

**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΣΧΟΛΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

*Διπλωματική Εργασία*

**ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ  
ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ  
ΑΤΕbank ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ISO  
9001:2008**

**Σπουδάστρια: Χατζηστεφανή Νεφέλη  
Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Λεώπουλος Βρασίδης Αναπληρωτής  
Καθηγητής Ε.Μ.Π.  
ΑΘΗΝΑ, 2012**



## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο “**Έλεγχος Συμμόρφωσης της Τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ΑΤΕbank ως προς τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008**” εκπονήθηκε με σκοπό την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματός μου της Σχολής Εφαρμοσμένων Μαθηματικών και Φυσικών Επιστημών (ΣΕΜΦΕ) του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Στην εκπόνηση της εργασίας αυτής συνέβαλαν με την καθοδήγηση και τις συμβουλές τους κάποια πρόσωπα, τα οποία θα ήθελα να ευχαριστήσω.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, **Δρ. Βρασίδα Λεώπουλο**, επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, για την ανάθεση του θέματος, τη συστηματική καθοδήγηση και τη συνεισφορά των επιστημονικών του γνώσεων στην εκπόνηση της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Διδάκτορα του Τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας της Σχολής Μηχανολόγων μηχανικών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, **Δρ. Φανή Σπυρούλη**, για τη πολύτιμη βοήθεια της, τις υποδείξεις της και την καθοδήγηση της στο θεωρητικό μέρος της διπλωματικής.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη συνάδελφο **Άννα Αναστασοπούλου** και την αδερφή της **Ελένη Αναστασοπούλου** για την πολύτιμη βοήθεια τους κατά την αναζήτηση πληροφοριών.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στη μητέρα μου και στα άτομα του στενού μου περιβάλλοντος για την ψυχολογική υποστήριξη και την υπομονή που έδειξαν όλον αυτόν τον καιρό.



# Περιεχόμενα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

<b>1. Έποψη .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Αντικείμενο – Σκοπός της εργασίας.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Δομή της Εργασίας.....</b>	<b>13</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

<b>2. Γενικές Αρχές για τη Διαχείριση της Ποιότητας .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Ιστορική Αναδρομή από την Παραγωγή στην Ποιότητα.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Περιγραφή της Διοίκησης Ποιότητας και απόψεις των Guru.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Η Έννοια της Ποιότητας.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Βασικοί Ορισμοί που Σχετίζονται με την Ποιότητα.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Αρχές της Διαχείρισης Ποιότητας.....</b>	<b>31</b>
2.5.1 Αρχή 1: Εστίαση στον Πελάτη.....	32
2.5.2 Αρχή 2: Ηγεσία.....	33
2.5.3 Αρχή 3: Εμπλοκή των Ατόμων.....	34
2.5.4 Αρχή 4: Προσέγγιση ως Διεργασία.....	35
2.5.5 Αρχή 5: Προσέγγιση της Διαχείρισης ως Σύστημα.....	38
2.5.6 Αρχή 6: Διαρκής Βελτίωση.....	39
2.5.7 Αρχή 7: Προσέγγιση στη Λήψη Αποφάσεων Βάσει Γεγονότων.....	40
2.5.8 Αρχή 8: Αμοιβαίως Επωφελείς Σχέσεις με τους Προμηθευτές.....	41
<b>2.6 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) .....</b>	<b>42</b>
<b>2.7 Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) .....</b>	<b>42</b>
<b>2.8 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας MBNQA.....</b>	<b>43</b>
<b>2.9 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM.....</b>	<b>45</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

<b>3. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) κατά ISO 9001:2008.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Γενικά.....</b>	<b>51</b>

<b>3.2 Η Οικογένεια Προτύπων ISO 9000</b> .....	52
<b>3.3 Οι Βασικές Αλλαγές και Προσθήκες του Προτύπου ISO 9001:2008</b> .....	53
<b>3.4 Οι Απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001:2008</b> .....	57
<b>3.5 Τεκμηρίωση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας</b> .....	59
3.5.1 Πολιτική Ποιότητας.....	60
3.5.2 Εγχειρίδιο Ποιότητας.....	60
3.5.3 Εγχειρίδιο Διαδικασιών.....	60
3.5.4 Εγχειρίδιο Οδηγιών Εργασίας.....	60
3.5.5 Αρχεία Ποιότητας.....	60
<b>3.6 Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2008</b> .....	61

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

<b>4. Διεύθυνση Πιστοποίησης ΕΛΟΤ</b> .....	69
<b>1. Γενικός Κανονισμός Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ΑΠΣΔΠ Ε.01</b> .....	69
1.1. Νομικό Πλαίσιο .....	69
1.2. Όροι και Συντομογραφίες.....	69
1.3. Αμεροληψία.....	69
<b>2. Αντικείμενο</b> .....	70
<b>3. Οργανισμοί κατάλληλοι για πιστοποίηση</b> .....	71
<b>4. Διαδικασία Χορήγησης και Διατήρησης του ΠΣΣΔΠ</b> .....	71
4.1. Γενικά.....	71
4.2. Αρχικές Συνομιλίες / Ανταλλαγή Πληροφοριών.....	72
4.3. Υποβολή και Αξιολόγηση Αίτησης.....	72
4.4 Προγραμματισμός Επιθεώρησης.....	72
4.5 Προκαταρκτική Αξιολόγηση.....	74
4.6. Επιθεώρηση Αρχικής Αξιολόγησης.....	74
4.7. Επιθεωρήσεις Επιτήρησης.....	77
4.8. Επιθεώρηση Επαναξιολόγησης.....	78
4.9. Ειδική Επιθεώρηση .....	78
4.10. Επέκταση του Πεδίου Πιστοποίησης.....	79
4.11 Χορήγηση και Ανανέωση του ΠΣΣΔΠ.....	79
<b>5. Προσωρινή / Οριστική Ανάκληση ΠΣΣΔΠ – Πιστοποιητικού IQNet</b> .....	80
<b>6. Δικαιώματα / Υποχρεώσεις των Κατόχων ΠΣΣΔΠ</b> .....	80
<b>7. Υποχρεώσεις του ΕΛΟΤ</b> .....	82

8. Χρήση των ΠΣΣΔΠ/ Πιστοποιητικού IQNet/ Ελληνικού Σήματος Συμμόρφωσης Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας (ΕΣΣ/ΣΠ)/ ΣΗΜΑΤΟΣ IQNet.....	83
9. Προσφυγές.....	84
10. Εχεμύθεια.....	85
11. Οικονομικοί Όροι .....	85
12. Συμφωνίες Αμοιβαίας Αναγνώρισης.....	86
13. Χρήση των Λογότυπων των Φορέων Διαπίστευσης.....	86
13.1. Χρήση Λογότυπου SINCERT.....	86
13.2. Χρήση Λογότυπου ΕΣΥΔ.....	86
14. Μεταβολές – Αναθεωρήσεις Κανονισμού.....	87

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **5. Έλεγχος Συμμόρφωσης της Τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ΑΤΕbank ως προς τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008 .....**

5.1 Γενικές πληροφορίες για την ΑΤΕbank.....	91
5.2 ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΑΤΕbank.....	91
5.3 Έλεγχος Συμμόρφωσης της τεκμηρίωσης του ΣΔΠ της ΑΤΕbank με βάση τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008.....	92
5.3.1 Περίληψη Επιθεώρησης του γραπτού λόγου της ΑΤΕbank.....	93
5.3.2 Αναλυτική Επιθεώρηση του γραπτού λόγου της ΑΤΕbank.....	94

#### **ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008**

4. Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.....	94
4.1 Γενικές απαιτήσεις.....	94
4.2 Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση.....	97
4.2.1 Γενικά.....	97
4.2.2 Εγχειρίδιο ποιότητας.....	97
4.2.3 Έλεγχος εγγράφων.....	97
4.2.4 Έλεγχος αρχείων.....	101
5 Ευθύνη της Διοίκησης.....	101
5.1 Δέσμευση της Διοίκησης.....	101

<b>5.2 Εστίαση στον πελάτη</b> .....	101
<b>5.3 Πολιτική για την ποιότητα</b> .....	101
<b>5.4 Σχεδιασμός</b> .....	102
5.4.1 Στόχοι ποιότητας.....	102
5.4.2 Σχεδιασμός του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.....	103
<b>5.5 Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία</b> .....	104
5.5.1 Ευθύνες και αρμοδιότητες.....	104
5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης.....	106
5.5.3 Εσωτερική επικοινωνία.....	106
<b>5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση</b> .....	107
5.6.1 Γενικά.....	107
5.6.2 Εισερχόμενα δεδομένα ανασκόπησης.....	108
5.6.3 Αποτελέσματα ανασκόπησης.....	108
<b>6 Διαχείριση πόρων</b> .....	109
<b>6.1 Διάθεση πόρων</b> .....	109
<b>6.2 Ανθρώπινοι πόροι</b> .....	109
6.2.1 Γενικά.....	109
6.2.2 Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση, και ευαισθητοποίηση.....	109
<b>6.3 Υποδομή</b> .....	110
<b>6.4 Περιβάλλον εργασίας</b> .....	111
<b>7 Υλοποίηση προϊόντος</b> .....	111
<b>7.1 Σχεδιασμός της υλοποίησης του προϊόντος</b> .....	111
<b>7.2 Διεργασίες σε επαφή με τους πελάτες</b> .....	112
7.2.1 Προσδιορισμός των σχετικών με το προϊόν απαιτήσεων.....	112
7.2.2 Ανασκόπηση των σχετικών με το προϊόν απαιτήσεων.....	112
7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες.....	113
<b>7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντος</b> .....	113
<b>7.4 Αγορές</b> .....	113
7.4.1 Διεργασία αγορών.....	113
7.4.2 Πληροφορίες αγορών.....	114
7.4.3 Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται.....	114
<b>7.5 Παραγωγή και Παροχή υπηρεσιών</b> .....	114
7.5.1 Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών.....	114
7.5.2 Επικύρωση των διεργασιών παραγωγής προϊόντος και παροχής υπηρεσιών.....	116
7.5.3 Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα.....	116
7.5.4 Ιδιοκτησία του πελάτη.....	116



7.5.5 Διατήρηση του προϊόντος.....	116
<b>7.6 Έλεγχος του εξοπλισμού παρακολούθησης και μέτρησης.....</b>	<b>116</b>
<b>8 Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση.....</b>	<b>117</b>
<b>8.1 Γενικά.....</b>	<b>117</b>
<b>8.2 Παρακολούθηση και μέτρηση.....</b>	<b>117</b>
8.2.1 Ικανοποίηση των πελατών.....	117
8.2.2 Εσωτερική επιθεώρηση.....	117
8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών.....	119
8.2.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος.....	119
<b>8.3 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος.....</b>	<b>119</b>
<b>8.4 Ανάλυση δεδομένων.....</b>	<b>120</b>
<b>8.5 Βελτίωση.....</b>	<b>122</b>
8.5.1 Συνεχής βελτίωση.....	122
8.5.2 Διορθωτικές ενέργειες.....	122
8.5.3 Προληπτικές ενέργειες.....	123
<b>5.4 Συμπεράσματα.....</b>	<b>124</b>
<b>6. Παράρτημα Α: Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών.....</b>	<b>127</b>
<b>7. Βιβλιογραφία.....</b>	<b>139</b>



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **Αντικείμενο και δομή της εργασίας**



# 1. Έποψη

## 1.1 Αντικείμενο – Σκοπός της Εργασίας

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας με τίτλο “Έλεγχος Συμμόρφωσης της Τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ATEbank ως προς τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008” είναι η μελέτη και κατ’ επέκταση η επιθεώρηση της Πολιτικής Ποιότητας της ATEbank A.E. Η ATEbank μέσω του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει και είναι σύμφωνο με το διεθνές πρότυπο EN ISO 9001, στοχεύει στην άριστη παροχή υπηρεσιών στους τομείς:

- i. της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες, και
- ii. της διαδικασίας ένταξης των ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης αγροτών, της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους διοικητικούς και δειγματοληπτικούς ελέγχους.

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής εργασίας είναι ο έλεγχος της συμμόρφωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ATEbank με το πρότυπο ISO 9001:2008. Η επιθεώρηση έγινε με βάση τον Γενικό Κανονισμό Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ΑΠΣΔΠ Ε.01 του ΕΛΟΤ.

## 1.2 Δομή της Εργασίας

Στο **κεφάλαιο 2: Γενικές Αρχές για τη Διαχείριση Ποιότητας** στην αρχή γίνεται μία ιστορική αναδρομή από την παραγωγή στην ποιότητα που ακολουθείται από μία περιγραφή της διοίκησης ποιότητας και των απόψεων των Guru. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η έννοια της ποιότητας, οι βασικοί ορισμοί συναφείς με την ποιότητα και αναλύονται οι αρχές της Διαχείρισης Ποιότητας. Τέλος, παρουσιάζονται συνοπτικά ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), καθώς και τα Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας MBNQA και EFQM.

Στο **κεφάλαιο 3: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) κατά ISO 9001:2008** παρουσιάζεται η οικογένεια προτύπων ISO 9000 και γίνεται αναφορά των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2008. Αναπτύσσεται η απαιτούμενη τεκμηρίωση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και τελικά παρουσιάζονται τα βήματα που απαιτούνται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Στο **κεφάλαιο 4: Διεύθυνση Πιστοποίησης ΕΛΟΤ** γίνεται αναφορά στο Γενικό Κανονισμό Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ΑΠΣΔΠ Ε.01. Αρχικά επεξηγείται το αντικείμενο του γενικού κανονισμού, αναφέρονται οι οργανισμοί που είναι κατάλληλοι για πιστοποίηση, η διαδικασία με την οποία μπορεί να χορηγηθεί και να διατηρηθεί ένα Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης

Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΠΣΣΔΠ) και τότε μπορεί να γίνει μία προσωρινή η οριστική ανάκληση του ΠΣΣΔΠ. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των κατόχων ΠΣΣΔΠ καθώς και οι υποχρεώσεις του ΕΛΟΤ. Ακολούθως αναφέρονται οι κανόνες προσφυγής στον ΕΛΟΤ από μη ικανοποιημένους οργανισμούς, αλλά και η εχεμύθεια που τηρεί ο ΕΛΟΤ για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας που επιθεωρεί. Τέλος αναφέρονται δυνατότητες τροποποίησης μεταβολής και αναθεώρησης του Γενικού Κανονισμού του ΕΛΟΤ.

Στο **κεφάλαιο 5: Έλεγχος Συμμόρφωσης της Τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ΑΤΕbank ως προς τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008** επιθεωρείται – ελέγχεται μέρος του γραπτού λόγου, δηλ της τεκμηρίωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, της ΑΤΕbank και αντιπαραβάλλεται ως προς τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008. Δίνονται αναλυτικά σχόλια για τον αν το συγκεκριμένο ΣΔΠ εφαρμόζει ή όχι όλες τις απαιτήσεις του προτύπου και τονίζονται πιθανά σημεία για βελτίωση. Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της επιθεώρησης.

Στο **Παράρτημα Α:** παρουσιάζεται η Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών της ΑΤΕbank και καταγράφονται αναλυτικά οι ορισμοί, οι στόχοι και οι αρμοδιότητες της υπεύθυνης μονάδας της τράπεζας για τη Διαχείριση Παραπόνων. Περιγράφεται πώς κατηγοριοποιούνται τα παράπονα, πώς εξετάζονται τα παράπονα /καταγγελίες από τις υπηρεσιακές μονάδες της Τράπεζας και ποια είναι τα αποτελέσματα δράσης της Τράπεζας μετά την αντιμετώπιση των παραπόνων αυτών. Επίσης καταγράφονται τα μέτρα πρόληψης παραπόνων/καταγγελιών και η γενική Πολιτική της ΑΤΕbank σε Επίπεδο Ομίλου. Τέλος δίνονται ενδεικτικά δύο φόρμες εξέτασης παραπόνων, όπου η μία αφορά γραπτά παράπονα και η άλλη προφορικά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **Γενικές Αρχές για τη Διαχείριση της Ποιότητας**





## 2. Γενικές Αρχές για τη Διαχείριση της Ποιότητας

### 2.1. Ιστορική Αναδρομή από την Παραγωγή στην Ποιότητα

Οι επιχειρήσεις εισήγαγαν τον όρο **ποιότητα** στη λειτουργία και στη διαχείρισή τους, όταν κατά το 1980 οι υπεύθυνοι της βιομηχανικής παραγωγής κατανόησαν ότι η **παραγωγικότητα** μόνη δεν μπορεί να στηρίξει την **ανταγωνιστικότητα** των προϊόντων. Βέβαια, μέχρι σήμερα η παραγωγικότητα εξακολουθεί να αποτελεί ένα πολύ σημαντικό δείκτη μέτρησης της δυνατότητας των επιχειρήσεων να αποδίδουν λειτουργικά και οικονομικά στο χώρο δραστηριοποίησής τους. Η ανάγκη για την πιστοποίηση τόσο των επιχειρήσεων όσο και των προϊόντων τους έγινε επιτακτικότερη με την πάροδο των χρόνων, την εξέλιξη της τεχνολογίας, την ανάπτυξη των διαφορετικών επιχειρησιακών δομών και την αύξηση του ανταγωνισμού. Απώτερος σκοπός αυτής της πιστοποίησης ήταν η ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων ελέγχου της ποιότητας στην επιχειρηματική κοινότητα [9,15,31,36,37,38].

Στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα όπου συναντάμε την αρχή της βιομηχανικής παραγωγής, οι επιχειρήσεις είχαν στραμμένη την προσοχή τους στην παραγωγικότητα. Ωστόσο, με την εμφάνιση της μαζικής παραγωγής μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η επιστημονική κοινότητα ενεπλάκη στη δημόσια συζήτηση για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Με την πάροδο του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου στη Δύση συναντάμε μια εκρηκτική ανάπτυξη της βιομηχανίας και της αγοράς, ενώ στην Ιαπωνία η βιομηχανία κινείται με πολύ αργά αλλά σταθερά βήματα ανάκαμψης. Οι Ιάπωνες παρόλο τις κατεστραμμένες τους υποδομές αναζητούν πιο εξειδικευμένες αγορές στις οποίες θα προωθήσουν τα προϊόντα τους. Μέσα από αυτόν τον συνεχή αγώνα ανάκαμψης και από το πάθος για την τελειότητα γεννήθηκε μια νέα φιλοσοφία διοίκησης που επανακαθόρισε τη σχέση παραγωγικότητας-ποιότητας [9,31,36,37,38].

Ένα δεύτερο σημείο σταθμός στη σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και ποιότητας αποτελεί το τέλος της δεκαετίας του '70. Εκείνη την εποχή, πολλά μερίδια της αγοράς μετακινήθηκαν από την Αμερική και την Ευρώπη στην Ιαπωνία και σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η δημόσια συζήτηση της εποχής να επικεντρωθεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας, δίνοντας τελικά προτεραιότητα στην ποιότητα. Ένα από τα ζητήματα δημόσιας αντιπαράθεσης της ακαδημαϊκής κοινότητας με τα στελέχη των επιχειρήσεων υπήρξε το ερώτημα κατά πόσο η Παραγωγικότητα και η Ποιότητα είναι αντικρουόμενες έννοιες ή είναι συμβατές και αμοιβαία ενισχυόμενες. Σταδιακά, εμφανίστηκε μια νέα αντίληψη για την παραγωγικότητα και για τις σχέσεις της τόσο με την ποιότητα, όσο και με το κόστος και την κερδοφορία [9,15,31,36,37,38].

Ανασταλτικός παράγοντας στην βελτίωση της παραγωγικότητας και στον προσδιορισμό των σχέσεών της με τις παραπάνω έννοιες υπήρξαν οι σχέσεις αντιπαλότητας μεταξύ Διοίκησης και Εργατικού Δυναμικού. Τελικά, έγινε κατανοητό ότι στην περίπτωση τεκμηρίωσης μίας θετικής συσχέτισης της ποιότητας με την παραγωγικότητα, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα έστρεφαν το ενδιαφέρον τους στην ποιότητα, ως ένα μέσο για την αύξηση της παραγωγής. Ήδη, το προσωπικό αντιμετώπιζε με μεγάλη δυσπιστία τις καμπάνιες παραγωγικότητας και τις θεωρούσε "εξαπάτηση" από την πλευρά της διοίκησης. Με μία ψυχολογική θεώρηση, αξιολογήθηκε ως αποτελεσματικότερη η κινητοποίηση του προσωπικού για την επίτευξη ανώτερης ποιότητας, παρά για την παραγωγικότητα/πωλήσεις. Η προσεκτική υλοποίηση προγραμμάτων Βελτίωσης Ολικής Ποιότητας, με στόχο την

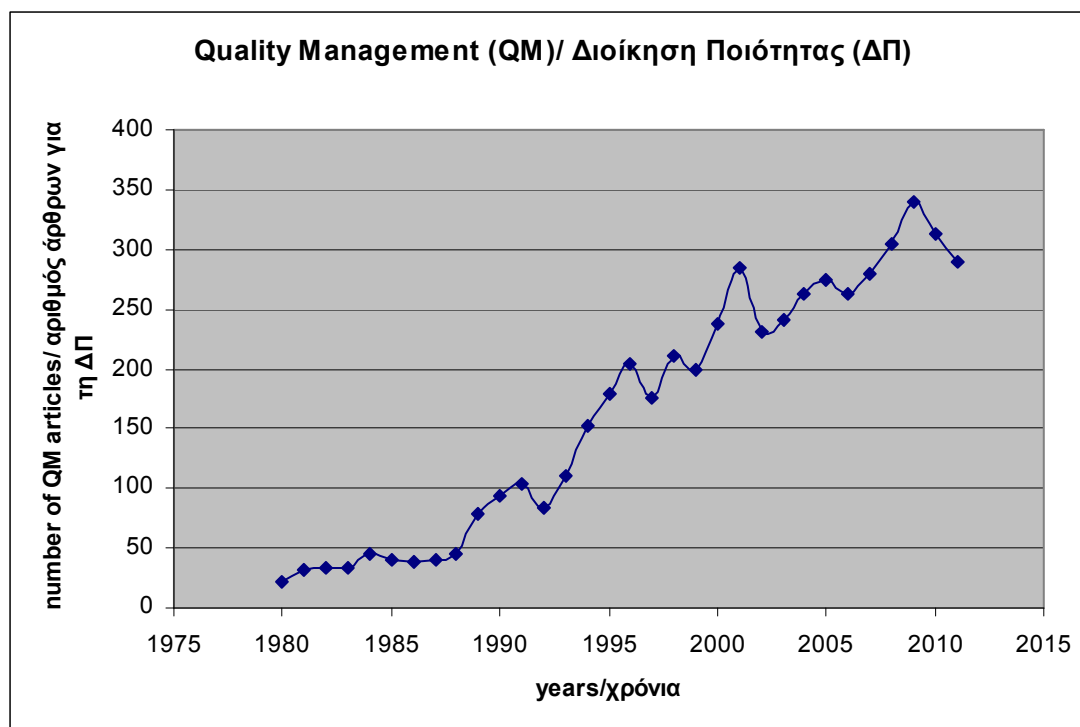
ανάπτυξη πνεύματος εταιρικής υπερηφάνειας, κατάκτησης στόχων και αναγνώρισης, κρίθηκε ικανή να κινητοποιήσει τη συμμετοχή και συνεργασία του προσωπικού και να αυξήσει τα επίπεδα απόδοσης (Sasaki, 1984) [9,15,31,36,37,38].

Πολλές φιλοσοφίες, προσεγγίσεις και τεχνικές διοίκησης εμφανίστηκαν, οι οποίες σταδιακά μετατόπισαν το ενδιαφέρον από την παραγωγικότητα προς την ποιότητα. Ακολούθως στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται ο αριθμός των επιστημονικών άρθρων που δημοσιεύτηκαν ανάμεσα στα έτη 1980-2011 και αναφέρονταν στους όρους Διοίκησης Ποιότητας/ΔΠ (Quality Management), Ολικής Διοίκησης Ποιότητας/ΔΟΠ (Total Quality Management) και Ολικής Ποιότητας/ΟΠ (Total Quality).

**Πίνακας 1**

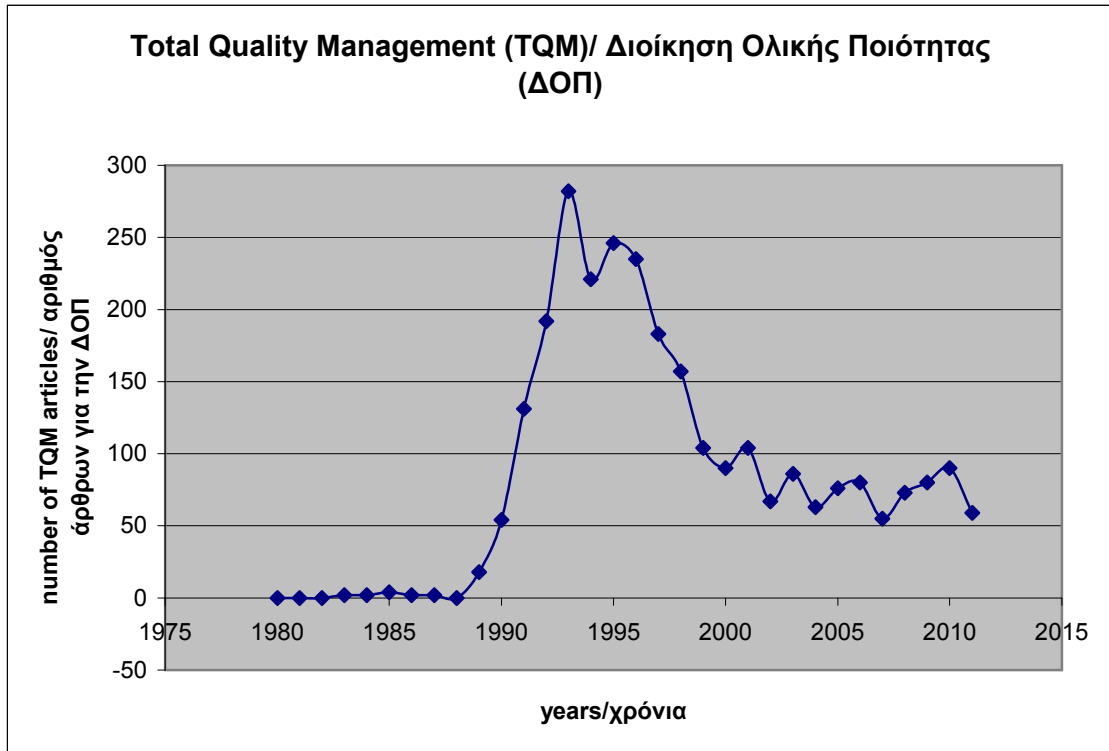
<b>Χρονιά</b>	<b>Quality Management (QM)</b>	<b>Total Quality Management (TQM)</b>	<b>Total Quality (TQ)</b>	<b>Συνολικά QM+TQM+TQ (ανά χρονιά)</b>
1980	21	0	2	23
1981	31	0	5	36
1982	34	0	1	35
1983	34	2	7	43
1984	45	2	18	65
1985	40	4	13	57
1986	38	2	14	54
1987	41	2	13	56
1988	45	0	14	59
1989	79	18	27	124
1990	93	54	57	204
1991	103	131	52	286
1992	84	192	41	317
1993	111	282	88	481
1994	153	221	62	436
1995	179	246	53	478
1996	204	235	26	465
1997	175	183	32	390
1998	211	157	25	393
1999	200	104	12	316
2000	237	90	10	337
2001	284	104	13	401
2002	231	67	13	311
2003	241	86	10	337
2004	262	63	11	336
2005	275	76	9	360
2006	262	80	8	350
2007	280	55	10	345
2008	305	73	15	393
2009	339	80	5	424
2010	313	90	10	413
2011	289	59	5	353
<b>Συνολικά</b>	<b>5239</b>	<b>2758</b>	<b>681</b>	<b>8678</b>

Παρατηρούμε ότι τα πρώτα χρόνια από το 1980 έως το 1988 ο αριθμός των άρθρων που αναφέρονται στην Διοίκηση Ποιότητας, στην Ολική Διοίκηση Ποιότητας και στην Ολική Ποιότητα είναι σχετικά μικρός, γεγονός που δείχνει ότι οι όροι αυτοί άρχισαν να χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία από τα μέσα της δεκαετίας του '80 και μετά. Από το 1990 και πέρα παρουσιάζεται μία ραγδαία αύξηση δημοσίευσης άρθρων που αφορούν στη Διοίκηση Ποιότητας διαφόρων επιχειρήσεων και που μέχρι σήμερα διατηρούν μια σταθερή ανοδική πορεία (Σχήμα 1).

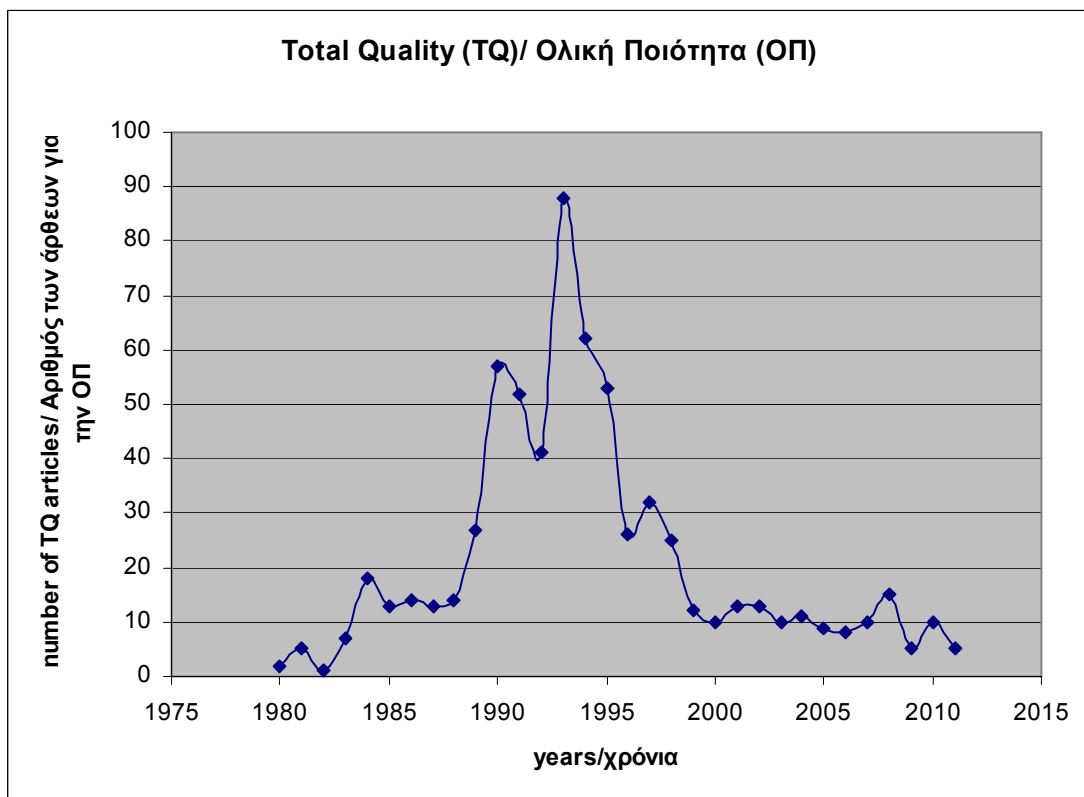


Σχήμα 1. Γραφική αναπαράσταση των δημοσιευμένων άρθρων για την ΔΠ από το 1980 έως το 2011

Όσον αφορά τους όρους Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ολικής Ποιότητας, παρατηρούμε ότι στην αρχή του 1990 η χρήση τους στη βιβλιογραφία είναι διαδεδομένη και παρουσιάζει κορύφωση το 1993. Από εκεί και πέρα παρατηρείται μια συνεχής πτώση μέχρι το 2000 και από το 2000 έως και σήμερα υπάρχει μία μικρή αλλά σταθερή αναφορά τους στη βιβλιογραφία (Σχήματα 2, 3). Ο κυρίαρχος όμως όρος που χρησιμοποιείται πλέον από όλη την επιστημονική κοινότητα είναι η Διοίκηση Ποιότητας.



Σχήμα 2. Γραφική αναπαράσταση των δημοσιευμένων άρθρων για την ΔΟΠ από το 1980 έως το 2011



Σχήμα 3. Γραφική αναπαράσταση των δημοσιευμένων άρθρων για την ΟΠ από το 1980 έως το 2011

## 2.2 Περιγραφή της Διοίκησης Ποιότητας και απόψεις των Guru

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός για την ποιότητα όπως επίσης υπάρχει ασυμφωνία και στους όρους που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των δομικών στοιχείων της Διοίκησης Ποιότητας [37]. Ενδεικτικά παρουσιάζονται οι παρακάτω χαρακτηρισμοί που χρησιμοποιούνται στα επιστημονικά άρθρα για να περιγράψουν τις αρχές ή τις βασικές απαιτήσεις της ΔΠ :

- **Γνωρίσματα** - traits (*Curkovic et al., 2000*),
- **Διδάγματα** - precepts (*Sitkin et al., 1994*),
- **Δομές** - structures (*Anderson et al., 1994; Ahire et al., 1996*),
- **Κατηγορίες Σχεδίων Δράσης ΔΟΠ** –categories of TQM action plans (*Lee et al., 2003*)
- **Καταλύτες** - enablers (EFQM, MBNQA),
- **Παράγοντες** - factors (*Sun & Cheng, 2002*),
- **Παράμετροι** - parameters (*Sousa & Voss, 2002*),
- **Παρεμβάσεις** - interventions (*Hackman & Wageman, 1995*),
- **Πρακτικές** - practices (*Sousa & Voss, 2002; Sun & Cheng, 2002; Gustafsson et al., 2003*),
- **Στοιχεία** - elements (*Samson & Terziovski, 1999*),
- **Στρατηγικές** - strategies (*Ahire et al., 1996*)

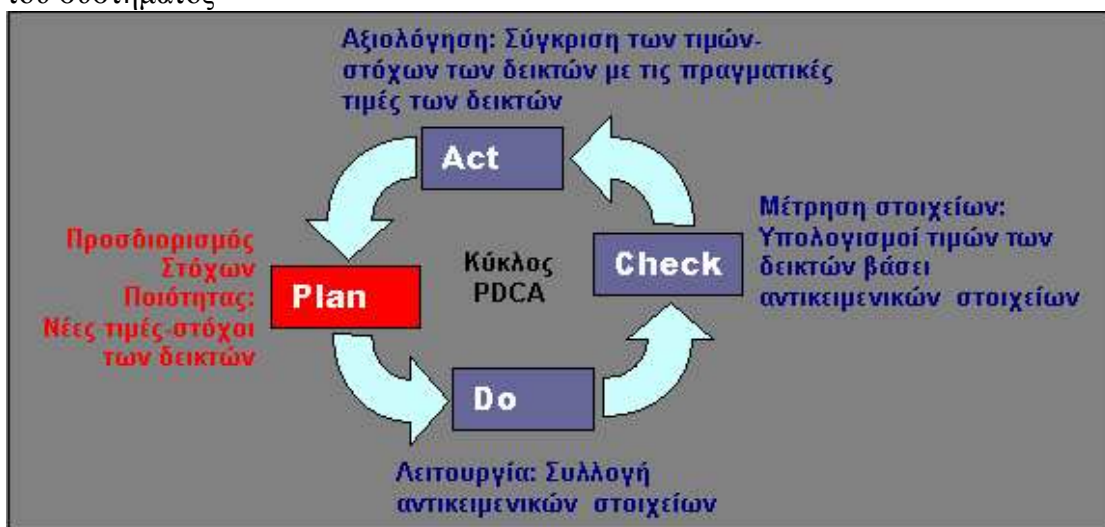
Οι [Saraph et al.](#) (1989) διαπίστωσαν ότι υπάρχει ένα τεράστιο πλήθος παραγόντων που αναφέρονται ως σημαντικοί για την αποτελεσματική Διοίκηση Ποιότητας χωρίς όμως να γίνεται συστηματική προσπάθεια οργάνωσης και σύνθεσης των επιμέρους απόψεων [8,14]. Οι [Dean & Bowen](#) (1994), θεώρησαν ότι η Διοίκηση Ποιότητας παραμένει μία ομιχλώδης και ασαφής έννοια παρά το μεγάλο πλήθος δημοσιεύσεων στον ακαδημαϊκό, επιχειρηματικό και εμπορικό τύπο [4]. Έκριναν ότι οι διαφορές μεταξύ των πλαισίων των κλασικών -Deming, Juran και Crosby- αναμφίβολα συνέβαλαν στη σύγχυση αυτή :

I. Ο [Edward Deming](#) τονίζει τη συστημική φύση των οργανισμών, τη σημασία της ηγεσίας και την ανάγκη περιορισμού της ανομοιογένειας διαδικασιών. Ως μαθηματικός-στατιστικός προτείνει τη διακύμανση της αγοράς σαν κύριο παράγοντα που ευθύνεται για την καλή, κακή ή ακατάλληλη ποιότητα. Το βασικότερο στοιχείο της θεωρίας του είναι τα δεκατέσσερα σημεία για την διοίκηση που παρουσιάζονται ακολούθως [44]:

1. Δημιουργία σταθερής επιδίωξης της βελτίωσης του προϊόντος και της υπηρεσίας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Δεν είναι ανεκτά τα κοινώς αποδεκτά επίπεδα καθυστερήσεων, σφαλμάτων και πλημμελής εργασίας.
3. Παύση εξάρτησης από τους μαζικούς ελέγχους. Απαίτηση, αντιθέτως, στατιστικής απόδειξης ότι η ποιότητα είναι εγγενής.
4. Αποσύνδεση της πρακτικής της επιβράβευσης της επιχείρησης αποκλειστικά στη βάση της τιμής.
5. Εύρεση των προβλημάτων. Είναι ευθύνη της διοίκησης να απασχολείται συνεχώς στο σύστημα.
6. Καθιέρωση μοντέρνων μεθόδων εκπαίδευσης στη δουλειά.
7. Θέσπιση μοντέρνων μεθόδων επίβλεψης των εργατών παραγωγής. Η ευθύνη των εργοδηγών πρέπει να αλλάξει από τους αριθμούς στην ποιότητα.

8. Αποβολή του φόβου, έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν αποτελεσματικά για την επιχείρηση.
9. Κατάλυση των φραγμών μεταξύ των τμημάτων.
10. Εξάλειψη αριθμητικών στόχων, ανακοινώσεων και συνθημάτων προς το εργατικό δυναμικό που να ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς την παροχή των μεθόδων επίτευξής τους.
11. Εξάλειψη προδιαγραφών εργασίας που επιβάλλουν αριθμητικά ποσά.
12. Άρση εμποδίων που στερούν τους ανθρώπους από την ικανοποίηση και την ευχαρίστηση που προσφέρει η εργασία.
13. Καθιέρωση ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης.
14. Δημιουργία μιας δομής στην ανώτερη ηγεσία που να προωθεί τα παραπάνω 13 σημεία καθημερινά.

Στον κύκλο του Deming οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην συνεχή βελτίωση του συστήματος



Σχήμα 4. Διαγραμματική απεικόνιση του κύκλου του Deming [44]

II. Ο **Joseph Juran** θεωρείται “πατέρας” της ποιότητας και ο άνθρωπος που “δίδαξε την ποιότητα στους Ιάπωνες”. Το 1954 είχαν προσκαλέσει τον Juran μηχανικοί και επιστήμονες για να δώσει μια σειρά σεμιναρίων σε μεσαία και υψηλά στελέχη για τον ρόλο που έπρεπε να έχουν στην προώθηση της ποιότητας. Είχε εκδώσει το εγχειρίδιο Ελέγχου Ποιότητας και οι αντιλήψεις του γύρω από την ποιότητα επικεντρωνόντουσαν σε τρεις κύριες προσεγγίσεις που έχουν μείνει γνωστές ως η τριλογία του Juran [7]. Αυτές ήταν οι ακόλουθες:

- Σχεδιασμός ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία προετοιμασίας για την επίτευξη στόχων ποιότητας.
- Έλεγχος ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία επίτευξης στόχων μέσω των λειτουργιών και
- Βελτίωση ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία διαχείρισης και απόδοσης δια μέσου των λειτουργιών.

Τα δέκα βήματα του Juran για βελτίωση ποιότητας είναι :

1. Οικοδόμηση ενημέρωσης της ανάγκης και ευκαιρίας για βελτίωση.
2. Καθορισμός στόχων για βελτίωση.
3. Οργάνωση για την επίτευξη των στόχων (θέσπιση ενός συμβουλίου ποιότητας, αναγνώριση προβλημάτων, επιλογή σχεδίων, διορισμός προωθητών).
4. Παροχή κατάρτισης.
5. Εκτέλεση σχεδίων για την επίλυση των προβλημάτων.
6. Αναφορά προόδου.
7. Απόδοση αναγνώρισης.
8. Κοινοποίηση αποτελεσμάτων.
9. Τήρηση βαθμολογίας.
10. Διατήρηση “ορμής” κάνοντας την ετήσια βελτίωση μέρος των κανονικών συστημάτων και διεργασιών της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, ο Juran ορίζει τρεις βασικές δραστηριότητες -το σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη βελτίωση- και τονίζει τη χρήση εργαλείων στην εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων [7].

III. Ο Philip Crosby εστιάζει στη μείωση κόστους με τη βελτίωση της ποιότητας και τονίζει ότι τόσο τα φτηνά όσο και τα ακριβά προϊόντα ενδέχεται να έχουν υψηλή ποιότητα. Η φιλοσοφία του συμπυκνώνεται στην απόλυτη συμμόρφωση με τις επιλογές της Διοίκησης Ποιότητας και στα ακόλουθα Βασικά Στοιχεία Βελτίωσης [47]:

- ❖ Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις (Quality is conformance to requirements).
- ❖ Το σύστημα της ποιότητας είναι πρόληψη (The management system is prevention).
- ❖ Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται με βάση το κόστος ποιότητας, το οποίο εκφράζεται με το κόστος μη συμμόρφωσης (The measurement system is the cost of quality).
- ❖ Το μόνο πρότυπο της απόδοσης είναι ο “μηδενικός αριθμός ελαττωμάτων” (The performance standard is Zero Defects).

Τελικά, οι Dean & Bowen υποστήριξαν ότι η Διοίκηση Ποιότητας ελέγχει τις αντιδράσεις των ανθρώπων διερευνώντας τις πεποιθήσεις και τις εμπειρίες τους. Κατέληξαν ότι η Διοίκηση Ποιότητας δεν είναι το ασαφές συνονθύλευμα συνθημάτων και εργαλείων που παρουσιάζεται, αλλά μία φιλοσοφία ή προσέγγιση της διοίκησης που οριοθετείται από αρχές, πρακτικές και τεχνικές [4].

Η Spencer (1994) διατύπωσε την άποψη ότι η Διοίκηση Ποιότητας είναι μία άμορφη φιλοσοφία η οποία ορίζεται από μάνατζερ, συμβούλους και ερευνητές, που προχωρούν σε επιλογές βασισμένες όχι μόνο στις αρχές της αλλά και στα προσωπικά τους εννοιολογικά πλαίσια για τους οργανισμούς [39]. Οι Reeves & Bednar (1994), έκριναν ότι πέρα από τις διαφορές των αρχικών πλαισίων, η συνεχής εξέλιξη των τεχνικών που τίθενται κάτω από την ομπρέλα της Διοίκησης Ποιότητας, δυσκολεύουν την αποσαφήνιση του όρου, ο οποίος βρίσκεται συνεχώς υπό συζήτηση [12]. Οι Hackman & Wageman (1995) εξέφρασαν την άποψη ότι η Διοίκηση Ποιότητας έχει καταλήξει να λαμβάνει τελείως διαφορετικό εννοιολογικό

περιεχόμενο ανάλογα με τον χώρο που χρησιμοποιείται (επιχειρηματικό, ακαδημαϊκό κτλ) σε σημείο που τίθεται το ερώτημα αν πράγματι υφίσταται ως οντότητα ή αν πρόκειται για ένα συνονθύλευμα οργανωτικών παρεμβάσεων που είναι ουσιαστικά ασύνδετες [5]. Οι [Watson & Korukonda](#) (1995) διατύπωσαν ότι ακόμα και σήμερα μέσα στην υπερπληθώρα ενδιαφέροντος, ενθουσιασμού και ενέργειας για την εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας, εξακολουθούν να είναι χρήσιμες ερωτήσεις όπως “Τι ακριβώς είναι η Διοίκηση Ποιότητας;”, “Γιατί υπάρχει;”, και “Τι ακριβώς είναι η ποιότητα;” [16]. Οι [Anderson et al.](#) (1998) διαπίστωσαν ότι οι παρόμοιες αλλά όχι ταυτόσημες απόψεις των Guru και του MBNQA έχουν οδηγήσει σε προσπάθειες να καθοριστεί ένα σύνολο κρίσιμων δομών που να μπορούν να μετρηθούν με ερωτηματολόγια, αλλά δυστυχώς κάθε μελέτη προτείνει ένα διαφορετικό σύνολο εμπειρικά βεβαιωμένων παραγόντων [1].

Γενικά, η τόση μεγάλη γκάμα ορισμών της Διοίκησης Ποιότητας και η σύγχυση που διαπιστώνεται μπορεί να αποδοθεί :

- 1) στις ασάφειες της βιβλιογραφίας,
- 2) στις διαφορετικές απόψεις των εμπλεκόμενων μάνατζερ, συμβούλων και ερευνητών, οι οποίοι περιγράφουν τη ΔΠ βασισμένοι στις αρχές ΔΠ αλλά και στα προσωπικά τους εννοιολογικά πλαίσια, καθώς και
- 3) στο διαφορετικό ακροατήριο (μάνατζερ ή ερευνητές) στο οποίο απευθύνεται ο κάθε εισηγητής ή συγγραφέας.

Είναι όμως κοινώς αποδεκτό ότι υπάρχει επείγουσα και επιτακτική ανάγκη να αναπτυχθούν συγκεκριμένοι και τυποποιημένοι ορισμοί των εννοιών της Διοίκησης Ποιότητας. Όσοι είναι εξοικειωμένοι με το μηχανιστικό μοντέλο οργάνωσης τείνουν στα μηχανιστικά στοιχεία της ΔΠ, ενώ όσοι υιοθετούν τη συστημική προσέγγιση τείνουν προς τα οργανικά της στοιχεία [1].

Η επιστημονική κοινότητα σε μια πρώτη προσπάθεια για θεωρητική θεμελίωση της Διοίκησης Ποιότητας, προσπάθησε να ερμηνεύσει και να παρουσιάσει δομημένα τις απόψεις των Guru. Τα κυριότερα άρθρα παρουσιάζονται στη συνέχεια.

### **Το πλαίσιο Deming κατά Anderson, Rungtusanatham και Schröder (1994, 1995)**

Οι Anderson et al. (1994) τεκμηρίωσαν θεωρητικά την προσέγγιση Deming για τον οργανωτικό μετασχηματισμό (Σχήμα 5). Εφάρμοσαν τη μέθοδο Delphi Analysis με τη συμμετοχή ακαδημαϊκών και μάνατζερ και ερμήνευσαν την ουσία της θεωρίας Deming με επτά δομές (constructs) [1]:

**1. Οραματική Ηγεσία (Visionary Leadership):** η δυνατότητα της διοίκησης να ορίσει, να καθιερώσει και να καθοδηγήσει ένα μακροπρόθεσμο όραμα, το οποίο ορίζουν οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, σε αντιδιαστολή με το ρόλο της στον εσωτερικό έλεγχο.

**2. Εσωτερικές και Εξωτερικές Συνεργασίες (Internal and External Cooperation):** η τάση του οργανισμού να αποφύγει τον ανταγωνισμό εσωτερικά με τους εργαζόμενους, και εξωτερικά με τους προμηθευτές.

**3. Μάθηση (Learning):** η οργανωτική ικανότητα του οργανισμού να αναγνωρίζει και να καλλιεργεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων.

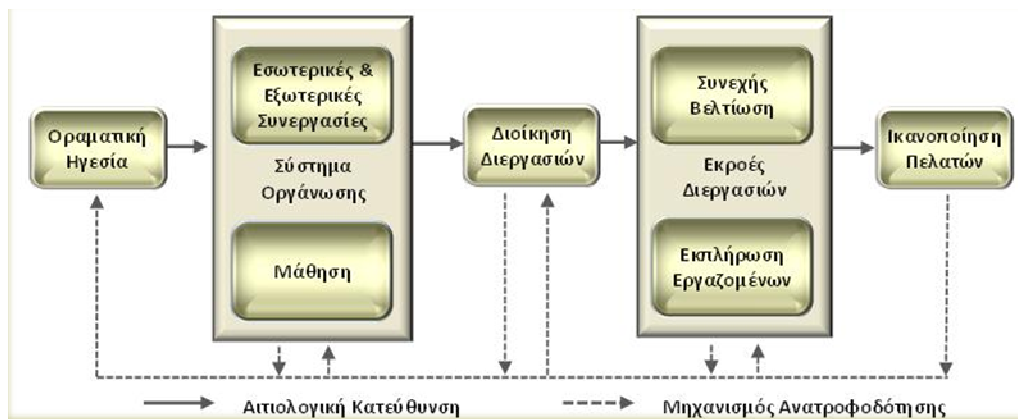


**4. Διοίκηση Διεργασιών (Process Management)** το σύνολο των συμπεριφορών και πρακτικών που εστιάζουν κυρίως στη διοίκηση διεργασιών και πόρων του οργανισμού και όχι τόσο στα αποτελέσματα.

**5. Συνεχής Βελτίωση (Continuous Improvement):** η τάση του οργανισμού να υποστηρίζει συνεχώς διακεκριμένες και καινοτόμες βελτιώσεις διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών.

**6. Εκπλήρωση Εργαζομένων (Employee Fulfillment):** κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός ικανοποιεί συνεχώς τις ανάγκες τους.

**7. Ικανοποίηση Πελάτη (Customer Satisfaction):** κατά πόσο οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι τα προϊόντα του οργανισμού συνεχώς καλύπτουν τις ανάγκες τους.



Σχήμα 5. Αιτιολογική Συσχέτιση των Διαστάσεων της Μεθόδου Διοίκησης Deming

Με βάση τις απόψεις των ερευνητών, η αποτελεσματικότητα του πλαισίου Deming πηγάζει από τη **Ηγεσία** που επιδιώκει ταυτόχρονα την ανταγωνιστικότητα και τη μάθηση. Έτσι διευκολύνεται η διοίκηση διεργασιών, επιτυγχάνεται η βιώσιμη εκπλήρωση εργαζομένων καθώς και η συνεχής βελτίωση διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών, στοιχεία που συνολικά υποστηρίζουν την ικανοποίηση των πελατών και την επιβίωση. Επίσης, οι Rungtusanatham et al. (1998), εφάρμοσαν τη μέθοδο αυτή στην Ιταλία και απέδειξαν ότι για να είναι αποδοτικές οι πρακτικές Διοίκησης Ποιότητας, ιδιαίτερα η εκπλήρωση εργαζομένων, πρέπει να προσαρμόζονται στις αξίες της κουλτούρας στην οποία διαχέονται [1].

### **Το πλαίσιο Deming κατά Dean και Bowen (1994)**

Σύμφωνα με τους Dean & Bowen η Διοίκηση Ποιότητας δεν είναι η ασαφής συγκέντρωση ανόμοιων ετερόκλητων εννοιών που περιγράφεται. Είναι ένα σύνολο αρχών που συνδέονται και συνεργάζονται μεταξύ τους, με την υποστήριξη πρακτικών και τεχνικών, οι οποίες διευκολύνουν την επίτευξη των κεντρικών στόχων [4]. Οι

ερευνητές ξεχώρισαν στα διδάγματα του Deming τρεις βασικές αρχές, την Εστίαση στον Πελάτη, τη Συνεχή Βελτίωση και την Ομαδικότητα και κατέγραψαν τις βασικές πρακτικές και τεχνικές που συνδέονται με την κάθε αρχή (βλέπε **Πίνακα 2**).

**Πίνακας 2.** Πλαίσιο ΔΠ Dean & Bowen: Βασικές Πρακτικές & Τεχνικές ΔΠ

<b>Βασικές Πρακτικές</b>	<b>Τεχνικές</b>
<p><b>1. Εστίαση στον Πελάτη</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Άμεση επαφή με τον πελάτη για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες του.</li> <li>• Χρήση των πληροφοριών στο σχεδιασμό, την παραγωγή και διάθεση προϊόντων/υπηρεσιών.</li> </ul>	<p><b>1. Εστίαση στον Πελάτη</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έρευνες Πελατών &amp; Ομάδων Στόχου.</li> <li>• Ανάπτυξη της έννοιας και της λειτουργικότητας της Ποιότητας (μετατροπή των πληροφοριών πελατών σε προδιαγραφές προϊόντων/υπηρεσιών).</li> </ul>
<p><b>2. Συνεχής Βελτίωση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση διαδικασιών.</li> <li>• Ανασχεδιασμός (οργάνωση και διαδικασίες).</li> <li>• Επίλυση Προβλημάτων.</li> <li>• Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης (PDCA).</li> </ul>	<p><b>2. Συνεχής Βελτίωση</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαγράμματα Ροής.</li> <li>• Ανάλυση Pareto.</li> <li>• Στατιστικός έλεγχος.</li> <li>• Διαγράμματα Ψαροκόκαλου.</li> </ul>
<p><b>3. Ομαδικότητα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναζήτηση λύσεων που ωφελούν όλες τις εμπλεκόμενες σε διεργασίες μονάδες.</li> <li>• Συγκρότηση ομάδων πολλών και διάφορων τύπων.</li> <li>• Κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.</li> </ul>	<p><b>3. Ομαδικότητα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μέθοδοι ανάπτυξης της οργάνωσης (παραδείγματος χάριν τεχνική δημιουργίας ονομαστικών ομάδων-αποσαφήνιση των ρόλων και της ανάδρασης μεταξύ τους).</li> </ul>

Οι Dean και Bowen λοιπόν, τεκμηρίωσαν ότι οι βασικές αρχές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με απώτερο στόχο την καλύτερη απόδοση κάθε επιχείρησης η οποία επιτυγχάνεται με την ικανοποίηση των πελατών. Η συνεχής βελτίωση υλοποιεί τη δέσμευση για ικανοποίηση του πελάτη και για να είναι αποδοτική η βελτίωση καθοδηγείται από τις ανάγκες των πελατών. Επίσης παρατήρησαν ότι η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη για τη συνεχή βελτίωση. Ακολουθώς παρουσιάζονται οι τρεις αυτές αρχές με μεγαλύτερη λεπτομέρεια [4].

**1. Εστίαση στον Πελάτη** (η βασική αρχή). Με την αρχή αυτή διατυπώνεται η πεποίθηση ότι πρωταρχικός στόχος είναι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Βασική προϋπόθεση για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη, γεγονός που απαιτεί την οργάνωση όλου του οργανισμού και τη λειτουργία του εστιάζοντας στις ανάγκες του πελάτη. Εκφράζει την προσπάθεια του οργανισμού να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες που ικανοποιούν τον πελάτη. Οι Εσωτερικοί Πελάτες (οι εργαζόμενοι δηλαδή που παραλαμβάνουν και αξιοποιούν εσωτερικές εκροές και

πληροφορίες) είναι σημαντικό κομμάτι της ΔΠ και πρέπει να ικανοποιούνται με τις κατάλληλες πρακτικές και τεχνικές.

**2. Συνεχής Βελτίωση.** Υιοθετεί τη συστημική θεώρηση της οργάνωσης (σύστημα αλληλεπιδρώντων διεργασιών). Διατυπώνει την πεποίθηση ότι η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών. Η συνεχής αυτή βελτίωση θα καταστήσει τον οργανισμό ικανό να ανταποκρίνεται στις ολοένα ανώτερες και αυστηρότερες προσδοκίες των πελατών του. Τέλος εκφράζει τη δέσμευση του οργανισμού να εξετάζει συνεχώς τις διεργασίες του και να αναζητά συνεχώς καλύτερες πρακτικές/τεχνικές.

**3. Ομαδικότητα.** Κυριαρχεί η πεποίθηση ότι η **Εστίαση στον Πελάτη** και η **Συνεχής Βελτίωση** είναι ευκολότερο να κατακτηθούν με τη συνεργασία όλων των πελατών και των προμηθευτών εντός και εκτός του οργανισμού. Έτσι η ομαδικότητα εξειδικεύεται σε:

α. **Ομαδική Εργασία** η οποία αφορά στη συνεργασία των επικεφαλής με τους εργαζόμενους καθώς και των τμημάτων και λειτουργιών μεταξύ τους. Θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση του οργανισμού, αρκεί να τους δοθεί η ευχέρεια και η απαιτούμενη προετοιμασία. Ακόμη εκφράζει την άποψη ότι ο οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει ως σύστημα όταν οι μονάδες του ενδιαφέρονται μόνο για τη δική τους απόδοση και αδιαφορώντας για την απόδοση των άλλων.

β. **Συνεργασίες** που αναφέρονται στις σχέσεις-συμβάσεις με πελάτες, προμηθευτές, υπεργολάβους, κτλ. Όλοι οι εμπλεκόμενοι αναγνωρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από τις εταιρικές σχέσεις και με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η συνέργεια και πίστη πελατών/προμηθευτών.

### **Το πλαίσιο των Deming, Ishikawa, Juran κατά Hackman και Wageman (1995)**

Οι Hackman & Wageman κατέληξαν ότι οι Deming, Ishikawa και Juran συμφωνούν στην θέση ότι ένας οργανισμός, έχοντας ρητά δηλωμένες αξίες για το περιβάλλον και για την ευημερία των μελών του, στοχεύει να διατηρηθεί υγιής για α) να προωθήσει τη σταθερότητα της κοινότητας, β) να παράγει προϊόντα/υπηρεσίες που είναι χρήσιμα στους πελάτες και γ) να εξασφαλίσει συνθήκες ικανοποίησης και ανάπτυξης των μελών του.

Για το σκοπό αυτό, οι δύο Guru προτείνουν μία στρατηγική, η οποία βασίζεται στις τέσσερις ακόλουθες υποθέσεις [5]:

1) Το κόστος χαμηλής ποιότητας (επιθεώρηση, ανακατεργασία, χαμένοι πελάτες κτλ) είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος ανάπτυξης διεργασιών για την παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που είναι απολύτως απαραίτητη για την επιβίωση. Θεωρούν ότι όσοι στοχεύουν στο να παράγουν ποιοτικά προϊόντα βελτιώνουν ακόμη και τους παραδοσιακούς δείκτες όπως η κερδοφορία σε αντίθεση με όσους μειώνουν την ποιότητα για να πετύχουν χαμηλό κόστος.

2) Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ποιότητα της εργασίας τους και θα αναλάβουν πρωτοβουλίες να τη βελτιώσουν, αν έχουν τα εργαλεία και την εκπαίδευση που απαιτείται και αν οι μάντζερ προσέξουν τις ιδέες τους.

3) Οι οργανισμοί λειτουργούν σαν ένα σύστημα και τα βασικά προβλήματα εμφανίζονται πάντα στις διαχωριστικές γραμμές των επιμέρους λειτουργιών.

4) Η ποιότητα είναι αδιαπραγμάτευτη ευθύνη των μάνατζερ. Η συνεχής βελτίωση αρχίζει από τη δέσμευση των μάνατζερ για την ποιότητα και η απόδοση εργασίας είναι άμεση συνάρτηση της ποιότητας του συστήματος που δημιουργούν οι μάνατζερ.

Επίσης, οι guru προτείνουν τη συστημική προσέγγιση της οργάνωσης και διατυπώνουν τις παρακάτω τέσσερις αρχές οι οποίες καθοδηγούν τη συνεχή βελτίωση [5]:

**1) Εστίαση στις Διεργασίες:** η ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών εξαρτάται πάνω από όλα από τις διεργασίες σχεδιασμού και παραγωγής. Οι μάνατζερ πρέπει να καθοδηγούν τους εργαζόμενους στα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά και να τους εκπαιδεύουν/εξασκούν στην αξιολόγηση, ανάλυση και βελτίωση των μεθόδων εργασίας.

**2) Ανάλυση Διακύμανσης:** οι εκτός ελέγχου διεργασίες ή εκροές είναι η κύρια αιτία των προβλημάτων ποιότητας και πρέπει να αναλύονται καθώς και να ελέγχονται από τους εργαζόμενους στην πρώτη γραμμή. Μόνο αν εντοπιστούν οι ουσιαστικές αιτίες διακύμανσης μπορεί να ληφθούν κατάλληλα μέτρα βελτίωσης των μεθόδων εργασίας.

**3) Διοίκηση βάσει Γεγονότων:** σε όλα τα σημεία του κύκλου επίλυσης προβλημάτων, δηλ στον καθορισμό ενός προβλήματος, στην ανάλυση αιτιών, στην επιλογή λύσης αλλά και στη δοκιμαστική εφαρμογή, οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στα δεδομένα που συλλέγονται συστηματικά.

**4) Μάθηση & Συνεχής Βελτίωση:** για να επιτευχθεί η μακροπρόθεσμη επιβίωση ενός οργανισμού θα πρέπει να υπάρχει μία συνεχής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Επειδή πάντα υπάρχουν ευκαιρίες βελτίωσης των μεθόδων εργασίας, η δέσμευση για συνεχή βελτίωση εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι συνεχώς θα βελτιώνουν τις γνώσεις τους πάνω στη δουλειά τους.

Σε αντίθεση με τη συμφωνία των Guru για τις στρατηγικές οργάνωσης ενός οργανισμού, υπάρχει οριακή συμφωνία για τις πρακτικές Διοίκησης Ποιότητας, με μόνα κοινά σημεία τα εξής [5]:

➤ **Γνώση Απαιτήσεων Πελατών** (knowledge of customer requirements). Για να εκτιμηθούν και να αποτιμηθούν σωστά οι αλλαγές στις διεργασίες ενός οργανισμού, οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται στις απαιτήσεις των πελατών εσωτερικών και εξωτερικών.

➤ **Σχέσεις με Προμηθευτές.** Πρέπει να διασφαλίζεται ότι τα εισερχόμενα υλικά είναι αποδεκτής ποιότητας.

➤ **Διαλειτουργικές Ομάδες** (Cross-functional teams). Οι ομάδες είναι απαραίτητες επειδή κατέχουν το πλήρες φάσμα γνώσης, εμπειρίας και πληροφορίας που απαιτεί η επίλυση των συστημικών προβλημάτων.

➤ **Επιστημονικές Μέθοδοι & Στατιστική Ανάλυση** (Scientific methods and statistical analyses). Τέτοιες μέθοδοι είναι το γράφημα ελέγχου, η pareto analysis, cost-of-quality analysis που ενισχύουν τις ομάδες προσφέροντας αξιόπιστα στοιχεία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

➤ **Ευρεστικές Τεχνικές Διοίκησης Διεργασιών** (Process management heuristics). Όπως διάγραμμα ροής, brainstorming, διάγραμμα αιτίας-συνέπειας κτλ που βελτιώνουν καθαυτή τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τη συνεχή βελτίωση.

## 2.3 Η Έννοια της Ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας αφορά στο σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα του/της να ικανοποιεί εκφρασμένες ή αναμενόμενες ανάγκες. Η Ποιότητα είναι διεθνώς αντιληπτή και συνώνυμη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με την λειτουργικότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Θεωρείται ότι αποτελεί το βαθμό στον οποίο καλύπτονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών, οι οποίες διατυπώνονται ρητά ή είναι υποχρεωτικές από ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος [28].

Στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402:1986 η ποιότητα ορίζεται ως *Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες*, ενώ στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2005 η ποιότητα ορίζεται ως *Ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί απαιτήσεις* [21]. Βέβαια υπάρχουν και διάφοροι άλλοι ορισμοί ή προσεγγίσεις της ποιότητας. Όλοι όμως έχουν ως κοινό σημείο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ή ακόμα και την υπέρβαση των προσδοκιών του. Μερικές γενικές απόψεις παρουσιάζονται παρακάτω [13,30,60]:

- Ποιότητα είναι συνάρτηση κάποιας μετρήσιμης μεταβλητής που αφορά κάποιο χαρακτηριστικό του προϊόντος.
- Η ποιότητα καθορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης.
- Η ποιότητα παρουσιάζεται ως η σχέση μεταξύ της αξίας του προϊόντος για τον πελάτη και της τιμής του.
- Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις (τεχνικές) προδιαγραφές.

Στην παρούσα διπλωματική οι ορισμοί της ποιότητας που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ο συνδυασμός των απόψεων ότι “Ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού, που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και διαδικασία”, ότι “ποιότητα είναι το να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες των πελατών ή να υπερβαίνουμε τις προσδοκίες τους” και ότι “ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες”[60].

## 2.4 Βασικοί Ορισμοί που Σχετίζονται με την Ποιότητα

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφονται κάποιο βασικοί ορισμοί που σχετίζονται με την ποιότητα και αναφέρονται στο κείμενο ή στα παραρτήματα της παρούσας διπλωματικής. Αυτοί είναι [21,25]:

- **Ποιότητα:** Ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί απαιτήσεις.
- **Ικανοποίηση του πελάτη:** Η αντίληψη του πελάτη σε ό,τι αφορά τον βαθμό στον οποίο έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του.
- **Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας:** Το σύστημα διαχείρισης για την διεύθυνση και τον έλεγχο ενός οργανισμού όσον αφορά την ποιότητα.

- **Πολιτική για την Ποιότητα:** Το σύνολο των προθέσεων και η διεύθυνση ενός οργανισμού όπως εκφράζονται επίσημα από την Ανώτατη Διοίκηση και είναι συναφείς με την ποιότητα.
- **Διαχείριση της Ποιότητας:** Οι συντονισμένες δραστηριότητες για τη διεύθυνση και τον έλεγχο ενός οργανισμού, όσον αφορά την ποιότητα.
- **Έλεγχος της Ποιότητας:** Το μέρος της διαχείρισης της ποιότητας το οποίο εστιάζεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων για την ποιότητα.
- **Διασφάλιση της Ποιότητας:** Το μέρος της διαχείρισης της ποιότητας το οποίο εστιάζεται στην παροχή εμπιστοσύνης ότι θα ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα.
- **Βελτίωση της Ποιότητας:** Το μέρος της διαχείρισης της ποιότητας το οποίο εστιάζεται στην αύξηση της δυνατότητας ικανοποίησης των απαιτήσεων.
- **Διαρκής Βελτίωση:** Η επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα με σκοπό την αύξηση της δυνατότητας ικανοποίησης των απαιτήσεων.
- **Οργανισμός:** Η ομάδα προσώπων και εγκαταστάσεων με κατανομή των ευθυνών, των αρμοδιοτήτων και των σχέσεων.
- **Ενδιαφερόμενο Μέρος:** Ένα πρόσωπο ή μία ομάδα προσώπων που ενδιαφέρεται για ό,τι έχει σχέση με την επίδοση ή την επιτυχία ενός οργανισμού.
- **Διεργασία:** Ένα σύνολο συσχετιζόμενων ή αλληλεπιδρώντων δραστηριοτήτων το οποίο μετασχηματίζει εισερχόμενα σε εξερχόμενα.
- **Προϊόν:** Το αποτέλεσμα μίας διεργασίας.
- **Έργο:** Μία μοναδική διεργασία, αποτελούμενη από ένα σύνολο συντονιζόμενων και ελεγχόμενων δραστηριοτήτων, με ημερομηνίες έναρξης και λήξης, η οποία αναλαμβάνεται για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού συμμορφούμενου προς καθορισμένες απαιτήσεις, συμπεριλαμβανόμενων των περιορισμών των συναφών με το χρόνο, με το κόστος και με τους πόρους.
- **Σχεδιασμός και Ανάπτυξη:** Το σύνολο των διεργασιών το οποίο μετασχηματίζει απαιτήσεις σε καθορισμένα χαρακτηριστικά ή σε προδιαγραφή ενός προϊόντος, μίας διεργασίας ή ενός συστήματος.
- **Διαδικασία:** Καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μίας δραστηριότητας ή μίας διεργασίας.
- **Συμμόρφωση:** Η ικανοποίηση μίας απαίτησης.
- **Μη Συμμόρφωση:** Η μη ικανοποίηση μίας απαίτησης.
- **Προληπτική Ενέργεια:** Η ενέργεια για την εξάλειψη του αιτίου μίας εν δυνάμει μη συμμόρφωσης ή μίας άλλης εν δυνάμει ανεπιθύμητης κατάστασης.
- **Διορθωτική Ενέργεια:** Η ενέργεια για την εξάλειψη του αιτίου μίας εντοπισθείσας μη συμμόρφωσης ή μίας άλλης ανεπιθύμητης κατάστασης.
- **Επιθεώρηση:** Η συστηματική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διεργασία για τη συλλογή αντικειμενικών αποδείξεων και την αντικειμενική αξιολόγησή τους για τον καθορισμό του βαθμού ικανοποίησης των κριτηρίων της επιθεώρησης.
- **Αντικειμενικές Αποδείξεις:** Αρχεία, δηλώσεις ή άλλες πληροφορίες, οι οποίες σχετίζονται με τα κριτήρια της επιθεώρησης και είναι επαληθεύσιμες.

## 2.5 Αρχές της Διαχείρισης Ποιότητας

Τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας της σειράς προτύπων ISO 9000 βασίζονται στις οκτώ αρχές διαχείρισης της ποιότητας που παρουσιάζονται στη συνέχεια. Οι αρχές αυτές ορίζονται στο πρότυπο ISO 9004 “Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για τη βελτίωση της απόδοσης” και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την ανώτατη διοίκηση ως ένα πλαίσιο καθοδήγησης του Οργανισμού τους για την βελτίωση της απόδοσής του. Ο προσδιορισμός των οχτώ αρχών οφείλεται στη συλλογική εμπειρία και στη γνώση των διεθνών εμπειρογνομόνων που συμμετέχουν στην Τεχνική Επιτροπή ISO/TC176, η οποία είναι αρμόδια για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των προτύπων της σειράς ISO 9000 [13,27].

Οι οκτώ αρχές της διαχείρισης ποιότητας είναι [24]:

**α) Εστίαση στον πελάτη:** Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και κατά συνέπεια θα πρέπει να κατανοούν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες τους, να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και να επιδιώκουν την υπέρβαση των προσδοκιών τους.

**β) Ηγεσία:** Τα ηγετικά στελέχη καθορίζουν την ενότητα των σκοπών και της διεύθυνσης του οργανισμού. Θα πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν το εσωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου τα άτομα μπορούν να εμπλέκονται πλήρως για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

**γ) Εμπλοκή των ατόμων:** Τα άτομα, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, αποτελούν την ουσία αυτού και η πλήρης εμπλοκή τους καθιστά δυνατή τη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους προς όφελος του οργανισμού.

**δ) Προσέγγιση ως διεργασία:** Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά όταν οι δραστηριότητες και οι συναφείς πόροι υφίστανται διαχείριση ως μια διεργασία.

**ε) Προσέγγιση της διαχείρισης ως σύστημα:** Ο εντοπισμός, η κατανόηση και η διαχείριση αλληλοεξαρτώμενων διεργασιών ως ένα σύστημα, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα του οργανισμού για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του.

**στ) Διαρκής βελτίωση:** Η διαρκής βελτίωση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί έναν μόνιμο αντικειμενικό σκοπό του οργανισμού.

**ζ) Προσέγγιση στην λήψη των αποφάσεων βάσει γεγονότων:** Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.

**η) Αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές:** Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του αλληλεξαρτώνται και μία αμοιβαίως επωφελής σχέση αυξάνει την ικανότητα αμοφτέρων να δημιουργούν αξία.

### 2.5.1 Αρχή 1: Εστίαση στον Πελάτη

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και κατά συνέπεια θα πρέπει να κατανοούν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες τους, να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και να επιδιώκουν την υπέρβαση των προσδοκιών τους [24].

Τα εκάστοτε συστήματα διαχείρισης ποιότητας μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Η εφαρμογή της αρχής αυτής έχει τα ακόλουθα οφέλη [27]:

- ❖ Αυξανόμενο μερίδιο αγοράς και εισοδήματος που επιτυγχάνεται μέσω ευέλικτων και γρήγορων απαντήσεων στις ευκαιρίες της αγοράς.
- ❖ Αυξανόμενη αποτελεσματικότητα στη χρήση των πόρων του Οργανισμού με στόχο την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών.
- ❖ Βελτιωμένη πίστη πελατών που οδηγεί σε επαναληψιμότητα πωλήσεων.

Ακόμη οδηγεί σε [27]:

- ❖ Έρευνα και κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών πελατών.
- ❖ Εξασφάλιση του ότι οι στόχοι του Οργανισμού συνδέονται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες πελατών.
- ❖ Επικοινωνία των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών σε όλο τον Οργανισμό.
- ❖ Μέτρηση της ικανοποίησης πελατών και επακόλουθες ενέργειες βασισμένες στα αποτελέσματα της μέτρησης.
- ❖ Συστηματική διαχείριση σχέσεων με πελάτες.
- ❖ Εξασφάλιση μιας ισορροπημένης προσέγγισης μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών (όπως οι μέτοχοι, οι υπάλληλοι, οι προμηθευτές, οι χρηματοδότες, οι τοπικές κοινότητες και η κοινωνία συνολικά).

Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας διαχέονται σε όλο το πρότυπο ISO 9001:2008. Η **Αρχή 1: Εστίαση στον πελάτη** συνδέεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ISO 9001:2008 οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 5.1 Δέσμευση της Διοίκησης
- 5.2 Εστίαση στον πελάτη
- 5.4.1 Στόχοι Ποιότητας
- 5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης
- 7.2 Διεργασίες σε επαφή με τους πελάτες
- 8.2.1 Ικανοποίηση των πελατών
- 8.5.1 Συνεχής βελτίωση



### 2.5.2 Αρχή 2: Ηγεσία

Τα ηγετικά στελέχη καθορίζουν την ενότητα των σκοπών και της διεύθυνσης του ορισμού. Θα πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν το εσωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου τα άτομα μπορούν να εμπλέκονται πλήρως για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού [24].

Η Ανώτατη Διοίκηση μέσω της ηγεσίας και των ενεργειών της μπορεί να δημιουργεί ένα περιβάλλον εντός του οποίου το προσωπικό συμμετέχει πλήρως και στο οποίο μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Η εφαρμογή της αρχής αυτής έχει τα ακόλουθα οφέλη [27]:

- ❖ Το προσωπικό κατανοεί και παρακινείται προς τους σκοπούς και τους στόχους του Οργανισμού.
- ❖ Οι δραστηριότητες αξιολογούνται, ευθυγραμμίζονται και εφαρμόζονται με έναν ενοποιημένο τρόπο.
- ❖ Ελαχιστοποιείται η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων ενός Οργανισμού.

Ακόμη οδηγεί σε [27]:

- ❖ Εξέταση των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων μερών συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των μετόχων, των υπαλλήλων, των προμηθευτών, των χρηματοδοτών, των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας συνολικά.
- ❖ Καθιέρωση ενός σαφούς οράματος του μέλλοντος του Οργανισμού.
- ❖ Καθορισμό στόχων και σκοπών.
- ❖ Δημιουργία και υποστήριξη κοινών αρχών, προτύπων δικαιοσύνης και ηθικής σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού.
- ❖ Καθιέρωση της εμπιστοσύνης και εξάλειψη του φόβου.
- ❖ Παροχή των απαραίτητων πόρων στο προσωπικό, κατάρτισης και ελευθερίας να ενεργήσει με ευθύνη και υπευθυνότητα.
- ❖ Ενθάρρυνση και αναγνώριση της συνεισφοράς του προσωπικού.

Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας διαχέονται σε όλο το πρότυπο ISO 9001:2008. Η **Αρχή 2: Ηγεσία** συνδέεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ISO 9001:2008 οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 4.1 Γενικές απαιτήσεις
- 5.1 Δέσμευση της Διοίκησης
- 5.3 Πολιτική για την Ποιότητα
- 5.4.1 Στόχοι Ποιότητας
- 5.5.1 Ευθύνες και αρμοδιότητες
- 5.5.3 Εσωτερική επικοινωνία
- 6.2.1 Γενικά (Ανθρώπινοι πόροι)
- 6.2.2 Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση
- 6.4 Περιβάλλον εργασίας

### 2.5.3 Αρχή 3: Εμπλοκή των Ατόμων

Τα άτομα, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, αποτελούν την ουσία αυτού και η πλήρης εμπλοκή τους καθιστά δυνατή τη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους προς όφελος του οργανισμού [24].

Η εφαρμογή της αρχής αυτής έχει τα ακόλουθα οφέλη [27]:

- ❖ Παρακίνηση, αφοσίωση και εμπλοκή προσωπικού του Οργανισμού.
- ❖ Καινοτομία και δημιουργικότητα στην προώθηση των στόχων του Οργανισμού.
- ❖ Προσωπικό υπεύθυνο για την απόδοσή του.
- ❖ Προσωπικό πρόθυμο να συμμετέχει και να συμβάλει στη συνεχή βελτίωση.

Ακόμη οδηγεί σε [27]:

- ❖ Προσωπικό που κατανοεί τη σημασία, της συμβολή και τον ρόλο του στον Οργανισμό.
- ❖ Προσωπικό που προσδιορίζει τους περιορισμούς στην απόδοσή του.
- ❖ Προσωπικό που αποδέχεται την αιτία των προβλημάτων και την ευθύνη για την επίλυση τους.
- ❖ Προσωπικό που αξιολογεί την απόδοσή του ως προς τους προσωπικούς σκοπούς και στόχους του.
- ❖ Προσωπικό που επιδιώκει ενεργά να ενισχύσει τις ικανότητές του, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του.
- ❖ Προσωπικό που μοιράζεται ελεύθερα τις γνώσεις και τις εμπειρίες του.
- ❖ Προσωπικό που συζητά ανοιχτά τα προβλήματα.

Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας διαχέονται σε όλο το πρότυπο ISO 9001:2008. Η **Αρχή 3: Εμπλοκή των ατόμων** συνδέεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ISO 9001:2008 οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 5.5.3 Εσωτερική επικοινωνία
- 6.2.1 Γενικά (Ανθρώπινοι πόροι)
- 6.2.2 Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση
- 7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες

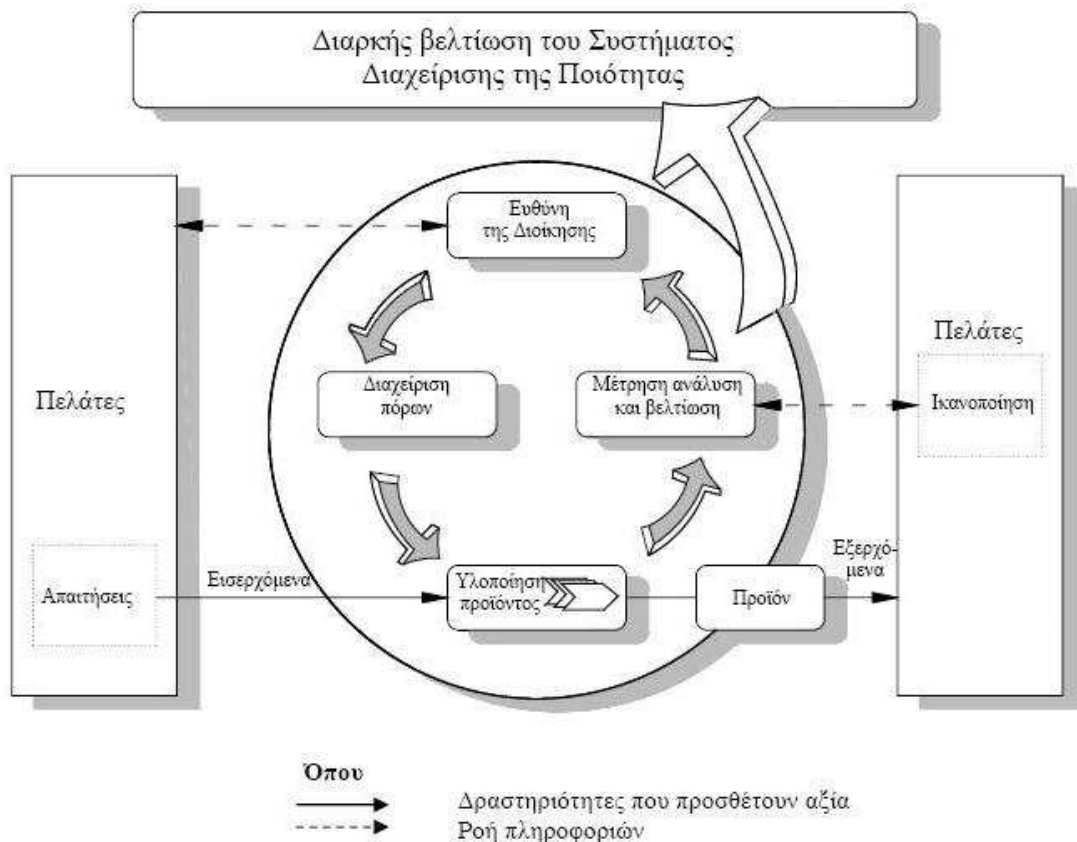
#### 2.5.4 Αρχή 4: Προσέγγιση ως Διεργασία

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά όταν οι δραστηριότητες και οι συναφείς πόροι υφίστανται διαχείριση ως μια διεργασία [24].

Η εφαρμογή σε έναν οργανισμό ενός συστήματος διεργασιών, μαζί με τον προσδιορισμό των διεργασιών και των αλληλεπιδράσεων αυτών, καθώς και η διαχείρισή τους, μπορεί να αναφερθούν ως η **προσέγγιση ως διεργασία**. Όταν μέσα σε ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας χρησιμοποιείται αυτού του είδους η προσέγγιση, τότε δίδεται έμφαση στη σπουδαιότητα:

- α) της κατανόησης και της ικανοποίησης των απαιτήσεων,
- β) της ανάγκης να εξετάζονται οι διεργασίες με όρους προστιθέμενης αξίας,
- γ) της λήψης των αποτελεσμάτων της επίδοσης των διεργασιών καθώς και της αποτελεσματικότητας και
- δ) της διαρκούς βελτίωσης των διεργασιών, βασιζόμενη στην αντικειμενική μέτρηση.

Στο Σχήμα 6 παρουσιάζεται ένα μοντέλο συστήματος διαχείρισης ποιότητας το οποίο περιγράφεται στα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Το μοντέλο αυτό καλύπτει όλες τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου, χωρίς να παρουσιάζει διεργασίες σε επίπεδο λεπτομέρειας, μιας και αυτές υλοποιούνται με διαφορετικό τρόπο σε κάθε οργανισμό [23].



Σχήμα 6. Μοντέλο Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9000 που απεικονίζει την προσέγγιση ως διεργασία [23]

Παρατηρούμε ότι το παραπάνω μοντέλο ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας απεικονίζει τις διασυνδέσεις των κύριων διεργασιών μιας επιχείρησης. Η απεικόνιση αυτή υποδηλώνει ότι οι πελάτες διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό απαιτήσεων ως εισερχόμενα. Η παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών που γίνεται μέσω διεργασιών μέτρησης και ανάλυσης, απαιτεί την αξιολόγηση πληροφοριών οι οποίες σχετίζονται με την αντίληψη των πελατών κατά πόσον ο οργανισμός έχει ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους.

Προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά ένας οργανισμός, πρέπει να προσδιορίσει και να διαχειρίζεται έναν αριθμό συνδεδεμένων δραστηριοτήτων. Αναφέραμε παραπάνω ότι **διεργασία** είναι ένα σύνολο συσχετιζόμενων ή αλληλεπιδρώντων δραστηριοτήτων το οποίο μετασχηματίζει εισερχόμενα σε εξερχόμενα. Η συνεχής βελτίωση μιας διεργασίας χαρακτηρίζεται από ροή ενεργειών και συγκεκριμένες αντίστοιχες διοικητικές αρμοδιότητες οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ενότητες, εφαρμόζοντας την μεθοδολογία “Σχεδιάζω-Εκτελώ-Ελέγχω-Ενεργώ” (Σ.Ε.Ε.Ε.) – “Plan-Do-Check-Act” (P.D.C.A.), γνωστή και ως κύκλος του Deming (Σχήμα 7) [22].



Σχήμα 7. Κύκλος του Deming (Σ.Ε.Ε.Ε. – P.D.C.A.) [35]

Όπου [43]:

- **Σχεδιάζω:** καθιερώνω τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις διεργασίες που είναι απαραίτητες για να παραχθούν αποτελέσματα σε συμφωνία με τις απαιτήσεις των πελατών και τις πολιτικές του οργανισμού.
- **Εκτελώ:** θέτω σε εφαρμογή τις διεργασίες.
- **Ελέγχω:** παρακολουθώ και μετρώ τις διεργασίες και το προϊόν ως προς τις πολιτικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις απαιτήσεις για το προϊόν και εκθέτω τα αποτελέσματα.
- **Ενεργώ:** αναλαμβάνω δράσεις για τη διαρκή βελτίωση της επίδοσης των διεργασιών.

Η εφαρμογή της αρχής 4 έχει τα ακόλουθα οφέλη [27]:

- ❖ Χαμηλότερο κόστος μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων.
- ❖ Βελτιωμένα, συνεπή και προβλέψιμα αποτελέσματα.
- ❖ Προσδιορισμένες και σαφείς ευκαιρίες βελτίωσης.

Ακόμη οδηγεί σε [27]:

- ❖ Συστηματικό καθορισμό των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος.
- ❖ Καθιέρωση σαφών ευθυνών και υπευθυνοτήτων για τη διαχείριση των βασικών δραστηριοτήτων.
- ❖ Ανάλυση και μέτρηση της ικανότητας των βασικών δραστηριοτήτων. Προσδιορισμό των διεπαφών των βασικών δραστηριοτήτων ανάμεσα στις λειτουργίες του Οργανισμού.
- ❖ Εστίαση σε παράγοντες όπως πόροι, μέθοδοι, και υλικά που θα βελτιώσουν τις βασικές δραστηριότητες του Οργανισμού.
- ❖ Αξιολόγηση των κινδύνων, των συνεπειών και των επιδράσεων των δραστηριοτήτων στους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

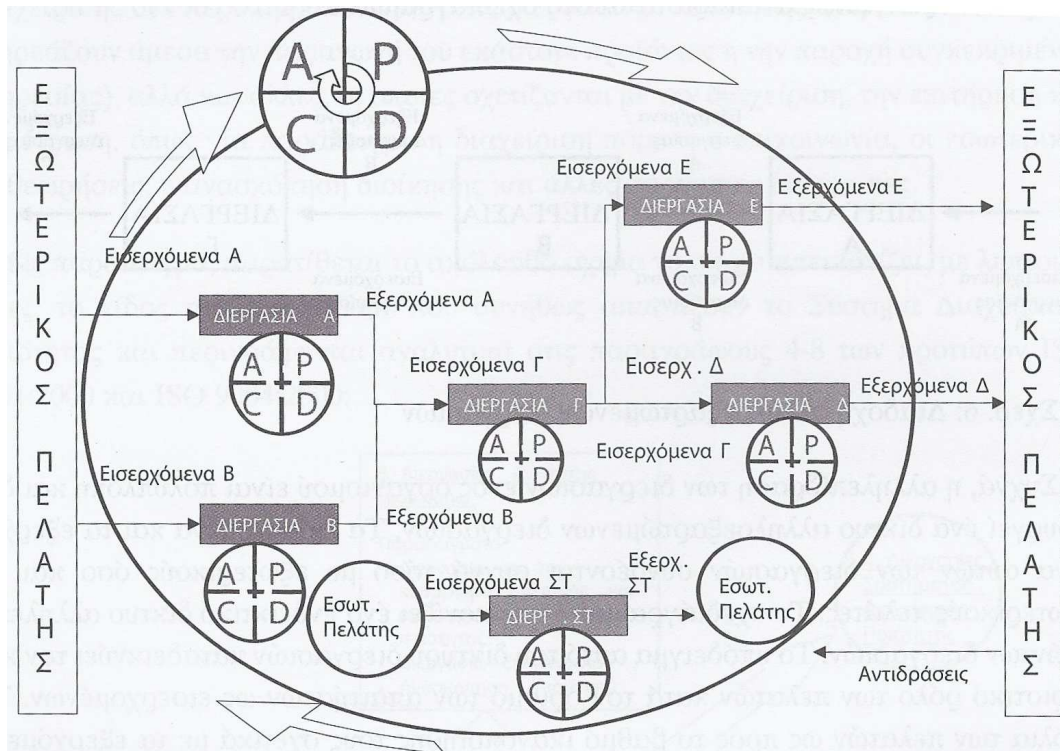
Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας διαχέονται σε όλο το πρότυπο ISO 9001:2008. Η **Αρχή 4: Προσέγγιση ως διεργασία** συνδέεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ISO 9001:2008 οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 4.1 Γενικές απαιτήσεις
- 4.2.2 Εγχειρίδιο ποιότητας
- 4.2.4 Έλεγχος αρχείων
- 5.5.1 Ευθύνες και αρμοδιότητες
- 6.1 Διάθεση Πόρων
- 6.2.2 Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση
- 6.3 Υποδομή
- 6.4 Περιβάλλον εργασίας
- 7.1 Σχεδιασμός της υλοποίησης του προϊόντος
- 7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες
- 7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντος
- 7.4 Αγορές
- 7.5 Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών
- 8.1 Γενικά (Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση)
- 8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών
- 8.2.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος
- 8.3 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος
- 8.5.2 Διορθωτικές ενέργειες
- 8.5.3 Προληπτικές ενέργειες

### 2.5.5 Αρχή 5: Προσέγγιση της Διαχείρισης ως Σύστημα

Ο εντοπισμός, η κατανόηση και η διαχείριση αλληλοεξαρτώμενων διεργασιών ως ένα σύστημα, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα του οργανισμού για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του [24].

Η εφαρμογή της προσέγγισης της διαχείρισης ως σύστημα από έναν οργανισμό, δημιουργεί εμπιστοσύνη στην ικανότητα των διεργασιών του και στην ποιότητα των προϊόντων του, ενώ ταυτόχρονα παρέχει μία βάση για συνεχή βελτίωση. Το Σχήμα 8 που ακολουθεί είναι μία γραφική απεικόνιση ενός δικτύου αλληλεπιδρώντων διεργασιών.



Σχήμα 8. Γραφική απεικόνιση δικτύου αλληλεπιδρώντων διεργασιών [27]

Η εφαρμογή της αρχής 5 έχει τα ακόλουθα οφέλη [27]:

- ❖ Ολοκλήρωση και ευθυγράμμιση των διεργασιών ώστε να επιτυγχάνουν καλύτερα τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- ❖ Δυνατότητα να εστιασθεί η προσπάθεια στις βασικές διεργασίες.
- ❖ Παροχή εμπιστοσύνης στα ενδιαφερόμενα μέρη ως προς τη συνέπεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Ακόμη οδηγεί σε [27]:

- ❖ Δόμηση ενός συστήματος για να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού με τον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο.
- ❖ Κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διεργασιών του συστήματος.
- ❖ Δομημένες προσεγγίσεις που εναρμονίζουν και ενσωματώνουν τις διεργασίες.
- ❖ Καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων ρόλων και των ευθυνών για την επίτευξη των κοινών στόχων και με αυτόν τον τρόπο τη μείωση των λειτουργικών εμποδίων.
- ❖ Κατανόηση των οργανωτικών ικανοτήτων του οργανισμού και καθιέρωση περιορισμών των πόρων πριν από διάφορες δράσεις.
- ❖ Προσδιορισμό του πώς πρέπει να λειτουργήσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες μέσα σε ένα σύστημα.
- ❖ Συνεχής βελτίωση του συστήματος μέσω της μέτρησης και της αξιολόγησης.

Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας διαχέονται σε όλο το πρότυπο ISO 9001:2008. Η **Αρχή 5: Προσέγγιση της διαχείρισης ως σύστημα** συνδέεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ISO 9001:2008 οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 4.1 Γενικές απαιτήσεις
- 4.2 Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση
- 4.2.2 Εγχειρίδιο ποιότητας
- 5.3 Πολιτική για την Ποιότητα
- 5.4.1 Στόχοι ποιότητας
- 5.4.2 Σχεδιασμός του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας
- 5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης
- 5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
- 6.1 Διάθεση Πόρων
- 8.2.2 Εσωτερική Επιθεώρηση
- 8.5.1 Διαρκής Βελτίωση

### **2.5.6 Αρχή 6: Διαρκής Βελτίωση**

**Η διαρκής βελτίωση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί έναν μόνιμο αντικειμενικό σκοπό του οργανισμού [24].**

Η εφαρμογή της αρχής αυτής έχει τα ακόλουθα οφέλη [27]:

- ❖ Πλεονέκτημα απόδοσης μέσω των βελτιωμένων οργανωτικών ικανοτήτων.
- ❖ Ευθυγράμμιση των δράσεων βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα ενός Οργανισμού.
- ❖ Ευελιξία άμεσων αντιδράσεων στις εμφανιζόμενες ευκαιρίες.

Ακόμη οδηγεί σε [27]:

- ❖ Υιοθέτηση μιας συνεπούς προσέγγισης σε όλο τον οργανισμό ως προς τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης του.

- ❖ Δημιουργία καταρτισμένου προσωπικού στις μεθόδους και τα εργαλεία της διαρκούς βελτίωσης.
- ❖ Ορισμό της διαρκούς βελτίωσης των προϊόντων, των διαδικασιών και των συστημάτων που θα αποτελούν το στόχο για κάθε στέλεχος του Οργανισμού.
- ❖ Καθιέρωση μηχανισμών παρακολούθησης και μέτρησης της διαρκούς βελτίωσης.
- ❖ Αναγνώριση και επιβράβευση των βελτιώσεων.

Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας διαχέονται σε όλο το πρότυπο ISO 9001:2008. Η **αρχή 6: Διαρκής βελτίωση** συνδέεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ISO 9001:2008 οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 4.1 Γενικές απαιτήσεις
- 5.1 Δέσμευση της Διοίκησης
- 5.3 Πολιτική για την ποιότητα
- 5.4.1 Στόχοι ποιότητας
- 6.1 Διάθεση Πόρων
- 7.1 Σχεδιασμός της υλοποίησης του προϊόντος
- 8.2.2 Εσωτερική Επιθεώρηση
- 8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών
- 8.5.1 Διαρκής Βελτίωση
- 8.5.3 Προληπτικές ενέργειες

### **2.5.7 Αρχή 7: Προσέγγιση στη Λήψη Αποφάσεων Βάσει Γεγονότων**

**Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών [24].**

Η εφαρμογή της αρχής αυτής έχει τα ακόλουθα οφέλη [27]:

- ❖ Ενημερωμένες αποφάσεις.
- ❖ Αυξημένη δυνατότητα να αποτυπωθεί η αποτελεσματικότητα προηγούμενων αποφάσεων μέσω αναφοράς σε πραγματικά στοιχεία.
- ❖ Αυξημένη δυνατότητα να αναθεωρηθούν, να ελεγχθούν και να τροποποιηθούν απόψεις και αποφάσεις.

Ακόμη οδηγεί σε [27]:

- ❖ Εξασφάλιση ότι τα δεδομένα και οι πληροφορίες είναι εξακριβωμένα και αξιόπιστα.
- ❖ Πρόσβαση δεδομένων σε εκείνους που τα χρειάζονται.
- ❖ Ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών χρησιμοποιώντας έγκυρες μεθόδους.
- ❖ Λήψη αποφάσεων και απόφαση για υλοποίησης ενεργειών με βάση την ανάλυση δεδομένων, που εξισορροπείται με την εμπειρία και τη διαίσθηση.



Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας διαχέονται σε όλο το πρότυπο ISO 9001:2008. Η **Αρχή 7: Προσέγγιση στη λήψη των αποφάσεων βάση γεγονότων** συνδέεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ISO 9001:2008 οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 4.1 Γενικές απαιτήσεις
- 4.2.4 Έλεγχος αρχείων
- 5.4.1 Στόχοι ποιότητας
- 5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης
- 6.2.2 Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση
- 7.4.3 Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται
- 7.6 Έλεγχος του εξοπλισμού παρακολούθησης και μέτρησης
- 8.1 Γενικά (Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση)
- 8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών
- 8.2.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος
- 8.4 Ανάλυση δεδομένων

#### **2.5.8 Αρχή 8: Αμοιβαίως Επωφελείς Σχέσεις με τους Προμηθευτές**

**Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του αλληλεξαρτώνται και μία αμοιβαίως επωφέλης σχέση αυξάνει την ικανότητα αμοφοτέρων να δημιουργούν αξία [24].**

Η εφαρμογή της αρχής αυτής έχει τα ακόλουθα οφέλη [27]:

- ❖ Αυξημένη δυνατότητα για δημιουργία προστιθέμενης αξίας για αμφότερα τα μέρη.
- ❖ Ευελιξία και ταχύτητα για κοινές απαντήσεις στις μεταβαλλόμενες αγορές ή τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
- ❖ Βελτιστοποίηση των δαπανών και των πόρων.

Ακόμη οδηγεί σε [27]:

- ❖ Καθιέρωση σχέσεων που ισορροπούν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη με τις μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις.
- ❖ Κοινή διάθεση τεχνογνωσίας και πόρων με τους συνεργάτες.
- ❖ Προσδιορισμό και επιλογή βασικών προμηθευτών.
- ❖ Σαφή και ανοικτή επικοινωνία.
- ❖ Κοινή χρήση πληροφοριών και σχεδιασμό μελλοντικών σχεδίων.
- ❖ Καθιέρωση κοινών δραστηριοτήτων ανάπτυξης και βελτίωσης.
- ❖ Έμπνευση, ενθάρρυνση και αναγνώριση των βελτιώσεων και των επιτευγμάτων των προμηθευτών.

Οι οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας διαχέονται σε όλο το πρότυπο ISO 9001:2008. Η **Αρχή 8: Αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές** διασυνδέεται με συγκεκριμένες απαιτήσεις του ISO 9001:2008 οι οποίες είναι οι εξής:

- 7.4.1 Διεργασία αγορών
- 8.5.1 Συνεχής βελτίωση

## 2.6 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) ιδρύθηκε το 1947 με τη συνένωση του οργανισμού ISA (International Federation of the National Standardizing Associations που ιδρύθηκε το 1926 στη Νέα Υόρκη) και του UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee που ιδρύθηκε το 1944). Ο ISO είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός ανάπτυξης και έκδοσης διεθνών προτύπων στον κόσμο, μεταξύ των οποίων και πρότυπα που αφορούν Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Είναι μία παγκόσμια ομοσπονδία εθνικών επιτροπών standards, μία μη κυβερνητική οργάνωση που έχει ως αποστολή της την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετικών δραστηριοτήτων με σκοπό την διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών, καθώς επίσης και την ανάπτυξη συνεργασίας στους τομείς της πνευματικής, επιστημονικής, τεχνολογικής και οικονομικής δραστηριότητας. Αποτελεί μια γέφυρα μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ένα δίκτυο εθνικών οργανισμών τυποποίησης 162 χωρών, με ένα μέλος από κάθε χώρα [43].

Μέχρι και το 1980, ο ISO εστίαζε τη δραστηριότητά του σε πρότυπα προϊόντων, υλικών και συγκεκριμένων διεργασιών. Το 1979 ιδρύθηκε η “Τεχνική Επιτροπή ISO/176 Διοίκηση Ποιότητας και Διασφάλιση Ποιότητας” με μέλη διεθνούς κύρους εμπειρογνώμονες και επαγγελματίες της ποιότητας. Το 1987, η επιτροπή παρουσίασε την οικογένεια Πιστοποιητικών Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΠΣΔΠ) ISO 9000 (ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003), που καθόρισαν τις απαιτήσεις των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας των οργανισμών. Συμπληρωματικά, εξέδωσε το ISO 9004 που πρόσφερε οδηγίες εφαρμογής. Το 1994, έγιναν μικρές βελτιώσεις των ΠΣΔΠ, ενώ, το 2000, η Τεχνική Επιτροπή ISO/176 αναθεώρησε πλήρως τα πρότυπα, ενοποίησε τα τρία επιμέρους έγγραφα στο ΠΣΔΠ “ISO 9001:2000” και επέβαλε τη συστηματική προσέγγιση της οργάνωσης. Τελευταίες βελτιώσεις έχουν γίνει το 2008 στο ISO 9001:2008 το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο [43].

## 2.7 Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)

Ο ΕΛΟΤ είναι ο Εθνικός Οργανισμός Τυποποίησης της Ελλάδας, εξουσιοδοτημένος από το κράτος να εκδίδει τυποποιητικά έγγραφα, όπως πρότυπα. Επεξεργάζεται θέματα προς τυποποίηση σε Εθνικό, Ευρωπαϊκό (CEN/CENELEC) και διεθνές επίπεδο (ISO/IEC), με τη βοήθεια τεχνικών επιτροπών, στελεχωμένων από εμπειρογνώμονες και ειδικούς επιστήμονες πολλών ειδικοτήτων. Ιδρύθηκε το 1976 ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, επιχορηγούμενο από το Κράτος και εποπτευόμενο από τον Υπουργό Βιομηχανίας.

Από το 1997 ο ΕΛΟΤ λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρία με το διακριτικό τίτλο ΕΛΟΤ Α.Ε., υπό την εποπτεία του Υπουργού Ανάπτυξης [41].

Ο ΕΛΟΤ διοικείται από εννεαμελές Διοικητικό Συμβούλιο, πενταετούς θητείας με ανώτατο εκτελεστικό όργανο της εταιρείας τον Διευθύνον Σύμβουλο. Για θέματα πιστοποίησης λειτουργούν στον ΕΛΟΤ όργανα λήψης αποφάσεων τα οποία είναι έτσι διαρθρωμένα, ώστε να μην επικρατεί σε αυτά κανένα κυρίαρχο ή δεσπόζον συμφέρον. Κυρίαρχο όργανο είναι το ενδεκαμελές Συμβούλιο Πιστοποίησης (ΣΠ) που συστήνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΛΟΤ. Ο Πρόεδρος και ο Αντιπρόεδρος του Συμβουλίου Πιστοποίησης διορίζονται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΛΟΤ [41].

Ο ΕΛΟΤ συγκροτείται από 8 Διευθύνσεις, 21 Τμήματα, συμπεριλαμβανομένων των 4 τμημάτων των εργαστηρίων δοκιμών και των 3 υπηρεσιακών μονάδων και γραφείων, που υπάγονται απευθείας στο Διευθύνοντα Σύμβουλο και τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου που υπάγεται στο Διοικητικό Συμβούλιο [41].

Τα τυποποιητικά έγγραφα που εκδίδει ο ΕΛΟΤ έχουν κωδικοποίηση η οποία χαρακτηρίζεται από δύο πεδία αποτελούμενα από ένα πρόθεμα και έναν αριθμό. Το **πρόθεμα** μπορεί να είναι ένα από τα παρακάτω [41]:

- **ΕΛΟΤ**, που σημαίνει ότι το τυποποιητικό έγγραφο είναι εθνικό πρότυπο.
- **ΕΛΟΤ ΠΡΑ**, που σημαίνει ότι το τυποποιητικό έγγραφο είναι εθνική προδιαγραφή.
- **ΕΛΟΤ EN**, που σημαίνει ότι το τυποποιητικό έγγραφο είναι εθνικό πρότυπο, *εναρμονισμένο* με το αντίστοιχο ευρωπαϊκό (EN), δηλαδή έχει εκδοθεί από τους ευρωπαϊκούς φορείς τυποποίησης CEN/CENELEC για να υποστηρίξει “βασικές απαιτήσεις ασφαλείας” των Ευρωπαϊκών Οδηγιών
- **ΕΛΟΤ EN ISO** που σημαίνει ότι το τυποποιητικό έγγραφο είναι εθνικό πρότυπο, εναρμονισμένο με ευρωπαϊκό (EN), και το οποίο περιλαμβάνει αυτούσιο το περιεχόμενο ενός διεθνούς προτύπου (ISO).

Το πρόθεμα συνοδεύεται από **αύξοντα αριθμό** τον οποίο χορηγεί ο φορέας έκδοσης του πρότυπου (δηλαδή ο ΕΛΟΤ, η CEN ή η CENELEC ή ο ISO) [41].

Σε επόμενο κεφάλαιο της διπλωματικής θα παρουσιάσουμε τους γενικούς κανονισμούς αξιολόγησης και πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας του ΕΛΟΤ.

## 2.8 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας MBNQA

Το βραβείο **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)** θεσπίστηκε στο Κογκρέσο των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής το 1987 (Σχήμα 9). Φέρει το όνομα του τότε Γραμματέα Εμπορίου των ΗΠΑ Malcolm Baldrige, ο οποίος ανέθεσε τις διαδικασίες καθιέρωσης του βραβείου στο Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων & Τεχνολογίας. Το βραβείο θεσπίστηκε με βάση τα πρότυπα του Deming Prize Award, ως ένα βραβείο επιχειρηματικής αριστείας που κατακτάται με εργαλείο τη Διοίκηση Ποιότητας και με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίστηκε η ποιότητα ως ο κρίσιμος παράγοντας για την οικονομία των ΗΠΑ. Βασικοί στόχοι του MBNQA είναι αρχικά η ευαισθητοποίηση για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ακολούθως η επίσημη αναγνώριση πετυχημένων πρακτικών της ΔΟΠ και τέλος η διευκόλυνση των επιχειρήσεων για την κατανόηση και την εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Δικαίωμα

υποβολής αίτησης για πιθανή βράβευση έχουν οργανισμοί που αναπτύσσουν δραστηριότητα στις ΗΠΑ, ενώ χωριστά βραβεία απονέμονται στις Μικρές Επιχειρήσεις, στη Βιομηχανία, στην Παροχή Υπηρεσιών, στην Υγειονομική Περίθαλψη (από το 1999) στην Εκπαίδευση (από το 1999) και στους Μη Κερδοσκοπικούς οργανισμούς (από το 2007). Στην κατηγορία *επιχειρήσεις* εντάσσονται οι βιομηχανίες, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών και οι μικρές επιχειρήσεις [3, 11,45].



Σχήμα 9. Το πλαίσιο του MBNQA [34]

Τα κριτήρια του MBNQA έχουν δύο κύριους σκοπούς [3, 11,45]:

- α) την ταυτοποίηση των παραληπτών των βραβείων, οι οποίοι στη συνέχεια λειτουργούν ως υπόδειγμα για τους υπόλοιπους και έτσι ορίζεται ένα ενοποιημένο πλαίσιο διοίκησης και
- β) την παροχή βοήθειας στους οργανισμούς ώστε να αποτιμήσουν τις προσπάθειες βελτίωσης που καταβάλουν, να διαγνώσουν την απόδοση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που χρησιμοποιούν και να εντοπίσουν τα ισχυρά τους σημεία και τις πιθανές ευκαιρίες βελτίωσης. Με αυτόν τον τρόπο βοηθούν τον οργανισμό να ευθυγραμμίσει τους πόρους του, να βελτιώσει την παραγωγικότητα, την επικοινωνία, και την αποτελεσματικότητά του και να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους.

Οι επτά βασικές αρχές του MBNQA που είναι αμετάβλητες με το πέρασμα των χρόνων είναι οι ακόλουθες [3, 11,45]:

1. **Ηγεσία (leadership):** πώς το management καθοδηγεί τον οργανισμό, πώς ο οργανισμός αντιμετωπίζει τις ευθύνες του απέναντι στην κοινωνία και πώς εφαρμόζει τις πρακτικές καλής πολιτεότητας (good citizenship).
2. **Στρατηγικός Σχεδιασμός (strategic planning):** πώς ο οργανισμός ορίζει τη στρατηγική και τα βασικά σχέδια δράσης του.
3. **Εστίαση και Ικανοποίηση Πελάτη (customer focus and satisfaction):** πώς ο οργανισμός προσδιορίζει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών και

των αγορών, πώς χτίζει σχέσεις με τους πελάτες καθώς και πώς αποκτά, ικανοποιεί και διατηρεί τους πελάτες.

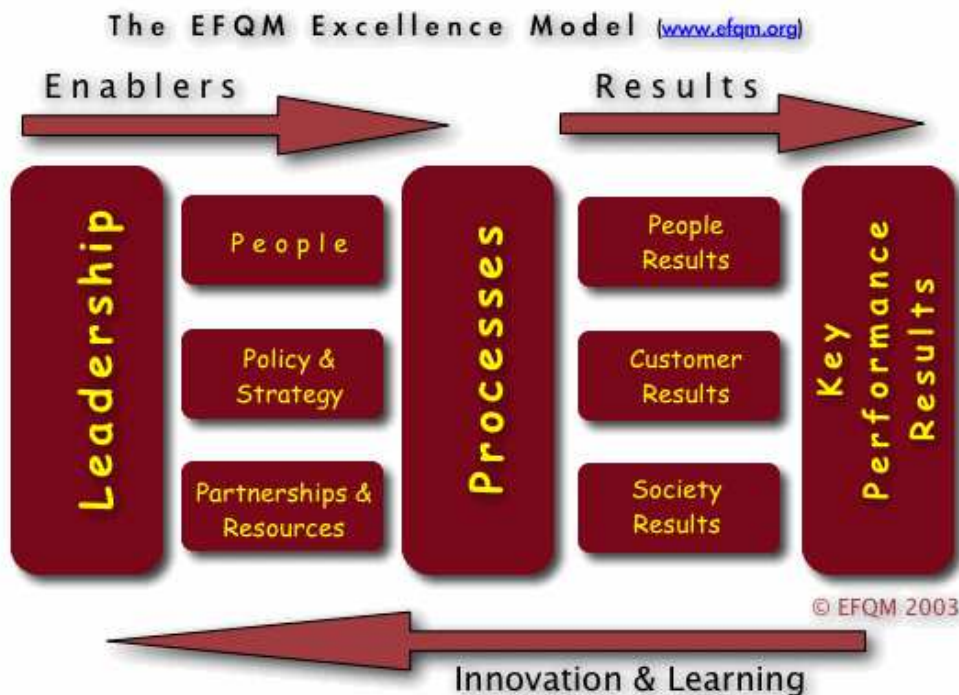
4. **Μέτρηση, Ανάλυση & Διοίκηση Γνώσης (information and analysis):** διαχείριση, αποτελεσματική χρήση, ανάλυση και βελτίωση δεδομένων και πληροφοριών που υποστηρίζουν τις βασικές διεργασίες και την απόδοση.
5. **Εστίαση στους Ανθρώπινους Πόρους (human resource focus):** πώς ο οργανισμός διευκολύνει τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού.
6. **Διοίκηση Διεργασιών (process management):** πώς ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις βασικές διεργασίες παραγωγής, διανομής και υποστήριξης.
7. **Επιχειρηματικά Αποτελέσματα & Εταιρική Απόδοση (business results and company performance):** επιδόσεις και βελτίωση βασικών τομέων όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών, οι οικονομικές επιδόσεις, οι επιδόσεις στην αγορά, στους ανθρώπινους πόρους, στους προμηθευτές, στους μετόχους και στην κοινωνική ευθύνη κάθε οργανισμού χωριστά αλλά και σε σχέση με τους ανταγωνιστές του.

Στα κριτήρια MBNQA βασίστηκαν πολλά εθνικά και διεθνή προγράμματα. Στις ΗΠΑ το 1991 τα προγράμματα αυτά ήταν λιγότερα από 10, ενώ πλέον ξεπερνούν τα 40. Παράλληλα υπάρχουν περίπου 80 διεθνή προγράμματα, μεταξύ αυτών ένα και στην Ιαπωνία που θεσπίστηκε το 1996 [3, 11,45].

## 2.9 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Τη δεκαετία του 1990, η τότε Ευρωπαϊκή Κοινότητα και νυν Ευρωπαϊκή Ένωση θέλησε να ακολουθήσει την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ στην αναγνώριση της Διοίκησης Ποιότητας. Τότε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δημιούργησε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) αντίστοιχο του MBNQA (Σχήμα 10). Τα πρώτα βραβεία εξέτασαν μεγάλες κερδοσκοπικές εταιρείες και απονεμήθηκαν τον Οκτώβριο του 1992, ενώ από το 1996, το EFQM άρχισε να εξετάζει και δημόσιους οργανισμούς, ΜΜΕ αλλά και τμήματα επιχειρήσεων. Το Μοντέλο EFQM παρουσιάστηκε ως πλαίσιο αξιολόγησης για την απονομή των βραβείων EQA και σε αυτό βασίζονται τα περισσότερα εθνικά και περιφερειακά βραβεία ποιότητας της Ευρώπης. Το EFQM διατίθεται και ως πρακτικό εργαλείο αυτό-αξιολόγησης. Ανεξάρτητα από τον τομέα, το μέγεθος ή τη δομή που έχουν οι οργανισμοί, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν αναπτύξουν το δικό τους Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και χρησιμοποιούν το EFQM ως εργαλείο [2,3,10,40]:

- α) για τη μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσής τους σε μία πορεία προς την αριστεία,
- β) για την κατανόηση των αποκλίσεων που παρουσιάζουν από τη ΔΟΠ και
- γ) για την πυροδότηση λύσεων.



Σχήμα 10. Το πλαίσιο του EFQM – Καταλύτες και Αποτελέσματα [42]

Τα βέλη στο εννοιολογικό πλαίσιο του Μοντέλου EFQM δίνουν έμφαση στη δυναμική φύση του και τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν η μάθηση, η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Οι διαστάσεις του EFQM χωρίζονται σε πέντε καταλύτες (enablers) που δηλώνουν τι κάνει και πώς το κάνει ο οργανισμός, και σε τέσσερα αποτελέσματα (results) που δείχνουν τις κατακτήσεις και τις αποδόσεις του οργανισμού. Όπως βλέπουμε στο Σχήμα 10 τα αποτελέσματα προέρχονται από τους καταλύτες αλλά μέσω της μάθησης, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας ανατροφοδοτούν τους καταλύτες. Το EFQM προσεγγίζει εννοιολογικά τα κριτήρια βράβευσης με δηλώσεις που περιγράφουν τι συμβαίνει συνήθως σε ένα άριστο οργανισμό [2,3,10,40]:

1. **Ηγεσία (leadership):** οι άριστοι οργανισμοί έχουν ηγέτες που διαμορφώνουν και υλοποιούν το μέλλον του οργανισμού. Ενεργούν ως πρότυπα ρόλου για τις αξίες και την ηθική, ενώ ανά πάσα στιγμή εμπνέουν εμπιστοσύνη. Οι ηγέτες είναι ευέλικτοι και καθιστούν τον οργανισμό ικανό να προβλέπει το μέλλον και να αντιδρά έγκαιρα, ώστε να εξασφαλίζει συνεχή επιτυχία.
2. **Στρατηγική (policy and strategy):** οι άριστοι οργανισμοί υλοποιούν την αποστολή και το όραμά τους αναπτύσσοντας στρατηγική εστιασμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholder). Οι πολιτικές, τα σχέδια, οι στόχοι και οι διεργασίες στοχεύουν στην υλοποίηση της στρατηγικής.
3. **Άνθρωποι (people management):** οι άριστοι οργανισμοί δίνουν αξία στους ανθρώπους και δημιουργούν κουλτούρα για μία αμοιβαίως επωφελή κατάκτηση οργανωτικών και προσωπικών στόχων. Αναπτύσσουν τις δυνατότητες των ανθρώπων και προωθούν τη δικαιοσύνη και την ισότητα. Λαμβάνουν μέριμνα για την επικοινωνία, την ανταμοιβή και αναγνώριση, με τρόπο που κινητοποιεί, δεσμεύει και ενεργοποιεί τους ανθρώπους, ώστε να

χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους προς όφελος του οργανισμού.

4. **Συνεργασίες και Πόροι (partnership and resources):** οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν και διαχειρίζονται τις εξωτερικές συνεργασίες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς πόρους, προκειμένου να στηρίξουν τη στρατηγική, τις πολιτικές και την αποτελεσματική λειτουργία. Εγγυώνται την αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων.
5. **Διεργασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες (processes, products and services):** οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν, διοικούν και βελτιώνουν τις διεργασίες προκειμένου να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη.
6. **Αποτελέσματα στους Πελάτες (customer results):** οι άριστοι οργανισμοί μετρούν διεξοδικά και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα στους πελάτες.
7. **Αποτελέσματα στους Ανθρώπους (people results):** οι άριστοι οργανισμοί μετρούν διεξοδικά και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα στους ανθρώπους.
8. **Αποτελέσματα στην Κοινωνία (society results):** οι άριστοι οργανισμοί μετρούν διεξοδικά και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα στην κοινωνία.
9. **Κρίσιμα Αποτελέσματα (key results):** οι άριστοι οργανισμοί μετρούν διεξοδικά και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε κρίσιμα στοιχεία της πολιτικής και στρατηγικής τους.

Εκτός από τα εννέα κριτήρια το EFQM ορίζει και τις **Θεμελιώδεις Έννοιες Αριστείας (fundamental concepts of excellence)**, για την περιγραφή της άριστης οργανωτικής κουλτούρας αλλά και για την ανάπτυξη μίας κοινής γλώσσας που χρησιμοποιεί το management. Οι έννοιες αυτές είναι οι ακόλουθες [2,3,10,40]:

- **Κατάκτηση Ισορροπημένων Αποτελεσμάτων (achieving balanced results):** οι άριστοι οργανισμοί πετυχαίνουν την αποστολή τους και βελτιώνονται σε σχέση με το όραμά τους, μέσω σχεδιασμού και επίτευξης ισορροπημένων αποτελεσμάτων που ικανοποιούν τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών και αν είναι δυνατό τις ξεπερνούν.
- **Απόδοση Αξίας στους Πελάτες (adding value for customers):** οι άριστοι οργανισμοί γνωρίζουν ότι οι πελάτες είναι ο βασικός λόγος της ύπαρξής τους και προσπαθούν να καινοτομούν και να κατανοούν και να διευρύνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.
- **Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση και Ακεραιότητα (leading with vision, inspiration and integrity):** οι άριστοι οργανισμοί έχουν ηγέτες που μορφοποιούν το μέλλον τους και ενεργούν να το πραγματοποιήσουν, λειτουργώντας ως υποδειγματικοί ρόλοι για τις αξίες και την ηθική του οργανισμού.
- **Διοίκηση Βάσει Διεργασιών (managing by processes):** οι άριστοι οργανισμοί διοικούνται με δομημένες και στρατηγικά ευθυγραμμισμένες διεργασίες, οι οποίες λαμβάνουν αποφάσεις βάσει γεγονότων ώστε να παράγουν ισορροπημένα και βιώσιμα αποτελέσματα.
- **Επιτυχία μέσω των Ανθρώπων (succeeding through people):** οι άριστοι οργανισμοί δίνουν αξία στους ανθρώπους τους και προσπαθούν να τους εμπνεύσουν ώστε να δημιουργείται μία ισορροπημένη κατάκτηση οργανωτικών και ατομικών στόχων.

- **Καλλιέργεια Δημιουργικότητας και Καινοτομίας (nurturing creativity and innovation):** οι άριστοι οργανισμοί βελτιώνουν τις αξίες και τα επίπεδα απόδοσης, με συνεχή και συστηματική καινοτομία, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα των ενδιαφερομένων μερών.
- **Χτίσιμο Συνεργασιών (building partnerships):** οι άριστοι οργανισμοί αναζητούν, χτίζουν και συντηρούν σχέσεις εμπιστοσύνης με ποικίλους εταίρους ώστε να διασφαλίσουν την αμοιβαία επιτυχία. Συνεργασίες μπορεί να αναπτυχθούν με πελάτες, βασικούς προμηθευτές, εκπαιδευτικά ιδρύματα ή μη κυβερνητικές οργανώσεις, με την κοινωνία.
- **Ανάληψη Ευθύνης για ένα Βιώσιμο Μέλλον (taking responsibility for a sustainable future):** οι άριστοι οργανισμοί ενσωματώνουν στην κουλτούρα τους νοοτροπία ηθικής, σαφείς αξίες, και τα υψηλότερα πρότυπα οργανωτικής συμπεριφοράς που όλα μαζί τους επιτρέπουν να αγωνιστούν για την οικονομική, κοινωνική και οικολογική αριστεία.

Σε τέσσερις κατηγορίες χωρίζονται όσοι υποβάλλουν αίτημα βράβευσης όπως πχ οι οργανισμοί, τα μέλη ομίλων, τα υποκαταστήματα κτλ [2,3,10,40]:

1. **Περίπλοκοι (Elaborate)**
2. **Απλοί (Simplified)**
3. **Κερδοσκοπικοί (for Profit) και**
4. **Μη Κερδοσκοπικοί (not for Profit)**

Κάθε κατηγορία χωρίζεται επίσης βάσει των στοιχείων [2,3,10,40]:

1. **Μέγεθος:**
  - πλήθος εργαζομένων
  - τζίρος ή κόστος λειτουργίας για ιδιωτικούς ή δημόσιους οργανισμούς αντίστοιχα
2. **Πεδίο Δραστηριότητας:**
  - Πληρότητα ανάπτυξης όλων των διεργασιών (π.χ. Ανθρώπινο Δυναμικό, Οικονομικά, IT, Logistics, Σχεδιασμό κ.α.)
  - Ανεξαρτησία δηλαδή το κατά πόσο αποφασίζει μόνη της για τη στρατηγική και
  - Οικονομική Ανεξαρτησία δηλαδή το κατά πόσο έχει την αυτονομία και την ευθύνη για τον προϋπολογισμό και την οικονομική απόδοση.
3. **Πολυπλοκότητα Δράσης:**
  - πλήθος εγκαταστάσεων και τοποθεσιών για το πεδίο που εξετάζεται
  - γεωγραφική εξάπλωση (τοπική, περιφερειακή, ευρωπαϊκή, παγκόσμια)
  - πολυπλοκότητα προϊόντων και υπηρεσιών (πλήθος)

Με τον τρόπο αυτό, οι οντότητες κάθε κατηγορίας έχουν την πρόκληση να σχεδιάσουν, να εκτελέσουν και να πετύχουν Βιώσιμη Αριστεία σε συγκρίσιμη κλίμακα.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) κατά ISO 9001:2008**



## 3. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) κατά ISO 9001:2008

### 3.1 Γενικά

Ένα **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ)** έχει ως στόχο την ενοποίηση όλων των στοιχείων που επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που προσφέρει μια επιχείρηση ή οργανισμός. Στοχεύει στην συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων οι οποίες καθορίζουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων του οργανισμού και έχει ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών του [28].

Η μέθοδος των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας δίνει έμφαση στον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας γεγονός που τη διαφοροποιεί από τον εκ των υστέρων Έλεγχο Ποιότητας. Επιπλέον ο έλεγχος επεκτείνεται πέρα από τις παραγωγικές διαδικασίες ενός οργανισμού, στο σύνολο των διαδικασιών που δύνανται να επηρεάσουν την ποιότητα, όπως την παραγγελιοληψία, τις προμήθειες κλπ. Επίσης λαμβάνεται υπόψη η καταλληλότητα της οργανωτικής δομής της εταιρίας ή του οργανισμού, οι υπευθυνότητες, οι μέθοδοι και οι πόροι που χρειάζονται κατά την άσκηση της διαχείρισης ποιότητας [28].

Βασικό χαρακτηριστικό των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι ότι πέρα από τη θέσπιση κανόνων και προδιαγραφών που βοηθούν στη συμμόρφωση της παραγωγής με τις επιθυμητές προδιαγραφές, περιλαμβάνει και διαδικασίες που αποσκοπούν στον εντοπισμό και τη διόρθωση των πραγματικών αιτιών των προβλημάτων και όχι των συμπτωμάτων τους. Αναγνωρίζει τα δυνητικά προβλήματα και φροντίζει ώστε να επιλυθούν και να μην επαναληφθούν [28].

Οι βασικοί στόχοι ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι [28]:

- **Προσανατολισμός στον πελάτη** με επανεξέταση των αναγκών των πελατών μέσα από το διάλογο, την ενημέρωση για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, τη διαβεβαίωση του οργανισμού ότι γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών και τις σωστές ενέργειες όταν η εξυπηρέτηση δεν καλύπτει τις προσδοκίες.
- **Συνεχής βελτίωση** προϊόντων, υπηρεσιών, εργασιακού περιβάλλοντος, εκπαίδευσης προσωπικού και διαδικασιών διαχείρισης και παραγωγής.
- **Ελάττωση ζημιών** με μείωση μη συμμορφούμενων προϊόντων επαναλαμβανόμενων εργασιών και μη απαραίτητων διαδικασιών.

Εφαρμόζοντας ένα αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας εξασφαλίζεται η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, η αύξηση της παραγωγικότητας, η έγκαιρη διάγνωση και η αντιμετώπιση των προβλημάτων και η μείωση του κόστους ενός οργανισμού [28].

## 3.2 Η Οικογένεια Προτύπων ISO 9000

Η οικογένεια των διεθνών Προτύπων Διαχείρισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000 είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος στην Ευρώπη για την εγκατάσταση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. Είναι αριθμημένα και ακολουθούν ένα κωδικό της μορφής “ISO xxxx[:XXXX]: Τίτλος”, όπου το xxxx είναι ο αριθμός του προτύπου, XXXX είναι η χρονολογία έκδοσης και ο Τίτλος περιγράφει το αντικείμενο. Όπως αναφέραμε και στην παράγραφο 2.6, τα παλαιότερα πρότυπα ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994 ενσωματώθηκαν στο πρότυπο ISO 9001:2000 από την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 176, ενώ το παλαιότερο ISO 9004:1994 αναθεωρήθηκε στο ISO 9004:2000. Στις 13 Νοεμβρίου του 2008 εκδόθηκε το ISO 9001:2008 το οποίο αντικατέστησε το παλαιότερο ISO 9001:2000. Η διαδικασία ανασκόπησης και αναθεώρησης των διεθνών προτύπων ανά τακτά χρονικά διαστήματα είναι αναγκαία και έχει σκοπό τη βελτίωση τους και την αύξηση της συνάφειας τους με άλλα πρότυπα. Το ISO 9001:2000 αναθεωρήθηκε για να αυξηθεί η συμβατότητά του με το ISO 14001:2004 και για να ενσωματωθούν διευκρινήσεις σε απαιτήσεις που υπήρχαν αμφιβολίες και διαφωνίες για την ερμηνεία [13,23,43].

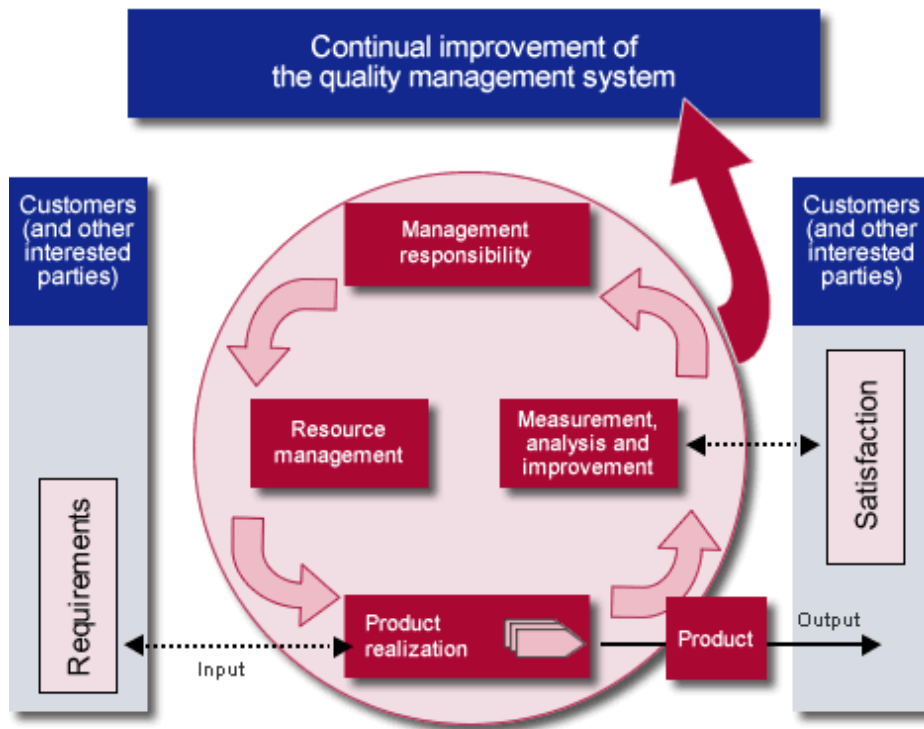
Συγκεκριμένα, το πρότυπο ISO 9001:2000 καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα ΣΔΠ όπου ένας οργανισμός **α)** πρέπει να αποδείξει την ικανότητά του να παράγει διαρκώς ένα προϊόν στα πλαίσια των απαιτήσεων του πελάτη και των ισχυόντων κανονισμών και **β)** στοχεύει στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με εφαρμογή διεργασιών για συνεχή βελτίωση του συστήματος και εξασφάλιση της ομοιομορφίας για τον πελάτη καθώς και ανταπόκριση στους ισχύοντες κανονισμούς [13].

Βασική διαφορά στην έκδοση του 2000 ήταν ότι εισήγαγε την προσέγγιση της διεργασίας για τη δημιουργία ενός ΣΔΠ που θα βασίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών και όχι στις απαιτήσεις του προτύπου. Υπάρχει πλέον η δυνατότητα να εξαιρεθούν διαδικασίες αρκεί να μην επηρεάζεται η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με αποτέλεσμα το πρότυπο να είναι εφαρμοστέο από περισσότερους οργανισμούς. Κάθε διεργασία σχετίζεται με δείκτες απόδοσης για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ [13,23,43].

Η δομή του ISO 9001:2000 βασίζεται σε πέντε ενότητες, αντί των 20 της προηγούμενης έκδοσης. Οι μόνες υποχρεωτικές διαδικασίες είναι αυτές που αφορούσαν τη διαχείριση και την αναβάθμιση του συστήματος και συγκεκριμένα: *οι έλεγχοι εγγράφων και αρχείων, οι μη συμμορφώσεις, οι εσωτερικές επιθεωρήσεις και οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες* [13].

Οι αλλαγές, όπως αναφέρεται στο νέο πρότυπο ISO 9001:2008, δεν είναι μεγάλης έκτασης και δεν εισάγονται νέες απαιτήσεις ούτε αλλάζει ο σκοπός και η φιλοσοφία του ISO 9001:2000. Εισάγονται απλά επεξηγήσεις υφιστάμενων απαιτήσεων και όχι νέες απαιτήσεις. Έχουν προστεθεί νέες σημειώσεις στην έκδοση ISO 9001:2008 για να παρέχουν πρόσθετες διευκρινίσεις στις απαιτήσεις, οι οποίες είναι βασισμένες την εμπειρία των χρηστών των τελευταίων οκτώ ετών. Παρόλα αυτά υπάρχουν αλλαγές στις υφιστάμενες απαιτήσεις οι οποίες μπορεί να επιφέρουν από πολύ μεγάλες έως καθόλου αλλαγές στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας των εκάστοτε οργανισμών, ανάλογα τον κλάδο δραστηριοποίησης τους [23].

Στο Σχήμα 11 που ακολουθεί παρουσιάζεται το μοντέλο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας βασισμένο στην προσέγγιση ως διεργασία, το οποίο συνεχίζει να ισχύει και στο νέο ISO 9001:2008.



Σχήμα 11. ISO 9001:2008, μοντέλο ΣΔΠ βασισμένο στην προσέγγιση ως διεργασία [32]

Το ISO 9001:2008 ορίζει τις απαιτήσεις για ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας για έναν οποιονδήποτε οργανισμό που επιθυμεί να καταδείξει τη δυνατότητά του να παρέχει με συνέπεια προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών του καθώς και τις εφαρμόσιμες κανονιστικές απαιτήσεις. Επίσης στοχεύει στο να επαυξήσει την ικανοποίηση των πελατών του [23,43].

### 3.3 Οι Βασικές Αλλαγές και Προσθήκες του Προτύπου ISO 9001:2008

Συγκρίνοντας τις δύο τελευταίες εκδόσεις του προτύπου ISO 9001, δεν εμφανίζεται να έχει γίνει κάποια αλλαγή στις απαιτήσεις που αφορούν το εγχειρίδιο ποιότητας, τη δέσμευση της διοίκησης, την εστίαση στον πελάτη, την πολιτική ποιότητας, το σχεδιασμό, την ανασκόπηση από τη διοίκηση, τη διαχείριση πόρων και τις αγορές, ενώ στις υπόλοιπες ενότητες οι αλλαγές στην έκδοση ISO 9001:2008 παραθέτονται στον **Πίνακα 3** που ακολουθεί [6,19,33,29]:

**Πίνακας 3.** Οι βασικές αλλαγές και οι προσθήκες του προτύπου ISO 9001:2008

<p>Γενικά</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η αύξηση της συμβατότητας με το ISO 14001:2004.</li> <li>• Η παροχή διευκρινίσεων όπου απαιτούνταν για την σωστή ερμηνεία των απαιτήσεων.</li> <li>• Εμφανίζεται ένας νέος παράγοντας που θα πρέπει να εξετάζεται κατά την ανάπτυξη ενός ΣΔΠ που είναι <b>το οργανωσιακό περιβάλλον, οι αλλαγές και οι κίνδυνοι στο περιβάλλον αυτό</b> (its organizational environment, change in that environment, and the risks associated with that environment).</li> <li>• Γίνεται αναφορά στην επικείμενη αναθεώρηση του ISO 9004 μέσα στο 2009.</li> </ul>
<p>Πεδίο Εφαρμογής</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προστίθεται η έννοια της κανονιστικής υποχρέωσης (statutory), πέραν της έννοιας του νομοθετήματος (regulatory) που εμφανίζονταν στην προηγούμενη έκδοση και ορίζεται ότι εκτός των νομοθετικών απαιτήσεων σχετικών με την παραγωγική διαδικασία πρέπει να τηρούνται και κανονιστικές απαιτήσεις, όπως οδηγίες και κανονισμοί οργανισμών, ακόμα και αν δεν υπάρχει σχετικός νόμος.</li> </ul>
<p>Διεργασιακή Προσέγγιση</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταργείται η εξαίρεση της παραγωγής των υπο-προϊόντων από το ΣΔΠ. Θα πρέπει να ελέγχεται η παραγωγική διαδικασία για κάθε επιδιωκόμενο προϊόν που πωλείται ή εμπορεύεται ή ανταλλάσσεται.</li> </ul>
<p>Γενικές Απαιτήσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απαιτείται πλέον η αξιολόγηση για την επιλογή των διεργασιών, δηλαδή ο οργανισμός θα πρέπει να μπορεί να επιχειρηματολογήσει γιατί συμπεριλαμβάνει στο ΣΔΠ τις συγκεκριμένες διεργασίες, χωρίς όμως να απαιτείται κάποιο έγγραφο που να το αποδεικνύει.</li> <li>• Οι διεργασίες θα πρέπει να παρακολουθούνται και να αναλύονται, ενώ δεν είναι υποχρεωτικό να μετρούνται.</li> <li>• Εισάγεται η έννοια της υπεργολαβίας και οι σχετικές υπηρεσίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου για τις προμήθειες.</li> </ul>

Απαιτήσεις για την Τεκμηρίωση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διασαφηνίζεται ότι μία καταγεγραμμένη διαδικασία μπορεί να συνδέεται με περισσότερα από ένα έγγραφα, καθώς και ότι ένα έγγραφο μπορεί να καλύπτει περισσότερες από μία απαιτήσεις.</li> </ul>
Έλεγχος Εγγράφων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδίδεται ταυτότητα και ελέγχεται η διανομή στα ελεγχόμενα εξωτερικά έγγραφα που θεωρούνται από τον οργανισμό απαραίτητα για το σχεδιασμό και τη λειτουργία του ΣΔΠ.</li> </ul>
Έλεγχος Αρχείων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίνεται περισσότερη έμφαση στην κατάσταση στην οποία πρέπει να διατηρούνται τα αρχεία και να ελέγχονται. Στο αγγλικό κείμενο του προτύπου ο όρος <i>χρόνος διατήρησης</i> (retention time) της προηγούμενης έκδοσης έχει αντικατασταθεί από τον όρο <i>διατήρηση</i> (retention).</li> </ul>
Εκπρόσωπος της Διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο Υπεύθυνος για την τήρηση του ΣΔΠ, για την ενημέρωση της Ανώτατης Διοίκησης και για την διασφάλιση της ευαισθητοποίησης του προσωπικού σχετικά με την σημαντικότητα των απαιτήσεων των πελατών πρέπει να αποτελεί μέλος της Διοίκησης του οργανισμού.</li> <li>• Οι εξωτερικοί συνεργάτες – υπεργολάβοι μπορούν να έχουν συμβουλευτικό ή βοηθητικό ρόλο.</li> </ul>
Ανθρώπινο Δυναμικό – Γενικά	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θα πρέπει πλέον να είναι ικανό (μόρφωση, κατάρτιση, δεξιότητες και εμπειρία) όλο το προσωπικό που επηρεάζει άμεσα και έμμεσα την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις για το προϊόν και άρα εκτελεί εργασίες στα πλαίσια του ΣΔΠ, ενώ στην προηγούμενη έκδοση αναφέρονταν μόνο το προσωπικό που επηρεαζόταν άμεσα.</li> <li>• Δεν γίνεται κάποια αναφορά σε απαίτηση για υποχρεωτική εκπαίδευση ή κατάρτιση εφόσον το προσωπικό θεωρείται ικανό (μόρφωση, κατάρτιση, δεξιότητες και εμπειρία).</li> </ul>
Υποδομή	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προστίθενται στην απαίτηση για συντήρηση των υποδομών τα πληροφοριακά συστήματα.</li> </ul>

Περιβάλλον Εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διευρύνεται η έννοια του περιβάλλοντος εργασίας που αφορά όχι μόνο τις συνθήκες που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος, αλλά και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται η εργασία.</li> </ul>
Διεργασίες σε Επαφή με τους Πελάτες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διασαφηνίζεται η έννοια των δραστηριοτήτων μετά την παράδοση ως ενέργειες στα πλαίσια των υποχρεώσεων για εγγυήσεις, συντηρήσεις, και λοιπές υποστηρικτικές υπηρεσίες.</li> </ul>
Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προϊόντος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι έλεγχοι ανασκόπησης, επικύρωσης και επαλήθευσης μπορεί να διεξαχθούν και να καταγραφούν μαζί και όχι απαραίτητα ξεχωριστά.</li> <li>• Στο τελικό αποτέλεσμα του σχεδιασμού προτείνεται να αναφέρονται και οι συνθήκες για την διατήρηση του προϊόντος.</li> </ul>
Ταυτοποίηση και Ιχνηλασιμότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ταυτότητα του προϊόντος δεν είναι απαραίτητο πλέον να είναι μονοσήμαντη. Η ιχνηλασία μπορεί να επιτυγχάνεται με οποιοδήποτε άλλο αρχείο.</li> </ul>
Ιδιοκτησία του Πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στα στοιχεία ιδιοκτησίας του πελάτη προστίθενται και τα προσωπικά δεδομένα και η πνευματική ιδιοκτησία και διέπονται από τις σχετικές απαιτήσεις.</li> </ul>
Έλεγχος του Εξοπλισμού Παρακολούθησης και Μέτρησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντικαθίσταται ο όρος <b>συσκευή</b> από τον όρο <b>εξοπλισμός</b>, διευρύνοντας με αυτό τον τρόπο την έννοια της διακρίβωσης.</li> <li>• Σε περίπτωση που χρησιμοποιείται λογισμικό για μετρήσεις και ελέγχους, τότε και γι' αυτό θα πρέπει να επαληθεύεται η καταλληλότητά του.</li> <li>• Διευκρινίζεται ότι ο διακριβωμένος εξοπλισμός δεν απαιτείται να σημαίνεται και από τον οργανισμό εφόσον, βέβαια, φέρει σχετική σήμανση από τον προμηθευτή.</li> </ul>
Ικανοποίηση Πελατών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ξεκαθαρίζεται ότι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να γίνει με τη συλλογή σχετικών στοιχείων μέσω διαφόρων ενεργειών και όχι υποχρεωτικά με τη διενέργεια έρευνας ικανοποίησης πελατών.</li> </ul>



Εσωτερική Επιθεώρηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπενθυμίζεται ότι μετά την εσωτερική επιθεώρηση και όταν εντοπίζονται μη συμμορφώσεις, τότε υπάρχει το βήμα της διορθωτικής ή της προληπτικής ενέργειας για την άρση της μη συμμόρφωσης.</li> </ul>
Παρακολούθηση και Μέτρηση του Προϊόντος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στην προηγούμενη έκδοση υπήρχε σύγχυση σχετικά με το επόμενο βήμα μετά την <i>απελευθέρωση των υπηρεσιών ή προϊόντων</i>, οπότε σε αυτήν διευκρινίζεται ότι είναι ο πελάτης.</li> </ul>
Προληπτικές Ενέργειες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στην προηγούμενη έκδοση απαιτούνταν η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μόνο για τις διορθωτικές ενέργειες. Πλέον απαιτείται και για τις προληπτικές ενέργειες.</li> </ul>

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η καινούργια έκδοση δημιουργήθηκε περισσότερο για να διευκολύνει την εφαρμογή του προτύπου παρά για να εισάγει νέες απαιτήσεις. Παρατηρούμε ότι εμφανίζεται όχι μόνο βελτιωμένο, αλλά και πιο ευέλικτο. Γι αυτό το λόγο θεωρείται πιθανότερο να μην χρειαστούν σημαντικές αλλαγές στα υφιστάμενα ΣΔΠ των οργανισμών προκειμένου την πιστοποίησή τους βάση του ISO 9001:2008 [6,19,33,29].

### 3.4 Οι Απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001:2008

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ονομαστικά οι απαιτήσεις των παραγράφων του προτύπου ISO 9001:2008 Η αρίθμηση που ακολουθείται είναι ίδια με αυτή του Διεθνούς προτύπου.

Οι **απαιτήσεις** του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2008 είναι οι ακόλουθες [23]:

- 4 Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας
  - 4.1 Γενικές απαιτήσεις
  - 4.2 Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση
    - 4.2.1 Γενικά
    - 4.2.2 Εγχειρίδιο ποιότητας
    - 4.2.3 Έλεγχος εγγράφων
    - 4.2.4 Έλεγχος αρχείων
- 5 Ευθύνη της Διοίκησης
  - 5.1 Δέσμευση της Διοίκησης
  - 5.2 Εστίαση στον πελάτη
  - 5.3 Πολιτική για την ποιότητα

- 5.4 Σχεδιασμός
    - 5.4.1 Στόχοι ποιότητας
    - 5.4.2 Σχεδιασμός του συστήματος διαχείρισης ποιότητας
  - 5.5 Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία
    - 5.5.1 Ευθύνες και αρμοδιότητες
    - 5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης
    - 5.5.3 Εσωτερική επικοινωνία
  - 5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση
    - 5.6.1 Γενικά
    - 5.6.2 Εισερχόμενα δεδομένα ανασκόπησης
    - 5.6.3 Αποτελέσματα ανασκόπησης
- 6 Διαχείριση πόρων
- 6.1 Διάθεση πόρων
  - 6.2 Ανθρώπινοι πόροι
    - 6.2.1 Γενικά
    - 6.2.2 Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση, και ευαισθητοποίηση
  - 6.3 Υποδομή
  - 6.4 Περιβάλλον εργασίας
- 7 Υλοποίηση προϊόντος
- 7.1 Σχεδιασμός της υλοποίησης του προϊόντος
  - 7.2 Διεργασίες σε επαφή με τους πελάτες
    - 7.2.1 Προσδιορισμός των σχετικών με το προϊόν απαιτήσεων
    - 7.2.2 Ανασκόπηση των σχετικών με το προϊόν απαιτήσεων
    - 7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες
  - 7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντος
    - 7.3.1 Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
    - 7.3.2 Δεδομένα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
    - 7.3.3 Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
    - 7.3.4 Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
    - 7.3.5 Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
    - 7.3.6 Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
    - 7.3.7 Έλεγχος των αλλαγών στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη
  - 7.4 Αγορές
    - 7.4.1 Διεργασία αγορών
    - 7.4.2 Πληροφορίες αγορών
    - 7.4.3 Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται
  - 7.5 Παραγωγή και Παροχή υπηρεσιών
    - 7.5.1 Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών
    - 7.5.2 Επικύρωση των διεργασιών παραγωγής προϊόντος και παροχής υπηρεσιών
    - 7.5.3 Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα
    - 7.5.4 Ιδιοκτησία του πελάτη
    - 7.5.5 Διατήρηση του προϊόντος
  - 7.6 Έλεγχος του εξοπλισμού παρακολούθησης και μέτρησης

- 8 Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση
  - 8.1 Γενικά
  - 8.2 Παρακολούθηση και μέτρηση
    - 8.2.1 Ικανοποίηση των πελατών
    - 8.2.2 Εσωτερική επιθεώρηση
    - 8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών
    - 8.2.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος
  - 8.3 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος
  - 8.4 Ανάλυση δεδομένων
  - 8.5 Βελτίωση
    - 8.5.1 Συνεχής βελτίωση
    - 8.5.2 Διορθωτικές ενέργειες
    - 8.5.3 Προληπτικές ενέργειες

### 3.5 Τεκμηρίωση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας δομείται σύμφωνα με την πυραμίδα του Σχήματος 12. Όσο ψηλότερα βρισκόμαστε στην πυραμίδα τόσο μεγαλώνει το εύρος των θεμάτων που καλύπτει η συγκεκριμένη κατηγορία εγγράφων και τόσο πιο γενικό είναι το περιεχόμενό τους. Όσο χαμηλότερα βρισκόμαστε τόσο αυξάνεται η λεπτομέρεια στο περιεχόμενο των κατηγοριών [20,28].



Σχήμα 12. Απεικόνιση του σχήματος που περιγράφει την τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας [28]

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικά κάθε επίπεδο της πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω. Έχουμε λοιπόν [20,28]:

### **3.5.1 Πολιτική Ποιότητας**

Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική για την ποιότητα είναι κατάλληλη για το σκοπό του οργανισμού και περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, Ακόμα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική για την ποιότητα παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, ότι γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού και ανασκοπείται ως προς τη συνεχιζόμενη καταλληλότητά της [28].

### **3.5.2 Εγχειρίδιο Ποιότητας**

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας παρέχει μια περιεκτική σύνοψη του ΣΔΠ και δηλώνει τη φιλοσοφία του οργανισμού. Αναφέρει πώς ο οργανισμός καλύπτει την κάθε απαίτηση του προτύπου και συμμορφώνεται με αυτό, δηλώνει το αντικείμενο του ΣΔΠ του οργανισμού με τις απαραίτητες λεπτομέρειες καθώς και την αιτιολόγηση των τυχόν εξαιρέσεων, περιέχει μια γενική περιγραφή ή τον κατάλογο των διαδικασιών και την αλληλεπίδραση των διεργασιών του ΣΔΠ του οργανισμού καθώς και τη γενική δομή του οργανισμού που την παρουσιάζει μέσω λεπτομερειακών οργανογραμμάτων [28].

Το πρότυπο ISO 10013 παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες για τη μορφή που πρέπει να έχει το Εγχειρίδιο Ποιότητας.

### **3.5.3 Εγχειρίδιο Διαδικασιών**

Το Εγχειρίδιο Διαδικασιών περιλαμβάνει το σύνολο των τεκμηριωμένων διαδικασιών του ΣΔΠ οι οποίες είναι σε ισχύ. Οι διαδικασίες του ΣΔΠ περιγράφουν τη ροή των εργασιών, δείχνουν τη συμμόρφωση ως προς το πρότυπο ISO 9001, τεκμηριώνουν την πολιτική ποιότητας του οργανισμού και καθορίζουν τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί κατά την εφαρμογή της. Οι διαδικασίες του ΣΔΠ γράφονται συνήθως με βάση το γεγονός ότι ο οργανισμός είναι οργανωμένος ανά τμήματα που το καθένα αντιστοιχεί σε μια λειτουργία του οργανισμού και περιγράφουν το πώς εφαρμόζεται σε κάθε τμήμα το αντίστοιχο κομμάτι του ΣΔΠ [28].

### **3.5.4 Εγχειρίδιο Οδηγιών Εργασίας**

Το Εγχειρίδιο Οδηγιών Εργασίας παραλαμβάνει το σύνολο των εν ισχύ οδηγιών εργασίας. Οι οδηγίες εργασίας προσδιορίζουν τις λεπτομερείς απαιτήσεις μιας απλής λειτουργίας ή εργασίας και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελεστεί [28].

### **3.5.5 Αρχεία Ποιότητας**

Τα Αρχεία Ποιότητας παρέχουν τις αποδείξεις και προσφέρουν τα αντικειμενικά στοιχεία ότι το σύστημα λειτουργεί σωστά. Τα Αρχεία Ποιότητας προκύπτουν από τις υπάρχουσες διαδικασίες. Η παράγραφος 4.2.4 Έλεγχος αρχείων καθορίζει ότι τα αρχεία είναι ειδικού τύπου έγγραφα και πρέπει να καθιερώνονται και να διατηρούνται ώστε να παρέχεται απόδειξη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις και απόδειξη της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Τα αρχεία πρέπει να παραμένουν ευανάγνωστα, εύκολα εντοπίσιμα και ανακτήσιμα. Πρέπει να καθιερώνεται μια τεκμηριωμένη διαδικασία που να καθορίζει τους ελέγχους που χρειάζονται για την απόδοση ταυτότητας, την αποθήκευση, την προστασία, την ανάκτηση, το χρόνο διατήρησης και την τελική διάθεση των αρχείων [28].

### **3.6 Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2008**

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένα σύστημα διαχείρισης για τον έλεγχο ενός οργανισμού όσον αφορά την ποιότητα και τη διεύθυνσή του. Είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να προσφέρει τόσο την υποστήριξη όσο και το μηχανισμό για την αποτελεσματική διεξαγωγή των δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό. Επίσης ένα ΣΔΠ είναι η έγγραφη αποτύπωση των βέλτιστων δρόμων για την εκτέλεση όλων των ενεργειών που έχουν σχέση με την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Το ΣΔΠ είναι όλες οι οργανωτικές διαδικασίες, διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για τη διαχείριση της ποιότητας, όλα όσα οδηγούν τελικά στην ικανοποίηση των πελατών [13,28].

Τα σημαντικότερα βήματα που απαιτούνται για την επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2008 είναι τα εξής [27]:

#### **Βήμα 1: Προσδιορισμός - Καθορισμός στόχων**

Χαρακτηριστικοί στόχοι ενός οργανισμού μπορεί να είναι:

- Η βελτίωση αποδοτικότητας και κερδοφορίας
- Η παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών που καλύπτουν με συνέπεια τις απαιτήσεις των πελατών
- Η επίτευξη της ικανοποίησης πελατών
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Η βελτίωση της επικοινωνίας και του ηθικού του προσωπικού
- Η μείωση των δαπανών και των στοιχείων του παθητικού
- Η αύξηση της εμπιστοσύνης στο σύστημα παραγωγής.

#### **Βήμα 2: Εντοπισμός προσδοκιών - Προσδιορισμός του τι αναμένουν οι άλλοι από τον οργανισμό**

Αυτές είναι οι χαρακτηριστικές προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών:

- Πελάτες και τελικοί χρήστες
- Προσωπικό
- Προμηθευτές
- Μέτοχοι
- Υπεργολάβοι
- Κοινωνία

#### **Βήμα 3: Εφαρμογή της οικογένειας προτύπων του ISO 9000 στο σύστημα διαχείρισης**

Όταν ένας οργανισμός εφαρμόζει ένα ΣΔΠ γιατί επιδιώκει την πιστοποίησή του, τότε πρέπει να βεβαιωθεί ότι το ΣΔΠ ικανοποιεί τις απαιτήσεις του ISO 9001. Το ISO 9001 είναι το μόνο πρότυπο της οικογένειας ISO 9000 που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για πιστοποίηση, ενώ το ISO 9004 μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος.

#### Βήμα 4: Εξειδικευμένη καθοδήγηση για συγκεκριμένα θέματα του ΣΔΠ

Η εξειδικευμένη καθοδήγηση περιλαμβάνεται τα θεματικά πρότυπα που αναφέρονται στον **Πίνακα 4** που ακολουθεί [27,28,43].

**Πίνακας 4.** Η Οικογένεια Προτύπων ISO 9000

ISO 9000:2005 “Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο”	Καθιερώνει μια αφετηρία για την κατανόηση των προτύπων και των θεμελιωδών όρων και των ορισμών που χρησιμοποιούνται στην οικογένεια προτύπων του ISO 9000 και που χρειάζεται για την αποφυγή παρανοήσεων στη χρήση τους.
ISO 9001:2008 “Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Απαιτήσεις”	Είναι το πρότυπο που ορίζει τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί ένας οργανισμός για να αξιολογήσει τη δυνατότητά του να ικανοποιήσει τον πελάτη και τις εφαρμόσιμες κανονιστικές απαιτήσεις. Σήμερα αποτελεί το μόνο πρότυπο στη οικογένεια του ISO 9000 το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς της πιστοποίησης.
ISO 9004:2009 “Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach”	Παρέχει καθοδήγηση για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας του οργανισμού με στόχο να ωφεληθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της συνεχούς ικανοποίησης των πελατών. Αντικατέστησε το ISO 9004:2000 και έχει μεγάλες αλλαγές σε σχέση με την προηγούμενη έκδοση. Εστιάζει στα ενοποιημένα συστήματα διαχείρισης και όχι αποκλειστικά στο ISO 9001.
ISO 19011:2002 “Κατευθυντήριες οδηγίες για τη διενέργεια επιθεώρησης συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας ή/και του περιβάλλοντος”	Παρέχει καθοδήγηση για την επαλήθευση της δυνατότητας του ΣΔΠ να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους ποιότητας. Το πρότυπο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επιθεωρήσεις πρώτου, δεύτερου και τρίτου μέρους.

ISO 10005:2005 “Διαχείριση της Ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για τα σχέδια για την ποιότητα”	Παρέχει οδηγίες για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη αποδοχή και την αναθεώρηση των σχεδίων ποιότητας.
ISO 10006:2003 “Διαχείριση της Ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για την ποιότητα στη διαχείριση έργων”	Παρέχει οδηγίες για να εξασφαλίσει την ποιότητα των διεργασιών και των προϊόντων του έργου.
ISO 10007:2003 “Διαχείριση της Ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για τη διαχείριση της διαμόρφωσης”	Παρέχει οδηγίες για να εξασφαλίσει ότι ένα σύνθετο προϊόν εξακολουθεί να λειτουργεί όταν τροποποιούνται χωριστά τα συστατικά του.
ISO 10012-1:2003 “Απαιτήσεις Διασφάλισης Ποιότητας για Εξοπλισμό μετρήσεων – Μέρος 1: Σύστημα Μετρολογικής Επιβεβαίωσης για Εξοπλισμό Μετρήσεων”	Παρέχει οδηγίες για τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός συστήματος μετρολογίας το οποίο διασφαλίζει ότι οι μετρήσεις γίνονται με προοριζόμενη ακρίβεια.
ISO 10012-2:2003 “Απαιτήσεις Διασφάλισης Ποιότητας για Εξοπλισμό μετρήσεων – Μέρος 2: Κατευθυντήριες οδηγίες για τον έλεγχο των διεργασιών μέτρησης”	Παρέχει συμπληρωματική καθοδήγηση για την εφαρμογή ελέγχου στατιστικών διαδικασιών όταν κρίνεται αναγκαίο για την επίτευξη των στόχων του 1ου Μέρους.
ISO 10013:2001 “Κατευθυντήριες οδηγίες για την ανάπτυξη εγχειριδίων για την ποιότητα”	Παρέχει οδηγίες για την ανάπτυξη και τη συντήρηση των εγχειριδίων ποιότητας σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες ενός οργανισμού.
ISO/TR 10014:1998 “Κατευθυντήριες οδηγίες για την διαχείριση των οικονομικών της ποιότητας”	Παρέχει οδηγίες σχετικά με το πώς ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει οικονομικά οφέλη από την εφαρμογή του ΣΔΠ.
ISO 10015:1999 “Διαχείριση της Ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για την εκπαίδευση”	Παρέχει οδηγίες σχετικά με την ανάπτυξη, την εφαρμογή, τη συντήρηση και τη βελτίωση των στρατηγικών και των συστημάτων εκπαίδευσης που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων.

<p>ISO 10019:2005 “Κατευθυντήριες οδηγίες για την επιλογή συμβούλων συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και της χρήσης των υπηρεσιών τους”</p>	<p>Παρέχει οδηγίες για την επιλογή συμβούλων συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας.</p>
<p>ISO/TS 16949:2002 “Συστήματα Ποιότητας – προμηθευτές αυτοκινητοβιομηχανίας – ιδιαίτερες απαιτήσεις για τη εφαρμογή του ISO 9001:2000”</p>	<p>Συγκεκριμένη καθοδήγηση για την εφαρμογή του ISO 9001 στην αυτοκινητοβιομηχανία.</p>

### **Βήμα 5: Διενέργεια επιμορφωτικής εκπαίδευσης σχετικής με το ISO 9001:2008**

Η επιμορφωτική εκπαίδευση γίνεται για

- τα στελέχη και
- το υπόλοιπο προσωπικό.

### **Βήμα 6: Προσδιορισμός υφιστάμενης κατάστασης συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008**

Για την εκτίμηση της συμμόρφωσης του ΣΔΠ ενός οργανισμού με τις απαιτήσεις του ISO 9001 μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθοι μηχανισμοί:

- Εσωτερική επιθεώρηση
- Επιθεώρηση από το φορέα πιστοποίησης.

### **Βήμα 7: Καθορισμός των διεργασιών που απαιτούνται για την ικανοποίηση των Πελατών**

Μελετώντας τις απαιτήσεις του κεφαλαίου 7 “Υλοποίηση του Προϊόντος” του ISO 9001:2000 είναι δυνατόν να καθοριστεί το κατά πόσο εφαρμόζονται ή όχι στο ΣΔΠ ενός οργανισμού οι διεργασίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών του όπως:

- Διεργασίες σχετικές με τον πελάτη
- Σχεδιασμός ή/και ανάπτυξη
- Αγορές
- Διεργασίες παραγωγής και υπηρεσιών
- Έλεγχος του εξοπλισμού μέτρησης και ελέγχου.



## **Βήμα 8: Ανάπτυξη σχεδίου για να καλυφθεί η πιθανή απόκλιση και για να αναπτυχθούν οι απαραίτητες διεργασίες**

Αρχικά πρέπει να προσδιοριστούν οι ενέργειες που απαιτούνται για να καλυφθούν τα κενά του ΣΔΠ, να προσδιοριστούν οι απαιτούμενοι πόροι για την εκτέλεση αυτών των ενεργειών, να προσδιοριστούν οι ευθύνες του εμπλεκόμενου προσωπικού και να καθιερωθεί ένα πρόγραμμα ποιότητας για την ολοκλήρωση των αναγκαίων ενεργειών. Οι παράγραφοι 4.1 και 7.1 του ISO 9001:2008 παρέχουν τις πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κατά την ανάπτυξη του σχεδίου αυτού.

## **Βήμα 9: Εφαρμογή σχεδίου ποιότητας**

Το επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή των προσδιορισμένων ενεργειών που περιλαμβάνονται στο σχέδιο-πρόγραμμα ποιότητας σε συνδυασμό με τον συνεχή έλεγχο της προόδου εφαρμογής του.

## **Βήμα 10: Εξασφάλιση επαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού**

Αναφορικά με:

- το Εγχειρίδιο Ποιότητας
- τις Διαδικασίες
- τις Οδηγίες Εργασίας
- τις Εξειδικευμένες Διεργασίες
- τα Σχέδια Ελέγχου.

## **Βήμα 11: Εσωτερική επιθεώρηση**

Το πρότυπο ISO 19011 δύναται να χρησιμοποιηθεί για να παρέχει καθοδήγηση αναφορικά με τη διεξαγωγή εσωτερικών επιθεωρήσεων, τα κριτήρια επιλογής εσωτερικών επιθεωρητών και τη σύνταξη προγραμμάτων εσωτερικών επιθεωρήσεων.

## **Βήμα 12: Καθορισμός Διορθωτικών ενεργειών**

Οι διορθωτικές ενέργειες γίνονται με βάση τα ευρήματα που προκύπτουν από τις εσωτερικές επιθεωρήσεις.

## **Βήμα 13: Απαιτείται η επίδειξη της συμμόρφωσης;**

- Εάν ναι, πήγαινε στο βήμα 14
- Εάν όχι, πήγαινε στο βήμα 15

Η επίδειξη συμμόρφωσης ως προς τις απαιτήσεις του ISO 9001 μπορεί να χρειαστεί για διάφορους λόγους όπως:

- Συμβατικές απαιτήσεις
- Λόγους αγοράς ή προτίμησης πελατών
- Κανονιστικές απαιτήσεις
- Διαχείριση κινδύνου

- Ως ένα σαφή στόχο για την εσωτερική ποιοτική ανάπτυξη του οργανισμού (κίνητρο).

#### **Βήμα 14: Επιθεώρηση Τρίτου μέρους**

Για την πιστοποίηση του ΣΔΠ ενός οργανισμού πρέπει να επιλεγεί ένας αναγνωρισμένος - διαπιστευμένος φορέας πιστοποίησης για να διεξάγει την επιθεώρηση τρίτου μέρους για να πιστοποιήσει ότι το ΣΔΠ του οργανισμού συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008.

#### **Βήμα 15: Συνεχής βελτίωση**

Πρέπει να ανασκοπείται περιοδικά η αποτελεσματικότητα και η καταλληλότητα του εφαρμοζόμενου ΣΔΠ του οργανισμού. Το ISO 9004 παρέχει τη μεθοδολογία για την επίτευξη της συνεχής βελτίωσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **Διεύθυνση Πιστοποίησης ΕΛΟΤ**



## 4. Διεύθυνση Πιστοποίησης ΕΛΟΤ

### 1. Γενικός Κανονισμός Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ΑΠΣΔΠ Ε.01

#### 1.1. Νομικό Πλαίσιο

Με το Νόμο 372/76 “Περί Συστάσεως και Λειτουργίας του ΕΛΟΤ”, όπως αυτός τροποποιήθηκε από τον Νόμο 1682/1987, το Προεδρικό Διάταγμα 155/97 “Σύσταση και Καταστατικό της Ανώνυμης Εταιρείας «Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε.»”, ανατίθεται στον ΕΛΟΤ η ανάπτυξη δραστηριοτήτων Πιστοποίησης. Με βάση την Υπουργική Απόφαση 22729/509/26-06-98/ ΦΕΚ 708/Β/13-07-98, “Διαδικασίες Πιστοποίησης του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης Α.Ε.”, ο ΕΛΟΤ εφαρμόζει Διαδικασίες και Συστήματα Πιστοποίησης (π.χ. Συστήματα Πιστοποίησης σύμφωνα με τα πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης, ISO), με σκοπό την απονομή Σημάτων Συμμόρφωσης και τη χορήγηση Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης, τα οποία υποδηλώνουν τη συμμόρφωση προϊόντων, διεργασιών, δραστηριοτήτων, οργανισμών, συστημάτων και προσώπων, με τις απαιτήσεις τυποποιητικών εγγράφων [26,41].

#### 1.2. Όροι και Συντομογραφίες

Οι όροι που χρησιμοποιούνται στο παρόν κείμενο είναι σύμφωνοι με τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN ISO 9000 «Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας- Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο», ΕΛΟΤ EN ISO 9001 «Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας- Απαιτήσεις», ΕΛΟΤ EN 45020:2006 «Τυποποίηση και Συναφείς Δραστηριότητες- Γενικό Λεξιλόγιο» και ISO/IEC 17000 «Αξιολόγηση της Συμμόρφωσης – Λεξιλόγιο και Γενικές Αρχές» [26,41].

Οι συντομογραφίες που χρησιμοποιούνται στο παρόν κείμενο είναι οι εξής :

ΣΔΠ: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

ΠΣΣΔΠ: Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

ΑΠΣΔΠ: Αξιολόγηση και Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας

ΔΠ/ΕΛΟΤ: Διεύθυνση Πιστοποίησης ΕΛΟΤ

ΕΣΣ/ΣΔΠ: Ελληνικό Σήμα Συμμόρφωσης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

EN: Ευρωπαϊκό Πρότυπο (European Norm)

ISO: Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης

EA: Ευρωπαϊκή Συνεργασία για τη Διαπίστευση (European Accreditation)

IAF: Διεθνές Φόρουμ Διαπίστευσης (International Accreditation Forum)

ΜΠΕ: Μητρώο Πιστοποιημένων Οργανισμών

IQNet: Διεθνές Δίκτυο Φορέων Πιστοποίησης (International Quality Network)

ΕΣΥΔ: Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης

SINCERT: Φορέας Διαπίστευσης Ιταλίας

#### 1.3. Αμεροληψία

Η ανεξαρτησία, αμεροληψία και αντικειμενικότητα του ΕΛΟΤ εξασφαλίζεται από το νομικό του πλαίσιο, την οργανωτική του διάρθρωση και τη λειτουργία του Συμβουλίου Πιστοποίησης, επειδή αναγνωρίζει τις εμπορικές, οικονομικές και άλλες

πιέσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την κρίση των εμπλεκόμενων στις ενέργειες πιστοποίησης (επιθεωρητές, διοικητικούς υπαλλήλους, μέλη επιτροπών). Ο ΕΛΟΤ ως Οργανισμός Πιστοποίησης, δεν εμπλέκεται με κανέναν τρόπο στην προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών για την οργάνωση και εφαρμογή των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε ενδιαφερόμενους οργανισμούς [26,41].

Στα πλαίσια της Διαδικασίας που περιγράφεται στον παρόντα Κανονισμό:

- όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τον ΕΛΟΤ αντιμετωπίζονται ισότιμα και αξιοκρατικά
- οι όροι της Πιστοποίησης είναι οι ίδιοι, και για τους οργανισμούς που εκδηλώνουν ενδιαφέρον να πιστοποιηθούν για πρώτη φορά αλλά και για τους οργανισμούς που είναι ήδη κάτοχοι Πιστοποιητικών.

## **2. Αντικείμενο**

**2.1.** Ο παρών Γενικός Κανονισμός Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας αναφέρεται [26,41]:

- στους οργανισμούς που είναι κατάλληλοι για πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001 ή άλλα αντίστοιχα Ευρωπαϊκά/ Διεθνή/ Εθνικά τυποποιητικά έγγραφα.
- στις διαδικασίες που εφαρμόζει ο ΕΛΟΤ για την χορήγηση και διατήρηση του Πιστοποιητικού Συμμόρφωσης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001 ή άλλα αντίστοιχα Ευρωπαϊκά/ Διεθνή/ Εθνικά τυποποιητικά έγγραφα,
- τόσο στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πιστοποιημένων από τον ΕΛΟΤ οργανισμών όσο και στις υποχρεώσεις του ΕΛΟΤ,
- στους σχετικούς οικονομικούς όρους.

**2.2.** Η συνολική διαχείριση και η παροχή των Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του Προτύπου ISO/IEC 17021, των αντίστοιχων Κατευθυντήριων Οδηγιών της IAF (IAF GD 2:2005, IAF GD 3:2003), των κανονισμών των Φορέων Διαπίστευσης (SINCERT και ΕΣΥΔ) και του παρόντος Κανονισμού [26,41].

**2.3.** Το ΠΣΣΔΠ είναι το έγγραφο το οποίο υποδηλώνει, ότι πιστοποιημένος οργανισμός μετά από αξιολόγηση έχει τεκμηριώσει, εφαρμόσει και τηρεί Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001 ή άλλου αντίστοιχου Ευρωπαϊκού / Διεθνούς/ Εθνικού τυποποιητικού εγγράφου. [26,41].

**2.4.** Είναι σίγουρο ότι το ΠΣΣΔΠ δεν εμπλέκεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση και πιστοποίηση των παραγομένων, διατιθέμενων ή/και διακινούμενων προϊόντων και παρεχομένων υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το ΠΣΣΔΠ να μην αποτελεί Πιστοποιητικό Συμμόρφωσης Προϊόντων / Υπηρεσιών και δεν πρέπει να συγχέεται με αυτό ούτε να χρησιμοποιείται ως τέτοιο [26,41].

### 3. Οργανισμοί κατάλληλοι για πιστοποίηση

Οι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να πιστοποιηθούν σύμφωνα με τον παρόντα «Γενικό Κανονισμό Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας», είναι όλοι οι οργανισμοί ανεξάρτητα από τον τύπο τους, το μέγεθός τους, την πολυπλοκότητα τους και τα παραγόμενα/προσφερόμενα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες [26,41].

### 4. Διαδικασία Χορήγησης και Διατήρησης του ΠΣΣΔΠ

#### 4.1. Γενικά

**4.1.1.** Η διαδικασία παροχής και διατήρησης του ΠΣΣΔΠ περιλαμβάνει τα κατωτέρω στάδια [26,41]:

- Αρχικές συνομιλίες/ Ανταλλαγή πληροφοριών
- Υποβολή και Αξιολόγηση Αίτησης
- Προετοιμασία/ Προγραμματισμός Επιθεώρησης
- Προκαταρκτική Αξιολόγηση (προαιρετική)
- Επιθεώρηση Αρχικής Αξιολόγησης (πρώτη και δεύτερη φάση)
- Επιθεωρήσεις Επιτήρησης
- Επιθεωρήσεις Επαναξιολόγησης,
- Ειδικές Επιθεωρήσεις
- Αποφάσεις για χορήγηση/ ανανέωση του ΠΣΣΔΠ

Στα παραπάνω στάδια εφαρμόζονται οι αρχές, οι οποίες περιγράφονται στα εκάστοτε ισχύοντα διεθνή, ευρωπαϊκά και εθνικά πρότυπα.

**4.1.2.** Ο οργανισμός πρέπει να γνωστοποιεί στον ΕΛΟΤ τόσο τις απαιτήσεις, που καθορίζονται από τη νομοθεσία (Εθνική και Κοινοτική) και στις οποίες πρέπει να συμμορφώνονται οι δραστηριότητές του, όσο και τα παρεχόμενα απ' αυτόν προϊόντα ή/και οι παρεχόμενες υπηρεσίες [26,41].

**4.1.3.** Οι Επιθεωρητές του ΕΛΟΤ εξετάζουν εάν οι απαιτήσεις αυτές έχουν δεόντως ενσωματωθεί στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του οργανισμού και επαληθεύουν εάν έχουν χορηγηθεί οι τυχόν απαραίτητες άδειες και εγκρίσεις από τις Αρμόδιες Αρχές και Υπηρεσίες. Επίσης οι Επιθεωρητές έχουν δικαίωμα πρόσβασης στα αρχεία ελέγχων, οι οποίοι έχουν γίνει από τις Αρμόδιες Αρχές και Υπηρεσίες / Φορείς Πιστοποίησης / άλλους Φορείς ή Οργανισμούς [26,41].

**4.1.4.** Όταν πραγματοποιούνται Επιθεωρήσεις στο εξωτερικό, ελέγχεται η εφαρμογή της εκάστοτε ισχύουσας, στη συγκεκριμένη χώρα, νομοθεσίας και η ενσωμάτωση των απαιτήσεων αυτής στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του οργανισμού [26,41].

## **4.2. Αρχικές Συνομιλίες / Ανταλλαγή Πληροφοριών**

**4.2.1.** Στα πλαίσια των αρχικών συνομιλιών του ΕΛΟΤ με τους ενδιαφερόμενους για πιστοποίηση οργανισμούς, η ΔΠΠ/ ΕΛΟΤ παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις διεργασίες πιστοποίησης. Κατά την διάρκεια των αρχικών συνομιλιών διευκρινίζονται επίσης θέματα σχετικά με το πεδίο Πιστοποίησης, τις μονάδες προς Πιστοποίηση, τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τυχόν άλλα ζητήματα που θέτει ο ενδιαφερόμενος [26,41].

**4.2.2.** Με βάση αυτές τις πληροφορίες, ο ΕΛΟΤ ενημερώνει με έγγραφη προσφορά για τις διαδικασίες πιστοποίησης, τη χρονική διάρκεια της επιθεώρησης και τον προϋπολογισμό του κόστους για τη συνολική διάρκεια ισχύος του ΠΣΣΔΠ. Ο οργανισμός δεν επιβαρύνεται με κανένα κόστος για τις αρχικές συνομιλίες [26,41].

## **4.3. Υποβολή και Αξιολόγηση Αίτησης**

**4.3.1.** Οι οργανισμοί, που θέλουν την Αξιολόγηση και Πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, υποβάλλουν στον ΕΛΟΤ αίτηση, σύμφωνα με το ειδικό έντυπο αιτήσεων. Το έντυπο αίτησης το παραλαμβάνουν από την ΔΠΠ/ΕΛΟΤ, ή με e-mail, ή από την ιστοσελίδα του ΕΛΟΤ ([www.elot.gr](http://www.elot.gr)). Ο οργανισμός μαζί με την αίτηση συνυποβάλλει υποχρεωτικά [26,41]:

- το Εγχειρίδιο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας,
- κατάλογο των ισχυουσών διαδικασιών του ΣΔΠ, με ένδειξη της κατάστασής τους (έκδοση, ημερομηνία έκδοσης)

Ο οργανισμός μπορεί να υποβάλλει και οτιδήποτε άλλο κρίνει απαραίτητο.

**4.3.2.** Κάθε Αίτηση, που υποβάλλεται αφορά έναν οργανισμό, όπως αυτός περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3 του παρόντος Κανονισμού. Σε περίπτωση, που επιθυμείται επέκταση του ΠΣΣΔΠ σε καινούργιους χώρους δραστηριοτήτων πρέπει να υποβάλλεται νέα αίτηση [26,41].

**4.3.3.** Η ΔΠΠ/ΕΛΟΤ εξετάζει τα στοιχεία τόσο της αίτησης όσο και της συνυποβληθείσας τεκμηρίωσης και προχωρά αν απαιτείται, σε εξεύρεση πρόσθετης πληροφόρησης ή διευκρινίσεων [26,41].

**4.3.4.** Με την αποδοχή της αίτησης, υπογράφεται σύμβαση μεταξύ του ΕΛΟΤ και του προς πιστοποίηση οργανισμού, όπου καθορίζονται οι όροι της συνεργασίας στα πλαίσια των δραστηριοτήτων πιστοποίησης [26,41].

**4.3.5.** Εάν η αίτηση απορριφθεί, ο οργανισμός ενημερώνεται γραπτώς για τους λόγους απόρριψής της [26,41].

## **4.4 Προγραμματισμός Επιθεώρησης**

**4.4.1.** Η ΔΠΠ/ΕΛΟΤ βάσει των ανωτέρω και εφόσον δεν προκύψει κάποιο θέμα ή σε αντίθετη περίπτωση κατόπιν διευθέτησής του, καθορίζει τη διάρκεια της επιθεώρησης, τις ημερομηνίες διενέργειάς της καθώς και τα μέλη της Ομάδας



Επιθεώρησης. Όλα αυτά κοινοποιούνται στον οργανισμό εγκαίρως. Ειδικότερα σε ότι αφορά στα μέλη της Ομάδας Επιθεώρησης, κοινοποιούνται αναλυτικά στον οργανισμό τα ονοματεπώνυμα και η σχέση των μελών της Ομάδας Επιθεώρησης με τον ΕΛΟΤ και εφόσον πρόκειται για εξωτερικούς συνεργάτες ο φορέας στον οποίον απασχολούνται [26,41].

**4.4.2.** Όταν κοινοποιηθεί η σύνθεση της Ομάδας Επιθεώρησης, ο οργανισμός μπορεί να ζητήσει εγγράφως και αιτιολογημένα (π.χ. θίγεται η ανταγωνιστικότητά του, ή κινδυνεύει η ασφάλεια της τεχνογνωσίας του οργανισμού λόγω σχέσης του/ των Επιθεωρητού/-ών με ανταγωνιστές του) την αντικατάσταση μέλους ή και μελών της Ομάδας Επιθεώρησης. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ΔΙΠ/ΕΛΟΤ επανασυνθέτει την Ομάδα Επιθεώρησης [26,41].

**4.4.3.** Αν ο οργανισμός θέλει να παρίσταται κατά τη διάρκεια της Επιθεώρησης κάποιος Σύμβουλος, ο οποίος έχει συμμετάσχει στην ανάπτυξη του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, είναι υποχρεωμένος να ενημερώσει τον ΕΛΟΤ. Ο Σύμβουλος θα παρίσταται ως παρατηρητής, χωρίς δυνατότητα παρέμβασης στη Διαδικασία Επιθεώρησης [26,41].

**4.4.4.** Πριν από κάθε επιθεώρηση, η ομάδα επιθεώρησης προετοιμάζει το αναλυτικό ωρολόγιο πρόγραμμα της επιθεώρησης και το αποστέλλεται εγκαίρως στον εκπρόσωπο του ΣΔΠ του οργανισμού προς ενημέρωση και επιβεβαίωση. Σε περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να αλλάξει το ωρολόγιο πρόγραμμα της επιθεώρησης, ο εκπρόσωπος του ΣΔΠ επικοινωνεί με το Συντονιστή της Ομάδας Επιθεώρησης του ΕΛΟΤ, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις [26,41].

**4.4.5.** Γενικότερα ο προγραμματισμός των επιθεωρήσεων γίνεται με τρόπο ώστε :

- σε περίπτωση μίας θέσης εφαρμογής, αυτή να επιθεωρείται ανελλιπώς τουλάχιστον μία φορά ετησίως κατά την αρχική αξιολόγηση, τις επιθεωρήσεις επιτήρησης και τις επιθεωρήσεις επαναξιολόγησης
- σε περίπτωση ύπαρξης περισσότερων της μίας θέσεων εφαρμογής, αυτές να επιθεωρούνται όλες κατά την αρχική αξιολόγηση και τις επιθεωρήσεις επαναξιολόγησης και τουλάχιστον μία φορά κατά τη διάρκεια των επιθεωρήσεων επιτήρησης της τριετίας
- σε περίπτωση ύπαρξης προσωρινών χώρων δραστηριοτήτων, να επιθεωρείται τυχαίο αλλά αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνόλου των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται σε προσωρινούς χώρους κατά τη διάρκεια της αρχικής αξιολόγησης και των επαναξιολογήσεων όπως και κατά τη διάρκεια του συνόλου των επιτηρήσεων της τριετίας
- σε περίπτωση εποχικότητας της επιθεωρούμενης δραστηριότητας, η επιθεώρηση να λαμβάνει χώρα την περίοδο εκείνη του έτους κατά την οποία μπορεί να αξιολογηθεί η πλήρης εφαρμογή της δραστηριότητας
- σε περίπτωση ύπαρξης πολλαπλών θέσεων εφαρμογής, οι οποίες :
  - αποτελούν μέρος της ίδιας επιχειρηματικής οντότητας,

- βρίσκονται στην ίδια χώρα
- ασκούν την ίδια δραστηριότητα με τις ίδιες ή παρόμοιες μεθόδους και διαδικασίες, προσφέροντας τα ίδια προϊόντα / υπηρεσίες,
- εφαρμόζουν το ίδιο Σύστημα Διαχείρισης, η διαχείριση του οποίου γίνεται κεντρικά και όλες οι μονάδες επιθεωρούνται από τα Κεντρικά και υπόκεινται σε κεντρική ανασκόπηση
- έχει διενεργηθεί Εσωτερική Επιθεώρηση σε όλες τις περιφερειακές μονάδες εντός των τελευταίων 3 ετών πριν την πιστοποίηση,
- διενεργείται τουλάχιστον μία Εσωτερική Επιθεώρηση σε κάθε περιφερειακή μονάδα, κατά τη διάρκεια ισχύος του Πιστοποιητικού (3 χρόνια),
- τα ευρήματα των επιθεωρήσεων σε κάθε επιμέρους μονάδα θεωρούνται ενδεικτικά του Συστήματος Διαχείρισης του οργανισμού και υλοποιούνται διορθωτικές ενέργειες στο απαιτούμενο εύρος δραστηριοτήτων.

να γίνεται δειγματοληπτικός έλεγχος των διαφόρων θέσεων, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η γεωγραφική διασπορά, τυχόν διαφοροποιήσεις στις πρακτικές εργασίας, στο μέγεθος της μονάδας, σε νομοθετικές απαιτήσεις, σημαντικές αλλαγές από το χρόνο της τελευταίας επιθεώρησης, παράπονα πελατών και απόψεις ενδιαφερομένων μερών, τα αποτελέσματα εσωτερικών και εξωτερικών επιθεωρήσεων. Η δειγματοληπτική επιθεώρηση αφορά μόνο στις περιφερειακές μονάδες και όχι τα Κεντρικά τα οποία αξιολογούνται κάθε φορά χωρίς παρέκκλιση [26,41].

#### 4.5 Προκαταρκτική Αξιολόγηση

**4.5.1.** Ο οργανισμός μπορεί να ζητήσει τη διενέργεια Προκαταρκτικής Αξιολόγησης του ΣΔΠ [26,41].

**4.5.2.** Κατά τη διάρκεια της Προκαταρκτικής Αξιολόγησης, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη από 2 ανθρωπο-ημέρες, εξετάζονται τουλάχιστον [26,41]:

- οι διεργασίες του ΣΔΠ του οργανισμού και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση,
- η τεκμηρίωση του συστήματος,
- οι σχετικές άδειες και εγκρίσεις του οργανισμού.

**4.5.3.** Εάν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας του οργανισμού, παρατηρηθούν σημαντικές αποκλίσεις ως προς τις απαιτήσεις του προτύπου πιστοποίησης και του παρόντος Κανονισμού, ο οργανισμός ενημερώνεται εγγράφως, ώστε να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, γεγονός που αποτελεί προϋπόθεση για την διενέργεια της Επιθεώρησης Αξιολόγησης. Οι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να κοινοποιούνται εγκαίρως και εγγράφως στην ΔΠ/ΕΛΟΤ [26,41].

#### 4.6. Επιθεώρηση Αρχικής Αξιολόγησης

**4.6.1.** Ο σκοπός της Επιθεώρησης Αρχικής Αξιολόγησης είναι να εκτιμηθεί το κατά πόσο το προς Πιστοποίηση Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, για το

καθορισμένο πεδίο εφαρμογής του, ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001 ή άλλων Ευρωπαϊκών / Διεθνών/ Εθνικών προτύπων [26,41].

**4.6.2.** Προκειμένου να διενεργηθεί η Επιθεώρηση Αρχικής Αξιολόγησης χρειάζεται η πλήρης εφαρμογή του προς Πιστοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και η ύπαρξη αντίστοιχων αρχείων, για διάστημα τουλάχιστον τεσσάρων (4) μηνών. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η διενέργεια, εκ μέρους του οργανισμού μιας ολοκληρωμένης Εσωτερικής Επιθεώρησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και η Ανασκόπηση του από την Διοίκηση [26,41].

**4.6.3.** Κατά την διάρκεια της Εναρκτήριας Σύσκεψης και της Σύσκεψης Ανασκόπησης, οι οποίες διενεργούνται αντίστοιχα στην αρχή και στο τέλος των Επιθεωρήσεων, είναι αναγκαία η παρουσία του εξουσιοδοτημένου εκπροσώπου του οργανισμού για το ΣΔΠ και τουλάχιστον στη σύσκεψη ανασκόπησης να παρίσταται και η Διοίκηση του οργανισμού [26,41].

**4.6.4.** Η Επιθεώρηση Αρχικής Αξιολόγησης διενεργείται σε δύο διακριτές μεταξύ τους φάσεις (Πρώτη Φάση, Δεύτερη Φάση). Το χρονικό διάστημα μεταξύ των δύο φάσεων εξαρτάται από τα ευρήματα της Πρώτης Φάσης. Η χρονική απόσταση μεταξύ των δύο φάσεων θεωρείται αναγκαία, ώστε οι προς πιστοποίηση οργανισμοί να έχουν επαρκή χρόνο για να προβούν στις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες που πιθανόν προκύψουν, ως αποτέλεσμα της Πρώτης Φάσης της Αρχικής Αξιολόγησης. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε, ότι το χρονικό διάστημα μεταξύ των δύο φάσεων δεν μπορεί να ξεπερνά τους έξι (6) μήνες, διαφορετικά ο οργανισμός θα πρέπει να υποβάλλει καινούργια αίτηση [26,41].

**4.6.5.** Σκοπός της Πρώτης Φάσης είναι να [26,41]:

- συγκεντρώνεται η απαιτούμενη πληροφορία σχετικά με το πεδίο εφαρμογής και τις διεργασίες του ΣΔΠ
- επιθεωρείται η τεκμηρίωση του ΣΔΠ
- αξιολογείται εάν όλες οι άδειες και εγκρίσεις που είναι αναγκαίες για τη λειτουργία του οργανισμού υπάρχουν και βρίσκονται σε ισχύ καθώς και ότι ο οργανισμός γνωρίζει και ικανοποιεί οποιοσδήποτε νομικές/ κανονιστικές απαιτήσεις έχουν σχέση με το προϊόν/υπηρεσία/ δραστηριότητα,
- αξιολογείται ο σχεδιασμός και εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων και της ανασκόπησης από τη Διοίκηση και εάν ο βαθμός εφαρμογής τους στηρίζει την ετοιμότητα του οργανισμού να δεχτεί τη δεύτερη φάση της επιθεώρησης.
- ανασκοπείται η ετοιμότητα του οργανισμού σε σχέση με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου, ιδιαίτερα σε σχέση με την αναγνώριση των κρίσιμων στοιχείων επίδοσης των διεργασιών, λειτουργιών και στόχων του οργανισμού.

**4.6.6.** Επίσης, κατά τη διάρκεια της Πρώτης Φάσης και εφόσον το επιτρέπει το είδος του οργανισμού γίνεται περιήγηση στους χώρους των δραστηριοτήτων, προκειμένου η ομάδα να διαμορφώσει τόσο μία σαφέστερη εικόνα των χώρων και δραστηριοτήτων όσο και το πρόγραμμα επιθεώρησης για τη Δεύτερη Φάση αξιολόγησης. Σε αυτή τη φάση, η ομάδα έχει την δυνατότητα να μιλήσει και με

άτομα από το εμπλεκόμενο προσωπικό, προκειμένου να αξιολογήσει και τη δική τους ετοιμότητα και εμπλοκή στο σύστημα [26,41].

**4.6.7.** Στο τέλος της Πρώτης Φάσης, η ομάδα επιθεώρησης συντάσσει έκθεση επιθεώρησης, όπου καταγράφει τα ευρήματα της επιθεώρησης υπό τη μορφή παρατηρήσεων και παρουσιάζει τα συμπεράσματα αυτά στην σύσκεψη ανασκόπησης, επισημαίνοντας την κρισιμότητά τους. Κατά τη σύσκεψη ανασκόπησης η ομάδα επιθεώρησης και ο εκπρόσωπος του οργανισμού καθορίζουν από κοινού τη χρονική περίοδο διενέργειας της επόμενης φάσης της αξιολόγησης με βάση τα συμπεράσματα της Πρώτης Φάσης και θέματα διαθεσιμότητας [26,41].

**4.6.8.** Με βάση τα ευρήματα και συμπεράσματα της Πρώτης Φάσης της αρχικής αξιολόγησης, ο Συντονιστής της ομάδας επιθεώρησης δημιουργεί το αναλυτικό πρόγραμμα της Δεύτερης Φάσης της επιθεώρησης αρχικής αξιολόγησης, το κοινοποιεί στον οργανισμό και επιβεβαιώνεται από τον οργανισμό η αποδοχή του προγράμματος [26,41].

**4.6.9.** Κατά τη Δεύτερη Φάση αξιολογείται η εφαρμογή του ΣΔΠ, καθώς και η αποτελεσματικότητάς του, σε όλες τις προβλεπόμενες θέσεις εφαρμογής. Η Δεύτερη Φάση περιλαμβάνει την αξιολόγηση τουλάχιστον των ακόλουθων [26,41]:

- της συμμόρφωσης του ΣΔΠ με όλες τις απαιτήσεις του σχετικού προτύπου και των νομικών απαιτήσεων
- της αποτελεσματικότητας του ελέγχου λειτουργίας των σχετικών δραστηριοτήτων
- της αποδοτικότητας των συστημάτων παρακολούθησης, μετρήσεων, αναφορών και ανασκοπήσεων του ΣΔΠ σε σχέση με όρια ή/και στόχους επίδοσης που έχουν τεθεί
- της πληρότητας των διενεργούμενων εσωτερικών επιθεωρήσεων και ανασκοπήσεων από τη Διοίκηση
- των ευθυνών και αρμοδιοτήτων για την εφαρμογή των πολιτικών του οργανισμού
- της σύνδεσης μεταξύ των κανονιστικών απαιτήσεων, της πολιτικής, των στόχων απόδοσης, οιασδήποτε εφαρμοζόμενης νομικής απαίτησης, των υπευθυνοτήτων, της επάρκειας του προσωπικού, των λειτουργιών, των διαδικασιών, των δεδομένων απόδοσης και των ευρημάτων και συμπερασμάτων των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

**4.6.10.** Η αξιολόγηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας του οργανισμού δεν εκτείνεται μόνο στα σημεία που καλύπτονται από το Εγχειρίδιο Ποιότητας, αλλά επεκτείνεται στην Αξιολόγηση όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, που κατά την τεκμηριωμένη άποψη των επιθεωρητών του ΕΛΟΤ έχουν σχέση ή επηρεάζουν τη λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ως προς το πεδίο πιστοποίησης [26,41].

**4.6.11.** Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι αποκλίσεις από τις απαιτήσεις των ισχυόντων Προτύπων Πιστοποίησης ή του παρόντος Κανονισμού κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες [26,41]:

**1.Κύρια Μη Συμμόρφωση:** η παντελής ή σε μεγάλο βαθμό έλλειψη ικανοποίησης μίας απαίτησης των σχετικών προτύπων, ή της σχετικής νομοθεσίας, ή

του παρόντος Κανονισμού του ΕΛΟΤ, ή άλλων απαιτήσεων που έχει θέσει ο οργανισμός ή έχει ενυπογράφως αποδεχτεί.

**2. Απλή Μη Συμμόρφωση:** η μικρής έκτασης απόκλιση από μια απαίτηση των σχετικών προτύπων ή της σχετικής νομοθεσίας, ή του παρόντος κανονισμού, ή άλλων απαιτήσεων που έχει θέσει ο οργανισμός, ή έχει ενυπογράφως αποδεχτεί.

### **3. Παρατήρηση :**

**α)** όταν παρουσιάζεται μεμονωμένη απόκλιση στην τεκμηρίωση ή στην εφαρμογή διαδικασίας/ λειτουργίας του Συστήματος που ενδέχεται να γίνει μη συμμόρφωση στο μέλλον ή

**β)** όταν κάποιο στοιχείο της τεκμηρίωσης ή της εφαρμογής του Συστήματος εμφανίζει τάση ή μπορεί να αποτελεί πιθανή μελλοντική αιτία Μη Συμμόρφωσης.

**4.6.12.** *Σημαντικός αριθμός Απλών Μη Συμμορφώσεων (όπως ορίζονται ανωτέρω) που συστηματικά επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη διαδικασία/ λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, συνιστά Κύρια Μη Συμμόρφωση*[26,41].

**4.6.13.** Στο τέλος της επιθεώρησης, κατά τη διάρκεια της σύσκεψης ανασκόπησης, η ομάδα επιθεώρησης του ΕΛΟΤ ενημερώνει για τα συμπεράσματα της επιθεώρησης [26,41].

**4.6.14.** Στην περίπτωση όπου κατά την επιθεώρηση έχουν παρουσιασθεί Κύριες Μη Συμμορφώσεις, ο ΕΛΟΤ δεν χορηγεί ΠΣΣΔΠ μέχρι τη επαλήθευση της αποτελεσματικής άρσης τους. Ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να ειδοποιήσει εγγράφως τη ΔΠΠ/ΕΛΟΤ μόλις υλοποιήσει τις αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες. Ανάλογα με τη φύση των Μη Συμμορφώσεων, η επαλήθευση των διορθωτικών ενεργειών μπορεί να αναφέρεται τόσο στην αξιολόγηση σχετικής κατατεθείσας τεκμηρίωσης όσο και στην διενέργεια Ειδικής Επιθεώρησης. Αν διαπιστωθεί ότι δεν έχουν υλοποιηθεί οι διορθωτικές ενέργειες, η ΔΠΠ/ΕΛΟΤ δεν προβαίνει σε χορήγηση του Πιστοποιητικού και ενημερώνει σχετικά το Συμβούλιο Πιστοποίησης [26,41].

**4.6.15.** Αν κατά την διάρκεια της επιθεώρησης έχουν εντοπιστεί Απλές Μη Συμμορφώσεις, ο ΕΛΟΤ χορηγεί το ΠΣΣΔΠ δεσμεύοντας τον οργανισμό για αποτελεσματική άρση τους, εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Εντός του δοθέντος χρονικού διαστήματος, ο οργανισμός ενημερώνει εγγράφως τη ΔΠΠ/ΕΛΟΤ για τις διορθωτικές ενέργειες που έκανε. Η ΔΠΠ/ΕΛΟΤ αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ληφθεισών διορθωτικών ενεργειών και αν δεν είναι ικανοποιητικές, μπορεί να προβεί σε προσωρινή ανάκληση του ΠΣΣΔΠ [26,41].

## **4.7. Επιθεωρήσεις Επιτήρησης**

**4.7.1.** Σκοπός των Επιθεωρήσεων Επιτήρησης είναι να εξασφαλίζεται η συνεχής ορθή εφαρμογή του πιστοποιημένου ΣΔΠ του οργανισμού, η αξιολόγηση της επίδρασης αλλαγών στο ΣΔΠ ως αποτέλεσμα αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και η ικανοποίηση των απαιτήσεων του ΕΛΟΤ, όπως αυτές περιγράφονται στον παρόντα Κανονισμό και στην υπογραφή μεταξύ ΕΛΟΤ και οργανισμού σύμβαση [26,41].

**4.7.2.** Οι Επιθεωρήσεις Επιτήρησης πραγματοποιούνται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο. Η συχνότητα διενέργειάς τους καθορίζεται από την ΔΙΠ/ΕΛΟΤ, έχοντας υπόψη κυρίως τα ευρήματα προηγούμενων Επιθεωρήσεων του ΣΔΠ καθώς και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων του οργανισμού [26,41].

**4.7.3.** Κατά τις Επιθεωρήσεις Επιτήρησης αξιολογούνται τουλάχιστον τα ακόλουθα [26,41]:

- η τήρηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, όπως εσωτερικές επιθεωρήσεις, ανασκόπηση από τη Διοίκηση, διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες,
- οι ενέργειες που λαμβάνει ο οργανισμός για τη συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και ο βαθμός επίτευξης των στόχων ποιότητας που θέτει.
- οι διορθωτικές ενέργειες που ελήφθησαν από τον οργανισμό για την άρση των μη συμμορφώσεων και παρατηρήσεων της προηγούμενης επιθεώρησης,
- τα παράπονα πελατών,
- αλλαγές στην τεκμηρίωση του ΣΔΠ,
- αλλαγές σε χώρους, εγκαταστάσεις, δομές,
- χρήση των Σημάτων και των Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης ΣΔΠ,
- διαχείριση ενστάσεων παράπονων, μηνύσεων που έγιναν για ή προς τον οργανισμό και για τα οποία είχε ενημερωθεί η ΔΙΠ/ΕΛΟΤ,
- Οποιαδήποτε άλλη διεργασία επιλεγεί από την ομάδα επιθεώρησης.

**4.7.4.** Κατά τα λοιπά ισχύουν οι παράγραφοι 4.6.11. και 4.6.13.

## **4.8. Επιθεώρηση Επαναξιολόγησης**

**4.8.1.** Πριν από το τέλος της περιόδου ισχύος του ΠΣΣΔΠ και εφόσον δεν έχει ζητηθεί από τον οργανισμό διακοπή του ΠΣΣΔΠ, υπογράφεται νέα σύμβαση συνεργασίας και πραγματοποιείται η Επιθεώρηση Επαναξιολόγησης. Η Επιθεώρηση Επαναξιολόγησης διενεργείται σύμφωνα με τις αρχές που ορίζονται στην παράγραφο 4.6. του παρόντος Κανονισμού, ενώ επέχει τη θέση και της αντίστοιχης χρονικά Επιθεώρησης Επιτήρησης [26,41].

**4.8.2.** Σε περίπτωση που, με ευθύνη του οργανισμού, η επιθεώρηση επαναξιολόγησης πραγματοποιηθεί μετά την ημερομηνία λήξης του πιστοποιητικού, χωρίς επαρκή και τεκμηριωμένη αιτιολόγηση, η ανωτέρω επιθεώρηση θεωρείται επιθεώρηση Αξιολόγησης και γίνεται εκ νέου εισήγηση στο Συμβούλιο πιστοποίησης για τη χορήγηση του ΠΣΣΔΠ [26,41].

## **4.9. Ειδική Επιθεώρηση**

Οι Ειδικές Επιθεωρήσεις διενεργούνται [26,41]:

- όταν είναι απαραίτητη η επιτόπια επαλήθευση διορθωτικών ενεργειών προς άρση των Μη Συμμορφώσεων που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια της Επιθεώρησης Αξιολόγησης, Επιτήρησης ή Επαναξιολόγησης,

- εάν υπάρχουν στοιχεία ή ενδείξεις ότι δεν ικανοποιούνται πλέον οι απαιτήσεις του σχετικού προτύπου και του παρόντος Κανονισμού (π.χ. μετά από παράπονα πελατών του πιστοποιημένου οργανισμού, παράβαση υφιστάμενης νομοθεσίας διαπιστωθείσα από αρμόδια Αρχή),
- όταν απαιτηθούν στα πλαίσια διμερών ή πολυμερών συμφωνιών με άλλους Φορείς/Οργανισμούς Πιστοποίησης ή ζητηθούν από οποιοδήποτε άλλο φυσικό ή νομικό πρόσωπο, μετά από αίτησή τους και μετά από τη σύμφωνη γνώμη του οργανισμού.

#### **4.10. Επέκταση του Πεδίου Πιστοποίησης**

Για την επέκταση του πεδίου Πιστοποίησης ο οργανισμός είναι απαραίτητο να υποβάλλει Αίτηση και όπου απαιτείται, τη σχετική τεκμηρίωση στη ΔΠΠ/ΕΛΟΤ. Ακολουθούν οι Διαδικασίες της παραγράφου 4.6. του παρόντος. Ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να γίνει Επιθεώρηση Αξιολόγησης σε συνδυασμό με την Επιθεώρηση Επιτήρησης ή την Επαναληπτική Επιθεώρηση Αξιολόγησης [26,41].

#### **4.11 Χορήγηση και Ανανέωση του ΠΣΣΔΠ**

**4.11.1.** Η διάρκεια ισχύος του ΠΣΣΔΠ και του αντίστοιχου Πιστοποιητικού IQNet είναι τρία (3) έτη. Υπάρχει περίπτωση να χορηγηθεί ΠΣΣΔΠ και Πιστοποιητικό IQNet μικρότερης χρονικής ισχύος, εάν το ζητήσει εγγράφως ο οργανισμός με την Αίτησή του και για συγκεκριμένους λόγους [26,41].

**4.11.2.** Η απόφαση για χορήγηση του ΠΣΣΔΠ/Πιστοποιητικού IQNet λαμβάνεται από το Συμβούλιο Πιστοποίησης του ΕΛΟΤ, μετά από εισήγηση της ΔΠΠ/ΕΛΟΤ.

Το Συμβούλιο Πιστοποίησης μπορεί αιτιολογημένα επίσης να αποφασίζει:

- Τη μη χορήγηση του ΠΣΣΔΠ / Πιστοποιητικού IQNet στον οργανισμό,
- Τη προσωρινή ή οριστική διακοπή της χρήσης του ΠΣΣΔΠ/ Πιστοποιητικού IQNet,

Για να ληφθεί οποιασδήποτε απόφασης λαμβάνονται υπόψη τα ευρήματα και συμπεράσματα της επιθεώρησης καθώς επίσης και οποιαδήποτε άλλη σχετική με τον προς πιστοποίηση οργανισμό πληροφορία έρθει σε γνώση του ΕΛΟΤ (π.χ. σχόλια του προς πιστοποίηση οργανισμού, δημοσιοποιημένες πληροφορίες κλπ). Η απόφαση του Συμβουλίου Πιστοποίησης γνωστοποιείται εγγράφως στον οργανισμό [26,41].

**4.11.3.** Στο ΠΣΣΔΠ αναγράφεται η επωνυμία του πιστοποιημένου οργανισμού, το πεδίο και η θέση εφαρμογής της πιστοποίησης, το πρότυπο πιστοποίησης καθώς και οι ημερομηνίες έκδοσης και λήξης του πιστοποιητικού. Σε περίπτωση πολλαπλών θέσεων εφαρμογής αναγράφονται με σαφήνεια όλες οι θέσεις εφαρμογής είτε στο ΠΣΣΔΠ είτε σε σχετικό Παράρτημα. Μετά από αίτημα του πιστοποιημένου οργανισμού μπορεί να εκδίδεται ΠΣΣΔΠ για κάθε θέση εφαρμογής, στο οποίο αναγράφεται το πεδίο εφαρμογής του κύριου ΠΣΣΔΠ ή υποσύνολό του και γίνεται σαφής αναφορά στο κύριο ΠΣΣΔΠ [26,41].

## 5. Προσωρινή / Οριστική Ανάκληση ΠΣΣΔΠ – Πιστοποιητικού IQNet

**5.1.** Ο ΕΛΟΤ μπορεί να κάνει ανάκληση του ΠΣΣΔΠ και του αντίστοιχου Πιστοποιητικού IQNet σε περιπτώσεις παράβασης των απαιτήσεων του προτύπου πιστοποίησης, του παρόντος Κανονισμού, της υπογραφείσας σύμβασης και για τους παρακάτω ενδεικτικούς λόγους [26,41]:

- αν παρατηρηθούν σημαντικές αλλαγές, κατά τη διάρκεια ισχύος του ΠΣΣΔΠ, για τις οποίες δεν έχει ειδοποιηθεί ο ΕΛΟΤ και οι οποίες έχουν επιφέρει Κύριες Μη συμμορφώσεις στο αξιολογηθέν Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας,
- αν η άρση Κυρίων Μη Συμμορφώσεων, οι οποίες εντοπίζονται κατά τη διάρκεια των Επιθεωρήσεων, δεν πραγματοποιείται εντός του συμφωνημένου μεταξύ ΕΛΟΤ και οργανισμού, χρονικού διαστήματος,
- αν ο οργανισμός χρησιμοποιεί κατά τρόπο παραπλανητικό το ΠΣΣΔΠ/ το Πιστοποιητικό IQNet και/ ή το ΕΣΣ/ΣΠ/ Σήμα IQNet,
- αν, κατά τη διάρκεια των Επιθεωρήσεων, δοθούν στην Ομάδα Επιθεώρησης παραπλανητικές ή ψευδείς πληροφορίες,
- αν ο οργανισμός δεν εκπληρώνει εμπρόθεσμα τις οικονομικές του υποχρεώσεις που αφορούν στη Διαδικασία Πιστοποίησης,
- αν ο οργανισμός χρεοκοπήσει κ.α.

**5.2.** Στις περιπτώσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, αν δεν επηρεάζονται άμεσα τα παρεχόμενα προϊόντα του οργανισμού, η ανάκληση είναι προσωρινή. Αν δεν πραγματοποιηθούν όμως από τον οργανισμό, οι σχετικές διορθωτικές ενέργειες, η ανάκληση γίνεται οριστική [26,41].

## 6. Δικαιώματα / Υποχρεώσεις των Κατόχων ΠΣΣΔΠ

**6.1.** Ο κάτοχος του ΠΣΣΔΠ μπορεί να το χρησιμοποιήσει, χωρίς κανένα περιορισμό για επαγγελματικούς σκοπούς, για σκοπούς προβολής ή για να αποδείξει την συμμόρφωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με το αντίστοιχο πρότυπο πιστοποίησης [26,41].

**6.2.** Ο κάτοχος του ΠΣΣΔΠ υποχρεούται [26,41]:

- να εφαρμόζει συνεχώς και αποτελεσματικά το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας,
- να βελτιώνει συνεχώς το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας,
- να εφαρμόζει τις διορθωτικές ενέργειες που αφορούν τις Κύριες και Απλές Μη Συμμορφώσεις που εντοπίζονται κατά τη διάρκεια των Επιθεωρήσεων, εντός του συμφωνημένου, με την Ομάδα Επιθεώρησης, χρονικού διαστήματος, καθώς και αυτές που αφορούν τις Παρατηρήσεις μέχρι τη διενέργεια της επόμενης Επιθεώρησης,
- να δηλώνει ότι κατέχει και να προβάλλει το ΠΣΣΔΠ του μόνο για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες/ μονάδες παραγωγής στις οποίες αφορά το συγκεκριμένο ΠΣΣΔΠ και με σαφή αναφορά στο πρότυπο πιστοποίησης, βάσει του οποίου έχει χορηγηθεί το ΠΣΣΔΠ,



- να διακόνει εντός μίας το πολύ εβδομάδας κάθε χρήση ή διαφήμιση του ΠΣΣΔΠ, καθώς και κάθε αναφορά σ' αυτό εάν ανακληθεί για οποιοδήποτε λόγο. Τότε θα πρέπει να επιστραφούν στον ΕΛΟΤ τα αντίστοιχα πρωτότυπα των πιστοποιητικών ΕΛΟΤ και IQNET και να ενημερωθεί γραπτώς ο ΕΛΟΤ για την απόσυρση όλων των σχετικών αναφορών στο ΠΣΣΔΠ/ στο Πιστοποιητικό του IQNet/ στο ΕΣΣ/ΣΠ και στο Σήμα IQNet,
- να προβεί εντός μηνός σε διόρθωση του διαφημιστικού και άλλου υλικού όπου γίνεται αναφορά στο πιστοποιημένο ΣΔΠ, σε περίπτωση περιορισμού του πεδίου πιστοποίησης
- να μην επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που ήταν σε εφαρμογή κατά την διάρκεια της Επιθεώρησης Αξιολόγησης χωρίς την γραπτή ενημέρωση της ΔΠΠ/ΕΛΟΤ(π.χ. αλλαγή στο νομικό ή ιδιοκτησιακό καθεστώς, αλλαγή στην οργανωτική δομή, αλλαγή σε διοικητικό επίπεδο όπως αλλαγή υπευθύνου ΣΔΠ ή άλλου προσωπικού εμπλεκόμενου στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων, αλλαγή σε θέσεις εφαρμογής, αλλαγή σε δραστηριότητες οι οποίες έχουν ενταχθεί στο πιστοποιημένο πεδίο εφαρμογής του ΣΔΠ, σημαντικές αλλαγές στο ΣΔΠ κλπ.). Σε κάθε περίπτωση αλλαγής, η σχετική πληροφόρηση θα πρέπει να υποβάλλεται στον ΕΛΟΤ γραπτώς εντός είκοσι (20) ημερών. Διαφορετικά ο ΕΛΟΤ μπορεί να λαμβάνει όλα τα προβλεπόμενα μέτρα,
- να διατηρεί και να θέτει στη διάθεση του ΕΛΟΤ κατά τις επιθεωρήσεις, αρχείο με τα παράπονα πελατών, που σχετίζονται με το ΣΔΠ, καθώς και τις πιθανές σχετικές διορθωτικές ενέργειες στις οποίες έχει προβεί. Η μη τήρηση του ως ανωτέρω περιγραφόμενου αρχείου καταγράφεται ως Κύρια Μη Συμμόρφωση από την Ομάδα Επιθεώρησης του ΕΛΟΤ στην σχετική Έκθεση Επιθεώρησης,
- να αναγνωρίζει τα ΠΣΣΔΠ του ΕΛΟΤ που έχουν χορηγηθεί σε άλλους οργανισμούς, ως απόδειξη της ύπαρξης και της εφαρμογής ΣΔΠ το οποίο συμμορφώνεται με τις αντίστοιχες απαιτήσεις των προτύπων πιστοποίησης και του παρόντος Κανονισμού,
- να χρησιμοποιεί τα ΠΣΣΔΠ/ Πιστοποιητικό IQNet και ΕΣΣ/ΣΠ- Σήμα IQNet, σύμφωνα με τους όρους που περιγράφονται στην παράγραφο 8 του παρόντος Κανονισμού και την υπογραφείσα μεταξύ ΕΛΟΤ και οργανισμού σύμβαση,
- να ενημερώνει τη ΔΠΠ/ΕΛΟΤ για οποιοσδήποτε καταστάσεις, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό στην ανάκληση προϊόντων του από την αγορά,
- να μην κάνει οποιαδήποτε χρήση ή αναφορά στα ΠΣΣΔΠ/ Πιστοποιητικό IQNet και ΕΣΣ/ΣΠ- Σήμα IQNet σε περίπτωση ανάκλησης του ΠΣΣΔΠ.

**6.3.** Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει ακριβείς πληροφορίες στους Επιθεωρητές του ΕΛΟΤ, σχετικά με το εφαρμοζόμενο ΣΔΠ. Επίσης πρέπει να διευκολύνει την διαδικασία της Επιθεώρησης, λαμβάνοντας τα κατάλληλα οργανωτικά μέτρα και την υποχρέωση να παρευρίσκεται στις εγκαταστάσεις του, ο εκπρόσωπός του για το ΣΔΠ και το υπεύθυνο προσωπικό. Το προσωπικό αυτό θα είναι διαθέσιμο κατά τη διάρκεια της Επιθεώρησης για ενδεχόμενες πληροφορίες, εξηγήσεις ή συζητήσεις με τους Επιθεωρητές του ΕΛΟΤ. Επίσης όλα τα έγγραφα του οργανισμού που έχουν σχέση με την Επιθεώρηση πρέπει να είναι έτοιμα και διαθέσιμα [26,41].

**6.4.** Ο οργανισμός πρέπει να αποδέχεται τις ημερομηνίες διεξαγωγής Επιθεωρήσεων που καθορίζονται από τον ΕΛΟΤ, εκτός αν συντρέχουν σοβαροί λόγοι οι οποίοι και πρέπει να εκτίθενται εγγράφως στην ΔΠ/ΕΛΟΤ. Η συνεχιζόμενη μη αποδοχή των ημερομηνιών διεξαγωγής των Επιθεωρήσεων ή οι συνεχείς αιτήσεις για αναβολές ή αλλαγές στις ημερομηνίες διεξαγωγής των Επιθεωρήσεων, θα συνεκτιμώνται από τον ΕΛΟΤ και μπορεί να αποτελούν λόγο για ανάκληση του ΠΣΣΔΠ [26,41].

**6.5.** Ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να επιτρέπει την παρουσία παρατηρητών (π.χ. αξιολογητές φορέων διαπίστευσης, εσωτερικούς αξιολογητές ΕΛΟΤ) κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης των επιθεωρήσεων, μετά από σχετική έγγραφη ενημέρωση από την ΔΠ/ΕΛΟΤ. Ο οργανισμός μπορεί να μην αποδεχτεί την παρουσία παρατηρητή, μόνον εφόσον συντρέχουν σοβαροί λόγοι (π.χ. θίγεται η ανταγωνιστικότητά του, ή κινδυνεύει η ασφάλεια της τεχνογνωσίας του οργανισμού λόγω σχέσης του / των παρατηρητή/-ών με ανταγωνιστές του) για τους οποίους ενημερώνει εγγράφως τον ΕΛΟΤ [26,41].

## **7. Υποχρεώσεις του ΕΛΟΤ**

**7.1.** Ο ΕΛΟΤ υποχρεούται, εφόσον τούτο είναι εφικτό, να προβάλλει και να δημοσιοποιεί τα ΠΣΣΔΠ, Πιστοποιητικό IQNet, ΕΣΣ/ΣΠ και Σήμα IQNet στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Για το λόγο αυτό έχει θεσπισθεί στον ΕΛΟΤ Μητρώο Πιστοποιημένων Επιχειρήσεων (ΜΠΕ), το οποίο είναι διαθέσιμο σε κάθε ενδιαφερόμενο. Το ΜΠΕ περιλαμβάνει πληροφορίες για την επωνυμία του οργανισμού, το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης, τις θέσεις εφαρμογής (π.χ. πόλη, χώρα), το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο έγινε η Αξιολόγηση και Πιστοποίηση, καθώς και άλλες πληροφορίες οι οποίες μπορεί κατά περίπτωση να απαιτούνται.

Σε περιπτώσεις οριστικής ανάκλησης του ΠΣΣΔΠ, ο οργανισμός διαγράφεται από το ΜΠΕ, ενώ σε περιπτώσεις προσωρινής ανάκλησης, η ΔΠ/ΕΛΟΤ κάνει σχετική επισήμανση στο ΜΠΕ [26,41].

**7.2.** Ο ΕΛΟΤ διενεργεί τις Επιθεωρήσεις με ειδικευμένο προσωπικό, κατά τον καλύτερο τρόπο, σύμφωνα με τις γνώσεις του και την εμπειρία του. Αν ένας οργανισμός διατυπώσει αιτιολογημένα παράπονα για την ποιότητα και την αντικειμενικότητα συγκεκριμένης Επιθεώρησης, ο ΕΛΟΤ θα προβεί σε νέα Επιθεώρηση, με δικά του έξοδα, και αν είναι αναγκαίο, με διαφορετική Ομάδα Επιθεώρησης [26,41].

**7.3.** Ο ΕΛΟΤ δεν ευθύνεται στην περίπτωση που υπάρξουν απαιτήσεις λόγω ζημιών από ελαττωματικά προϊόντα/υπηρεσίες του πιστοποιημένου οργανισμού . Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες υπάρξουν τέτοιου είδους απαιτήσεις, ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να ενημερώσει **αμέσως και γραπτώς** τον ΕΛΟΤ [26,41].

**7.4.** Ο ΕΛΟΤ υποχρεούται να πληροφορεί **τους πιστοποιημένους οργανισμούς** για τις αλλαγές που υφίστανται τα πρότυπα με βάση τα οποία χορηγήθηκε το ΠΣΣΔΠ στο συγκεκριμένο οργανισμό, ώστε να προγραμματίζονται και οι απαιτούμενες αλλαγές στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ή να αποποιείται ο οργανισμός το ΠΣΣΔΠ [26,41].

## **8. Χρήση των ΠΣΣΔΠ/ Πιστοποιητικού IQNet/ Ελληνικού Σήματος Συμμόρφωσης Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας (ΕΣΣ/ΣΠ)/ ΣΗΜΑΤΟΣ IQNet**

**8.1.** Μετά την χορήγηση του ΠΣΣΔΠ, ο οργανισμός, εφόσον το επιθυμεί, μπορεί να χρησιμοποιήσει, το Ελληνικό Σήμα Συμμόρφωσης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΕΣΣ/ΣΔΠ) και το σήμα IQNet, στο έντυπο και διαφημιστικό υλικό του [26,41].

**8.2.** Ο λογότυπος του ΕΣΣ/ΣΔΠ σε αναλογικές διαστάσεις είναι ο ακόλουθος:

και εκτυπώνεται είτε σε τετραχρωμία (Cyan 100%, Margenta 75%, Yellow 0%, Black 50%) είτε σε Pantone No 289.



**8.3.** Ο λογότυπος του Σήματος IQNet σε αναλογικές διαστάσεις είναι ο ακόλουθος:

και εκτυπώνεται σε μονοχρωμία (Μαύρο).



**8.4.** Οι λογότυποι του ΕΛΟΤ ΚΑΙ IQNet μπορούν ανα χρησιμοποιηθούν στο έντυπο και διαφημιστικό υλικό του οργανισμού εφόσον συνοδεύονται από την ακόλουθη ένδειξη:

**ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000 – Κωδικός Πιστοποιητικού**

και πάντα σε συνδυασμό με την επωνυμία του πιστοποιημένου οργανισμού και με σαφή αναφορά στις δραστηριότητες ή μονάδες παραγωγής ή τμήματα αυτού σε περιπτώσεις κατά τις οποίες το πεδίο εφαρμογής του ΠΣΣΔΠ δεν καλύπτει το σύνολο των δραστηριοτήτων ή/και μονάδων παραγωγής ή/ και τμημάτων του οργανισμού [26,41].

**8.5.** Οι λογότυποι του ΕΛΟΤ και IQnet συνοδευόμενοι από την σχετική ένδειξη μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στην δευτερογενή συσκευασία, αποκλειστικά και μόνο σε συνδυασμό με την παρακάτω φράση και κατά τρόπο που να μην δημιουργεί σύγχυση ή την εντύπωση ότι τα ίδια προϊόντα είναι πιστοποιημένα:

*«Η/Ο/Το ..... (επωνυμία οργανισμού) ..... εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πιστοποιημένο από τον ΕΛΟΤ κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001 ή άλλο (υπό την προϋπόθεση ότι τούτο δεν απαγορεύεται από τις κείμενες διατάξεις).»*

Οι ανωτέρω ενδείξεις και φράσεις μπορούν να αναγράφονται και σε άλλες γλώσσες [26,41].

**8.6.** Σε οποιαδήποτε περίπτωση πάντως απαγορεύεται η χρήση των λογότυπων πάνω σε προϊόντα ή στην πρωτογενή συσκευασία τους [26,41].

**8.7.** Το ΕΣΣ/ΣΔΠ είναι αποκλειστική ιδιοκτησία του ΕΛΟΤ, ο λογότυπος του οποίου έχει κατοχυρωθεί με δήλωση στο Υπουργείο Ανάπτυξης, μπορεί δε να κατοχυρωθεί και σε άλλες χώρες για τη διασφάλιση της προστασίας του. Το ΕΣΣ/ΣΔΠ αφορά αποκλειστικά στον οργανισμό στον οποίο έχει χορηγηθεί και δεν επιτρέπεται η μεταβίβασή του καθ' οιονδήποτε τρόπο [26,41].

**8.8.** Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι Διαδικασίες Πιστοποίησης που περιγράφονται στον παρόντα Κανονισμό πραγματοποιούνται με βάση τις διατάξεις τυποποιητικών εγγράφων (Κοινοτική ή Εθνική Νομοθεσία), η τοποθέτηση, χρήση και λοιπές απαιτήσεις για τα αντίστοιχα Σήματα ή σημάνσεις (π.χ. σήμανση CE) είναι σύμφωνες με τα καθοριζόμενα στα προαναφερθέντα τυποποιητικά έγγραφα [26,41].

**8.9.** Ο κάτοχος του ΠΣΣΔΠ δεσμεύεται να χρησιμοποιεί το ΠΣΣΔΠ και το Πιστοποιητικό IQNet με τις εξής προϋποθέσεις [26,41]:

- Το ΠΣΣΔΠ και το Πιστοποιητικό IQNet δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να συσχετίζεται με συγκεκριμένα προϊόντα κατά τρόπο που να δημιουργείται η εντύπωση ότι τα ίδια τα προϊόντα είναι πιστοποιημένα,
- Όταν το πεδίο εφαρμογής του ΠΣΣΔΠ και του Πιστοποιητικού IQNet καλύπτει μέρος μόνο των παρεχομένων προϊόντων ή μέρος των δραστηριοτήτων του οργανισμού το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του οργανισμού θα πρέπει να περιέχει σχετική αναφορά και ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να γνωστοποιεί στους πελάτες του τις περιπτώσεις προμήθειάς τους με προϊόντα τα οποία δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής και δεν καλύπτονται από το ΠΣΣΔΠ και το Πιστοποιητικό IQNet. Η ανωτέρω γνωστοποίηση πρέπει να γίνεται πριν από την παραγγελία των αντιστοίχων προϊόντων.

**8.10.** Για την εξασφάλιση της σωστής εφαρμογής της παραπάνω παραγράφου ο κάτοχος των σημάτων ΕΛΟΤ και IQNet, είναι υποχρεωμένος να θέτει υπόψη της ΔΠΠ/ΕΛΟΤ, τα έγγραφα/ έντυπα και τις θέσεις, που επιθυμεί να το τοποθετήσει καθώς και το διαφημιστικό υλικό το οποίο αναφέρεται σ' αυτό και να ζητά τη σύμφωνη γνώμη της. Σε αντίθετη περίπτωση καθώς και σε κάθε παραπλανητική χρήση τόσο του ΠΣΣΔΠ όσο και του ΕΣΣ/ΣΔΠ, ο ΕΛΟΤ λαμβάνει τα μέτρα που περιγράφονται στην παράγραφο 6 του παρόντος [26,41].

## **9. Προσφυγές**

**9.1.** Κατά των αποφάσεων του ΕΛΟΤ για θέματα Πιστοποίησης, ο ενδιαφερόμενος μπορεί να προσφύγει στον ΕΛΟΤ μέσα σε έναν μήνα από την κοινοποίηση σε αυτόν, της σχετικής απόφασης [26,41].

**9.2.** Για την προσφυγή αποφασίζει Τριμελής Διαιτητική Επιτροπή, η οποία αποτελείται από τον Γενικό Γραμματέα Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης ή πρόσωπο οριζόμενο από αυτόν ως Πρόεδρο, τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΛΟΤ και εκπρόσωπο του προσφεύγοντος [26,41].

**9.3.** Η απόφαση εκδίδεται μέσα σε δύο μήνες από την ημερομηνία υποβολής της προσφυγής και εφαρμόζεται υποχρεωτικά από τα αντισυμβαλλόμενα μέρη. Μέχρι να εκδοθεί η παραπάνω απόφαση ισχύει η απόφαση που έχει ληφθεί από το Συμβούλιο Πιστοποίησης [26,41].

## 10. Εχεμύθεια

**10.1.** Ο ΕΛΟΤ, το Συμβούλιο Πιστοποίησης, οι Κλαδικές/ Ειδικές επιτροπές του καθώς και οι εξωτερικοί συνεργάτες του ΕΛΟΤ, δεσμεύονται να χειρίζονται τα έντυπα και τις πληροφορίες που περιέρχονται στην κατοχή τους κατά τη διενέργεια των Διαδικασιών Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας οργανισμών ως αυστηρώς εμπιστευτικές [26,41].

**10.2** Πέραν του ΜΠΕ, ο ΕΛΟΤ δεν παρέχει σε τρίτους οποιαδήποτε άλλη πληροφορία που αφορά στον πιστοποιημένο οργανισμό ή σε εμπλεκόμενο με τον οργανισμό πρόσωπο, χωρίς την προηγούμενη έγγραφη συγκατάθεση του οργανισμού ή του προσώπου. Όταν ο ΕΛΟΤ είναι υποχρεωμένος με βάση την νομοθεσία να παράσχει εμπιστευτική πληροφορία σε τρίτους, υποχρεούται να ενημερώσει προηγούμενα τον οργανισμό ή το πρόσωπο, εκτός εάν υπάρχει νομοθετική απαίτηση [26,41].

**10.3** Οποιαδήποτε πληροφορία σε σχέση με τον πιστοποιημένο οργανισμό περιέλθει σε γνώση του ΕΛΟΤ από τρίτες πηγές (π.χ. δημόσιες αρχές, παράπονο καταναλωτή κλπ.) θεωρείται αυστηρώς εμπιστευτική και ο ΕΛΟΤ την διαχειρίζεται ως τέτοια [26,41].

## 11. Οικονομικοί Όροι

Για τη χορήγηση και διατήρηση του ΠΣΣΔΠ καταβάλλονται στον ΕΛΟΤ τα ακόλουθα κόστη [26,41]:

**Αρχικό Κόστος (ΑΚ):** Το Αρχικό Κόστος (ΑΚ) ισούται με ένα από τα απόλυτα ποσά της παραγράφου 1 του Παραρτήματος Ι, όπως αυτά διαμορφώνονται ανάλογα με το μέγεθος του προς επιθεώρηση οργανισμού. Καταβάλλεται εφάπαξ στον ΕΛΟΤ μαζί με την Αίτηση που υποβάλει ο οργανισμός για Αξιολόγηση και Πιστοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και δεν επιστρέφεται ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης και την χορήγηση ή μη του ΠΣΣΔΠ.

**Ετήσιο Κόστος (ΕΚ):** Το Ετήσιο Κόστος (ΕΚ), ισούται με ένα από τα απόλυτα ποσά της παραγράφου 2 του Παραρτήματος Ι, όπως αυτά διαμορφώνονται ανάλογα με το μέγεθος του προς επιθεώρηση οργανισμού. Αποτελεί το πάγιο ετήσιο κόστος επιθεώρησης και καταβάλλεται συνολικά τρεις (3) φορές εντός της τριετίας ισχύος του ΠΣΣΔΠ, μαζί με το κόστος της πρώτης επιθεώρησης που διενεργείται εντός του έτους.

**Κόστος Επιθεώρησης (ΚΕ):** Το Κόστος Επιθεώρησης (ΚΕ) (Προκαταρκτική Αξιολόγηση, Επιθεώρηση Αρχικής Αξιολόγησης – Α΄ Φάση, Επιθεώρηση Αρχικής Αξιολόγησης – Β΄ Φάση, Επιθεώρηση Επιτήρησης, Επιθεώρηση Επαναξιολόγησης, Ειδική Επιθεώρηση) αποτελείται από το κόστος προετοιμασίας επιθεώρησης, το κόστος ανθρωποημερών των επιθεωρητών και το κόστος διαμονής, διατροφής και μετακίνησης των επιθεωρητών, όπως αυτά αναλύονται στην παράγραφο 3 του Παρατήματος Ι. Το κόστος κάθε επιθεώρησης καταβάλλεται με την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης επιθεώρησης. Κάθε ημερολογιακό έτος οι οικονομικοί όροι, οι οποίοι περιγράφονται στο Παράρτημα Ι του παρόντος Κανονισμού είναι δυνατόν να αναπροσαρμόζονται με Αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΛΟΤ.

## 12. Συμφωνίες Αμοιβαίας Αναγνώρισης

Ο ΕΛΟΤ μπορεί να υπογράψει συμφωνίες συνεργασίας ή αμοιβαίας αναγνώρισης με Οργανισμούς/ Φορείς, οι οποίοι λειτουργούν Συστήματα Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, σε συμμόρφωση με το πρότυπο ISO/IEC 17021 και τις αντίστοιχες Κατευθυντήριες Οδηγίες IAF/ EA. Στην περίπτωση κατά την οποία οι ανωτέρω Οργανισμοί / Φορείς δεν είναι διαπιστευμένοι, ο ΕΛΟΤ είναι υπεύθυνος για την Αξιολόγησή τους σύμφωνα με το πρότυπο ISO/IEC 17021. Ο ΕΛΟΤ υποχρεούται να μην κοινοποιεί στους Οργανισμούς/ Φορείς αυτούς έγγραφα σχετικά με οργανισμούς που έχουν κάνει Αίτηση ή τους έχει χορηγηθεί το ΠΣΣΔΠ, χωρίς την προηγούμενη συμφωνία του οργανισμού [26,41].

## 13. Χρήση των Λογότυπων των Φορέων Διαπίστευσης

### 13.1. Χρήση Λογότυπου SINCERT

**13.1.1.** Ο ΕΛΟΤ δεσμεύεται να χρησιμοποιεί το λογότυπο της SINCERT σύμφωνα με τις παρακάτω προϋποθέσεις [26,41]:

- ο λογότυπος είναι σύμφωνος με τα οριζόμενα στον αντίστοιχο Κανονισμό της SINCERT για τη χρήση του λογότυπου,
- ο λογότυπος δεν πρέπει να συσχετίζεται με τομέα ο οποίος δεν περιέχεται στο πεδίο εφαρμογής της διαπίστευσης.

**13.1.2.** Ο κάτοχος του ΠΣΣΔΠ μπορεί να χρησιμοποιεί το λογότυπο της SINCERT με την προϋπόθεση να μην συσχετίζεται σε καμία περίπτωση με το προϊόν ή το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του κατόχου του ΠΣΣΔΠ, κατά τρόπο που να δίνει την εντύπωση ότι αυτά είτε έχουν εγκριθεί είτε πιστοποιηθεί από την SINCERT, ή με οποιονδήποτε άλλο παραπλανητικό τρόπο [26,41].

### 13.2. Χρήση Λογότυπου ΕΣΥΔ

**13.2.1.** Ο ΕΛΟΤ δεσμεύεται να χρησιμοποιεί το λογότυπο του ΕΣΥΔ με τις παρακάτω προϋποθέσεις [26,41]:

- ο λογότυπος είναι σύμφωνος με τα οριζόμενα στον σχετικό Κανονισμό του ΕΣΥΔ σχετικά με τη χρήση του λογότυπου,
- ο λογότυπος δεν πρέπει να συσχετίζεται με τομέα ο οποίος δεν περιλαμβάνεται στο πεδίο εφαρμογής της διαπίστευσης.

**13.2.2.** Ο κάτοχος του ΠΣΣΔΠ δύναται να χρησιμοποιεί το λογότυπο του ΕΣΥΔ με την προϋπόθεση να μην σχετίζεται σε καμία περίπτωση με το προϊόν ή το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του κατόχου του ΠΣΣΔΠ, κατά τρόπο που να δίνει την εντύπωση ότι αυτά έχουν είτε εγκριθεί είτε πιστοποιηθεί από το ΕΣΥΔ, ή με οποιονδήποτε άλλο παραπλανητικό τρόπο [26,41].

## **14. Μεταβολές – Αναθεωρήσεις Κανονισμού**

Ο παρών Γενικός Κανονισμός μπορεί να τροποποιηθεί ή αναθεωρηθεί, μερικώς ή συνολικώς, μόνο κατόπιν αποφάσεως του Συμβουλίου Πιστοποίησης του ΕΛΟΤ.

Τυχόν αλλαγές ή αναθεωρήσεις γνωστοποιούνται γραπτώς στους οργανισμούς στους οποίους έχει χορηγηθεί ΠΣΣΔΠ, καθορίζοντας και τα χρονικά όρια προσαρμογής του οργανισμού στις καινούργιες απαιτήσεις. Σε περιπτώσεις διαφωνίας με τις παραπάνω αναφερόμενες αλλαγές, ο οργανισμός μπορεί να διακόψει τη χρήση του ΠΣΣΔΠ [26,41].





## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

**Έλεγχος Συμμόρφωσης της Τεκμηρίωσης του  
Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ΑΤΕbank ως προς  
τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008**



## 5. Έλεγχος Συμμόρφωσης της Τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ΑΤΕbank ως προς τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008

### 5.1 Γενικές πληροφορίες για την ΑΤΕbank

Η **Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (ΑΤΕbank)** ιδρύθηκε το **1929** ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα. Λειτουργήσε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, ο οποίος παραμένει και σήμερα ένας από τους βασικούς πυλώνες δραστηριοποίησής της με προσφορά πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς και με ταχεία διανομή των κοινοτικών επιδοτήσεων.

Το **1950** η Αγροτική Τράπεζα ίδρυσε μια σειρά εταιρειών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας.

Στις αρχές της δεκαετίας του **'80** η ΑΤΕbank διεύρυνε τις δραστηριότητες της, παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο προς τα φυσικά πρόσωπα - πελάτες όσο και στις ατομικές και λουπές επιχειρήσεις.

Το **1990** επέκτεινε τις δραστηριότητές της και στον εξωγεωργικό τομέα, αναπτύσσοντας ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα καθώς και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Το **1991** έγινε ανώνυμη εταιρία ενώ παράλληλα ίδρυσε ένα ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το **2000** πραγματοποίησε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της για την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και από τον Ιανουάριο του **2001** διαπραγματεύεται η μετοχή της στο ΧΑΑ.

Το **2004** και **2005**, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου για τα Πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής της εικόνας ως ΑΤΕbank, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ΑΤΕbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης (Νοέμβριος 2005), εδραίωσε τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Το **2006**, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επέκτεινε τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά της MINDBank (Ιούλιος 2006) και την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες, στη Ρουμανία.

Σήμερα, ο ρόλος της ΑΤΕbank έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών [17].

### 5.2 ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΑΤΕbank

Το όραμα της ΑΤΕbank (Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδας) είναι να αποτελεί μια Τράπεζα [17]:

1. Επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, η οποία αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, να εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.

2. Με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.

3.Που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.

4.Που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας.

5. Σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### **5.3 Έλεγχος Συμμόρφωσης της τεκμηρίωσης του ΣΔΠ της ATEbank με βάση τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008**

Στη συνέχεια της διπλωματικής εργασίας εφαρμόσαμε το Stage 1: Documentation Review μίας επιθεώρησης, δηλαδή ελέγξαμε μέρος του γραπτού λόγου της ATEbank και έγινε αντιπαραβολή του ως προς τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008. Η ATEbank θέλησε να πιστοποιήσει το τμήμα της που αφορά στην άριστη παροχή υπηρεσιών στους τομείς **i) της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και ii) της διαδικασίας ένταξης των ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης αγροτών, της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους διοικητικούς και δειγματοληπτικούς ελέγχους.** Ο γραπτός λόγος της ATEbank αποτελεί την τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητάς της και χωρίζεται στις ακόλουθες ενότητες οι οποίες καταγράφονται στον **Πίνακα 5 [17,23,43]**:

**Πίνακας 5.** Ενότητες του γραπτού λόγου της ATEbank που επιθεωρήθηκε

<b>Ενότητα-Διαδικασία</b>	<b>Κωδικός Εγγράφου</b>
1) Πολιτική Ποιότητας της ATEbank A.E.	-
2) Εγχειρίδιο Ποιότητας	ΕΠ01/09
3) Στόχοι Ποιότητας	ΔΠ050401/06, ΠΔ050401/02, ΕΝ050401/0
4) Προγράμματα Ποιότητας	ΔΠ050402/06, ΠΔ050402/03
5) Περιγραφή Θέσεων Εργασίας	ΠΔ050501/02
6) Εσωτερική Επικοινωνία	ΔΠ050503/07, ΠΔ050503/04
7) Ανασκόπηση της Διοίκησης	ΔΠ050601/06, ΠΔ050601/02
8) Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Προσωπικού	ΠΔ060201/08
9) Αξιολόγηση Λοιπού Προσωπικού	ΠΔ060202/04

10) Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Προσωπικού	ΠΔ060203/01
11) Συντήρηση Εξοπλισμού – Βλάβες	ΠΔ060301/02
12) Διάγραμμα Αλληλεπίδρασης Δραστηριοτήτων	ΕΝ070101/01
13) Σύναψη Συμβάσεων	ΠΔ070201/02
14) Προμήθειες	ΠΔ070401/03
15) Ικανοποίηση του Πελάτη	ΠΔ080201/07
16) Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας	ΔΠ080202/07, ΠΔ080202/03
17) Έλεγχος Μη Συμμορφώσεων	ΔΠ080301/06, ΠΔ080301/01
18) Στατιστικές Τεχνικές	ΔΠ080401/06, ΠΔ080401/02
19) Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες	ΔΠ080501/06, ΠΔ080501/02
20) Πληρωμές Κοινοτικών Γεωργικών Επιδοτήσεων ΛΟΓ	ΠΔ070501/06
21) Άνοιγμα Λογαριασμού για Νέο Προϊόν	ΠΔ070503/03
22) Παρακολούθηση Χρηματοροών	ΠΔ070504/05
23) Ένταξη Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070505/00
24) Πληρωμές Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΛΟΓ	ΠΔ070507/01
25) Διενέργεια Δειγματοληπτικών Ελέγχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070509/00
26) Διενέργεια Διοικητικών Ελέγχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070511/00
27) Απολογισμός Εργασιών Πρόωρης Συνταξιοδότησης	ΠΔ070513/01
28) Πληρωμές Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΙΚΤ.	ΠΔ070514/00

Οι συντομεύσεις που χρησιμοποιήθηκαν στον Πίνακα 5 καθώς και στην υπόλοιπη επιθεώρηση είναι οι ακόλουθες:

- ΑΤΕ: ΑΤΕbank
- ΣΔΠ: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
- ΕΠ: Εγχειρίδιο Ποιότητας
- ΠΔ: Περιγραφές Δραστηριοτήτων
- ΔΠ: Διαχείριση Ποιότητας
- ΛΟΓ: Λογιστηρίου
- ΔΙΚΤ.: Δικτύου
- ΔΔΤ: Διαδικτυακοί Τόποι (δημόσιας διοίκησης)

### 5.3.1 Περίληψη Επιθεώρησης του γραπτού λόγου της ΑΤΕbank

Η γενική εικόνα που προέκυψε από την επιθεώρηση-έλεγχο του γραπτού λόγου του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της ΑΤΕbank ως προς της απαιτήσεις του ISO 9001:2008 ήταν πάρα πολύ καλή. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της

ATEbank είναι απολύτως σύμφωνο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008, η δομή του περιγράφεται επαρκώς και διασφαλίζεται η υλοποίηση, η συντήρηση και η ανασκόπησή του από τις υποδιευθύνσεις στις οποίες εφαρμόζεται. Το ΣΔΠ έχει αποδοθεί σε γλώσσα κατανοητή για τους υπαλλήλους της τράπεζας, υπάρχουν αναλυτικές οδηγίες, επεξηγήσεις, ορισμοί, καθώς και διαγράμματα περιγραφής των διαδικασιών του προτύπου στα οποία μπορούν να ανατρέχουν οι υπάλληλοι οποιαδήποτε στιγμή. Έχουν εξαιρεθεί από την ATEbank (όπως αναφέρεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητάς της ΕΠ01/09 σελίδα 5) οι απαιτήσεις του προτύπου που αφορούν **i)** στη Διακρίβωση των Οργάνων Μέτρησης μιας και *το σημείο δ) της απαίτησης 7.5.1* δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε μία τράπεζα, **ii)** στο Σχεδιασμό Νέων Προϊόντων –*απαίτηση 7.3*– αφού το προϊόν είναι δεδομένο και ορίζεται από το κράτος και **iii)** στις Ειδικές Διεργασίες –*απαιτήσεις 7.5.2 και 7.6*–. Κάποιες μικρές παρατηρήσεις προέκυψαν από την έλλειψη καλής περιγραφής κάποιων απαιτήσεων του ISO 9001:2008 που όμως μπορούν εύκολα να συμπληρωθούν ή αναφέρεται ότι υπάρχουν σε άλλα έγγραφα της τράπεζας τα οποία δεν παραθέτονται στο συγκεκριμένο γραπτό λόγο που δόθηκε για επιθεώρηση [17,23,43].

### 5.3.2 Αναλυτική Επιθεώρηση του γραπτού λόγου της ATEbank

Στο σημείο αυτό δίνεται μία αναλυτική παρουσίαση του ελέγχου που διεξήχθη στο ΣΔΠ της ATEbank. Για κάθε απαίτηση του προτύπου ISO 9001:2008 που εφαρμόζεται στο ΣΔΠ αυτό καταγράφονται σχόλια και παρατηρήσεις που αποδεικνύουν αν εφαρμόζεται η όχι η απαίτηση από την ATEbank. Ειδικότερα έχουμε [17,23,43]:

#### ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008

##### ➤ 4. Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας

###### • 4.1 Γενικές απαιτήσεις

Η ATEbank A.E. έχει αναπτύξει ένα επαρκώς Τεκμηριωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στους τομείς **i)** της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και **ii)** της Διαδικασίας Ένταξης των ενδιαφερομένων στο Πρόγραμμα Πρόωρης Συνταξιοδότησης Αγροτών, της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους Διοικητικούς και Δειγματοληπτικούς ελέγχους. Το ΣΔΠ αυτό προσδιορίζει όλες τις διεργασίες που χρειάζεται να εφαρμοστούν από την τράπεζα και που αναφέρονται στον Πίνακα 5 [17,23,43].

Προσδιορίζει την αλληλεπίδραση των διεργασιών με το έντυπο **EN070101/01 “Διάγραμμα Αλληλεπίδρασης Δραστηριοτήτων”** το οποίο φαίνεται στο Σχήμα 13.

Για κάθε διεργασία προσδιορίζει τα κριτήρια και τις μεθόδους που χρειάζονται για τη διασφάλιση, την αποτελεσματική λειτουργία αλλά και τον αποτελεσματικό έλεγχό τους, είτε περιγράφοντας αναλυτικά σε μορφή κειμένου τη διεργασία, είτε καταγράφοντας αναλυτικά τα στάδια κάθε διεργασίας με μορφή πινάκων (Σχήμα 14) είτε και με τους δύο τρόπους.

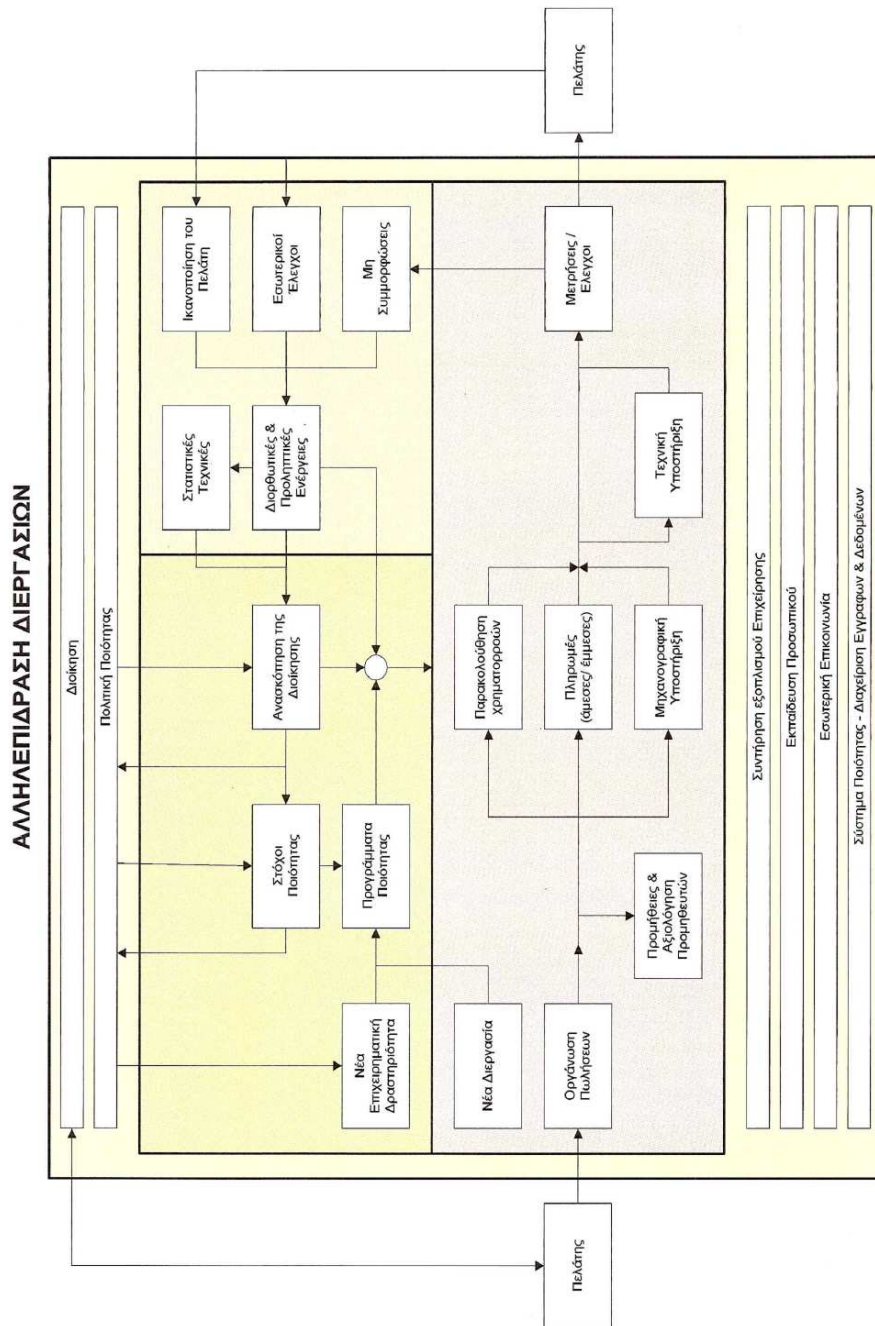
Επιβεβαιώνει και διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα όλων των απαραίτητων πληροφοριών για την υποστήριξη, τη λειτουργία και την παρακολούθηση των διεργασιών μέσω της Ανασκόπησης της Διοίκησης.

Μετρά και αναλύει τις διεργασίες με τους ελέγχους που κάνει στα προϊόντα της, τις εκθέσεις ελέγχου που προκύπτουν, με τον αριθμό των πληρωμών που γίνονται

κάθε χρόνο και γενικά με τους δείκτες απόδοσης που έχει ορίσει είτε για τη μέτρηση ενός προϊόντος είτε για τις μη συμμορφώσεις του συστήματος.

EN070101/01

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**



Σελίδα 1 από 1

Σχήμα 13. Διάγραμμα Αλληλεπίδρασης Δραστηριοτήτων του ΣΔΠ της ΑΤΕbank [17]



ΣΚΟΠΟΣ	Δημιουργία Υπεύθυνης Θέσης	ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ	
		ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ	ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ
Νέα υπεύθυνη θέση εργασίας (επιστολή από σχετική Δ/νση)		<b>Ενέργειες</b> 1. Διατύπωση ανάγκης δημιουργίας νέας υπεύθυνης θέσης εργασίας στην Δ/νση Διαρκούς Βελτίωσης (περιγραφή καθηκόντων νέας θέσης) 2. Έλεγχος σκοπιμότητας δημιουργίας της υπεύθυνης θέσης. 3. Ένταξη της νέας θέσης εργασίας στην οργανωτική δομή της Τράπεζας και εισήγηση στην Διοίκηση για την έκδοση σχετικής απόφασης δημιουργίας της θέσης. 4. Συνεργασία με Υποδιεύθυνση Συστημάτων Δ.Α.Δ. για προσδιορισμό και περιγραφή των θέσεων εργασίας από πλευράς ιδιοτήτων, επιπέδων, γνώσεων και υπευθυνότητας μέσα στο πλαίσιο των οικογενειών θέσεων εργασίας 5. Καταχώρηση στον Κανονισμό Λειτουργίας της αντιστοιχίας Διεύθυνσης και στον Οργανισμό της Τράπεζας, όπου απαιτείται.	<b>Εξερχόμενα</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Έγγραφο προς Διοίκηση</li> <li>Απόφαση Διοίκησης ή Διοικητικού Συμβουλίου με την οποία εγκρίνεται η θέση εργασίας</li> <li>Κανονισμός Λειτουργίας</li> <li>Οργανισμός</li> </ul>
			<b>Διεύθυνση/ Τμήμα</b> <b>Διαχειριστής</b>
<b>Κριτήρια εισόδου</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Απαιτήσεις ποιότητας βάσει προτύπου ISO 9001:2008</li> <li>Απαιτήσεις δημιουργίας υπεύθυνης θέσης</li> </ul>	<b>Επιβεβαίωση-επαλήθευση/ Μέθοδοι/ Κατάλογοι ελέγχου</b>	<b>Κριτήρια εξόδου/ Κατάλογοι ελέγχου</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Σαφήνεια και πληρότητα στοιχείων που απαιτούνται για την περιγραφή των θέσεων εργασίας</li> </ul>	

Σχήμα 14. Μέρος της καταγραφής μίας διεργασίας του ΣΔΠ της ΑΤΕbank σε μορφή πίνακα [17]

Τέλος, μέσω των διεργασιών “Στόχοι Ποιότητας”, “Προγράμματα Ποιότητας”, “Περιγραφή Θέσεων Εργασίας”, “Ανασκόπηση της Διοίκησης”, “Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Προσωπικού”, “Αξιολόγηση Λοιπού Προσωπικού”, “Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Προσωπικού”, “Ίκανοποίηση του Πελάτη”, “Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας”, “Έλεγχος Μη Συμμορφώσεων” και “Διορθωτικές και Προληπτικές



Ενέργειες” παρακολουθεί τις ενέργειες, τα αποτελέσματα των διεργασιών, τις μη συμμορφώσεις, τα παράπονα των πελατών, τις ικανότητες των υπαλλήλων και αποβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών και την περαιτέρω ικανοποίηση των πελατών της [17,23,43].

- **4.2 Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση**

- **4.2.1 Γενικά**

Το εγχειρίδιο ΣΔΠ της ΑΤΕbank Α.Ε. έχει τεκμηριωμένες δηλώσεις της “**Πολιτικής Ποιότητας της ΑΤΕbank Α.Ε.**” και των “**Στόχων Ποιότητας**” ΔΠ050401/06, ΠΔ050401/02 όπως φαίνονται στον Πίνακα 5.

Επίσης διαθέτει το “**Εγχειρίδιο Ποιότητας**” ΕΠ01/09 το οποίο περιγράφει τα κύρια στοιχεία της οργανωτικής δομής, τις δραστηριότητες προγραμματισμού, τις υπευθυνότητες, τις πρακτικές, τις διαδικασίες, τις δραστηριότητες, τους πόρους ανάπτυξης, την ανασκόπηση και τη διατήρηση της πολιτικής της Τράπεζας σε θέματα ποιότητας.

Περιλαμβάνει ακόμη έντυπα περιγραφής των δραστηριοτήτων, διαταγές και αποφάσεις των Διευθύνσεων και της Διοίκησης, γενική αλληλογραφία, συμβάσεις, αποτελέσματα αναλύσεων, στατιστικά δεδομένα, εκπαιδευτικό υλικό και αρχεία, φακέλους προσωπικού, καταλόγους νομοθεσίας και κανονισμών, εγχειρίδια μηχανημάτων, προδιαγραφές και πρότυπα τα οποία συμβάλουν στον αποτελεσματικό σχεδιασμό, τη λειτουργία και τον έλεγχο των διεργασιών του ΣΔΠ της ΑΤΕbank [17,23,43].

- **4.2.2 Εγχειρίδιο ποιότητας**

Το εγχειρίδιο ποιότητας της ΑΤΕbank Α.Ε. αναφέρει αναλυτικά το πεδίο εφαρμογής του ΣΔΠ που είναι **i)** της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και **ii)** της Διαδικασίας Ένταξης των ενδιαφερομένων στο Πρόγραμμα Πρόωρης Συνταξιοδότησης Αγροτών, της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους Διοικητικούς και Δειγματοληπτικούς ελέγχους.

Επιπροσθέτως περιλαμβάνει τις αναλυτικές περιγραφές όλων των διεργασιών του ΣΔΠ και αναφέρει επιγραμματικά τις εξαιρέσεις του συστήματος που αφορούν α) στη Διακρίβωση των Οργάνων Μέτρησης, β) στο Σχεδιασμό Νέων Προϊόντων, και γ) στις Ειδικές Διεργασίες.

Παρόλο που στο εγχειρίδιο ποιότητας περιγράφονται όλες οι διαδικασίες που καθιερώνονται για το ΣΔΠ (σελ. 6-27 του ΕΠ01/09) **δεν** περιγράφεται η αλληλεπίδρασή τους, γεγονός το οποίο αποτελεί μία παράληψη της υποεπότητας γ) της απαίτησης “Εγχειρίδιο Ποιότητας” του προτύπου ISO 9001:2008 [17,23,43].

- **4.2.3 Έλεγχος εγγράφων**

Ένα σημείο προσοχής για την ΑΤΕbank Α.Ε. είναι το γεγονός ότι **δεν** υπάρχει στο δεδομένο ΣΔΠ μία τεκμηριωμένη διαδικασία που να περιγράφει τον έλεγχο των εγγράφων. Στο εγχειρίδιο ποιότητας ΕΠ01/09 **στη σελίδα 9** αναφέρεται ότι οι διαδικασίες σχετικές με τον έλεγχο αυτό υπάρχουν στο αρχείο “**Διαχείριση εγγράφων και δεδομένων**” που όμως **δεν έχει δοθεί για επιθεώρηση**.

Στο Σχήμα 15 βλέπουμε ενδεικτικά την πρώτη σελίδα του εγγράφου “Εγχειρίδιο Ποιότητας”. Την ίδια μορφή έχουν όλες οι σελίδες του γραπτού λόγου του ΣΔΠ της ΑΤΕbank. Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι όλα τα έγγραφα της είναι **ελεγχόμενα**. Όλα έχουν υπέρτιτλο (header) με τον λογότυπο της εταιρείας (logo), την επικεφαλίδα-τίτλο της διεργασίας που περιγράφουν και τον κωδικό του εγγράφου. Με τον κωδικό του εγγράφου υπάρχει εύκολη και κατάλληλη ταυτοποίηση τους και διασφαλίζεται η

τρέχουσα κατάσταση αναθεώρησής τους μιας και ο αριθμός δεξιά από την / στον κωδικό δείχνει τον αριθμό της έκδοσής του και θα πρέπει να συμβαδίζει με τον αριθμό που βρίσκεται στη 2<sup>η</sup> σελίδα. Ακόμη όλα τα έγγραφα έχουν υπότιτλο (footer) στο οποίο αναγράφεται από ποιόν συντάχθηκε το εν λόγω έγγραφο, από ποιον εγκρίθηκε πριν την έκδοσή του, τον αριθμό των σελίδων που υπάρχουν και την ημερομηνία ισχύος του. Με την ημερομηνία ισχύος προλαμβάνεται η ακούσια χρήση μη ισχυόντων εγγράφων [17,23,43].

# ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**Περιγραφή**

Το έντυπο αυτό περιγράφει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της ΑΤΕbank Α.Ε., το οποίο είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις του Προτύπου

**ISO 9001:2008**

Διαφοροποιήσεις δεν επιτρέπονται χωρίς προηγούμενη έγκριση από τον Υπεύθυνο(α) Διαχείρισης Ποιότητας και θα εφαρμόζονται σύμφωνα με το σύστημα ελέγχου της τεκμηρίωσης, όπως περιγράφεται σε αυτό το έγγραφο.

Κάτοχος αντιτύπου: .....

	EINAI		
Το αντίτυπο αυτό		ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟ και έχει αριθμό	
	ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ		

Σχήμα 15. Πρώτη σελίδα του Εγχειριδίου Ποιότητας του ΣΔΠ της ΑΤΕbank [17]



Στο Σχήμα 17 διαπιστώνουμε ότι οι σχετικές εκδόσεις των εγγράφων που εφαρμόζονται είναι διαθέσιμες στα σημεία χρήσης, αλλά για να το επιβεβαιώσουμε θα έπρεπε να κάνουμε έλεγχο και σε κάποιο κατάστημα της Τράπεζας, κάτι που δεν είναι δυνατό στην παρούσα φάση.

Η απαίτηση που λέει ότι πρέπει να παραμένουν ευανάγνωστα και ευκόλως αναγνωρίσιμα για να ελεγχθεί πρέπει να γίνει και πάλι σε κάποιο κατάστημα της ATEbank A.E. αν και είμαστε απολύτως βέβαιοι ότι εφαρμόζεται.

Σε κάθε έγγραφο καθίσταται γνωστό ότι οι αναθεωρημένες σελίδες της κάθε Διαδικασίας αντικαθίστανται με ευθύνη του κατόχου του αντιτύπου και αποσύρονται για καταστροφή από τον ίδιο. Η παραλαβή αναθεωρημένων σελίδων πιστοποιείται μέσω της διαδικασίας “Εσωτερική Επικοινωνία” που ακολουθεί.

Τέλος διασφαλίζεται από το συγκεκριμένο ΣΔΠ ότι αποδίδεται ταυτότητα στα έγγραφα εξωτερικής προέλευσης και αυτό φαίνεται στα εισερχόμενα που καταγράφονται σε κάθε διεργασία όπως επίσης και ότι η διανομή τους ελέγχεται γεγονός που αναγράφεται στα εξερχόμενα των διαδικασιών [17,23,43].

- Αρχείο πρωτοκόλλου καταστροφής για το χρονικό διάστημα που ορίζεται από το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο είτε από την Ειδική Οδηγία Νο 1/2007.

**6. ΔΙΑΝΟΜΗ:**

Α/Α ΑΝΤΙΤΥΠΟΥ	ΗΜ/ΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ	ΚΑΤΟΧΟΣ
0	14/05/2010	Οργανισμός Πιστοποίησης
1	14/05/2010	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας
2	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Δημοσίου & Ευρωπαϊκής Ένωσης
3	14/05/2010	Προϊστάμενος Τμήματος Λογιστηρίου & Ελέγχου Εργασιών με το Δημόσιο
4	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Εταιρικής Επικοινωνίας
5	14/05/2010	Προϊστάμενος Δ/σης Πληροφορικής
6	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού
7	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
9	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Εξειδικευμένων Ελέγχων της Δ/σης Εσωτερικής Επιθεώρησης
10	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Προμηθειών
11	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Αλληλογραφίας & Υγιεινής
12	14/05/2010	Υποδιεύθυνση Σχεδιασμού και Διαχείρισης Καταθετικών, Επενδυτικών και Λοιπών Προϊόντων της ΔΙΑ
13	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Σχεδιασμού & Διαχείρισης Προϊόντων της ΔΕΠ
14	14/05/2010	Υποδιεύθυνση Σχεδιασμού και Διαχείρισης Πιστοδοτικών Προϊόντων της ΔΙΑ
15	14/05/2010	Προϊστάμενος Δ/σης Ηλεκτρονικής Τραπεζικής
16	14/05/2010	Καταστήματα Δικτύου ATEbank
17	14/05/2010	Προϊστάμενος Υπ/σης Εκπαίδευσης

Οι αναθεωρημένες σελίδες της παρούσας Διαδικασίας αντικαθίστανται με ευθύνη του κατόχου του αντιτύπου και αποσύρονται για καταστροφή από τον ίδιο.

Η παραλαβή των αναθεωρημένων σελίδων πιστοποιείται μέσω της διαδικασίας «Εσωτερική Επικοινωνία».

Σχήμα 17. Απεικόνιση σε πίνακα της διανομής του εγγράφου **Εσωτερική Επικοινωνία** στα διάφορα τμήματα και πρόσωπα της ATEbank [17]

#### ο 4.2.4 Έλεγχος αρχείων

Στο εγχειρίδιο ποιότητας ΕΠ01/09 στις σελίδες 8-9 αναφέρεται ότι οι διαδικασίες σχετικές με:

- + τον έλεγχο των αρχείων,
- + την κατάλληλη αναγνώριση και τη διανομή τους στην Τράπεζα,
- + την περιοδική αναθεώρηση,
- + την τροποποίηση,
- + την έγκριση από τον αρμόδιο,
- + την κυκλοφορία των σύγχρονων εκδόσεων εντός της Τράπεζας,
- + την άμεση απόσυρση των παλαιότερων εκδόσεων,
- + την επιμελή διατήρησή τους για τουλάχιστον 3 έτη,
- + την τροποποίησή τους με πλήρως ελεγχόμενο τρόπο και
- + τον σαφή καθορισμό της διαθεσιμότητάς τους εντός και εκτός της Τράπεζας,

υπάρχουν στο αρχείο “**Διαχείριση εγγράφων και δεδομένων**” που όμως **δεν** υπάρχει στο δοθέν γραπτό λόγο που έχει δοθεί για επιθεώρηση. Κρίνουμε όμως πώς πράγματι υπάρχει μιας και περιγράφεται τόσο αναλυτικά στο εγχειρίδιο ποιότητας και πώς είναι επαρκές και συμβατό με την απαίτηση αυτή του Προτύπου. Καλό θα ήταν απλά να υπάρχει μία μικρή τεκμηριωμένη διαδικασία και στο ΣΔΠ της ΑΤΕbank Α.Ε [17,23,43].

### ➤ 5 Ευθύνη της Διοίκησης

#### • 5.1 Δέσμευση της Διοίκησης

Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΠ01/09 στις σελίδες 9-11 παρέχεται η απόδειξη της ανάπτυξης και της εφαρμογής του ΣΔΠ καθώς και της συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς του. Γνωστοποιεί στην Τράπεζα τη σημασία ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών τόσο μέσω μιας ιστορικής αναδρομής των δραστηριοτήτων της Τράπεζας από το 1929 έως σήμερα όσο και με δηλώσεις ότι η Πολιτική Ποιότητας αλλά και το ΣΔΠ δεσμεύεται για τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών και την τήρηση των συμβατικών υποχρεώσεων και των νομοθετικών απαιτήσεων.

Διαθέτει την ΔΠ050401/06 διεργασία στην οποία καθιερώνονται και διασφαλίζονται οι στόχοι της ποιότητας. Θεωρεί ότι η μέτρηση, η παρακολούθηση και η αναθεώρηση των επιδόσεων αναφορικά με την ποιότητα έχει σαν σκοπό την επίτευξη των στόχων ποιότητας προς τη συνεχή βελτίωση.

Συμπεριλαμβάνει στο ΣΔΠ της την διεργασία “**Ανασκόπηση της Διοίκησης**” ΔΠ050601/06, ΠΔ050601/02 στην οποία παρουσιάζει αναλυτικά την διεξαγωγή των ανασκοπήσεων και στην οποία η Διοίκηση διασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων θεωρώντας ότι αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την ουσιαστική επίτευξη των στόχων [17,23,43].

#### • 5.2 Εστίαση στον πελάτη

Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΠ01/09 στη σελίδα 10 με την παράγραφο για την **Πελατοκεντρική προσέγγιση** διευκρινίζει ότι πελάτες νοούνται το Ελληνικό Δημόσιο (άμεσα), οι ιδιώτες-αγρότες, οι Συνεταιριστικές Οργανώσεις (έμμεσα) καθώς και τα καταστήματα που τους εξυπηρετούν. Ακόμη βεβαιώνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί βασική αρχή για τον καθορισμό των στόχων ποιότητας και εδραιώνει την άποψη αυτή με τη διεργασία “**Ικανοποίηση του Πελάτη**” ΠΔ080201/07 [17,23,43].

#### • 5.3 Πολιτική για την ποιότητα

Η Διοίκηση της ΑΤΕbank Α.Ε. στο πλαίσιο της υφιστάμενης Πολιτικής Ποιότητας στοχεύει στην άριστη παροχή υπηρεσιών στους τομείς:

i) της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες,  
ii) της διαδικασίας ένταξης των ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης αγροτών, της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους διοικητικούς και δειγματοληπτικούς ελέγχους,  
χρησιμοποιώντας αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει απέναντι στους πελάτες της, έτσι ώστε να είναι πάντα ανταγωνιστική και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών της. Η Πολιτική Ποιότητάς της διασφαλίζει μέσω των διεργασιών, των διαγραμμάτων και των επεξηγηματικών πινάκων την καταλληλότητα της Τράπεζας για την παροχή άριστων υπηρεσιών στους παραπάνω τομείς. Η ποιότητα αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για την ATEbank.

Η ATEbank μέσω της Πολιτικής Ποιότητας δεσμεύεται για:

- τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του Προτύπου αφού το εργαλείο μέσω του οποίου η ATEbank υλοποιεί, ελέγχει και αναπροσαρμόζει την Πολιτική Ποιότητας είναι το ΣΔΠ της σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο EN ISO 9001.
- τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ το οποίο υλοποιείται με την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στην τήρηση, ανάπτυξη και τεκμηρίωση όλων των διαδικασιών που προβλέπει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Η Διοίκηση και όλοι οι εργαζόμενοι στην ATEbank που εμπλέκονται στους ανωτέρω τομείς, δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και την ουσιαστική εφαρμογή του, αλλά και για τη διαρκή βελτίωσή του, καθώς και για τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών της.

Παρέχει ένα λεπτομερειακό και εξακριβωμένο πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των στόχων της Ποιότητας στις διεργασίες “**Στόχοι Ποιότητας**” ΔΠ050401/06, ΠΔ050401/02, EN050401/0 και “**Ανασκόπηση της Διοίκησης**” ΔΠ050601/06, ΠΔ050601/02.

Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΠ01/09 αναφέρεται στη **σελίδα 11** ότι η Πολιτική Ποιότητας κοινοποιείται σε όλο το αρμόδιο προσωπικό και κατανοείται από αυτό, γεγονός το οποίο δεν μπορούμε να επιβεβαιώσουμε αν δεν βρεθούμε σε κάποιο κατάστημα της ATEbank, αλλά δεν το αμφισβητούμε.

Τέλος η Πολιτική της Ποιότητας της ATEbank A.E. επανεξετάζεται ως προς την καταλληλότητά της όταν κρίνεται απαραίτητο [17,23,43].

- **5.4 Σχεδιασμός**
  - **5.4.1 Στόχοι ποιότητας**

Η ATEbank με τη διεργασία “**Στόχοι Ποιότητας**” ΔΠ050401/06 περιγράφει τον τρόπο προσδιορισμού των στόχων ποιότητας και καθορίζει σε ετήσια βάση τους στόχους οι οποίοι εγκρίνονται από το Συμβούλιο για την Ποιότητα. Κατά την Ανασκόπηση του Συστήματος Ποιότητας από τη Διοίκηση οι στόχοι κατηγοριοποιούνται σε:

- i. Στόχοι βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του συστήματος ποιότητας
- ii. Στόχοι βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διεργασιών
- iii. Στόχοι αναβάθμισης των προϊόντων και υπηρεσιών
- iv. Στόχοι βελτίωσης της ικανοποίησης πελατών

Οι στόχοι αυτοί είναι μετρήσιμοι καθώς με βάση την ανάλυση των δεδομένων (διαδικασία “**Στατιστικές Τεχνικές**” ΔΠ080401/06, ΠΔ080401/02) για όλες τις εμπλεκόμενες διεργασίες σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας προσδιορίζονται *ποσοτικά* οι

στόχοι για τον επόμενο χρόνο καθώς και οι *σχετικοί δείκτες επίδοσης και τα χρονοδιαγράμματα*, τόσο συνολικά όσο και στις επιμέρους διεργασίες.

Οι Στόχοι Ποιότητας καταγράφονται συγκεντρωτικά στο έντυπο **EN050401 “Στόχοι Ποιότητας”** από τον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας** σε συνεργασία **Διαχειριστές των δραστηριοτήτων** (διαδικασία **“Στατιστικές Τεχνικές” ΔΠ080401/06, ΠΔ080401/02**). Για κάθε εγκεκριμένο στόχο καθορίζονται οι ενέργειες που απαιτούνται οι απαιτούμενοι πόροι και το βάθος χρόνου για την ολοκλήρωσή των ενεργειών (διαδικασία **“Ανασκόπηση της Διοίκησης” ΔΠ050601/06, ΠΔ050601/02**). Στο βαθμό που η πολυπλοκότητα το απαιτεί συγκροτείται ομάδα έργου και καθορίζεται υπεύθυνος έργου ο οποίος πρέπει να παραδώσει ως έργο την επίτευξη του στόχου (διαδικασία **“Προγράμματα Ποιότητας” ΔΠ050402/06, ΠΔ050402/03**). Ο καθ’ ύλην αρμόδιος **Διευθυντής** αποφασίζει και αναθέτει την εκτέλεση των έργων και των μελετών με στόχο τη διατήρηση της συνέχειας των δραστηριοτήτων.

Τέλος, ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** σε συνεργασία με τους **Διαχειριστές των δραστηριοτήτων** αναλύουν τα αποτελέσματα του προηγούμενου έτους αναφορικά με τους στόχους ποιότητας που αποφασίστηκαν, αξιολογούν το βαθμό επίτευξής τους, το σύνολο των πόρων που επενδύθηκαν αλλά και το αναμενόμενο όφελος που προέκυψε από τα αποτελέσματα αυτά. Όλα τα ευρήματα της ανάλυσης καταγράφονται σε μία έκθεση που παρουσιάζεται στην Ανασκόπηση του Συστήματος Ποιότητας από την **Διοίκηση** και είναι ελεύθερα προς σχολιασμό [17,23,43].

#### ο 5.4.2 Σχεδιασμός του συστήματος διαχείρισης ποιότητας

Η απαίτηση του προτύπου αυτή αναφέρεται στο **Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΠ01/09** στις **σελίδες 12-13** και εφαρμόζεται στη διαδικασία **“Προγράμματα Ποιότητας” ΔΠ050402/06, ΠΔ050402/03**, όπου καθορίζονται αναλυτικά:

- Οι υπευθυνότητες για τους αντικειμενικούς σκοπούς σε όλα τα επίπεδα της τράπεζας
- Τα χρονοδιαγράμματα των απαιτούμενων ενεργειών και τα σημεία ελέγχου της πορείας τους
- Οι μηχανισμοί και τα μέσα για την επίτευξη των στόχων
- Οι διαδικασίες για τυχόν διαρθρωτικές ενέργειες

Αναλυτικά τα προγράμματα διαχείρισης προετοιμάζονται σε μια από τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Για την υποστήριξη αντικειμενικών στόχων
- Για την ανάπτυξη καινούργιων δραστηριοτήτων και υπηρεσιών
- Για την πραγματοποίηση σημαντικών μεταβολών στην υποδομή και την διαδικασία των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Για την υλοποίηση μακροχρόνιων επενδυτικών σχεδίων.

Ο καθ’ ύλην αρμόδιος **Διευθυντής** σε συνεργασία με την **Διεύθυνση Διαρκούς Βελτίωσης** καθορίζει, όπου και όταν αυτό απαιτείται, τους **επιβλέποντες** κάθε ξεχωριστού προγράμματος για τους σκοπούς που αναφέρθηκαν.

Ο **κάθε εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος** αναλαμβάνει την οργάνωση της ομάδας του έργου και καταστρώνει τα αναγκαία σχέδια και μεθόδους για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου - προγράμματος.

Κατά την αρχική φάση ανάπτυξης του προγράμματος, προετοιμάζεται γραπτή αναφορά και υποβάλλεται στη **Διοίκηση** προκειμένου να εκτιμηθούν και να συμφωνηθούν ο προϋπολογισμός, ο αναγκαίος εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό

της Τράπεζας και η τυχόν εξωτερική συνδρομή που θα απαιτηθεί για την υλοποίηση του έργου.

Στο στάδιο αυτό υιοθετούνται πρότυπες μέθοδοι διαχείρισης έργων, ώστε να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή και η επισκόπηση της όλης πορείας του προγράμματος και να υπάρχει η δυνατότητα διορθωτικών παρεμβάσεων εκεί που παρατηρούνται αποκλίσεις.

Επιπλέον απαιτείται η ύπαρξη σαφών διαδικασιών για την διαχείριση των αλλαγών και τροποποιήσεων κατά την διάρκεια υλοποίησης των προγραμμάτων.

Κατά τη διάρκεια εφαρμογής των διαφόρων προγραμμάτων είναι δυνατόν να απαιτηθούν αλλαγές στην οργανωτική δομή της Τράπεζας και / ή εισαγωγή νέων λειτουργικών διαδικασιών. Η σχετική διαδικασία με το θέμα αυτό είναι **“Προγράμματα Ποιότητας”**.

Ικανοποιούνται όλες οι απαιτήσεις για το σχεδιασμό ενός επαρκούς ΣΔΠ και μετά από τυχόν αλλαγές στις διαδικασίες του η Τράπεζα διατηρεί την ακεραιότητα του ΣΔΠ [17,23,43].

- **5.5 Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία**

- **5.5.1 Ευθύνες και αρμοδιότητες**

Αναφορά της απαίτησης του προτύπου αυτού γίνεται στην παράγραφο **5.5.1 “Οργανωτική δομή και υπευθυνότητες”** στο **Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΠ01/09 σελίδες 13-14** όπου διευκρινίζεται ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες καθορίζονται και γνωστοποιούνται στην Τράπεζα.

Ειδικότερα, η ΑΤΕbank διοικείται από τον **Διοικητή** ο οποίος είναι αρμόδιος για:

- Τον καθορισμό του στρατηγικού και επιχειρηματικού πλάνου της Τράπεζας
- Τον καθορισμό και / ή την έγκριση των πολιτικών που διέπουν την οργάνωση και την λειτουργία της Τράπεζας
- Την έγκριση των στόχων που αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων
- Την έγκριση για υπογραφή ειδικών συμβάσεων

Ειδικά για θέματα ποιότητας, έχει συσταθεί **Συμβούλιο για την Ποιότητα** το οποίο είναι αρμόδιο για:

- Την έγκριση της Πολιτικής ποιότητας της Τράπεζας
- Την έγκριση της ανασκόπησης του συστήματος ποιότητας
- Την έγκριση των στόχων της ποιότητας
- Την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Ποιότητας, εν γένει.

Οι **εμπλεκόμενες Διευθύνσεις / τμήματα** της ΑΤΕbank Α.Ε. στο σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας είναι οι εξής:

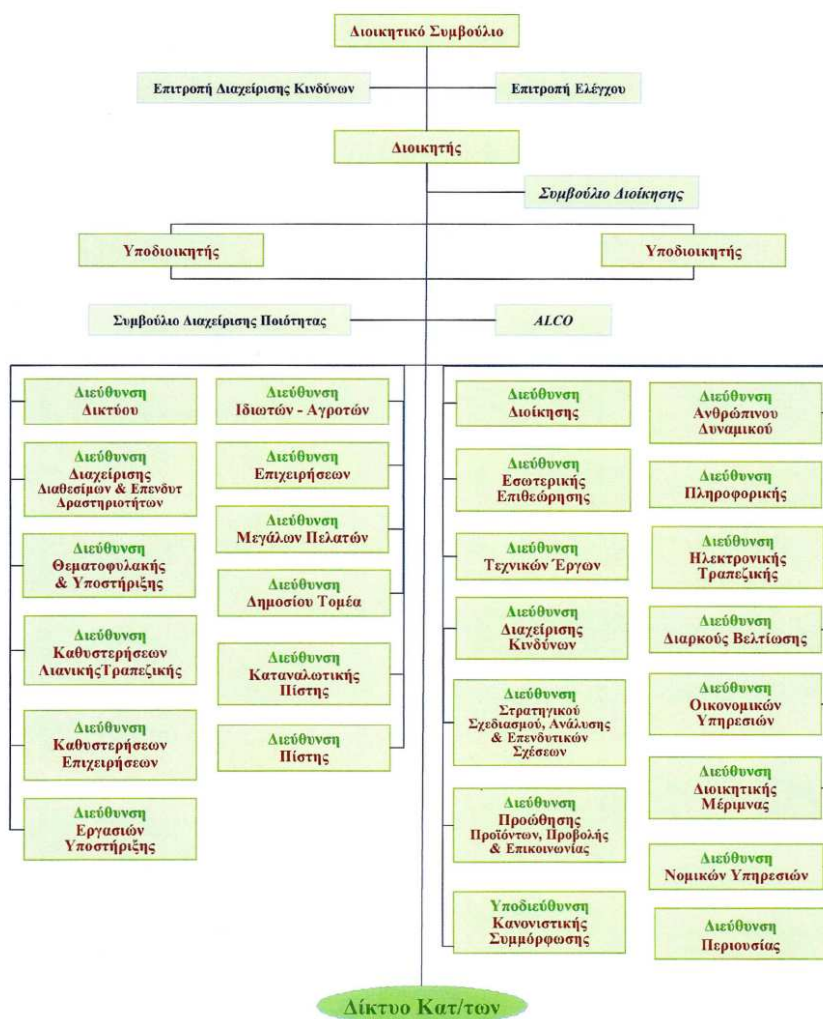
- Δ/ση Προώθησης Προϊόντων, Προβολής & Επικοινωνίας / Υποδιεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας
- Δ/ση Δημόσιου Τομέα / Υποδιεύθυνση Εργασιών με το Δημόσιο & ΕΕ
- Δ/ση Εργασιών Υποστήριξης / Τμήμα Λογιστηρίου & Ελέγχου Εργασιών με το Δημόσιο
- Δ/ση Πληροφορικής
- Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού / Υποδιεύθυνση Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού / Υποδιεύθυνση Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού / Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης
- Δ/ση Εσωτερικής Επιθεώρησης / Υποδιεύθυνση Εξειδικευμένων Ελέγχων
- Δ/ση Διαρκούς Βελτίωσης / Υποδιεύθυνση Οργάνωσης και Διαδικασιών



- Δ/νση Διοικητικής Μέριμνας / Υποδιεύθυνση Προμηθειών / Υποδιεύθυνση Αλληλογραφίας & Υγιεινής
- Δ/νση Ηλεκτρονικής Τραπεζικής
- Καταστήματα Δικτύου της ATEbank

Η διάρθρωση των Διευθύνσεων / τμημάτων αυτών της ATEbank A.E. περιγράφεται στο Οργανόγραμμα που ακολουθεί.

### 9. Οργανόγραμμα



Σχήμα 18. Οργανόγραμμα της ATEbank [17]

Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των Διευθύνσεων / τμημάτων περιγράφονται με σαφήνεια και επάρκεια στον Οργανισμό της Τράπεζας, με έγκριση του Διοικητή της Τράπεζας.

Οι **αρμοδιότητες και οι ευθύνες** (καθήκοντα) του συνόλου του προσωπικού της ΑΤΕ, του οποίου η εργασία επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών στους τομείς **i) της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και ii) της Διαδικασίας Ένταξης των ενδιαφερομένων στο Πρόγραμμα Πρόωρης Συνταξιοδότησης Αγροτών, της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους Διοικητικούς και Δειγματοληπτικούς Ελέγχους**, καθώς και την εν γένει λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, περιγράφονται με σαφήνεια στις επιμέρους διαδικασίες του συστήματος ποιότητας καθώς επίσης στον κανονισμό λειτουργίας των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων ή στον Οργανισμό της Τράπεζας.

Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** είναι υπεύθυνος για την γνωστοποίηση στο προσωπικό του συνόλου της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή εκτέλεση και η ποιότητα εργασίας.

Τέλος, στη διαδικασία **“Περιγραφή Θέσεων Εργασίας” ΠΔ050501/02** δίνεται ένα αναλυτικό διάγραμμα με την περιγραφή όλων των απαραίτητων ενεργειών για τη δημιουργία μιας θέσης εργασίας [17,23,43].

#### ο 5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης

Στην παράγραφο **5.5.2 “Εκπρόσωπος Διοίκησης για την Διαχείριση της Ποιότητας”** του Εγχειρίδιο Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδα 14** καθορίζεται το μέλος της διοίκησης και οι αρμοδιότητές του που είναι υπεύθυνο για την τήρηση της απαίτησης αυτής του προτύπου.

Ο **Διοικητής** ορίζει τον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας**, ο οποίος είναι αρμόδιος για την συνεχή αποτελεσματική λειτουργία και την βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της Τράπεζας.

Οι βασικές αρμοδιότητες του **Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας**, σε συνεργασία με τους καθ’ ύλην αρμόδιους **Διαχειριστές Δραστηριοτήτων** είναι:

- Προώθηση και βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της Τράπεζας
- Παρακολούθηση των δεικτών της ποιότητας και εξασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης
- Διαχείριση των Εσωτερικών Ελέγχων Ποιότητας
- Έλεγχος της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Επαφή με τον φορέα πιστοποίησης
- Επίβλεψη της εκπαίδευσης του προσωπικού σχετικά με την ποιότητα

Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** αναφέρεται στο **Συμβούλιο για την Ποιότητα** για όλα τα θέματα σχετικά με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Τράπεζας. Ενημερώνει την ανώτατη διοίκηση σχετικά με την επίδοση του ΣΔΠ και τις ανάγκες βελτίωσης [17,23,43].

#### ο 5.5.3 Εσωτερική επικοινωνία

Στη διαδικασία **“Εσωτερική Επικοινωνία” ΔΠ050503/07** γίνεται αναλυτική περιγραφή του τρόπου διακίνησης της πληροφορίας εντός και εκτός της Τράπεζας με χρήση των ακόλουθων τρόπων:

- Έκδοση εγκυκλίων
- Έκδοση διαταγών
- Έκδοση Αποφάσεων Διοίκησης ή Διεύθυνσης

- Μέσω Μηνυμάτων INTRANET
- Διαχείριση Αλληλογραφίας
- Διατήρηση Αρχείων

Επιπρόσθετα, με την παράγραφο **5.5.3 “Επικοινωνία και πληροφόρηση”** του Εγχειριδίου Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδα 15** διασφαλίζεται η ύπαρξη κατάλληλων διεργασιών επικοινωνίας στο δοθέν προς μελέτη ΣΔΠ. Αναφέρεται ότι:

Η ΑΤΕbank Α.Ε. αντιλαμβάνεται ότι η επικοινωνία και η πληροφόρηση για θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα αποτελούν βασικό στοιχείο ενός ολοκληρωμένου ΣΔΠ και για το σκοπό έχει καθιερώσει τα αναγκαία μέτρα και διαδικασίες.

Η Πολιτική για την Ποιότητα, αποτελεί την κορυφή του Συστήματος Διαχείρισης που εφαρμόζει και επιδιώκεται η δυνατόν ευρύτερη γνωστοποίηση του σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση κάθε κατάλληλου μέσου κατά περίπτωση, συμπεριλαμβανομένων:

- Των συσκέψεων, τα αποτελέσματα των οποίων τηρούνται σε πρακτικά
- Των ανακοινώσεων της Τράπεζας
- Των ετήσιων αναφορών
- Των εγχειριδίων και αρχείων του ΣΔΠ
- Των εγκυκλίων, διαταγών και αποφάσεων.

Στα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται το προσωπικό της Τράπεζας, οι πελάτες, οι προμηθευτές και το Δημόσιο καθώς και τα Κατ/τα.

Μέσω της **εσωτερικής επικοινωνίας** επιτυγχάνεται η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη και βελτίωση:

- Των διαδικασιών για την διαχείριση της Ποιότητας
- Της ποιότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Επίσης μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας επιτυγχάνεται η ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων αναφορικά με τις διαδικασίες της Τράπεζας. Ενημερώνονται επίσης για αλλαγές στις διαδικασίες Ποιότητας που αφορούν την εργασία τους.

Η ΑΤΕbank Α.Ε. έχει καθιερώσει την τεκμηριωμένη διαδικασία **“Εσωτερική επικοινωνία” ΔΠ050503/07** για να λαμβάνει, να καταγράφει και να ανταποκρίνεται σε επικοινωνίες, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, από τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως αναφέρεται στον Οργανισμό της Τράπεζας [17,23,43].

- **5.6 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση**
  - **5.6.1 Γενικά**

Αναφορά της απαίτησης του προτύπου αυτού γίνεται στην παράγραφο 5.6 **“Ανασκόπηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας”** στο Εγχειρίδιο Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδες 15-16** όπου διατυπώνεται ο σκοπός της ανασκόπησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που είναι η λήψη αποφάσεων για την περαιτέρω βελτίωση του συστήματος και την ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργιών.

Τακτικές ανασκοπήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας γίνονται σε ετήσια βάση, στα πλαίσια του απολογισμού της απόδοσης της Τράπεζας, από το **Συμβούλιο για την Ποιότητα**.

Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** είναι:

- ✚ υπεύθυνος για την σύνταξη και την παρουσίαση απολογιστικής εισήγησης σχετικά με την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας,
- ✚ αρμόδιος για την παρακολούθηση και την εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται κατά τις συνεδριάσεις, και
- ✚ υπεύθυνος για τον συντονισμό, την παρακολούθηση και την επαλήθευση της υλοποίησης των αποφάσεων και δίνει αναφορά στους υπόλοιπους του Συμβουλίου.

Οι **Υπεύθυνοι Υλοποίησης** επιβεβαιώνουν την εφαρμογή των ενεργειών που αποφασίστηκαν στον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας** και παρέχουν τα απαραίτητα αποδεικτικά στοιχεία.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των διορθωτικών ενεργειών καταγράφονται στο σχετικό πεδίο του έντυπου “Ανασκόπησης της Διοίκησης” ή γίνεται παραπομπή σε άλλο έντυπο (π.χ. “Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες”).

Στην περίπτωση κατά την οποία έχουν σχεδιαστεί **αλλαγές** του υπάρχοντος Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ή **τροποποιήσεις** αναφορικά με την λειτουργική ή/και την οργανωτική δομή της Τράπεζας, λαμβάνει χώρα έκτακτη ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Τα κριτήρια και η δομή των ανασκοπήσεων, καθώς και η διατήρηση των σχετικών αρχείων (εισηγήσεις – πρακτικά) περιγράφονται στην σχετική Διαδικασία “**Ανασκόπηση της Διοίκησης**” ΔΠ050601/06, ΠΔ050601/02 [17,23,43].

#### ο **5.6.2 Εισερχόμενα δεδομένα ανασκόπησης**

Τα εισερχόμενα της ανασκόπησης είναι τα θέματα που εξετάζονται στις συνεδριάσεις του συμβουλίου και αναλύονται στη διαδικασία “**Ανασκόπηση της Διοίκησης**” ΔΠ050601/06, ΠΔ050601/02. Αυτά αφορούν εν γένει τα ακόλουθα σημεία:

- ❖ Τη συνολική εφαρμογή και απόδοση του Συστήματος.
- ❖ Τα προβλήματα που εντοπίστηκαν στην κάθε κατηγορία που αφορούν πχ πελάτες, προμηθευτές, ανάγκες σε πόρους.
- ❖ Τη συμμόρφωση με την Πολιτική της Ποιότητας.
- ❖ Την επίτευξη των στόχων ποιότητας που τέθηκαν στην προηγούμενη ανασκόπηση.
- ❖ Τον καθορισμό νέων στόχων ποιότητας.
- ❖ Τον καθορισμό ενεργειών για τη συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση του ΣΔΠ (προγράμματα εσωτερικών επιθεωρήσεων, εκπαίδευσης κ.α.)

Οι συμμετέχοντες μπορούν να υποβάλλουν και άλλα θέματα προς συζήτηση αν κρίνουν ότι άπτονται του Συστήματος Ποιότητας. Τέλος καταγράφεται η άποψή τους και οι προτάσεις τους στα παραπάνω θέματα και οδηγείται το ΣΔΠ σε πιθανές βελτιώσεις [17,23,43].

#### ο **5.6.3 Αποτελέσματα ανασκόπησης**

Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης είναι τα εξερχόμενα που προκύπτουν από τη διαδικασία “**Ανασκόπηση της Διοίκησης**” ΔΠ050601/06, ΠΔ050601/02. Αναλυτικά τα πρακτικά που διεξάγονται από τις ανασκοπήσεις αφορούν:

- ❖ Τα θέματα που συζητήθηκαν.
- ❖ Τα συμπεράσματα για την εφαρμογή του Συστήματος
- ❖ Τις ενέργειες που τυχόν αποφασίστηκαν για την άρση εντοπισθέντων προβλημάτων ή για τη βελτίωση του συστήματος και την ικανοποίηση του πελάτη.

- ❖ Οι στόχοι ποιότητας είτε αυτοί είναι καινούριοι είτε είναι επαναπροσδιορισμός των παλαιότερων.
- ❖ Οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση όλων των παραπάνω θεμάτων.
- ❖ Απαίτηση σε πόρους για την υλοποίηση αποφάσεων.

Τα πρακτικά της ανασκόπησης εγκρίνονται από το **Συμβούλιο για την Ποιότητα** και κοινοποιούνται στους συμμετέχοντες και σε οποιονδήποτε άλλο έχει οριστεί υπεύθυνος για την υλοποίηση κάποιας απόφασης [17,23,43].

## ➤ 6 Διαχείριση πόρων

### • 6.1 Διάθεση πόρων

Η ΑΤΕbank Α.Ε πιστοποιεί στην παράγραφο 6.1 “**Παροχή Πόρων**” του Εγχειριδίου Ποιότητας ΕΠ01/09 **σελίδα 16** ότι καθορίζει και παρέχει τους απαιτούμενους πόρους με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών κάθε διαδικασίας, τη συνεχή βελτίωση της Τράπεζας αλλά και την ικανοποίηση του πελάτη εκπληρώνοντας όλες τις απαιτήσεις του. Η απαίτηση αυτή εγκρίνεται με βάση την εφαρμογή του ΣΔΠ, μέσω των διαδικασιών ικανοποίησης πελατών, προμηθειών, ανοίγματος νέων λογαριασμών και γενικά με τις συνεχείς βελτιώσεις του ΣΔΠ της Τράπεζας [17,23,43].

### • 6.2 Ανθρώπινοι πόροι

#### ○ 6.2.1 Γενικά

Στην παράγραφο 6.2.1 “**Ανάθεση και Αξιολόγηση Προσωπικού**” του Εγχειριδίου Ποιότητας ΕΠ01/09 **σελίδα 16** δίνεται μία περίληψη της απαίτησης αυτής και στην οποία καταγράφεται ότι το προσωπικό που αναλαμβάνει συγκεκριμένες αρμοδιότητες που αφορούν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας επιλέγεται στην βάση των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας ξεχωριστά λαμβάνοντας υπ’ όψη την εκπαίδευση, την εμπειρία και την επιμόρφωση του υποψηφίου προσωπικού.

Στη **Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού** (όπως αναφέρεται στον Οργανισμό της Τράπεζας) τηρούνται τα Μητρώα, οι ατομικοί φάκελοι και τα φύλλα ποιότητας των εργαζομένων της Τράπεζας, τα οποία περιέχουν όλα τα στοιχεία που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο καθώς και την αξιολόγηση των υπηρεσιών του μέσα στην Τράπεζα. Η διαδικασία αυτή περιγράφεται σε σχετικές εγκυκλίους.

Η ικανότητα του προσωπικού ως προς τη μόρφωση, την κατάρτιση, τις δεξιότητες και την εμπειρία του ελέγχεται, βοηθείται, διορθώνεται και αξιολογείται με τις διαδικασίες “**Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Προσωπικού**” ΠΔ060201/08, “**Αξιολόγηση Λοιπού Προσωπικού**” ΠΔ060202/04 και “**Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Προσωπικού**” ΠΔ060203/01 [17,23,43].

#### ○ 6.2.2 Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση, και ευαισθητοποίηση

Στις διαδικασίες “**Αξιολόγηση Λοιπού Προσωπικού**” ΠΔ060202/04 και “**Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Προσωπικού**” ΠΔ060203/01 προσδιορίζεται η επαγγελματική επάρκεια το προσωπικού το οποίο εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις για το προϊόν. Καταγράφονται οι απαραίτητες απαιτήσεις για την αξιολόγηση του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού (ΠΔ060202/04) και των εργαζομένων της τράπεζας εκτός από τους υπηρετούντες στις Διευθύνσεις Νομικών Υπηρεσιών και Τεχνικών Έργων, το Βοηθητικό Προσωπικό και τους Κλητήρες (ΠΔ060203/01), οι ενέργειες που απαιτούνται για την σωστή και δίκαιη αξιολόγησή τους καθώς και τα φύλλα ποιότητας και έντυπα αξιολόγησης και ανάπτυξης των υπαλλήλων. Όλα τα έντυπα με τις αξιολογήσεις των υπαλλήλων όσον αφορά τη μόρφωση, την κατάρτιση, τις δεξιότητες και την εμπειρία που προκύπτουν

από τις παραπάνω διεργασίες διατηρούνται είτε στο Φάκελο Εισηγητικής Έκθεσης και Φύλλων ποιότητας των νεοπροσληφθέντων είτε στο ηλεκτρονικού αρχείου Αξιολόγησης και Ανάπτυξης του Προσωπικού.

Στη διαδικασία **“Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Προσωπικού” ΠΑ060201/08**, περιγράφεται αναλυτικά ο τρόπος ανίχνευσης και ικανοποίησης των αναγκών του προσωπικού της Τράπεζας και η διοργάνωση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την περαιτέρω κατάρτιση των υπαλλήλων. Έτσι επιτυγχάνεται η απαραίτητη επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού που έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη οργάνωση, λειτουργία της Τράπεζας και την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Στην παράγραφο **6.2.2 “Εκπαίδευση, ενεργοποίηση και ανάπτυξη ικανοτήτων”** του Εγχειριδίου Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδα 16** διαγράφεται η σημαντικότητα του προσωπικού της Τράπεζας.

Τονίζεται ότι η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας αποτελεί ένα πρωταρχικό συστατικό για την επιτυχή και αποτελεσματική ανάπτυξη του ΣΔΠ της ΑΤΕbank Α.Ε.

Η **Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού** σε συνεργασία με τις υπόλοιπες **Μονάδες της Τράπεζας** αναγνωρίζει και εντοπίζει, τις απαιτούμενες εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού για την παροχής της κατάλληλης επιμόρφωσης.

Η εκπαίδευση αποσκοπεί στην ευαισθητοποίηση-ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας στα ακόλουθα θέματα:

- Γενικά θέματα ποιότητας που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της Τράπεζας
- Τις απαιτήσεις του προτύπου και τη σημασία συμμόρφωσης προς την πολιτική και τους στόχους της Τράπεζας
- Τους ρόλους, τις ευθύνες και τις απαιτήσεις για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού ΣΠΔ.

Η **Υποδιεύθυνση Εκπαίδευσης**, σύμφωνα με τον Οργανισμό της Τράπεζας, φροντίζει για την κατάρτιση και υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αξιολογεί τα αποτελέσματα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας της. Η διαδικασία περιγράφεται σε σχετικές εγκυκλίους και πάντα **τηρούνται αρχεία της εκπαίδευσης, μόρφωσης και κατάρτισης** των υπαλλήλων καθώς και **αρχεία για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας** της εκπαίδευσης [17,23,43].

### • **6.3 Υποδομή**

Σχετικά με την απαίτηση του προτύπου για την υποδομή η ΑΤΕbank Α.Ε ενημερώνει στην παράγραφο **6.3 “Εξοπλισμός” σελίδα 17** του Εγχειριδίου Ποιότητας **ΕΠ01/09** ότι η διαχείριση και η συντήρηση του εξοπλισμού είναι αρμοδιότητα της **Διεύθυνσης Πληροφορικής** όπως αναφέρεται στον Οργανισμό της Τράπεζας και περιγράφεται σε σχετικές εγκυκλίους. Μία αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας συντήρησης του μηχανογραφικού εξοπλισμού της Τράπεζας δίνεται στη διαδικασία **“Συντήρηση Εξοπλισμού- Βλάβες” ΠΑ060301/02** όπου διαχειριστής της διαδικασίας αυτής φέρεται ο Προϊστάμενος Υποδιεύθυνσης Υποστήριξης της Διεύθυνσης της Πληροφορικής. Στις αρμοδιότητές του εκτός από την καταγραφή, επιδιόρθωση και αποκατάσταση τυχαίων βλαβών είναι και η προληπτική συντήρηση των υποδομών μία φορά το έτος έτσι ώστε να προλαμβάνονται τυχόν αστοχίες. Όσον αφορά τα κτίρια, τους χώρους εργασίας και σχετικές βοηθητικές εγκαταστάσεις, **δεν** γίνεται λεπτομερής αναφορά στο ΣΔΠ, αλλά στην παρούσα φάση δεν μπορεί να γίνει επιθεώρηση στους χώρους αυτούς [17,23,43].

- **6.4 Περιβάλλον εργασίας**

Όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας δεν μπορούμε να εκφέρουμε άποψη μιας και η επιθεώρηση αυτή γίνεται στο 1<sup>ο</sup> στάδιο, του ελέγχου του γραπτού λόγου του ΣΔΠ της ΑΤΕbank Α.Ε. Για να μπορούσαμε να επιβεβαιώσουμε την απαίτηση αυτή θα έπρεπε να επιθεωρήσουμε ένα κατάστημα της Τράπεζας για να ελέγξουμε παράγοντες όπως ο θόρυβος, η θερμοκρασία, ο φωτισμός, η επίπλωση κ.α. Βέβαια στην παράγραφο **6.4 “Περιβάλλον Εργασίας”** του Εγχειριδίου Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδα 17** αναγράφεται ότι ικανοποιούνται πλήρως όλες οι απαιτήσεις ενός σύγχρονου και λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος και ότι η Τράπεζα διαθέτει **Τεχνικό Ασφαλείας**, ο οποίος ελέγχει και φροντίζει την ορθή τήρηση των κανόνων ασφαλείας και υγιεινής των εργαζομένων όπως ορίζεται από σχετική νομοθεσία και ενημερώνει το προσωπικό πάνω στα θέματα αυτά [17,23,43].

- **7 Υλοποίηση προϊόντος**

- **7.1 Σχεδιασμός της υλοποίησης του προϊόντος**

Η ικανοποίηση της απαίτησης αυτής παρατηρείται στην παράγραφο **7.1“Προγραμματισμός Υπηρεσιών”** του Εγχειριδίου Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδα 17**. Επεξηγείται ότι ο **Διοικητής** της ΑΤΕbank Α.Ε. αποφασίζει για τους στρατηγικούς **στόχους** της Τράπεζας. Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** σε συνεργασία με τους **αρμοδίους Διευθυντές** και με τις **Διεύθυνση Διαρκούς Βελτίωσης** αναπτύσσουν τα ειδικότερα σχέδια ποιότητας, που απαιτούνται για τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων δραστηριοτήτων.

Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** συντονίζει το έργο για την ένταξη των δραστηριοτήτων αυτών στο σύστημα της ποιότητας με την ενεργοποίηση και την εφαρμογή της διαδικασίας **“Προγράμματα Ποιότητας”**.

Με τη συγκεκριμενοποίηση των διαδικασιών που υλοποιούν τις νέες δραστηριότητες συμπληρώνεται το έγγραφο **“Περιγραφή δραστηριότητας”** και ο **γενικός κατάλογος διαδικασιών** (που βρίσκεται στο εγχειρίδιο ποιότητας και στον κατάλογο ελεγχόμενων εγγράφων), ενώ γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές στο διάγραμμα περιγραφής της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων.

Ο αναλυτικός σχεδιασμός των προϊόντων της Τράπεζας, η καθιέρωση των διαδικασιών για την απόκτηση και τη διάθεση των προϊόντων, καθώς και τα απαραίτητα αρχεία για την παροχή αποδείξεων ότι οι διεργασίες και οι διαδικασίες υλοποιούνται, βρίσκονται στις 9 παρακάτω διαδικασίες [17,23,43]:

Πληρωμές Κοινοτικών Γεωργικών Επιδοτήσεων_ΛΟΓ	ΠΔ070501/06
Άνοιγμα Λογαριασμού για Νέο Προϊόν	ΠΔ070503/03
Παρακολούθηση Χρηματοροών	ΠΔ070504/05
Ένταξη Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070505/00
Πληρωμές Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης_ΛΟΓ	ΠΔ070507/01
Διενέργεια Δειγματοληπτικών Ελέγχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070509/00
Διενέργεια Διοικητικών Ελέγχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070511/00
Απολογισμός Εργασιών Πρόωρης Συνταξιοδότησης	ΠΔ070513/01
Πληρωμές Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης_ΔΙΚΤ.	ΠΔ070514/00

- **7.2 Διεργασίες σε επαφή με τους πελάτες**
  - **7.2.1 Προσδιορισμός των σχετικών με το προϊόν απαιτήσεων**

Η απαίτηση του προτύπου εξασφαλίζεται μέσω της παραγράφου “**Προσδιορισμός των απαιτήσεων που αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες**” του Εγχειριδίου Ποιότητας ΕΠ01/09 σελίδες 18-19 και μέσω της διαδικασίας “**Σύναψη Συμβάσεων**” ΠΔ 070201/02.

Η ΑΤΕbank Α.Ε. εξασφαλίζει ότι προσδιορίζονται όλες οι:

- ❖ Απαιτήσεις που αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- ❖ Ανάγκες και ιδιαιτερότητες του Δημοσίου και της Ε.Ε.
- ❖ Κανονισμοί που εφαρμόζει
- ❖ Νομοθετικές και ρυθμιστικές διατάξεις που αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες,

πριν την ενεργοποίηση της διαδικασίας στους τομείς **i)** της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και **ii)** της διαδικασίας ένταξης των ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης αγροτών, της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους διοικητικούς και δειγματοληπτικούς ελέγχους.

Επίσης προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των πελατών αλλά **δεν** περιλαμβάνονται οι απαιτήσεις για δραστηριότητες μετά την παράδοση του προϊόντος αφού αυτό το κομμάτι δεν εφαρμόζεται στα συγκεκριμένα προϊόντα που διαχειρίζεται η Τράπεζα.

Τέλος στη “Σύναψη Συμβάσεων” του ΣΔΠ περιγράφονται αναλυτικά οι δραστηριότητες που απαιτούνται για τη συμμετοχή της Τράπεζας σε διαγωνισμούς Δημοσίου ή τη συνεργασία μεταξύ της Τράπεζας και του Δημοσίου ή της Ε.Ε. με σκοπό τη χρηματοδότηση των αγροτών μέσω Κοινοτικών πακέτων [17,23,43].

- **7.2.2 Ανασκόπηση των σχετικών με το προϊόν απαιτήσεων**

Η ΑΤΕbank Α.Ε. δηλώνει στην παράγραφο “**Ανασκόπηση των απαιτήσεων του πελάτη**” στο Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΠ01/09 σελίδες 18-19 ότι επανεξετάζει τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν πριν την απόδοση του στον πελάτη και εξασφαλίζει ότι α) οι απαιτήσεις είναι καθορισμένες και β) η Τράπεζα μπορεί να τις ικανοποιήσει πλήρως. Επεξηγεί ότι [17,23,43]:

- ❖ Για την **ταμειακή διαχείρισης & τις μηχανογραφημένες πληρωμές κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων**, υπογράφεται σύμβαση χρηματοδότησης και ταμειακής διαχείρισης του Ε.Λ.Ε.Γ.Ε.Π. μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της ΑΤΕbank Α.Ε.

Η χρήση του δανείου γίνεται τμηματικά, με τις καταστάσεις εντολών πληρωμής ή με άλλα έγγραφα που παραδίδει Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε. στην ΑΤΕbank. Η Τράπεζα είναι σε επικοινωνία με τον Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε. για παραλαβή των καταστάσεων πληρωμής και εντολών, όπως και των μαγνητικών αρχείων αυτόματης πίστωσης των λογαριασμών των δικαιούχων παραγωγών στην ΑΤΕbank.

**Τηρούνται αρχεία** με τα αποτελέσματα και τις ενέργειες που προκύπτουν από την ανασκόπηση, όπως επίσης και με τις τεκμηριωμένες δηλώσεις απαιτήσεων του πελάτη. Η διαδικασία γίνεται βάσει σχετικών εγκυκλίων.

- ❖ Για τη **διαχείριση του πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης αγροτών**, υπογράφεται σύμβαση μεταξύ του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και της ΑΤΕbank Α.Ε.



Πραγματοποιείται η διαδικασία ένταξης δικαιούχων-διαδόχων, η παρακολούθηση και διενέργεια των πληρωμών των δικαιούχων καθώς και οι έλεγχοι σε δικαιούχους-διαδόχους του προγράμματος (Δειγματοληπτικός, Διασταυρωτικός με ΟΣΔΕ, Διοικητικός), όπως προβλέπεται από τη Σύμβαση και τις σχετικές Υπουργικές Αποφάσεις.

Αποστέλλονται τριμηνιαίες απολογιστικές εκθέσεις προς τον οργανισμό πληρωμής (Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε.), στις οποίες περιγράφονται οι πραγματοποιηθείσες εργασίες της Τράπεζας.

Η Τράπεζα **τηρεί αρχεία** για όλες τις παραπάνω διαδικασίες που αφορούν την διαδικασία ένταξης, πληρωμής και ελέγχου των δικαιούχων του Προγράμματος Πρόωρης Συνταξιοδότησης Αγροτών καθώς και αρχείο με τις τριμηνιαίες απολογιστικές εκθέσεις προς τον Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε.

### ο 7.2.3 Επικοινωνία με τους πελάτες

Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΠ01/09 στη **σελίδα 19** στην παράγραφο 7.2.3“**Επικοινωνία με τους πελάτες**” καλύπτεται η συγκεκριμένη απαίτηση. Επισημαίνεται ότι η διαχείριση κάθε επικοινωνίας με τους πελάτες της ΑΤΕbank γίνεται από την **Υποδιεύθυνση Δημοσίου & Ε.Ε.**, την **Υποδιεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας** και το **Τμήμα Λογιστηρίου & Ελέγχου Εργασιών με το Δημόσιο**. Η επικοινωνία πραγματοποιείται όταν πρόκειται για :

- ❖ Γενική Πληροφόρηση αναφορικά με τις υπηρεσίες στους τομείς **i)** της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και **ii)** της διαδικασίας ένταξης των ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης αγροτών, της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους διοικητικούς και δειγματοληπτικούς ελέγχους.
- ❖ Ενημέρωση για την πίστωση των λογαριασμών τους.
- ❖ Ικανοποίηση των πελατών.
- ❖ Παράπονα και παρατηρήσεις πελατών.

Η επικοινωνία με τους πελάτες περιγράφεται σε σχετικές εγκυκλίους οι οποίες **δεν** έχουν δοθεί για επιθεώρηση στον παρόν στάδιο. Αρχεία για κάθε επικοινωνία τηρούνται στην Τράπεζα.

Η διαχείριση των παραπόνων και των παρατηρήσεων των πελατών γίνεται βάσει της Πολιτικής Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών, διαδικασία που δεν περιλαμβάνεται στο δοθέν ΣΔΠ αλλά παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α [17,23,43].

## • 7.3 Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντος

Έχει εξαιρεθεί από το ΣΔΠ της ΑΤΕbank Α.Ε. μιας και τα προϊόντα που διαχειρίζεται έχουν σχεδιαστεί και αναπτυχθεί από κρατικούς φορείς όπως και φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης [17,23,43].

## • 7.4 Αγορές

### ο 7.4.1 Διεργασία αγορών

Η απαίτηση αυτή περιγράφεται στην παράγραφο 7.4 “**Προμήθειες**” του Εγχειριδίου Ποιότητας ΕΠ01/09 **σελίδες 19-20** καθώς και στην περιγραφή της διαδικασίας “**Προμήθειες**” ΠΔ070401/03. Η Τράπεζα πριν αποβεί σε αγορά προμηθειών (αναλώσιμα, μηχανοργανωτικό και μηχανογραφικό εξοπλισμό) αξιολογεί τους υποψήφιους προμηθευτές και συνεργάτες.

Οι παραγγελίες γίνονται βάσει Συμβάσεων Προμήθειας στις οποίες περιγράφονται πλήρως και σαφώς τα υλικά ή ο εξοπλισμός που ζητούνται από την ATEbank και επιθεωρούνται για την πληρότητα και την ορθότητά τους από αρμόδια άτομα.

Η ATEbank A.E. διατηρεί αρχείο με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της, το οποίο ενημερώνεται με ευθύνη της **Υποδιεύθυνσης Προμηθειών** με στοιχεία που αφορούν την ικανότητα της προμήθειας υλικών/εξοπλισμού να είναι σύμφωνα με τις εκάστοτε προδιαγραφές και απαιτήσεις.

Η αξιολόγηση και η επιλογή των προμηθευτών γίνεται βάση κριτηρίων από την **Υποδιεύθυνση Προμηθειών** σε συνεργασία με την καθ' ύλην αρμόδια **Προμηθευτική Διεύθυνση**. Όλοι οι προμηθευτές της ATEbank υπόκεινται στη διαδικασία της **επαναξιολόγησης** κάθε φορά που ενεργοποιείται η διαδικασία προκήρυξης νέου διαγωνισμού.

Όλες οι ενέργειες και οι αρμοδιότητες των διευθύνσεων αναφορικά με τις προμήθειες εξοπλισμού και υπηρεσιών αναφέρονται στον Οργανισμό της Τράπεζας και περιγράφονται στο σύστημα Προμηθειών [17,23,43].

#### ο 7.4.2 Πληροφορίες αγορών

Η απαίτηση αυτή **δεν** εικονίζεται αναλυτικά στο συγκεκριμένο ΣΔΠ. Αναφέρεται όμως στη διαδικασία **“Προμήθειες” ΠΔ070401/03** ότι [17,23,43]:

- η περιγραφή του προϊόντος δίνεται στα “αιτήματα για προμήθειες” που συλλέγονται από τις Υπηρεσιακές μονάδες της Τράπεζας,
- η έγκριση του προϊόντος καθώς και η έγκριση των διαδικασιών για τον εξοπλισμό της Τράπεζας γίνεται από τα αρμόδια Τμήματα Προμηθευτικών Διευθύνσεων με βάση τους κανονισμούς προμηθειών, τους κανονισμούς αποθήκης, τους κανονισμούς λειτουργίας ΑΤΕ και τον προγραμματισμό κάλυψης αναγκών των μονάδων. Καταγραφή της συμμόρφωσης του προϊόντος και των απαιτήσεων του εξοπλισμού καταγράφονται στο έγγραφο έγκρισης και μελέτης που συντάσσεται από τη Διοίκηση.

#### ο 7.4.3 Επαλήθευση του προϊόντος που αγοράζεται

Η απαίτηση του προτύπου αυτή παρουσιάζεται στις “Μετρήσεις” της διαδικασίας **“Προμήθειες” ΠΔ070401/03** του ΣΔΠ. Διαπιστώνεται ότι η Τράπεζα διενεργεί ελέγχους που είναι απαραίτητοι για τη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος που αγοράζεται. Μη συμμόρφωση του προϊόντος οδηγεί σε επιβολή ποινικών ρητρών στους προμηθευτές και σε πιθανή διακοπή συνεργασίας με το συγκεκριμένο προμηθευτή [17,23,43].

### • 7.5 Παραγωγή και Παροχή υπηρεσιών

#### ο 7.5.1 Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών

Η ATEbank A.E. έχει καθιερώσει ένα σύνολο τεκμηριωμένων πρακτικών, διαδικασιών και συστημάτων ελέγχου ώστε να διασφαλίζεται ότι **i) η ταμειακή διαχείριση & των μηχανογραφημένων πληρωμών κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και ii) η διαδικασία ένταξη των ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης αγροτών, της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους διοικητικούς και δειγματοληπτικούς ελέγχους**, διεξάγονται κάτω από πλήρως ελεγχόμενες συνθήκες και σύμφωνα με προκαθορισμένες μεθόδους και

διεργασίες. Στην παράγραφο 7.5 “Διεργασίες λειτουργίας” σελίδα 20 του Εγχειριδίου Ποιότητας ΕΠ 01/09, η ΑΤΕbank Α.Ε. διατυπώνει ότι οι δραστηριότητες έχουν σαφώς ορισμένες διαδικασίες υλοποίησης και περιγράφονται στις αντίστοιχες διαδικασίες του συστήματος ενώ υποστηρίζονται από τα κατάλληλα έντυπα [17,23,43].

Οι ελεγχόμενες αυτές συνθήκες παρουσιάζονται στις ακόλουθες 9 διαδικασίες:

Πληρωμές Κοινοτικών Γεωργικών Επιδοτήσεων_ΛΟΓ	ΠΔ070501/06
Άνοιγμα Λογαριασμού για Νέο Προϊόν	ΠΔ070503/03
Παρακολούθηση Χρηματοροών	ΠΔ070504/05
Ένταξη Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070505/00
Πληρωμές Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης_ΛΟΓ	ΠΔ070507/01
Διενέργεια Δειγματοληπτικών Ελέγχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070509/00
Διενέργεια Διοικητικών Ελέγχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ	ΠΔ070511/00
Απολογισμός Εργασιών Πρόωρης Συνταξιοδότησης	ΠΔ070513/01
Πληρωμές Δικαιούχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΙΚΤ.	ΠΔ070514/00

Σε κάθε μία από αυτές γίνεται αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του προϊόντος που χειρίζεται η Τράπεζα, δίνεται ο σκοπός της κάθε διαδικασίας, ο διαχειριστής και η υπεύθυνη διεύθυνση ή το υπεύθυνο τμήμα της Τράπεζας που διαχειρίζεται τη διαδικασία, δίνονται οι αναγκαίες οδηγίες για την εκτέλεση της εργασίας μέσω των ενεργειών που περιγράφονται στο διάγραμμα κάθε διεργασίας και αναφέρονται τα κατάλληλα προγράμματα λογισμικού που χρησιμοποιούνται για την διαθεσιμότητα των διαφόρων προϊόντων.

Η παρακολούθηση και η μέτρηση των προϊόντων γίνεται είτε με ξεχωριστές διαδικασίες όπως είναι “Απολογισμός Εργασιών Πρόωρης Συνταξιοδότησης” ΠΔ070513/01, “Διενέργεια Διοικητικών Ελέγχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ” ΠΔ070511/00, “Διενέργεια Δειγματοληπτικών Ελέγχων Πρόωρης Συνταξιοδότησης ΔΔΤ” ΠΔ070509/00, “ Παρακολούθηση Χρηματοροών” ΠΔ070504/05, είτε μέσω των μετρήσεων που γίνονται εντός των διαδικασιών όπως πχ η μέτρηση του αριθμού των εντολών που δίνονται για την επίτευξη πληρωμών, η μέτρηση του αριθμού των πληρωμών που γίνονται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ο χρόνος που απαιτείται για την αποστολή αποφάσεων δυναμένων προς τα καταστήματα της ΑΤΕbank από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (Υ.Α.Α.Τ.).

Οι δύο υποενότητες της απαίτησης αυτής που **δεν** εφαρμόζονται στο συγκεκριμένο ΣΔΠ είναι [17,23,43]:

- ✚ η διαθεσιμότητα και η χρήση του εξοπλισμού παρακολούθησης και μέτρησης μιας και τα προϊόντα εδώ είναι χρηματικά ποσά και
- ✚ η υλοποίηση των δραστηριοτήτων αποδέσμευσης προϊόντος, παράδοσης και εξυπηρέτησης μετά την παράδοση, αφού από τη στιγμή που το προϊόν παραδοθεί στον αγρότη (δηλ από τη στιγμή που θα γίνει η πληρωμή) η Τράπεζα δεν μπορεί, ούτε έχει δικαιοδοσία να ξέρει τι γίνεται με το προϊόν.

- **7.5.2 Επικύρωση των διεργασιών παραγωγής προϊόντος και παροχής υπηρεσιών**

Έχει εξαιρεθεί από το ΣΔΠ της ΑΤΕbank Α.Ε. αφού η απαίτηση αυτή δεν μπορεί να εφαρμοστεί στα προϊόντα για τα οποία επιθυμεί να πιστοποιηθεί [17,23,43].

- **7.5.3 Ταυτοποίηση και ιχνηλασιμότητα**

**Δεν** υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που να επικυρώνει τη συγκεκριμένη απαίτηση, ενώ θα έπρεπε. Βέβαια κάθε Προϊόν που αποκτά η Τράπεζα είτε από το Κράτος είτε από την Ευρωπαϊκή ένωση έχει το δικό του όνομα κατά το άνοιγμα ενός λογαριασμού για το νέο προϊόν (ΠΔ07503/03) και έτσι ταυτοποιείται. Η ιχνηλασιμότητα του προϊόντος, δηλαδή η ικανότητα παρακολούθησης και ανίχνευσης ενός προϊόντος και της προσέλευσής του, γίνεται ηλεκτρονικά από τη στιγμή που εισάγεται το προϊόν στους λογαριασμούς της τράπεζας μέχρι την παράδοσή του στον εκάστοτε πελάτη [17,23,43].

- **7.5.4 Ιδιοκτησία του πελάτη**

Στη **σελίδα 20** από 27 του Εγχειριδίου Ποιότητας ΕΠ 01/09 αναφέρεται ότι η ΑΤΕbank Α.Ε. προστατεύει και διαφυλάσσει οτιδήποτε θεωρείται ιδιοκτησία του πελάτη (έγγραφα, μαγνητικά μέσα κτλ) τα οποία διαχειρίζεται κατά την παροχή υπηρεσιών στους τομείς **i**) της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και **ii**) της Διαδικασίας Ένταξης των ενδιαφερομένων στο Πρόγραμμα Πρόωρης Συνταξιοδότησης Αγροτών, της Ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους Διοικητικούς και Δειγματοληπτικούς ελέγχους. Σε περίπτωση λαθών ή παραλείψεων γίνεται διευθέτηση του προβλήματος ύστερα από γραπτή εντολή του πελάτη και τηρούνται σχετικά αρχεία με τις ενέργειες αυτές. Στην έννοια της ιδιοκτησίας του πελάτη εντάσσονται και τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα τα οποία είναι απαραίτητο να συλλέγει η ΑΤΕbank στα πλαίσια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Κατά τη συλλογή και την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων πελατών τηρούνται **απαρέγκλιτα** όλες οι απαιτήσεις του Ν.2472/1997 για την “Προστασία του Ατόμου από την Επεξεργασία Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα”. Επίσης, γίνεται καταστροφή των προσωπικών δεδομένων μετά το πέρας της περιόδου που απαιτείται για την πραγματοποίηση του σκοπού της επεξεργασίας, σύμφωνα με τις διαδικασίες που ορίζει η “Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα” [17,23,43].

- **7.5.5 Διατήρηση του προϊόντος**

Για τη συμμόρφωση με την απαίτηση αυτή η Τράπεζα θα πρέπει να διατηρεί το προϊόν έως την παράδοση του στον πελάτη ή στον προβλεπόμενο προορισμό του, προκειμένου να διατηρεί τη συμμόρφωσή του με τις γενικότερες απαιτήσεις του προτύπου. Για το λόγο αυτό έχει δημιουργήσει τη διαδικασία “**Άνοιγμα Λογαριασμού για Νέο Προϊόν**” ΠΔ07503/03 όπου περιγράφει αναλυτικά τις ενέργειες που ακολουθούνται κατά το άνοιγμα λογαριασμού για κάθε νέο προϊόν που λαμβάνει η Τράπεζα και το διατηρεί στο σύστημά της μέχρι την παράδοσή του στον πελάτη [17,23,43].

- **7.6 Έλεγχος του εξοπλισμού παρακολούθησης και μέτρησης**

Έχει εξαιρεθεί από το ΣΔΠ της ΑΤΕbank Α.Ε. αφού η απαίτηση αυτή δεν μπορεί να εφαρμοστεί στα προϊόντα για τα οποία επιθυμεί να πιστοποιηθεί. Τα προϊόντα που διαχειρίζεται αφορούν πληρωμές κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων και πληρωμών

συντάξεων, είναι χρήματα, έχουν σχεδιαστεί και αναπτυχθεί από κρατικούς φορείς όπως και φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τη συγκεκριμένη απαίτηση του ISO 9001:2008 [17,23,43].

## ➤ 8 Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

### • 8.1 Γενικά

Η ΑΤΕbank στην παράγραφο **8.1 “Προγραμματισμός”** του Εγχειριδίου Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδες 20-21** βεβαιώνει ότι για το σύνολο των διεργασιών που αφορούν το ΣΔΠ της, καθορίζονται όλες οι απαιτούμενες δραστηριότητες σχετικά με την μέτρηση και την παρακολούθηση των βασικών παραμέτρων και των αντίστοιχων δεικτών ποιότητας. Διασφαλίζει τη συμμόρφωση του ΣΔΠ και επιβεβαιώνει πως υπάρχει συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του [17,23,43].

### • 8.2 Παρακολούθηση και μέτρηση

#### ○ 8.2.1 Ικανοποίηση των πελατών

Η απαίτηση του προτύπου αυτή ικανοποιείται με την παράγραφο **8.2.1 “Ικανοποίηση του Πελάτη”** του Εγχειριδίου Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδα 21** και με τη διαδικασία **“Ικανοποίηση του Πελάτη” ΠΔ080201/07** του ΣΔΠ.

Η ΑΤΕbank έχει θεσπίσει διαδικασίες για τον προσδιορισμό και τη μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών της. Η συλλογή των δεδομένων που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη πραγματοποιείται με **ειδικά ερωτηματολόγια** τα οποία συντάσσονται από την **Υποδιεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας** και εγκρίνονται από τον **Διοικητή**, όπου κρίνεται απαραίτητο, πριν την ένταξη τους στα έγγραφα της Τράπεζας και αποστολή τους στους πελάτες της ΑΤΕ.

Επίσης, η **Υποδιεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας** διαχειρίζεται το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τόσο τα **παράπονα** και τις **παρατηρήσεις** όσο και **προτάσεις για βελτίωση** πελατών. Ανάλογα με την περίπτωση ενεργοποιούνται οι διαδικασίες του κεφαλαίου 8.4 ή/και 8.5. Η διαδικασία περιγράφεται σε σχετικές εγκυκλίους.

Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** έχει την γενικότερη ευθύνη παρακολούθησης της ανταπόκρισης των πελατών και ενημέρωσης του Συμβουλίου για την Ποιότητα σχετικά με το θέμα.

Αναλυτικότερη περιγραφή της καταγραφής των παραπόνων στην ΑΤΕbank δίνεται στο Παράρτημα Α που ακολουθεί στο τέλος της εργασίας [17,23,43].

#### ○ 8.2.2 Εσωτερική επιθεώρηση

Για την εφαρμογή της απαίτησης αυτής το δοθέν ΣΔΠ έχει την παράγραφο **8.2.2 “Επιθεωρήσεις ΣΔΠ”** του Εγχειριδίου Ποιότητας **ΕΠ01/09 σελίδα 21** και την ειδική διεργασία **“Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας” ΔΠ080202/07, ΠΔ080202/03**.

Στο τέλος κάθε χρόνου, η Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης προετοιμάζει, σε συνεργασία με τον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας**, **‘Ετήσιο Πρόγραμμα Εσωτερικών Ελέγχων’ ΕΝ080202** μηνιαίας βάσεως όλων των προγραμματιζόμενων εσωτερικών ελέγχων, για τον επόμενο χρόνο το οποίο περιλαμβάνει το συνολικό έλεγχο του Συστήματος Ποιότητας της ΑΤΕbank Α.Ε. με συχνότητα τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, καθώς και ελέγχους ιδιαίτερων ενεργειών ανάλογα με τη σπουδαιότητα αυτών.

Η διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων συντονίζεται από την **Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης** σε συνεργασία με τον **Υπεύθυνο Διαχείρισης**

**Ποιότητας** και πραγματοποιείται μέσω των εκπαιδευμένων **επιθεωρητών**. Επίσης ειδικοί **εξωτερικοί σύμβουλοι** είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό.

Για κάθε προγραμματισμένο έλεγχο, κατά την κρίση του **ελεγκτή**, είτε ετοιμάζεται μια κατάσταση με τα προς έλεγχο θέματα είτε/και ο έλεγχος διεξάγεται βάσει ερωτήσεων χρησιμοποιώντας τις σχετικές διαδικασίες και το Εγχειρίδιο Ποιότητας [17,23,43].

Όπου είναι απαραίτητο, οι ερωτήσεις θα καλύπτουν:

- Οργανωτική και Διοικητική δομή- Υπευθυνότητες και αρμοδιότητες
- Επάρκεια προσωπικού και εξοπλισμού
- Επίπεδο προσόντων προσωπικού-Γνώση των διεργασιών στις οποίες εμπλέκονται
- Χρήση κατάλληλου εξοπλισμού
- Κατανόηση των στόχων ποιότητας
- Βαθμός ολοκλήρωσης των προγραμμάτων για την συνεχή βελτίωση
- Σωστή εκτέλεση των διεργασιών
- Τεκμηρίωση των διεργασιών
- Τήρηση των αρχείων και εγγράφων του συστήματος
- Απόδοση των διαφόρων λειτουργιών/διεργασιών
- Διαχείριση έργων
- Διανομή, χρήση, διαθεσιμότητα, και κατάσταση εγγραφών του συστήματος

Τα υπό επιθεώρηση Τμήματα ή Διευθύνσεις ειδοποιούνται τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν την ημερομηνία που θα αρχίσει ο έλεγχος, από την **Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης**.

Αν κατά την διεξαγωγή του ελέγχου **εντοπιστούν μη συμμορφώσεις** στο σύστημα σε σχέση με τις τεκμηριωμένες διαδικασίες, ο ελεγκτής τις καταγράφει στο έντυπο **‘Αναφορά’ EN080501**. Σε περίπτωση που δεν εντοπιστούν μη συμμορφώσεις στη λειτουργία του ΣΔΠ, ο ελεγκτής καταγράφει στο έντυπο **‘Αναφορά’ EN080501** την ένδειξη **“ουδέν εύρημα”**. Οι ελεγκτές συντάσσουν συνοπτική έκθεση, την οποία παραδίδουν μαζί με τις αναφορές εσωτερικού ελέγχου στον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας**.

Όλες οι αναφορές ελέγχου με τα **“ευρήματα”** χρονολογούνται και υπογράφονται από τον **ελεγκτή και ελεγχόμενο**, ενώ ενημερώνεται ο καθ’ ύλην αρμόδιος Διευθυντής για την τακτοποίηση των ευρημάτων εντός καθορισμένου χρονικού ορίου.

Κάθε **“Αναφορά”** και τα επισυναπτόμενα έγγραφα αρχειοθετούνται στο αρχείο **Εσωτερικών Επιθεωρήσεων Ποιότητας**, στο οποίο είναι δυνατή η πρόσβαση από όλους τους συμμετέχοντες στην επιθεώρηση καθώς και από την Διεύθυνση.

Οι **ελεγκτές** μπορούν να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού και από διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα του οργανισμού ή να είναι εξωτερικοί συνεργάτες.

Κατέχουν την απαιτούμενη εκπαίδευση για την ουσιαστική διενέργεια των ελέγχων. Ελάχιστες απαιτήσεις εκπαίδευσης και ικανοτήτων θεωρούνται οι ακόλουθες:

- Γνώση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2008
- Γνώση των στόχων και επιδόσεων του οργανισμού
- Γνώση των απαιτήσεων διενέργειας των εσωτερικών ελέγχων
- Ικανότητα επικοινωνίας με τον γραπτό και προφορικό λόγο

- Επιτυχής ολοκλήρωση της παρακολούθησης και της δοκιμασίας εξέτασης διήμερου σεμιναρίου εσωτερικών επιθεωρητών
- Συμμετοχή ως παρατηρητές σε δυο τουλάχιστον εσωτερικούς ελέγχους

Κατάλληλα αποδεικτικά των ως άνω ικανοτήτων τηρούνται στο αρχείο εκπαίδευσης του προσωπικού του οργανισμού [17,23,43].

#### ο 8.2.3 Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών

Η απαίτηση αυτή εξηγείται και εφαρμόζεται με βάση την παράγραφο 8.2.3 “Μετρήσεις και παρακολούθηση των δραστηριοτήτων – υπηρεσιών” του Εγχειριδίου Ποιότητας ΕΠ01/09 σελίδες 21-22.

Η αποτελεσματικότητα της συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του Συστήματος όσον αφορά την πολιτική, τους στόχους, τα προγράμματα και τις διαδικασίες επιβεβαιώνεται μέσω της διενέργειας επιθεωρήσεων και τη διατήρηση των αποτελεσμάτων σε αρχεία. Όπως αναφέρεται και στη διαδικασία “Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας” ΠΔ080202/03, τηρείται το αρχείο εσωτερικών επιθεωρήσεων στο οποίο υπάρχουν δείκτες για τη μέτρηση ευρημάτων-μη συμμορφώσεων και στο οποίο αναγράφονται οι στόχοι για τη μείωση των δεικτών αυτών, την τήρηση του προγράμματος των επιθεωρήσεων, τη διόρθωση των μη συμμορφώσεων και τη συνεχή βελτίωση του ΣΔΠ [17,23,43].

Με τον τρόπο αυτό ελέγχεται συνεχώς η επάρκεια των διαδικασιών λειτουργικού ελέγχου και εντοπίζονται εκείνα τα σημεία που απαιτούν βελτίωση.

Για κάθε σχετική δραστηριότητα:

- Αναγνωρίζονται και τεκμηριώνονται οι αναγκαίες πληροφορίες
- Καθορίζονται οι ενέργειες επιβεβαίωσης
- Καθορίζονται οι διαδικασίες επεξεργασίας και αξιολόγησης των δεδομένων
- Τίθενται τα κατάλληλα κριτήρια αποδοχής και οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες στην περίπτωση μη ικανοποίησής τους.

#### ο 8.2.4 Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος

Η απαίτηση του προτύπου αυτή έχει αναλυθεί και επικυρωθεί μέσα στα στάδια των διαδικασιών της απαίτησης 7 που ασχολείται με την υλοποίηση, τον έλεγχο και τη μέτρηση του προϊόντος [17,23,43].

#### • 8.3 Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος

Η απαίτηση αυτή έχει επικυρωθεί με την παράγραφο 8.3 “Έλεγχος μη Συμμορφώσεων” του Εγχειριδίου Ποιότητας ΕΠ01/09 σελίδα 22 και με τη διαδικασία “Έλεγχος μη Συμμορφώσεων” ΔΠ080301/06, ΠΔ080301/01 του ΣΔΠ όπου περιγράφονται όλες οι ενέργειες αναφορικά με τον έλεγχο και τον χειρισμό μη συμμορφούμενων προϊόντων και υπηρεσιών [17,23,43].

Για την ΑΤΕbank Α.Ε. οι μη συμμορφώσεις αναφέρονται σε αποκλίσεις που σχετίζονται με την Ταμειακή Διαχείριση & μηχανογραφημένες πληρωμές Κοινοτικών Γεωργικών Ενισχύσεων προς τους παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες καθώς και με το Πρόγραμμα Πρόωρης Συνταξιοδότησης Αγροτών, την Ταμειακή Διαχείριση & τις μηχανογραφημένες πληρωμές των δικαιούχων του προγράμματος και αφορούν ως επι το πλείστον θέματα που προκύπτουν [17,23,43]:

- Από την διατμηματική συνεργασία
- Μεταξύ των τμημάτων της Τράπεζας και των Καταστημάτων της ΑΤΕ
- Από τους προμηθευτές της Τράπεζας

Στην περίπτωση μη συμμορφώσεων με τις προδιαγραφές των παρεχόμενων υπηρεσιών ακολουθούνται διαδικασίες καταγραφής, παρακολούθησης και χειρισμού τους, ο οποίος αξιολογείται για την αποτελεσματικότητα του. Η διαδικασία αυτή αφορά μη συμμορφώσεις που εντοπίζονται από το προσωπικό της Τράπεζας.

Τηρείται αρχείο της φύσης των μη συμμορφώσεων, των ενεργειών που ακολουθούνται καθώς και της αξιολόγησης αυτών.

Αναλυτικότερα περιγράφονται [17,23,43]:

#### **✚ Η διαδικασία εντοπισμού και χειρισμού των μη συμμορφώσεων**

Κάθε μη συμμόρφωση καταγράφεται από τον **Υπεύθυνο Τμήματος/ Γραφείου, Λογαριασμού ή Έργου** στο έντυπο **EN080501 “Αναφορά”**, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά στις διαδικασίες ή στα έντυπα περιγραφής δραστηριότητας και ακολούθως ενεργοποιείται η διαδικασία “Προληπτικές-Διορθωτικές Ενέργειες”.

#### **✚ Η αξιολόγηση χειρισμού μη συμμόρφωσης**

Ο Υπεύθυνος Τμήματος/ Γραφείου, Λογαριασμού ή Έργου παρακολουθεί την εκτέλεση των ενεργειών χειρισμού της μη συμμόρφωσης. Με την ολοκλήρωση των ενεργειών, γίνεται αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών, η οποία καταγράφεται στο αντίστοιχο πεδίο του εντύπου **EN080501**.

#### **✚ Η Ανάλυση μη συμμορφώσεων**

Οι Προϊστάμενοι, ανά τρίμηνο, αποστέλλουν Φ/Α (φωτοαντίγραφο) των συμπληρωμένων εντύπων **EN080501** στον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας**, ο οποίος σε τακτά χρονικά διαστήματα κάνει ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων βάσει της Διαδικασίας “Στατιστικές Τεχνικές”.

### **• 8.4 Ανάλυση δεδομένων**

Με την ικανοποίηση της απαίτησης αυτής η ATEbank εξασφαλίζει τη σωστή περιγραφή του τρόπου προσδιορισμού, συλλογής και ανάλυσης των κατάλληλων δεδομένων με στόχο να παρουσιασθεί η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Ποιότητας καθώς επίσης να αξιολογηθούν οι τομείς όπου οι τεχνικές συνεχούς βελτίωσης μπορούν να εφαρμοσθούν [17,23,43].

Η ανάλυση των δεδομένων καλύπτει τους ακόλουθους τομείς του ΣΔΠ της ATEbank A.E.:

- Ικανοποίηση του πελάτη
- Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των υπηρεσιών
- Χαρακτηριστικά και τάσεις των δραστηριοτήτων και υπηρεσιών
- Προμηθευτές

Η επεξεργασία και αξιολόγηση των μετρήσεων απόδοσης γίνεται βάσει συγκεκριμένων τεχνικών που ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Στατιστική
- Διαγράμματα ελέγχου
- Ιστογράμματα
- Διαγράμματα Pareto
- Διαγράμματα συσχετισμού

Η Διαδικασία “**Στατιστικές Τεχνικές**” ΔΠ080401/06, ΠΔ080401/02 περιγράφει τις μεθόδους συγκέντρωσης, επεξεργασίας και στατιστικής αξιολόγησης των μετρήσεων δεικτών [17,23,43].



Η διαδικασία αυτή ενεργοποιείται από τον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας** κάθε φορά που μια νέα δραστηριότητα σχεδιάζεται ή όταν το απαιτούν αλλαγές στο Σύστημα Ποιότητας, στους στόχους και τις μεθόδους [17,23,43].

### **2.1 Προσδιορισμός Δεικτών**

Ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** σε συνεργασία με τους αντίστοιχους **Διαχειριστές των Δραστηριοτήτων** αναλύει τα στάδια, τα δεδομένα και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων και καθορίζει τους αντίστοιχους δείκτες απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να αφορούν την ποιότητα, το κόστος, τον χρόνο, αλλά και τους πόρους της δραστηριότητας και στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη αξιολόγηση των μεγεθών αυτών σε σχέση με:

- Την ικανοποίηση του πελάτη
- Τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των υπηρεσιών
- Τα χαρακτηριστικά και τάσεις των δραστηριοτήτων και υπηρεσιών
- Τους προμηθευτές

Οι δείκτες που καθορίζονται περιγράφονται στο Έντυπο **EN 080401**, “**Δείκτες Απόδοσης**”.

### **2.2 Συλλογή δεδομένων**

Για κάθε δείκτη προσδιορίζεται:

- Ο τρόπος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων (καταγραφή σε κατάλληλη φόρμα, χρήση ειδικού λογισμικού και καταγραφή σε μαγνητικά μέσα κ.α.)
- Ο τρόπος υπολογισμού (μαθηματικός τύπος)
- Η συχνότητα συλλογής των πρωτογενών δεδομένων (σύγχρονα-ασύγχρονα)
- Ο ελάχιστος απαιτούμενος όγκος (αριθμός) δεδομένων ανά δείκτη (π.χ. πάνω από 10 μετρήσεις)
- Η συχνότητα υπολογισμού του δείκτη (π.χ. ανά 3 μήνες υπολογίζεται κάθε δείκτης αν δεν προσδιορίζεται διαφορετικά)
- Οι κατηγορίες ομαδοποίησης (π.χ. ανά τμήμα, ανά διαδικασία)
- Το αρχείο με τα αποτελέσματα της ανάλυσης και τα αντίστοιχα διαγράμματα
- Η επιθυμητή τιμή/στόχος (αν έχει τεθεί)

Το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τους δείκτες περιγράφονται στο Έντυπο **EN080401**, “**Δείκτες Απόδοσης**”, το οποίο υπογράφεται από τον καθ’ ύλην **Υπεύθυνο Τμήματος, Λογαριασμού ή Έργου και τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας**. Στο έντυπο αυτό συμπληρώνονται όλα τα πεδία εκτός από αυτά για τα οποία δεν υπάρχει εφαρμογή στον συγκεκριμένο δείκτη (N/A: non applicable).

Υπεύθυνοι για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων και τον υπολογισμό των αντίστοιχων δεικτών είναι οι **Διαχειριστές των Δραστηριοτήτων**.

### **2.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων**

Ανάλογα με τις ανάγκες αξιολόγησης αλλά και την φύση των δεικτών ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας** σε συνεργασία με τους αντίστοιχους **Διαχειριστές Δραστηριοτήτων** προσδιορίζει τις μεθόδους ανάλυσης κάθε δείκτη.

Οι μέθοδοι που ακολουθούνται είναι οι ακόλουθοι:

- Pareto analysis
- Trend analysis

Η πορεία των δεικτών παρακολουθείται και ελέγχεται από τους **Διαχειριστές των Δραστηριοτήτων** και ενημερώνουν τον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας**.

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων παρουσιάζονται στο Συμβούλιο για την Ποιότητα, από τον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας** και αποτελούν τη βάση για τον ποσοτικό προσδιορισμό των στόχων ποιότητας του επόμενου έτους και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος Ποιότητας, γενικότερα.

Τέλος, υπεύθυνοι για την τήρηση της διαδικασίας είναι ο **Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας**, και οι **Διαχειριστές των Δραστηριοτήτων** [17,23,43].

- **8.5 Βελτίωση**

- **8.5.1 Συνεχής βελτίωση**

Η ATEbank A.E. αποφασίζει, πραγματοποιεί και αξιολογεί διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται κατά το δυνατό οι αιτίες (πραγματικών και πιθανών) προβλημάτων και η πιθανότητα επανεμφάνισής τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση και η αποτελεσματικότητα του ΣΔΠ [17,23,43].

- **8.5.2 Διορθωτικές ενέργειες**

Η απαίτηση αυτή περιγράφεται και εφαρμόζεται αποτελεσματικά από τη διαδικασία “**Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες**” ΔΠ080501/06, ΠΔ080501/02.

Η διαδικασία αυτή περιγράφει τον τρόπο λήψης των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών με στόχο την **εξάλειψη των αιτιών** που οδηγούν στις μη συμμορφώσεις και την **αποτροπή της επανεμφάνισής τους** με σκοπό την **βελτίωση του συστήματος**. Ταυτόχρονα περιγράφονται οι ενέργειες για τον εντοπισμό των σημείων βελτίωσης και των εν δυνάμει μη συμμορφώσεων/αποκλίσεων/προβλημάτων, τον προσδιορισμό των αιτιών εμφάνισής αυτών και την ενεργοποίηση των προληπτικών δράσεων με στόχο την αποφυγή εμφάνισής των πιθανών προβλημάτων ή/ και την βελτίωση του Συστήματος Ποιότητας της ATEbank A.E [17,23,43].

Πρωτοβουλία για διορθωτικές ενέργειες λαμβάνεται [17,23,43]:

1. Σαν αποτέλεσμα των Εξωτερικών ή Εσωτερικών Ελέγχων του Συστήματος Ποιότητας της Τράπεζας.
2. Σαν αποτέλεσμα των αποκλίσεων (μη συμμορφώσεις) που εντοπίζονται κατά την εφαρμογή των διαδικασιών του συστήματος.
3. Σαν αποτέλεσμα ανάλυσης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών αλλά και όλων των παραπόνων των πελατών ή/και ανάλυσης της αδυναμίας να ολοκληρωθούν δραστηριότητες που αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
4. Μετά από σχετικές αποφάσεις της Διοίκησης κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων του Συμβουλίου για την ποιότητα.

Για οποιαδήποτε από τις παραπάνω περιπτώσεις, συντάσσεται το έντυπο **EN080501 “Αναφορά”**, όπου συγκεκριμένα [17,23,43]:

- 2.1.1 Ο **Υπεύθυνος του Τμήματος, Λογαριασμού ή Έργου** (ή ο **ελεγκτής**, στην περίπτωση διαπίστωσης του προβλήματος κατά την διάρκεια εσωτερικής επιθεώρησης) καταγράφει τις πληροφορίες αναφορικά με το πρόβλημα που εντοπίστηκε δίνοντας μια σαφή περιγραφή του σε σχέση με την διεργασία που αντιστοιχεί. (**Περιγραφή του Προβλήματος**)

- 2.1.2 Ο Υπεύθυνος του Τμήματος, Λογαριασμού ή Έργου σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας (ή/και τον ελεγκτή, στην περίπτωση διαπίστωσης του προβλήματος κατά την διάρκεια της εσωτερικής επιθεώρησης) αναλύει τις αιτίες που οδηγούν στην εμφάνιση του προβλήματος και προσδιορίζει όλες τις πιθανές ενέργειες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην εξάλειψη του προβλήματος. (Προσδιορισμός των αιτιών του προβλήματος)
- 2.1.3 Ο Υπεύθυνος του Τμήματος, Λογαριασμού ή Έργου αξιολογώντας τα δεδομένα από την προηγούμενη ανάλυση καθώς επίσης και την ανάλυση όλων των πιθανών συνεπειών(αξιολογώντας τους πιθανούς κινδύνους από τη μη λήψη διορθωτικών μέτρων) αποφασίζει για την ανάγκη λήψης (ή όχι) μέτρων για την αντιμετώπιση του προβλήματος. (Αξιολόγηση της ανάγκης λήψης μέτρων).
- 2.1.4 Ο Υπεύθυνος του Τμήματος, Λογαριασμού ή Έργου προτείνει συγκεκριμένες ενέργειες αντιμετώπισης του προβλήματος και παρουσιάζει τις προτάσεις του στον καθ' ύλην αρμόδιο Διευθυντή για την τελική έγκριση. Τα μέτρα μπορεί να είναι εκπαίδευση των εμπλεκομένων στην διεργασία, μεταβολή της διαδικασίας ενεργειών και των ελέγχων, μεταβολή του απαραίτητου εξοπλισμού. Για το σύνολο των μέτρων που αποφασίζονται ορίζεται ο Υπεύθυνος Υλοποίησης, μετά το τέλος των ενεργειών (του έργου βελτίωσης) καταγράφει τα αποτελέσματα στο έντυπο EN080501. (Καταγραφή των αποτελεσμάτων)
- 2.1.5 Ο Υπεύθυνος του Τμήματος, Λογαριασμού ή Έργου παρακολουθεί τη συγκεκριμένη ενέργεια σε όλη τη διάρκεια της υλοποίησης της και μετά την ολοκλήρωσή της, αποστέλλει την Αναφορά EN080501 στον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας, ο οποίος αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων αποτελούν θέμα συζήτησης στις καθιερωμένες συνεδριάσεις του Συμβουλίου για την Ποιότητα.(Ανασκόπηση των μέτρων που εφαρμόστηκαν).

#### ο 8.5.3 Προληπτικές ενέργειες

Η απαίτηση αυτή περιγράφεται περιληπτικά στο Εγχειρίδιο Ποιότητας ΕΠ01/09 παράγραφος 8.5 “Συνεχής Βελτίωση” σελίδα 23 και εφαρμόζεται αποτελεσματικά από τη διαδικασία “Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες” ΔΠ080501/06, ΠΔ080501/02.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας αναλύει περιοδικά (ανά τρίμηνο) τα αποτελέσματα από τις καταγραφές των δεικτών των διεργασιών και εντοπίζει πιθανές τάσεις που παρουσιάζονται εφαρμόζοντας τυποποιημένες στατιστικές μεθόδους. Επίσης, διενεργεί ανάλυση επικινδυνότητας των λειτουργιών του συστήματος, με στόχο να εντοπίσει τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να οδηγούν στην εμφάνιση απρόβλεπτων καταστάσεων με δυσμενή αποτελέσματα τόσο στην επιχειρηματική δραστηριότητα της Διεύθυνσης, όσο και στη ικανοποίηση του πελάτη και την εξάλειψη των αιτιών και τον καθορισμό των συνθηκών για την αποφυγή επανάληψης τους [17,23,43].

Μετά τον εντοπισμό των εν δυνάμει μη συμμορφώσεων/αποκλίσεων/προβλημάτων ακολουθεί η διαδικασία που αναλύθηκε πιο πάνω στην περίπτωση των διορθωτικών ενεργειών.

- a) Περιγραφή του πιθανού προβλήματος
- b) Προσδιορισμός των αιτιών του πιθανού προβλήματος
- c) Αξιολόγηση της ανάγκης λήψης μέτρων
- d) Προσδιορισμός και εφαρμογή των μέτρων

- e) Καταγραφή των αποτελεσμάτων
- f) Ανασκόπηση των μέτρων που εφαρμόστηκαν

Όλα τα βήματα που αφορούν τις προληπτικές ενέργειες **καταγράφονται στο έντυπο EN080501.**

#### **Ευκαιρίες για βελτίωση**

Πέρα από την λήψη προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών, ευκαιρία για βελτίωση μπορεί να παρουσιασθεί και κατά την εφαρμογή του συστήματος από το προσωπικό της Τράπεζας. Σε αυτήν την περίπτωση, συμπληρώνεται το έντυπο **EN080501** από τον εκάστοτε εργαζόμενο, παραδίδεται στον **Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας** και ακολουθείται η διαδικασία των επόμενων βημάτων:

- c) Αξιολόγηση της ανάγκης λήψης μέτρων
- d) Προσδιορισμός και εφαρμογή των μέτρων
- e) Καταγραφή των αποτελεσμάτων
- f) Ανασκόπηση των μέτρων που εφαρμόστηκαν

Τα αρχεία που μπορεί να προκύψουν από τα παραπάνω βήματα είναι τα εξής: **Αρχείο Μη συμμορφώσεων/Διορθωτικών Ενεργειών & Αρχείο Προληπτικών Ενεργειών/Προτάσεων για Βελτίωση.** Αυτά περιλαμβάνουν την καταγραφή των προβλημάτων/σημείων βελτίωσης αντίστοιχα που εντοπίζονται, των ενεργειών που υλοποιούνται καθώς και τα αποτελέσματα αυτών. **Τηρούνται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας για 3 έτη** [17,23,43].

## **5.4 Συμπέρασμα**

Μετά την επιθεώρηση της τεκμηρίωσης (γραφτού λόγου) του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας της ΑΤΕbank καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι το δοθέν ΣΔΠ είναι απόλυτα συμβατό με το ISO 9001:2008. Καλύπτει σχεδόν όλες τις απαιτήσεις του προτύπου, εκτός από αυτές που έχουν εξαιρεθεί λόγω της ιδιαιτερότητας του προϊόντος που αποδίδει στους πελάτες-αγρότες. Υπάρχουν κάποιες μικρές παραλήψεις στις απαιτήσεις 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 6.3, 7.4.2 και 7.5.3 που έχουν αναλυθεί παραπάνω, μπορούν να διορθωθούν εύκολα και δεν επηρεάζουν σημαντικά τη σωστή λειτουργία του ΣΔΠ. Οι παρατηρήσεις για τις παραλήψεις αυτές συγκεντρώνονται στον **Πίνακα 6** που ακολουθεί. Συνιστούμε λοιπόν, τη συνέχιση της επιθεώρησης της ΑΤΕbank Α.Ε. στο 2<sup>ο</sup> στάδιο και τον έλεγχο της εφαρμογής του ΣΔΠ της στην πράξη, έτσι ώστε να οδηγηθεί στην απόκτηση της πιστοποίησης κατά ISO 9001:2008 του τμήματός της που αφορά στην άριστη παροχή υπηρεσιών στους τομείς **i) της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών κοινοτικών γεωργικών ενισχύσεων προς παραγωγούς-τελικούς αποδέκτες και ii) της διαδικασίας ένταξης των ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα πρόωρης συνταξιοδότησης αγροτών, της ταμειακής διαχείρισης & των μηχανογραφημένων πληρωμών των δικαιούχων του προγράμματος καθώς και τους προβλεπόμενους διοικητικούς και δειγματοληπτικούς ελέγχους.**

**Πίνακας 6.** Αναγράφονται επιγραμματικά οι παραλήψεις που παρατηρήθηκαν στο ΣΔΠ της ΑΤΕbank Α.Ε.

<b>Απαίτηση</b>	<b>Παράληψη</b>
4.2.2 Εγχειρίδιο Ποιότητας	Παρόλο που στο εγχειρίδιο ποιότητας περιγράφονται όλες οι διαδικασίες που καθιερώνονται για το ΣΔΠ (σελ. 6-27 του ΕΠ01/09) <b>δεν</b> περιγράφεται η αλληλεπίδρασή τους.
4.2.3 Έλεγχος Εγγράφων	Ενώ τα έγγραφα της ΑΤΕbank είναι ελεγχόμενα <b>δεν</b> υπάρχει στο δεδομένο ΣΔΠ μία τεκμηριωμένη διαδικασία που να περιγράφει πώς ακριβώς γίνεται ο έλεγχος εγγράφων.
4.2.4 Έλεγχος Αρχείων	Το αρχείο “ <b>Διαχείριση εγγράφων και δεδομένων</b> ” στο οποίο πιστοποιείται η συγκεκριμένη απαίτηση <b>δεν</b> υπάρχει στο δοθέν γραπτό λόγο που έχει δοθεί για επιθεώρηση.
6.3 Υποδομή	Όσον αφορά τα κτίρια, τους χώρους εργασίας και σχετικές βοηθητικές εγκαταστάσεις, <b>δεν</b> γίνεται λεπτομερής αναφορά στο ΣΔΠ, αλλά στην παρούσα φάση δεν μπορεί να γίνει επιθεώρηση στους χώρους αυτούς.
7.4.2 Πληροφορίες Αγορών	Η απαίτηση αυτή <b>δεν</b> εικονίζεται αναλυτικά στο συγκεκριμένο ΣΔΠ, περιγράφεται όμως στη διαδικασία “ <b>Προμήθειες</b> ” ΠΔ070401/03.
7.5.3 Ταυτοποίηση και Ιχνηλασιμότητα	<b>Δεν</b> υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που να επικυρώνει τη συγκεκριμένη απαίτηση, αλλά η ταυτοποίηση και η ιχνηλασιμότητα ενός προϊόντος της ΑΤΕbank πιστοποιείται όπως περιγράφεται στην αντίστοιχη ενότητα.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α



## ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΩΝ

## ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΩΝ

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Ορισμοί .....	129
2. Στόχοι .....	129
3. Αρμοδιότητες Μονάδας για τη Διαχείριση Παραπόνων .....	130
4. Κατηγοριοποίηση Παραπόνων .....	130
5. Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας, <i>Λειτουργία του Θεσμού του Μεσολαβητή Τραπεζικών &amp; Επενδυτικών Υπηρεσιών (πρώην Τραπεζικού Μεσολαβητή) ISO 9001:2008</i> .....	131
6. Διαδικασία εξέτασης παραπόνου/καταγγελίας από τις υπηρεσιακές μονάδες της Τράπεζας <i>Υποβολή Παραπόνων Ηλεκτρονική επεξεργασία παραπόνων / καταγγελιών</i> .....	131
7. Αποτελέσματα δράσης .....	133
8. Μέτρα πρόληψης παραπόνων/καταγγελιών.....	134
9. Ευθύνη Επικαιροποίησης της Πολιτικής Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών.....	134
10. Πολιτική σε Επίπεδο Ομίλου ΑΤΕbank.....	135



## 1. Ορισμοί

Ως **παράπονο**, ορίζεται η επίσημη έκφραση (γραπτή ή προφορική) της δυσαρέσκειας ενός πελάτη για μία παρεχόμενη υπηρεσία ή προϊόν της ΑΤΕbank περιλαμβανομένων επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών [18].

## 2. Στόχοι

Η ΑΤΕbank έχοντας ως στόχο την εκπλήρωση της υποχρέωσής της να ενεργεί με έντιμο, δίκαιο και επαγγελματικό τρόπο για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των συμφερόντων των πελατών της κατά την παροχή υπηρεσιών σε αυτούς, θέσπισε τη συγκεκριμένη Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών βασιζόμενη, εκτός των άλλων και στα όσα ορίζονται από το Νόμο 3606/2007 και την Απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (2/452/1.11.2007). Πιο συγκεκριμένα, μέσω της Πολιτικής Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών η ΑΤΕbank στοχεύει [18]:

- Στην παροχή **υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης** στους πελάτες της, με μία υπηρεσία υποδοχής, έρευνας και διευθέτησης παραπόνων/καταγγελιών, εγγράφων, προφορικών ή ηλεκτρονικών, αναφορικά με ενέργειες ή πιθανές παραλείψεις των υπηρεσιών της ΑΤΕbank, κατά την παροχή τραπεζικών και επενδυτικών υπηρεσιών σε ιδιώτες και επιχειρήσεις.
- Στην **άμεση** ή εντός σύντομου χρονικού διαστήματος **επίλυση των προβλημάτων** και στη διαχείριση των διαφορών που ανακύπτουν, με **δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο και με διαφανείς διαδικασίες με στόχο** τόσο την ικανοποίηση των πελατών όσο και την στήριξη της εικόνας της ΑΤΕbank διασφαλίζοντας την προβολή του κύρους και της αξιοπιστίας της.

Η Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών ορίζει τον τρόπο κατηγοριοποίησης των παραπόνων που εφαρμόζει η ΑΤΕbank, αποσαφηνίζει τον τρόπο με τον οποίο υποβάλλονται τα παράπονα των πελατών της καθώς και τη μεθοδολογία που ακολουθεί η Τράπεζα για την επίλυση ενδεχόμενων διαφορών εξωδικαστικής φύσης που αφορούν την παροχή υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένων των επενδυτικών και παρεπόμενων υπηρεσιών). Επιπροσθέτως, παρουσιάζει τις ενέργειες στις οποίες δύναται να προβεί ο πελάτης για την επίλυση των διαφορών του με την Τράπεζα απευθυνόμενος στις Εποπτικές Αρχές σε περίπτωση που δεν είναι σύμφωνος με την προτεινόμενη λύση της ΑΤΕbank [18].

Η ΑΤΕbank μέσω της εν λόγω πολιτικής καταρτίζει και εφαρμόζει αποτελεσματικές οργανωτικές και διοικητικές ρυθμίσεις, προχωρώντας στον καταμερισμό συγκεκριμένων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων σε υπαλλήλους, διευθυντικά στελέχη και Διευθύνσεις, έτσι ώστε να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες με απώτερο στόχο να μην επηρεάζονται αρνητικά τα συμφέροντα των πελατών της [18].

Συνοπτική περιγραφή της πολιτικής διαχείρισης παραπόνων και καταγγελιών παρέχεται στους πελάτες (ενώ δύναται να παρέχεται και αντίγραφο της πολιτικής κατόπιν σχετικού αιτήματός τους). Συγκεκριμένα η ΑΤΕbank υποχρεούται να ενημερώσει τον πελάτη [18]:

- Για τη λειτουργία του Τμήματος Διαχείρισης Παραπόνων της ΑΤΕbank
- Για τη διαδικασία εξέτασης παραπόνου / καταγγελίας.
- Για το θεσμό του Μεσολαβητή Τραπεζικών & Επενδυτικών Υπηρεσιών.

### **3. Αρμοδιότητες Μονάδας για τη Διαχείριση Παραπόνων**

Αρμόδια μονάδα για την αντιμετώπιση των παραπόνων/καταγγελιών των πελατών της ΑΤΕbank είναι το Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων της Υποδιεύθυνσης Εταιρικής Επικοινωνίας, το οποίο έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες [18]:

- Παραλαβή γραπτών, προφορικών και ηλεκτρονικών παραπόνων και καταγγελιών των πελατών κατά τη συνεργασία ή/και συναλλαγή τους με την Τράπεζα.
- Διερεύνηση των προβλημάτων που αναφέρονται ή καταγγέλλονται, συντονισμός των ενεργειών αντιμετώπισής τους και έγγραφη ενημέρωση του πελάτη εντός δέκα (10) εργάσιμων ημερών ή εντός χρόνου αμοιβαία γνωστού.
- Τήρηση αναλυτικού αρχείου παραπόνων/καταγγελιών πελατείας που εξετάζονται (αριθμός, είδος, αιτία, κατηγορία, μέτρα επίλυσης, κ.α.).
- Επεξεργασία συνολικά των παραπόνων και καταγγελιών που υποβάλλονται και εξαγωγή συμπερασμάτων για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, για το βαθμό ποιοτικής εξυπηρέτησής τους καθώς και για τα συστήματα και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατείας.

### **4. Κατηγοριοποίηση Παραπόνων**

Η ΑΤΕbank κατατάσσει τα παράπονα των πελατών της, στις ακόλουθες κατηγορίες [18]:

- «Υψηλής Προτεραιότητας»
- «Μέσης Προτεραιότητας» και
- «Χαμηλής Προτεραιότητας»

Τα κριτήρια αξιολόγησης των παραπόνων κατά φθίνουσα σειρά βαρύτητας είναι τα ακόλουθα:

- Οι πιθανές επιπτώσεις στο συμφέρον του πελάτη.
- Η πιθανή αποκάλυψη έλλειψης συμμόρφωσης της ΑΤΕbank με την ισχύουσα νομοθεσία.
- Η επίπτωση στην φήμη της ΑΤΕbank.
- Η πιθανότητα δικαστικής επίλυσης των διαφωνιών.
- Οι αξιώσεις από τον παραπονούμενο για καταβολή χρηματικής αποζημίωσης.

## **5. Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας**

### ***Λειτουργία του Θεσμού του Μεσολαβητή Τραπεζικών & Επενδυτικών Υπηρεσιών (πρώην Τραπεζικού Μεσολαβητή)***

Ο θεσμός άρχισε τη λειτουργία του στις 15 Μαρτίου 1999, ως ανεξάρτητη αρχή της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών με σκοπό τη φιλική διευθέτηση των διαφορών μεταξύ των Τραπεζών-Μελών της και των πελατών τους.

Στο Μεσολαβητή Τραπεζικών & Επενδυτικών Υπηρεσιών μπορεί να απευθυνθεί - το αργότερο μέσα σε ένα μήνα – ο πελάτης που:

- Δεν έλαβε απάντηση από την αρμόδια μονάδα της ATEbank (Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων) εντός δέκα (10) εργασίμων ημερών, ούτε ενημερώθηκε τηλεφωνικά σχετικά με την υπόθεσή του.
- Δεν έμεινε ικανοποιημένος από την απάντηση της αρμόδιας μονάδας της ATEbank.

Το Γραφείο του Μεσολαβητή Τραπεζικών & Επενδυτικών Υπηρεσιών έχει εκδώσει Ενημερωτικό Φυλλάδιο και Έντυπο Παραπόνων, με τα οποία έχει εφοδιάσει όλες τις Τράπεζες που συμμετέχουν στο θεσμό. Τα έντυπα αυτά διατίθενται σε όλες τις υπηρεσιακές μονάδες της ATEbank [18].

### ***ISO 9001***

Η διαδικασία διαχείρισης των παραπόνων των πελατών της ATEbank εντάσσεται στο συνολικό Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας της Τράπεζας, που είναι πιστοποιημένο κατά **ISO 9001 από τις 31.07.2004**.

Η ATEbank, μέσω της Πολιτικής Ποιότητας αλλά και του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, δεσμεύεται για τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών της καθώς και για την τήρηση των συμβατικών υποχρεώσεων και τη συμμόρφωση με όλες τις νομικές απαιτήσεις. Βασική επιδίωξη της ATEbank είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση όλων των θεμάτων ποιότητας, στοχεύοντας στη βελτίωση επιδόσεων που αφορούν:

- Την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών
- Την άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η Υποδιεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας – Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων είναι η υπεύθυνη μονάδα για τη διαχείριση των παραπόνων/καταγγελιών των πελατών της Τράπεζας [18].

## **6. Διαδικασία εξέτασης παραπόνου/καταγγελίας από τις υπηρεσιακές μονάδες της Τράπεζας**

### ***Υποβολή Παραπόνων***

Ο πελάτης, προκειμένου να εκφράσει κάποιο παράπονο ή να διατυπώσει μία καταγγελία ή μία πρόταση, μπορεί να απευθυνθεί, προφορικά, εγγράφως ή ηλεκτρονικά, στο δίκτυο των καταστημάτων της ATEbank, στις Διευθύνσεις της

Τράπεζας, οι οποίες είναι αρμόδιες για το συγκεκριμένο παράπονο/ καταγγελία, καθώς και στο Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων [18].

Συγκεκριμένα, η διαδικασία που ακολουθείται για την εξέταση του παραπόνου/καταγγελίας διαφέρει ανάλογα με το αν το παράπονο είναι προφορικό ή γραπτό και είναι η ακόλουθη:

#### **A. Προφορικά παράπονα**

Τα προφορικά παράπονα τα οποία υποβάλλονται στο δίκτυο καταστημάτων της ΑΤΕbank απαντώνται προφορικά απευθείας από τον Διευθυντή του εν λόγω καταστήματος. Εάν το κατάστημα δεν μπορεί να απαντήσει στο προφορικό παράπονο/καταγγελία, ζητά από τον πελάτη να το υποβάλλει γραπτώς στο Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων.

Τα προφορικά παράπονα τα οποία υποβάλλονται στο Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων απαντώνται είτε απευθείας είτε εντός 1-2 ημερών. Σε περίπτωση που το παράπονο δε μπορεί να απαντηθεί προφορικά ή θεωρηθεί σημαντικό (υψηλής προτεραιότητας) ζητείται από τον πελάτη να το υποβάλλει γραπτώς. Σε κάθε περίπτωση το παράπονο/καταγγελία καταγράφεται στο ηλεκτρονικό αρχείο που τηρεί το Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων. Οι τηλεφωνικές συνομιλίες καταγράφονται προκειμένου να διασφαλιστεί η ακριβής αποτύπωση του παραπόνου [18].

#### **B. Γραπτά παράπονα**

Για την υποβολή των γραπτών παραπόνων οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιούν το σχετικό έντυπο υπόδειγμα (συν/νο) **το οποίο πρέπει να βρίσκεται σε εμφανές σημείο στο Κατάστημα**, ή να το αναζητήσουν στη σχετική σελίδα της Τράπεζας στο Διαδίκτυο, <http://www.ate.gr>. Επίσης μπορούν να αποστείλουν το παράπονό τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στη διεύθυνση [ategt@ate.gr](mailto:ategt@ate.gr).

Το Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων παραλαμβάνει και αποδέχεται τα παράπονα/καταγγελίες τα οποία υποβάλλονται γραπτώς από τους πελάτες της ΑΤΕbank, και συνεργάζεται με άλλες Μονάδες της Τράπεζας, τις οποίες αφορούν τα παράπονα, προκειμένου να απαντήσουν εγγράφως στον πελάτη **εντός δέκα (10) εργάσιμων ημερών**.

Για το σκοπό αυτό οι Διευθύνσεις της Τράπεζας (κυρίως οι Πελατειακές, Διαχείρισης Διαθεσίμων και Επενδυτικών δραστηριοτήτων, Εσωτερικής Επιθεώρησης, Νομικών Υπηρεσιών), οι Εταιρείες του Ομίλου και τα Καταστήματα, που εμπλέκονται σε κάθε περίπτωση οφείλουν να ανταποκρίνονται έγκαιρα στα αιτήματα του Τμήματος Διαχείρισης Παραπόνων για παροχή σχετικών πληροφοριών/στοιχείων, ώστε να επιτυγχάνεται άμεσα και αποτελεσματικά η διευθέτηση όλων των παραπόνων/καταγγελιών.

Σε περίπτωση που υποβληθεί έγγραφο παράπονο σε Κατάστημα, θα πρέπει να αποστέλλεται αμελλητί μαζί με την άποψη του Διευθυντού του Καταστήματος στο Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων, το οποίο είναι αρμόδιο για την απάντηση στον πελάτη.

Επισημαίνεται ότι το Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων διαχειρίζεται τα παράπονα των πελατών, ενώ η κύρια ευθύνη των απαντήσεων βαρύνει τις αρμόδιες Υπηρεσιακές Μονάδες.

Σε περίπτωση που η αρμόδια Υπηρεσιακή Μονάδα κρίνει ότι για την επίλυση του θέματος θα χρειαστεί περισσότερος χρόνος, από τις δέκα εργάσιμες ημέρες που έχουν οριστεί, προσδιορίζει το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί για την αντιμετώπιση

του παραπόνου και την αντίστοιχη απάντηση, πάντοτε εντός των χρονικών ορίων που έχουν θεσμοθετηθεί από τις Εποπτικές Αρχές (έως 45 ημέρες). Στη συνέχεια το Τμήμα Διαχείρισης Παραπόνων ενημερώνει σχετικά εγγράφως ή τηλεφωνικά τον πελάτη [18].

### **Ηλεκτρονική επεξεργασία παραπόνων/ καταγγελιών**

Η καταγραφή και η στατιστική επεξεργασία των παραπόνων πελατών (έγγραφων–προφορικών και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) γίνεται με καταχώρηση των δεδομένων σε ειδικό αρχείο της ACCESS από τους αρμόδιους υπαλλήλους του Τμήματος Διαχείρισης Παραπόνων της Υποδ/σης Εταιρικής Επικοινωνίας.

Πρόσβαση στο ηλεκτρονικό αρχείο παραπόνων διαθέτει η Υποδ/ση Κανονιστικής Συμμόρφωσης με σκοπό την παρακολούθηση της βαρύτητας των παραπόνων καθώς και τη θεώρηση τυχόν αποκλίσεων των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες από τους κανόνες του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου.

Με βάση την παραπάνω πληροφόρηση και κατόπιν σχετικής αξιολόγησης η Υποδ/ση Κανονιστικής Συμμόρφωσης ενημερώνει τις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες για τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων , όπου αυτό απαιτείται [18].

Τα παράπονα / καταγγελίες / παρατηρήσεις των πελατών ταξινομούνται:

A) κατά **κατηγορία προϊόντος ή υπηρεσίας**: στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα παράπονα που αφορούν μέσα πληρωμών, δάνεια, καταθέσεις, επενδυτικά προϊόντα και υπηρεσίες, κινητές αξίες, άλλες τραπεζικές εργασίες, προσωπικό κ.α.

B) **κατά αιτία**: στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα παράπονα που αφορούν την τραπεζική πρακτική, τις συναλλαγές και υπολογισμούς, την ελλιπή ενημέρωση του πελάτη, τη γνωστοποίηση συναλλαγών, την παρέκκλιση από θεσμοθετημένες διαδικασίες, την ποιότητα υπηρεσιών.

Τα παράπονα αφορούν τον τομέα των τραπεζικών υπηρεσιών και τον τομέα επενδυτικών υπηρεσιών ιδιωτών ή επιχειρήσεων.

Γ) σε Υψηλής, Μεσαίας και Χαμηλής προτεραιότητας όπως αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 4 «Κατηγοριοποίηση Παραπόνων» και σύμφωνα με τα αντίστοιχα κριτήρια.

Ο χρόνος απόκρισης της Τράπεζας στα παράπονα των πελατών παρακολουθείται συστηματικά μέσω σχετικών δεικτών.

Η ενημέρωση όλων των αρμόδιων οργάνων για τον απολογισμό και τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών γίνεται μέσω του ετήσιου απολογισμού της Υποδιεύθυνσης Εταιρικής Επικοινωνίας και των εξαμηνιαίων απολογιστικών αναφορών (Ιανουάριος – Ιούνιος & Ιούλιος – Δεκέμβριος) του Τμήματος Διαχείρισης Παραπόνων προς τη Διεύθυνση Διοίκησης [18].

## **7. Αποτελέσματα δράσης**

Η εφαρμογή της διαδικασίας εξέτασης παραπόνων/καταγγελιών καθώς και η ηλεκτρονική επεξεργασία αυτών επιτρέπει στην ΑΤΕbank να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της απέναντι στις Εποπτικές Αρχές αλλά και στους πελάτες καθώς και να έχει μια πλήρη εικόνα μέσω της οποίας μπορούν να εντοπιστούν μεγαλύτερα

προβλήματα αλλά και ευκαιρίες για βελτίωση. Αναλυτικότερα η ΑΤΕbank, μέσω των διαδικασιών που εφαρμόζει, επιτυγχάνει τα παρακάτω [18]:

- Συμβάλλει στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τους τομείς συγκέντρωσης προβλημάτων και στην μείωση του αντίκτυπού τους στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Στηρίζει σε διαρκή βάση τη συνολική εικόνα της ΑΤΕbank με αναφορά στη δυναμική θέση της στην αγορά και στα συγκριτικά της πλεονεκτήματα.
- Αποκαθιστά την εικόνα της ΑΤΕbank από ενέργειες ή παραλείψεις οργάνων της.
- Ενισχύει το κύρος και προβάλλει το κοινωνικό πρόσωπο της ΑΤΕbank μέσω του θετικού χειρισμού κάθε προβλήματος.
- Αξιολογεί στατιστικά δεδομένα αναφορικά με τα παράπονα και κοινοποιεί στη Διοίκηση και στις Κεντρικές Διευθύνσεις.

## **8. Μέτρα πρόληψης παραπόνων/καταγγελιών**

Η ΑΤΕbank δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στα παράπονα και τις καταγγελίες των πελατών της, εκτός από την πολιτική και τις διαδικασίες που έχει θεσπίσει προκειμένου να τα διαχειρίζεται αποτελεσματικά, λαμβάνει και προληπτικά μέτρα για την ελαχιστοποίησή τους.

Συγκεκριμένα, η Τράπεζα παρακολουθεί το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της προκειμένου να εντοπίσει έγκαιρα προβλήματα ή άλλα θέματα που απασχολούν την πελατεία και ενδέχεται να οδηγήσουν σε παράπονα στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο η ΑΤΕbank αναβαθμίζει τις σχέσεις της με τους πελάτες και προλαμβάνει μελλοντικά παράπονα [18].

## **9. Ευθύνη Επικαιροποίησης της Πολιτικής Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών**

Η πολιτική διαχείριση παραπόνων και καταγγελιών της ΑΤΕbank επισκοπείται σε τακτική βάση και επικαιροποιείται εάν αυτό κριθεί αναγκαίο κατόπιν απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου με σκοπό τη συνεχή διασφάλιση της διαφάνειας, της αποδοτικότητας και της όσο το δυνατόν καλύτερης και μεγαλύτερης ικανοποίησης των πελατών της.

Ειδικά η προσαρμογή της Πολιτικής, εφόσον αυτό απαιτείται από οργανωτικές μεταβολές της Τράπεζας, πραγματοποιείται με Απόφαση Διοίκησης, κατόπιν εισήγησης των Μονάδων Προώθησης Προϊόντων, Προβολής και Επικοινωνίας, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Διαρκούς Βελτίωσης.

Αρμόδια μονάδα για την επικαιροποίηση της πολιτικής παραπόνων και καταγγελιών είναι η Διεύθυνση Προώθησης Προϊόντων, Προβολής & Επικοινωνίας, η οποία εντοπίζει τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην πολιτική ανάλογα με τα παράπονα που έχουν ληφθεί καθώς και ανάλογα με τους τρόπους αντιμετώπισης που η Τράπεζα έχει αναπτύξει. Επιπροσθέτως, η Υποδιεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης παρακολουθεί τόσο τις αλλαγές επί της πολιτικής στις οποίες η Διεύθυνση Προώθησης Προϊόντων, Προβολής & Επικοινωνίας ενδεχομένως να προβεί, με σκοπό να είναι σύμφωνες με τα όσα ορίζονται από το κανονιστικό πλαίσιο, όσο και για αλλαγές που μπορεί να χρειαστούν επί της πολιτικής με βάση πιθανές διαφοροποιήσεις που μπορεί να προκύψουν στο κανονιστικό πλαίσιο [18].

## **10. Πολιτική σε Επίπεδο Ομίλου ATEbank**

Οι εταιρείες που ανήκουν στον Όμιλο της ATEbank διαμορφώνουν αντίστοιχες πολιτικές παραπόνων και καταγγελιών οι οποίες πληρούν τις ισχύουσες κανονιστικές απαιτήσεις, εναρμονίζονται με τη στρατηγική και τις κατευθύνσεις του Ομίλου της ATEbank και πιο συγκεκριμένα με την εγκεκριμένη πολιτική παραπόνων και καταγγελιών αυτής. Οι πολιτικές αυτές εγκρίνονται από την κάθε αντίστοιχη θυγατρική εταιρεία και γνωστοποιούνται στο Δ.Σ. και την Υποδιεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης της ATEbank. Οι θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου ορίζουν αρμόδιο λειτουργό ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επικαιροποίηση της εν λόγω πολιτικής και τη γνωστοποίηση τυχόν αλλαγών στο Δ.Σ. και την Υποδιεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης της ATEbank.

Όσον αφορά τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις, οι εταιρείες του ομίλου αποστέλλουν σε ετήσια βάση στην Υποδιεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας και στην Υποδιεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης της ATEbank αναφορά των παραπόνων και καταγγελιών που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του έτους [18].





---

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ  
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ  
ΣΟΛΩΝΟΣ 11  
106 71 ΑΘΗΝΑ**

**ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

**1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ**

Επώνυμο: \_\_\_\_\_ Όνομα: \_\_\_\_\_  
Όνομα πατέρα / συζύγου: \_\_\_\_\_  
Διεύθυνση: \_\_\_\_\_  
☎: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

**2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ**

Κατάστημα: \_\_\_\_\_ Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

(Παρακαλούμε περιγράψτε με συντομία το πρόβλημά σας και επισυνάψτε κάθε έγγραφο που θεωρείτε σχετικό με το θέμα σας. Αν ο παρακάτω χώρος είναι ανεπαρκής, συνεχίστε σε άλλη δική σας σελίδα)

Τόπος: \_\_\_\_\_ Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ  
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

**ΕΞΕΤΑΣΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Ημερομηνία: \_\_\_\_\_  
Στοιχεία υπαλλήλου Τμήματος: \_\_\_\_\_

**1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ**

Επώνυμο: \_\_\_\_\_ Όνομα: \_\_\_\_\_  
Όνομα πατέρα / συζύγου: \_\_\_\_\_  
Διεύθυνση: \_\_\_\_\_  
☎: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

**2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ**

**3. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Θέμα: \_\_\_\_\_ Κωδ. Θέμ.: \_\_\_\_\_  
Αρμόδια Δ/νση: \_\_\_\_\_  
Ενέργειες: \_\_\_\_\_

## Βιβλιογραφία

1. Anderson J., Rungtusanatham M., Schroeder R., 1994. *A theory of quality management underlying the Deming management method*, Academy of Management Review, Volume 19, p.p. 472-509.
2. Bayo-Moriones A., Merino-Díaz-de-Cerio J., Escamilla-de-Leon S. A., Selvam R. M., 2010. *The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices*, Universidad Publica de Navarra, Departamento de Gestion de Empresas, España, Universitat Autònoma de Barcelona, Departamento d'Economia del Empresa, Espana, Universitat de Barcelona, Departamento de Metodologia de les Ciències del Comportament, Spain.
3. Bou-Lluser J. C., Escrig-Tena A. B., Roca-Puig V., Beltran-Martin I., April 2008. *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model*, Departamento de Administracion de Empresas y Marketing, Universitat Jaume I, Spain.
4. Dean J., Bowen D., 1994. *Management theory and total quality: improving research and practice through theory development*, Academy of Management Review, volume 19, pp. 392-418.
5. Hackman J. R., Wageman R., 1995. *Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues*, Administrative Science Quarterly, volume 40, p.p. 309-342.
6. Hoyle D., 2009. *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, 6th Edition, Elsevier, Oxford.
7. Juran J. M., Godefroy A. B., 1999. *Juran's Quality Handbook*, Fifth Edition, McGraw Hill.
8. Madapusi A., Cernas Ortiz D., 2008. *An Empirical Investigation of the Influence of Critical Factors on ERP Information Quality*, Department of Decision Sciences, LeBow College of Business, Drexel University, USA, Department of Management, College of Business, University of North Texas, USA.
9. Martínez-Lorente A. R., Dewhurst F., Dale B. G., 1998. *Total quality management: origins and evolution of the term*, The TQM Magazine, Volume 10, Number 5, pp.378–386, MCB University Press.
10. Michalska J., 2008. *Using the EFQM excellence model to the process assessment*, Division of Materials Processing Technology, Management and Computer Techniques in Materials Science, Institute of Engineering Materials and Biomaterials, Silesian University of Technology, Poland.
11. Prybutok V., Cutshall R., 2004. *Malcolm Baldrige National Quality Award leadership model*, Industrial Management & Data Systems Volume 104, Number 7, 2004, pp.558–566, Emerald Group Publishing Limited, USA.

12. Reeves C., Bednar D., 1994. *Defining quality: alternatives and implications*, The Academy of Management Review, Volume 19, number 3, p.p. 419-445.
13. Rothery B., Επιμέλεια Αυγερής Ι., 1998. *ISO 14000-9000*, Εκδόσεις Έλλην.
14. Saraph, J. V., Benson, G. and Schroeder, R. G., 1989. *An instrument for measuring the critical factors of quality management*, Decision Sciences, volume 20, p.p. 810-829.
15. Sila I., Ebrahimpour M., 2002. *An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000*, Finance and Management Science, College of Commerce, University of Saskatchewan, Saskatoon, Canada, and Roger Williams University, Gabelli School of Business, USA.
16. Watson J. G., Korukonda A. R. 1995. *The TQM Jungle: A Dialectical Analysis*, International Journal of Quality and Reliability Management, Volume 12, Number 9, p.p. 100-109.
17. ATEbank A.E. 2011. *Πολιτική Ποιότητας της ATEbank A.E.*, Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., Διεύθυνση Δημοσίου Τομέα, Αθήνα.
18. ATEbank A.E. 2011. *Πολιτική Διαχείρισης Παραπόνων και Καταγγελιών*, Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., Διεύθυνση Δημοσίου Τομέα, Αθήνα.
19. Βέργας, Δ., 2009. *ISO 9001:2008: Οι αλλαγές του νέου προτύπου ISO 9001:2008 σε σχέση με την προηγούμενη έκδοση ISO 9001:2008*, Διαθέσιμο: <http://quality.pblogs.gr>
20. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Οικονομική Βιβλιοθήκη.
21. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΑΕ. Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2005, *Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Θεμελιώδεις Αρχές και Λεξιλόγιο*.
22. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΑΕ. Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000, *Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Απαιτήσεις*.
23. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΑΕ. Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008, *Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Απαιτήσεις*.
24. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΑΕ. Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2005, *Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Κατευθυντήριες Οδηγίες για τη Βελτίωση της Επίδοσης*.
25. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΑΕ. Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 19011:2002, *Κατευθυντήριες Οδηγίες για την Επιθεώρηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ή/και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης*.

26. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΑΕ. Διεύθυνση Πιστοποίησης, *Γενικός Κανονισμός Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ΑΠΣΔΠ Ε.01.*
27. Ζώη Ε., 2010. *Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ) κατά το Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008 στο Δήμο Ιλίου*, Διπλωματική Εργασία, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών ΕΜΠ, Αθήνα.
28. Λεώπουλος Β., 2006. *Βοήθημα για το μάθημα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας*, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών ΕΜΠ, Αθήνα.
29. Ταξίδης Δ., 2011. *Η μετάβαση από το πρότυπο 9001:2000 στο πρότυπο 9001:2008 σε περίοδο οικονομικής κρίσης: Μελέτη περίπτωσης μικρομεσαίας τεχνικής εργοληπτικής εταιρείας*, Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
30. Φασούλα Ε. 2006. *Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ποιότητας*, Τμήμα Διδακτικής της Τεχνολογίας και Ψηφιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
31. <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html>
32. [http://heim.ifi.uio.no/~petterog/research\\_4.html](http://heim.ifi.uio.no/~petterog/research_4.html)
33. [www.iso9001help.co.uk](http://www.iso9001help.co.uk)
34. <http://quality-management-tools.com/Baldrige.htm>
35. <http://users.sch.gr/karakousis/TQM.HTM>
36. <http://www.businessballs.com/qualitymanagement.htm>
37. [www.dti.gov.uk/quality/evolution](http://www.dti.gov.uk/quality/evolution) *The original quality Gurus*
38. [www.dti.gov.uk/quality/evolution](http://www.dti.gov.uk/quality/evolution) *The evolution of quality*
39. [http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=46jfwR6y5joC&oi=fnd&pg=PA305&dq=Ritchie,+J.+and+Spencer,+L.+\(1994\)+%E2%80%98Qualitative+Data+Analysis+for+Applied+Policy&ots=smDPCHvBN\\_&sig=ejzkVtwtiQeXwE2fWKjWAbL-tFI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=46jfwR6y5joC&oi=fnd&pg=PA305&dq=Ritchie,+J.+and+Spencer,+L.+(1994)+%E2%80%98Qualitative+Data+Analysis+for+Applied+Policy&ots=smDPCHvBN_&sig=ejzkVtwtiQeXwE2fWKjWAbL-tFI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
40. <http://www.efqm.org>
41. <http://www.elot.gr>
42. <http://www.guidance-research.org/EG/ip/theory/tp/efqm>

43. <http://www.iso.org>
44. [http://www.leanexpertise.com/TPMONLINE/articles\\_on\\_total\\_productive\\_maintenance/management/deming14steps.htm](http://www.leanexpertise.com/TPMONLINE/articles_on_total_productive_maintenance/management/deming14steps.htm)
45. <http://www.nist.gov/baldrige>
46. [http://www.papageorgiou-hospital.gr/cms/front\\_content.php?idcat=262](http://www.papageorgiou-hospital.gr/cms/front_content.php?idcat=262)
47. [http://www.vectorstudy.com/management\\_gurus/philip\\_crosby.htm](http://www.vectorstudy.com/management_gurus/philip_crosby.htm)