

Topledelser tvinges til ansvar

En ny version af verdens mest udbredte standard for styring af kvalitet kræver topledelsen ind som part i håndteringen

Af Peter Møller Christensen

Hvad enten de vil det eller Hej, skal de øverste ledere i virksomheder, som vil efterleve verdens mest udbredte standard for kvalitetsstyring, også bære deres del af byrden.



ISO 9001 hedder standarden, som i morgen lanceres i en ny udgave – under samme navn – og som især adskiller sig fra den hidtidige version på to punkter: Dels skal standarden være forankret hos topledelsen i den virksomhed eller organisation, som ønsker at overholde den, dels stiller den ny version krav til den enkelte virksomhed om løbende at skabe innovation og forny sine produkter eller tjenesteydelser.

Skærpede krav

Hos pelsauktionvirksomheden **Kopenhagen Fur** i Glostrup ved København ser produktionsdirektør **Søren Valentin** det kun som et plus, at kravene til overholdelse af standarden på den måde bliver skærpet.

“Mange af de elementer, der indgår i ISO 9001-standardens krav, at man gennemfører nogle tunge projekter, og hvis ikke man får den type projekter forankret i den øverste

ledelse, vil der være en risiko for, at man ikke får fulgt op på projekterne,” siger Søren Valentin og tilføjer, at “hvis ikke

“Jeg ser da frem til at se nærmere på de nye krav på det område, for man bliver kun bedre af at blive udfordret”

Søren Valentin, produktionsdirektør hos Kopenhagen Fur

der er nogen i virksomhedens øverste ledelse, der skubber på, så bliver det vanskeligt at holde fast i målet.”

Valentin fortæller, at ISO-rap-

porteringer hos Kopenhagen Fur altid bliver gennemgået med direktionen.

Godt at blive udfordret

I forhold til ISO-standardens krav om innovation og fornyelse kan Søren Valentin ikke på stående fod sige noget om i hvilket omfang, det vil påvirke arbejdet hos Kopenhagen Fur.

“Jeg ser da frem til at se nærmere på de nye krav på det område, for man bliver kun bedre af at blive udfordret. Vi mener selv, at vi arbejder meget med innovation og fornyelse i vores driftsprocesser, men det er da kun fint, hvis vi i vores certificeringer kan få inspiration til, hvordan vi kan gøre endnu mere end det, vi gør i forvejen,” siger han. Produktionsdirektøren mener

dog, at eksempelvis Kopenhagen Furs indførelse af ankerpersoner i pelsvirksomhedens

daglige produktion kan henregnes til innovation.

“En ankerperson er en egnet,

timelønnet ansat, som får ansvar for en driftsopgave på et aften-, et nat- eller et daghold, i stedet for at man har en leder til at stå og overvåge arbejdet. Det at flytte ansvar ud på gulvet har betydet, at vi har forbedret vores produktivitet væsentligt, og det har slået igennem på bundlinjen med et større millionbeløb,” fortæller Valentin.

Søren Valentin betegner selv Kopenhagen Furs erfaringer ved at gå ind i ISO-standardiseringsarbejdet med sin kvalitetsstyring som en aha-oplevelse.

“Certificeringen som sådan, og det at udarbejde en beskrivelse af sin kvalitetsstyring, er i sig selv intet værd. Det, der har en værdi, er de forbedringer, certificeringen medfører,

FAKTA | Kvalitetsstyring for hele verden

- ISO 9001 er en kvalitetsstyringsstandard, rettet mod virksomheder af alle størrelser og alle brancher og sektorer overalt i verden.
- Standarden udkom første gang i 1987.
- I Danmark er omkring 1700 virksomheder i dag certificeret efter standarden. Det anslås, at mindst tre gange så mange virksomheder arbejder med ISO 9001 uden at være certificeret.
- En ny version af ISO 9001 udkommer i morgen. Som nationalt standardiseringsorgan har Dansk Standard spillet en aktiv rolle i udviklingen af den.
- Med den ny ISO 9001 bliver der indført en fælles struktur for ledelsesstandarder, som skal gøre det nemmere at arbejde med flere forskellige standarder i samme virksomhed, som f.eks. miljøledelse og kvalitetsledelse.

Dansk Standard



for kvalitetsstyring



Kvalitetsledelse løftes op på strategisk niveau

Af Peter Møller Christensen

Baggrunden for at forankre den reviderede kvalitetsstyringsstandard ISO 9001 i de respektive virksomheders ledelser er ønsket om at styrke styringen af kvalitet ved at løfte den op på strategisk niveau.

“Idéen med at forankre standarden hos ledelsen er på den måde at gøre standarden til et stærkere ledelsesværktøj,” siger Anne Hasløv Stæhr, adm. direktør for Dansk Standard, som er den organisation, der varetager de danske interesser i udviklingen af de internationale ISO-standarder.

Hun fortæller, at håndteringen af og ansvaret for overholdelsen af den internationale kvalitetsledelsesstandard kan være placeret forskelligt fra virksomhed til virksomhed, men at det i rigtig mange til-

fælde ligger placeret hos en kvalitetschef.

“Her er det ikke altid, at der er den stærkeste kobling til topledelsen, og det betyder, at man mister sammenhængen mellem en virksomheds operationelle del og den strategiske del, og det er jo ærgerligt,” konkluderer Anne Hasløv Stæhr.

Gavnlig effekt

Når en virksomhed, som enten er certificeret efter kvalitetsledelsesstandard eller blot har valgt at følge den, på den måde bliver tvunget til at koble det strategiske og det operationelle, vil det, ifølge Dansk Standard-direktøren, kun have en gavnlig effekt.

“Jeg er overbevist om, at det vil forstærke de positive resultater, som vi allerede kender fra de virksomheder, som arbejder med ISO 9001,” siger hun.

“Jeg er overbevist om, at det vil forstærke de positive resultater”

Anne Hasløv Stæhr, adm. direktør for Dansk Standard

Anne Hasløv Stæhr henviser til en ny undersøgelse, som bl.a. viser, at 70 pct. af de adspurgte mener, at det har bidraget positivt til de pågældende virksomheders resultater, at virksomhederne arbejder med standarden.

“Og hvis man så forestiller sig, at man ikke alle steder har forankret arbejdet med standarden i topledelsen, men alene længere nede i organisationen, må man nødvendigvis antage, at den procent vil blive højere, og at det vil bidrage

endnu mere til virksomhedens resultater,” siger hun.

Anne Hasløv Stæhr er også overbevist om, at den forbedrede konkurrenceevne, som brugere af ISO-standard har oplevet, vil blive endnu tydeligere, når det strategiske niveau bliver koblet på håndteringen af standarden.

Overordnet fremhæver hun to vigtige parametre, som overholdelse af ISO-standard resulterer i.

“Dels øger man produktiviteten, når man kan minimere sin fejlmargen ved at have solide processer, dels ved kunderne på globalt plan også, at virksomheden arbejder systematisk med at sikre kvaliteten og bestandigt at forbedre den, fordi man på tværs af landegrænser har en fælles referenceramme at forholde sig til,” siger hun.

pmc@borsen.dk

fordi den bl.a. påpeger nogle områder, hvor man kan gøre tingene bedre,” siger han.

Høj kundetilfredshed

Produktionsdirektøren forklarer, at København Furs ISO-certificering i forhold til kvalitetsstyring er tæt forbundet med indførelsen af det japansk-inspirerede lean-system “Training Within Industry” (TWI).

“Det betyder bl.a., at vi, hver gang vi registrerer en afvigelse i forhold til den planlagte produktion, følger op på det og reagerer ud fra det skete,” fortæller han.

Hos ejendomsforvaltnings-selskabet Deas medgiver økonomidirektør Bo Heide-Ottosen, at kvalitetsstyring er en disciplin, som først og

“Det, der har en værdi, er de forbedringer, certificeringen medfører, fordi den bl.a. påpeger nogle områder, hvor man kan gøre tingene bedre,” siger produktionsdirektør hos København Fur, Søren Valentin.

Foto: Thomas Nielsen

fremmest er forankret hos direktionen.

Han forklarer, at virksomhedens kvalitetsstyringsarbejde er blevet til i en kombination af ledelsens ambition om et fælles styringsgrundlag og krav udefra.

“Ved at arbejde målrettet med styring af vores processer opnår vi en høj kundetilfredshed, for vores kunder efter-

spørger kvalitet og den bedst mulige service. Vi oplever også i stigende grad et ønske fra vores kunder om, at vi har en certificering for på den måde at kunne dokumentere, at vi har styr på processerne,” siger Heide-Ottosen og tilføjer, at virksomheden har arbejdet målrettet med kvalitetsstyring i de seneste fem år, og at ledelsen senest har besluttet, at Deas skal certificeres efter standarden.

“Jeg betragter certificering efter ISO-standard som en blåstempling af vores kvalitetsystem,” siger Bo Heide-Ottosen.

pmc@borsen.dk

LÆS MERE
om den ny ISO 9001-standard
bit.ly/1isx9S8

KLAR FORSYNING

Administrerende direktør KLAR Forsyning

Køge, Greve, Solrød og Stevns kommuner har besluttet at sammenlægge deres forsyningsselskaber pr. 1. januar 2016. Ambitionen er at skabe et forsyningsselskab, der kan sikre en høj forsyningssikkerhed og en effektiv drift samtidig med at kommunerne får en strategisk samarbejdspartner, der udvikler nye løsninger på nuværende og kommende miljø- og klimaudfordringer.

Til at gennemføre en succesfuld fusion og sikre en effektiv drift søges en administrerende direktør til det fælles forsyningsselskab.

Du vil komme til at stå i spidsen for et selskab der samlet omsætter for 321 mio., med anlægsinvesteringer for 271 mio. kr. årligt, og som har over 90 engagerede og fagligt stærke medarbejdere. Du vil også skulle samarbejde tæt med bestyrelsen, de 4 kommuner og områdets mange forskellige interessenter.

Som administrerende direktør vil du få stor indflydelse på udviklingen af KLAR Forsyning, og vi forventer bl.a., at du:

- har et godt kendskab til forsyningsområdet
- har erfaring fra en større politisk styret organisation og kan navigere i et meget komplekst område
- har erfaring med at lede ledere og med fusionsledelse

Du kan se en uddybende job- og personprofil, hvor de mere specifikke krav og forventninger til den administrerende direktør er beskrevet på www.genitor.dk. Har du spørgsmål er du velkommen til at ringe til kommunaldirektør i Greve Kommune Allan Vendelboe tlf. 2440 8343, eller til konsulent i Genitor Vibeke Rosenbeck, på tlf. 3148 4740.

Den administrerende direktør bliver ansat på kontraktvilkår. Udgangspunktet vil være et lønniveau på ca. 1. mio.kr. plus pension.

Du kan søge stillingen via Genitors hjemmeside www.genitor.dk. Ansøgningsfristen er 5. oktober kl. 12.00.

GENITOR
indsigt | handling | samspil