοικητική Ανασκόπηση (management review).

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

- Έλεγχος Διεργασιών (process control).

Ο μηχανισμός ελέγχου (ελεγκτής) μιας διεργασίας αποτελείται από τρία επιμέρους συστατικά στοιχεία:

- **Μετρητής:** Συστηματική μέτρηση των εκροών της διεργασίας.
- **Κριτής:** Διαπίστωση τυχόν απόκλισης της διεργασίας από την επιθυμητή λειτουργία. Μη αποδεκτή απόκλιση ενεργοποιεί το διορθωτή.
- **Διορθωτής:** Παρέμβαση για την επαναφορά της διεργασίας στην επιθυμητή κατάσταση λειτουργίας (υπό έλεγχο).



## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

- **Εσωτερικές Επιθεωρήσεις** (internal audits).

Αποτελούν το ενδιάμεσο επίπεδο της ιεραρχίας ελέγχου των ΠΣΔ και αφορούν στις διαδικασίες υλοποίησης επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Μέσω των εσωτερικών επιθεωρήσεων επιβεβαιώνεται:

- Καταλληλότητα Διαδικασιών Λειτουργίας.
- Ορθή εφαρμογή Διαδικασιών Λειτουργίας.

- **Διοικητική Ανασκόπηση** (management review).

Αποτελεί το κορυφαίο επίπεδο της ιεραρχίας ελέγχου των ΠΣΔ και αφορά στο σύνολο του σχετικού συστήματος διοίκησης.

Στη διοικητική ανασκόπηση λαμβάνουν μέρος τα κορυφαία στελέχη του οργανισμού. Σημαντική εκροή της διοικητικής ανασκόπησης αποτελεί ο καθορισμός νέων γενικών στόχων (και προγραμμάτων βελτίωσης).

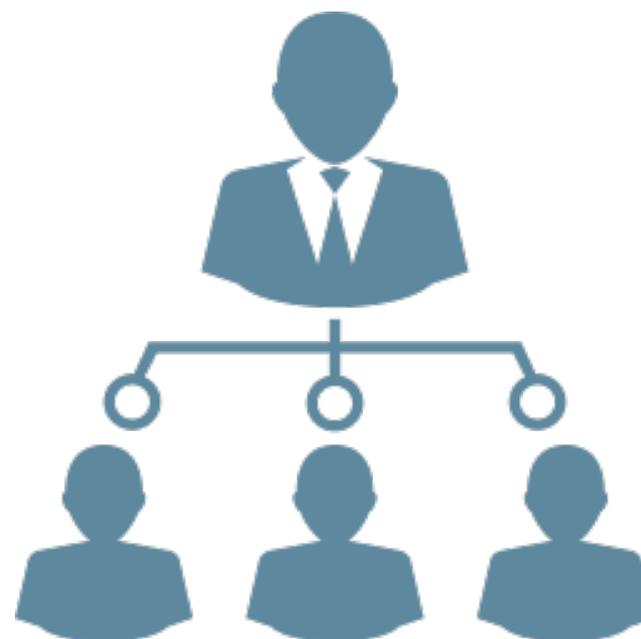
## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οι απαιτήσεις οργάνωσης των ΠΣΔ περιορίζονται στις απολύτως αναγκαίες για τη διαχείριση της λειτουργικής εκροής και αναφέρονται σε:

**Δημιουργία οργάνων διοίκησης**



**Κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών**



## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Απαίτηση όλων των ΠΣΔ είναι η διασφάλιση ότι όλο το προσωπικό που εμπλέκεται στην διαχείριση της αντίστοιχης λειτουργικής εκροής είναι άρτια προετοιμασμένο για την υλοποίηση των καθηκόντων του. Οι σχετικές απαιτήσεις αφορούν σε:

### Εκπαίδευση προσωπικού



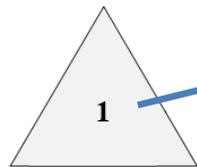
### Ενημέρωση προσωπικού



## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

**Έγγραφο αναφοράς:** Καθορίζουν στόχους, ενέργειες και αρμοδιότητες για τη διαχείριση του αντικειμένου του ΠΣΔ.

**Έγγραφο δεδομένων:** Αφορούν στα αποτελέσματα διαχείρισης του αντικειμένου του ΠΣΔ.



**Εγχειρίδιο Διαχείρισης:** Περιγράφει την πολιτική διαχείρισης και το πλαίσιο υλοποίησης κάθε επιχειρησιακής δραστηριότητας.

**Διαδικασίες Λειτουργίας:** Τυποποιούν τις κύριες ενέργειες και αρμοδιότητες υλοποίησης όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

**Εξειδικευμένες Οδηγίες:** Καθορίζουν μεθοδολογίες και λεπτομέρειες υλοποίησης επιμέρους ενεργειών.

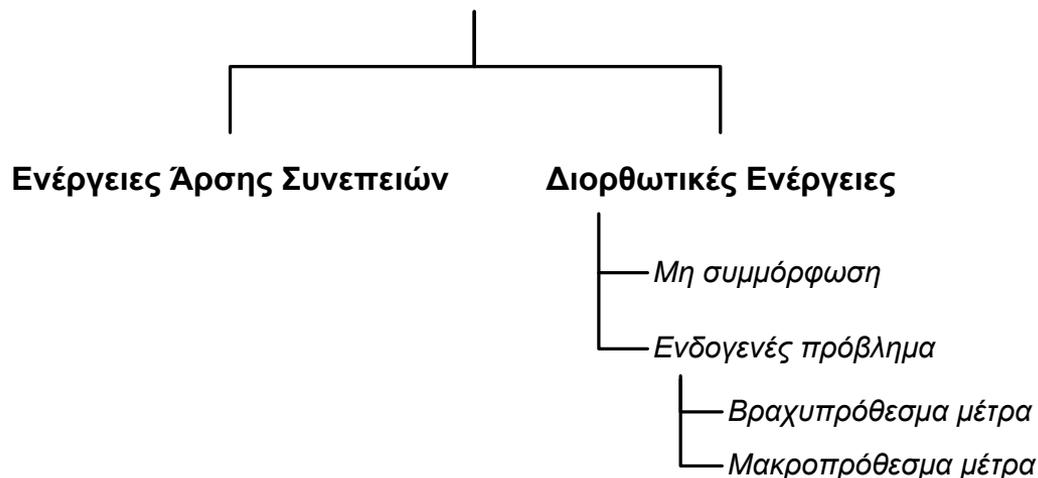
**Έντυπα Επικοινωνίας:** Απαιτούνται για την υλοποίηση των Διαδικασιών Λειτουργίας.

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΣΔ - ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

**Ενέργειες άρσης συνεπειών:** Αποσκοπούν στην άμεση αποκατάσταση των συνεπειών της δυσλειτουργίας.

**Διορθωτικές ενέργειες:** Αποσκοπούν στη συστηματική επέμβαση για την επιδιόρθωση του γενεσιουργού αίτιου της δυσλειτουργίας.

### Αντιμετώπιση Δυσλειτουργιών



**Μη συμμορφώσεις:** Οφείλονται στην κακή εφαρμογή των απαιτήσεων του συστήματος διοίκησης. Σχετικές διορθωτικές ενέργειες στοχεύουν στην επαναφορά στην επιθυμητή κατάσταση λειτουργίας.

**Ενδογενή προβλήματα:** Οφείλονται σε ελλείψεις του ίδιου του συστήματος διοίκησης. Σχετικές διορθωτικές ενέργειες αφορούν στον επανασχεδιασμό του συστήματος.

## INTEGRATION **ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΠΣΔ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ**

### **Οικονομική διάσταση:**

ISO 9001 - Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

ISO 55001 - Σύστημα Διαχείρισης Περιουσιακών Στοιχείων

### **Περιβαλλοντική διάσταση:**

ISO 14001 - Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

ISO 50001 - Σύστημα Ενεργειακής Διαχείρισης

### **Κοινωνική διάσταση:**

ISO 26000 - Σύστημα Διαχείρισης Κοινωνικής Ευθύνης

ISO 45001 - Σύστημα Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία

## ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

### ISO 9001 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Προσδιορισμός των απαιτήσεων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών
- Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα
- Συντήρηση εξοπλισμού
- Παρακολούθηση ικανοποίησης πελατών
- Έλεγχος μη συμμορφούμενων προϊόντων και υπηρεσιών

## ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

### ISO 55001 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

- Στρατηγική Διαχείρισης Περιουσιακών Στοιχείων
- Καταγραφή και Ταυτοποίηση Περιουσιακών Στοιχείων
- Διαχείριση Κύκλου Ζωής Περιουσιακών Στοιχείων
- Βελτιστοποίηση Κόστους, Ρίσκου και Απόδοσης για τη Μεγιστοποίηση της Αξίας των Περιουσιακών Στοιχείων
- Διαχείριση Πληροφοριών Περιουσιακών Στοιχείων
- Συντήρηση και Υποστήριξη Περιουσιακών Στοιχείων
- Σχεδιασμός Απόσυρσης και Διάθεσης Περιουσιακών Στοιχείων

## ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

### ISO 14001 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

- Ταυτοποίηση και Αξιολόγηση Περιβαλλοντικών Πτυχών των Δραστηριοτήτων, Προϊόντων και Υπηρεσιών
- Προοπτική Κύκλου Ζωής, λαμβάνοντας υπόψη τις Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις από την Προμήθεια Πρώτων Υλών έως τη Διάθεση του Προϊόντος
- Συμμόρφωση με Περιβαλλοντικές Νομοθεσίες
- Πρόληψη Ρύπανσης και Μείωση Αποβλήτων
- Βιώσιμη Χρήση Πόρων
- Προστασία Βιοποικιλότητας και Οικοσυστημάτων
- Μείωση Εκπομπών και Προσαρμογή στην Κλιματική Αλλαγή
- Περιβαλλοντικά Κριτήρια στις Προμήθειες
- Περιβαλλοντική Ετοιμότητα και Ανταπόκριση σε Έκτακτες Καταστάσεις

## ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

### ISO 50001 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

- Ενεργειακή Ανασκόπηση για Εντοπισμό Ευκαιριών Βελτίωσης της Ενεργειακής Απόδοσης
- Ενεργειακή Γραμμή Βάσης, ως Σημείο Αναφοράς για τη Μέτρηση των Βελτιώσεων
- Ενεργειακοί Δείκτες Απόδοσης
- Ενεργειακοί Στόχοι και Σχέδια Δράσης
- Προμήθεια Ενεργειακών Υπηρεσιών, Προϊόντων και Εξοπλισμού
- Ενεργειακή Επίγνωση και Ικανότητες
- Μη Συμμορφώσεις και Διορθωτικές Ενέργειες στην Ενέργεια

## ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

### ISO 26000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

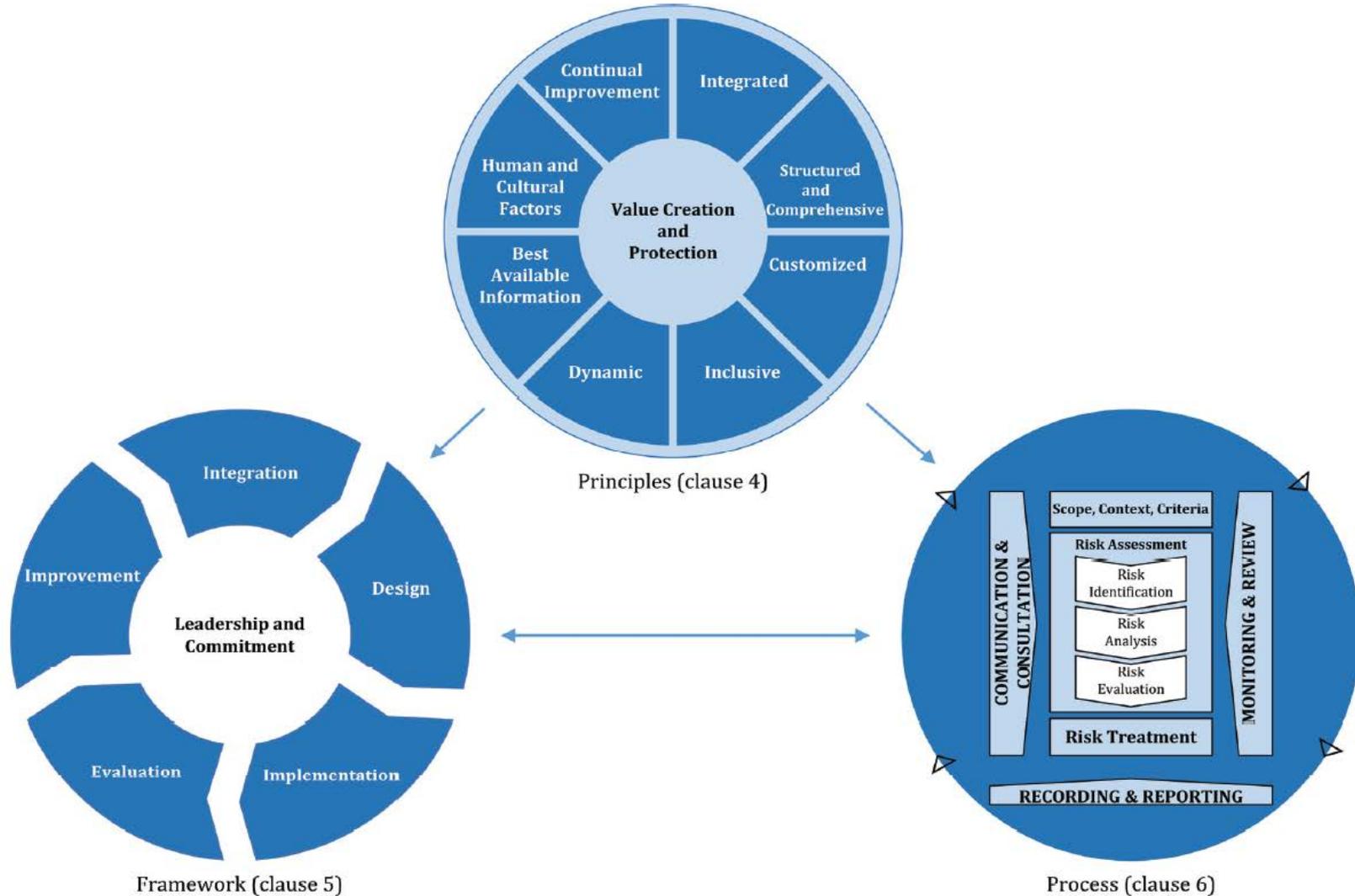
- Οργανωτική Διακυβέρνηση (εφαρμογή ηθικών, υπεύθυνων και διαφανών διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού)
- Ενσωμάτωση της Κοινωνικής Ευθύνης στο Όραμα, τις Αξίες, τη Στρατηγική και τις Λειτουργίες του Οργανισμού
- Σεβασμός των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων
- Υιοθέτηση Δίκαιων Πρακτικών Εργασίας
- Περιβαλλοντική Ευθύνη
- Δίκαιες Πρακτικές Λειτουργίας - Δίκαιη Ανταγωνιστικότητα
- Καταπολέμηση της Διαφθοράς
- Θέματα Καταναλωτών (Διασφάλιση υπεύθυνων πρακτικών μάρκετινγκ - Προστασία των Δεδομένων και της Ιδιωτικότητας)
- Συμβολή στην Ευημερία και την Ανάπτυξη των Κοινοτήτων

## ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

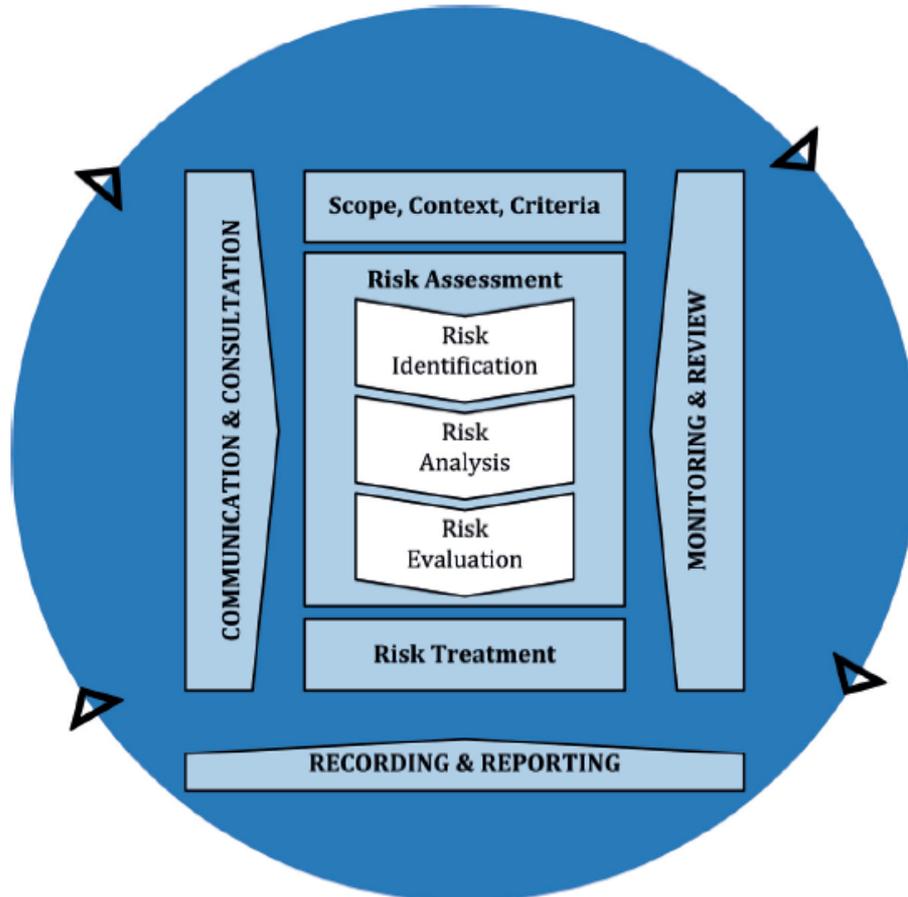
### ISO 45001 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

- Προαγωγή Κουλτούρας Ασφάλειας
- Παρακολούθηση της Υγείας των Εργαζομένων
- Συμμετοχή και Διαβούλευση με τους Εργαζομένους
- Διερεύνηση Συμβάντων και Μη Συμμορφώσεων
- Ταυτοποίηση Κινδύνων και Εκτίμηση Ρίσκου για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία
- Ετοιμότητα και Ανταπόκριση σε Έκτακτες Καταστάσεις
- Συμμόρφωση με Νομικές και Άλλες Απαιτήσεις για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία

# ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



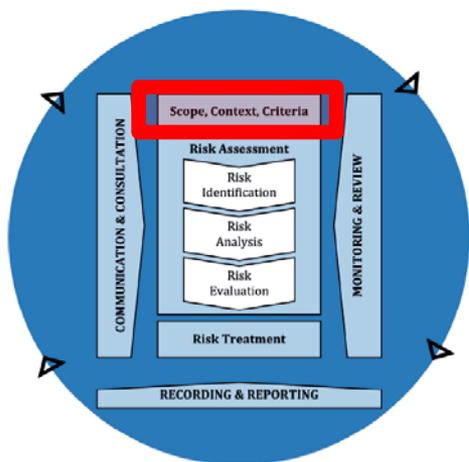
## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



### Η διεργασία διαχείρισης κινδύνων

Περιλαμβάνει τη συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών με σκοπό τη συνολική και συστηματική διαχείριση των κινδύνων.

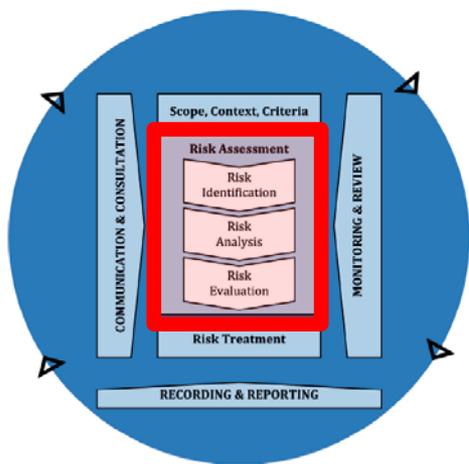
## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



### Scope, context and criteria:

Ο σκοπός του καθορισμού του πεδίου εφαρμογής των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων, του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και των κριτηρίων κινδύνων είναι η προσαρμογή της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού, επιτρέποντας την αποτελεσματική αξιολόγηση και τον κατάλληλο χειρισμό των κινδύνων.

## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



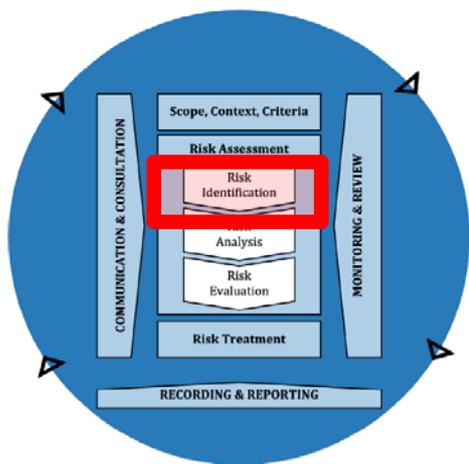
### Risk assessment:

Η αξιολόγηση κινδύνων είναι η συνολική διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και εκτίμησης κινδύνων.

Η αξιολόγηση κινδύνων πρέπει να διεξάγεται συστηματικά, τακτικά και συνεργατικά, λαμβάνοντας υπόψη τη γνώση και τις απόψεις των ενδιαφερομένων φορέων.

Θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις καλύτερες διαθέσιμες πληροφορίες, συμπληρωμένες από περαιτέρω έρευνα όταν απαιτείται.

## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

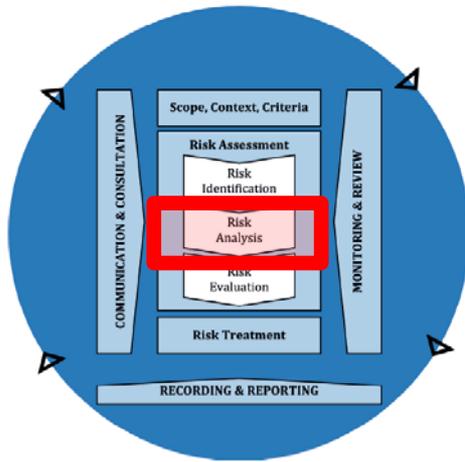


### Risk identification:

Ο σκοπός της αναγνώρισης κινδύνων είναι η εύρεση, η ταυτοποίηση και η περιγραφή κινδύνων που μπορεί να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν έναν οργανισμό να πετύχει τους στόχους του.

Η διαχείριση σχετικών, κατάλληλων και σύγχρονων πληροφοριών είναι σημαντική για την αναγνώριση των κινδύνων.

## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



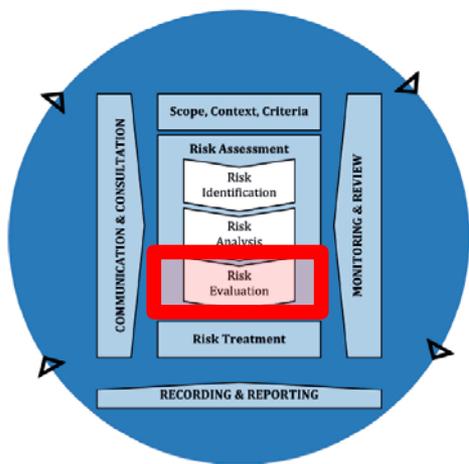
### Risk analysis:

Ο σκοπός της ανάλυσης κινδύνων είναι να κατανοήσει τη φύση, τα χαρακτηριστικά και το επίπεδο των κινδύνων.

Η ανάλυση ενός κινδύνου περιλαμβάνει μια λεπτομερή εξέταση της αβεβαιότητας, των πηγών του κινδύνου, των συνεπειών, των πιθανοτήτων, των συμβάντων, των σεναρίων, των ελέγχων και της αποτελεσματικότητας αυτών.

Ένα συμβάν μπορεί να έχει πολλαπλές αιτίες και συνέπειες και μπορεί να επηρεάσει πολλαπλούς στόχους.

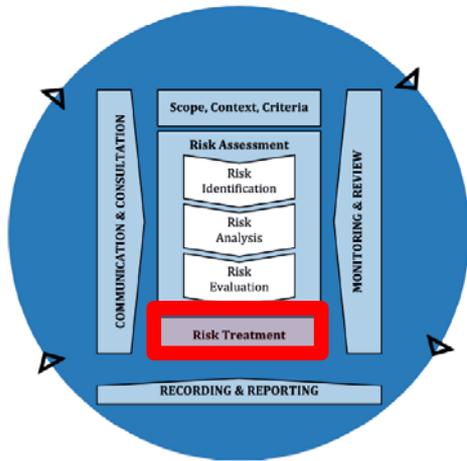
## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

**Risk evaluation:**

Ο σκοπός της εκτίμησης κινδύνων είναι η υποστήριξη των αποφάσεων. Περιλαμβάνει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης κινδύνων με τα καθιερωμένα κριτήρια κινδύνου για να προσδιοριστεί πού απαιτείται πρόσθετη δράση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απόφαση:

- Να μη γίνει καμία περαιτέρω ενέργεια
- Εξέτασης επιλογών χειρισμού κινδύνου
- Περαιτέρω ανάλυσης για καλύτερη κατανόηση του κινδύνου
- Διατήρησης υφιστάμενων ελέγχων
- Επανεξέτασης στόχων

## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



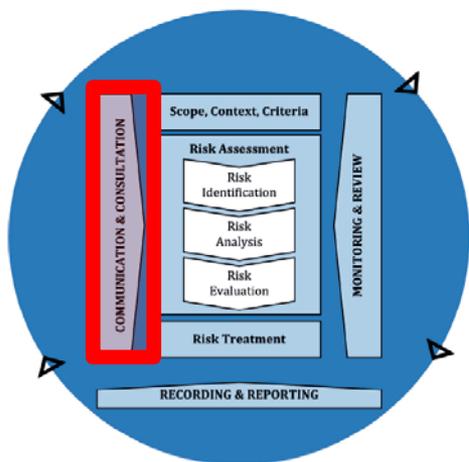
### Risk treatment:

Ο σκοπός του χειρισμού κινδύνων είναι η επιλογή και εφαρμογή εναλλακτικών για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

Ο χειρισμός των κινδύνων περιλαμβάνει μια επαναληπτική διαδικασία:

- καθορισμού και επιλογής εναλλακτικών χειρισμού κινδύνου
- σχεδιασμού και εφαρμογής χειρισμού κινδύνου
- αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας αυτού του χειρισμού
- εξέτασης εάν ο υπολειπόμενος κίνδυνος (=τα επίπεδα κινδύνου που παραμένουν έπειτα από τις ενέργειες διαχείρισης) είναι αποδεκτός
- εάν δεν είναι αποδεκτός, απαιτείται περαιτέρω χειρισμός

## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

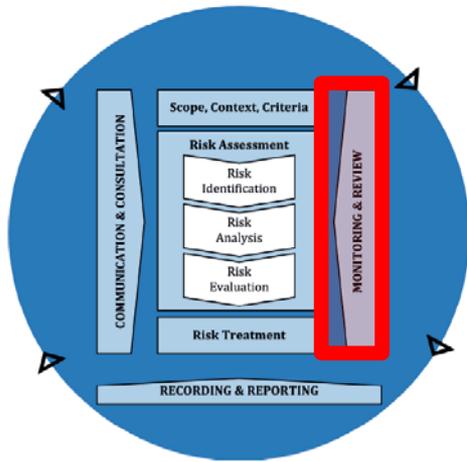


### Communication and consultation:

Ο σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης είναι να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους φορείς να κατανοήσουν τον κίνδυνο, τη βάση επί της οποίας λαμβάνονται οι αποφάσεις και τους λόγους για τους οποίους απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες.

Η επικοινωνία αποσκοπεί στην ευαισθητοποίηση και την κατανόηση των κινδύνων, ενώ η διαβούλευση αποσκοπεί στη λήψη ανατροφοδότησης για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.

## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

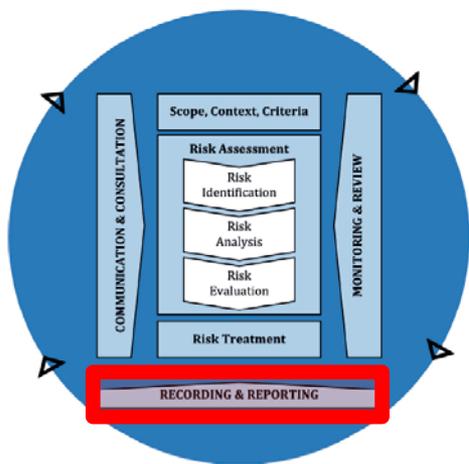


### Monitoring and review:

Ο σκοπός της παρακολούθησης και της ανασκόπησης είναι να διασφαλιστεί και να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων και των αποτελεσμάτων αυτής.

Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, τη συλλογή και την ανάλυση πληροφοριών, την καταγραφή αποτελεσμάτων και την παροχή ανατροφοδότησης.

## ISO 31000 - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



### Recording and reporting:

Η διεργασία διαχείρισης κινδύνων και τα αποτελέσματά της πρέπει να τεκμηριώνονται και να αναφέρονται μέσω κατάλληλων μηχανισμών. Η καταγραφή και η αναφορά στοχεύει:

- στην επικοινωνία των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων της διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον οργανισμό
- στην παροχή πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων
- στη βελτίωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων
- στην αλληλεπίδραση με τους ενδιαφερόμενους φορείς

## ΚΙΝΗΤΡΑ / ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΣΔ

Τα **κίνητρα** υιοθέτησης συνήθως ομαδοποιούνται στις ακόλουθες δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Εσωτερικά κίνητρα.
- Εξωτερικά κίνητρα.



## ΚΙΝΗΤΡΑ / ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΣΔ

**Εσωτερικά κίνητρα:** Πηγάζουν από την αποδοχή της αξίας των ΠΣΔ ως αποτελεσματικών εργαλείων άσκησης ορθολογικής διοίκησης από τον ενδιαφερόμενο οργανισμό. Τα κύρια εσωτερικά κίνητρα είναι τα ακόλουθα:

- α Έλεγχος εκροής-στόχου.
- α Βελτίωση συστήματος διοίκησης.

**Εξωτερικά κίνητρα:** Απορρέουν από μια (άμεση ή έμμεση) πίεση που ασκείται στον οργανισμό προερχόμενη από το εξωτερικό περιβάλλον. Τα κύρια εξωτερικά κίνητρα είναι τα ακόλουθα:

- α Απαιτήσεις αγοράς / πελατών.
- α Πιστοποίηση ανταγωνιστών.
- α Διευκόλυνση εξαγωγών.
- α Προβολή / διαφήμιση.
- α Κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας.

## ΚΙΝΗΤΡΑ / ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΠΣΔ

Τα **αντικίνητρα** λειτουργούν αποτρεπτικά στην απόφαση μιας επιχείρησης να υιοθετήσει ΠΣΔ. Τα κύρια αντικίνητρα είναι τα ακόλουθα:

- α Δυσκολία εφαρμογής.
- α Υψηλό κόστος υλοποίησης.
- α Γραφειοκρατία και μείωση ευελιξίας.
- α Αδυναμία κατανόησης απαιτήσεων.
- α Δυσκολία ταυτόχρονης λειτουργίας πολλαπλών προτύπων.



Τα **αντικίνητρα** εδράζονται, κυρίως, σε στερεότυπες αντιλήψεις που δημιουργήθηκαν από χαμηλής ποιότητας εφαρμογές ΠΣΔ.

## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΣΔ

**Ορισμός:** Η τροποποίηση του συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης, ώστε η λειτουργία του να προσαρμοστεί στις γενικές και εξειδικευμένες απαιτήσεις ενός ΠΣΔ.

Η εφαρμογή ενός ΠΣΔ καταλήγει στη λειτουργία ενός (μερικά ή ολικά) νέου συστήματος διοίκησης στην επιχείρηση.

Υπάρχουν δύο ακραίες επιλογές εφαρμογής ενός ΠΣΔ:

(1) **Ικανοποίηση ελάχιστων απαιτήσεων ΠΣΔ:** Είναι περιορισμένου χαρακτήρα και έχει ως μοναδικό σκοπό την πιστοποίηση.



(2) **Ουσιαστική ικανοποίηση απαιτήσεων ΠΣΔ:** Έχει χαρακτήρα οιονεί αναδιοργάνωσης της επιχείρησης και αποτελεί ένα βήμα για την αποτελεσματική διαχείριση του αντικειμένου του ΠΣΔ στα πλαίσια ενός ενιαίου συστήματος διοίκησης.



## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΣΔ

Η ποιότητα εφαρμογής και τα αποτελέσματα εφαρμογής του νέου συστήματος διοίκησης εξαρτώνται άμεσα από τα **κίνητρα** εφαρμογής.

### Εξωτερικά Κίνητρα



Ικανοποίηση ελάχιστων απαιτήσεων



Λίγα οφέλη  
& πολλά προβλήματα

### Εσωτερικά Κίνητρα



Ουσιαστική ικανοποίηση απαιτήσεων

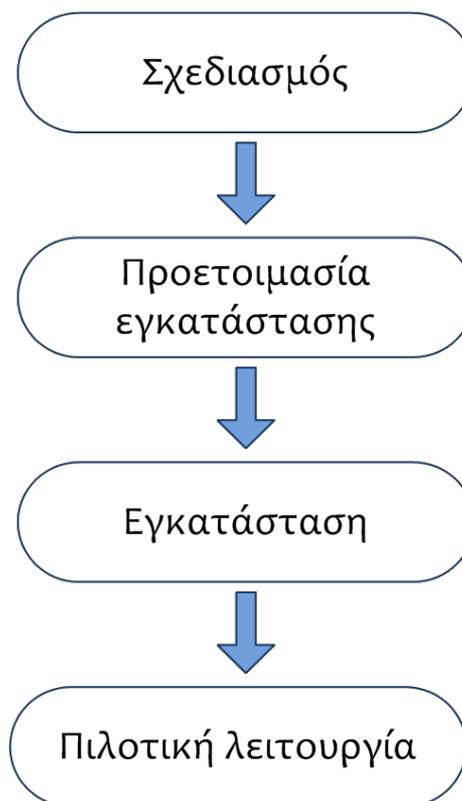


Πολλά οφέλη  
& λίγα προβλήματα

## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΣΔ

Μια γενική, δομημένη διαδικασία εφαρμογής περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια και είναι ουσιαστικά ανεξάρτητη από:

- το μέγεθος και πολυπλοκότητα της ενδιαφερόμενης επιχείρησης.
- το ΠΣΔ που έχει επιλεγεί.



## ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΣΔ

Η πιστοποίηση ενός ΠΣΔ αντιπροσωπεύει την εγγύηση που δίνει κάποιος ανεξάρτητος φορέας (ο φορέας πιστοποίησης) ότι το σύστημα διοίκησης κάποιας επιχείρησης συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου ΠΣΔ.

