

DEN NYE ISO 9001 MEDFØRER STORE ÆNDRINGER

Den nye ISO 9001 har betydet en ny virkelighed for mange kvalitetsansvarlige, der forventes at have en væsentligt større forståelse for forretningen, end mange har haft tidligere. Det er vurderingen fra Niels Madelung, chefkonsulent i Dansk Standard, der underviser og rådgiver danske virksomheder i kvalitetsledelse.

Interview med **Henrik Rudolf**, Quality & Environment Manager, Brunata a/s og **Niels Madelung**, chefkonsulent, Dansk Standard
Af Lisa Olufson, presseansvarlig i Dansk Standard.

"Jeg oplever, at den nye ISO 9001 i høj grad opfattes som noget nyt og noget andet. Selv den garvede kvalitetsansvarlige kan mærke en stor forskel", siger Niels Madelung, chefkonsulent i Dansk Standard og uddyber:

"Forskellen ligger meget i italesættelsen og i forudsætningen om, at ISO 9001 skal forankres i topledelsen og understøtte virksomhedens strategi. Det betyder et helt andet fokus på kvalitetsarbejdet, og det stiller nye krav til de kvalitetsansvarlige. Der forventes ikke bare at kende til strategi og forretning, men rent faktisk at forstå dette i dybden, så de kan integrere kvalitet i forretningen og ikke "bare" i organisationen. Man kan sige, at den nye version søger at understøtte og afspejle den virkelighed, virksomheden står i."

PÅ UBETRÅDT LAND

Særligt i forhold til det øgede fokus på at vurdere og vægte risici i forhold til bundlinjen frem for indædt at forsøge at forebygge dem, er det ifølge Niels Madelung tydeligt, at der er sket ændringer:

"Virksomhederne skal forholde sig til de muligheder, der er for udvikling. De skal fastlægge mål og styre de risici, som dermed opstår. På den måde kan man bedre sikre, at virksomheden når sine

mål, og leverer det, som kunderne med rette forventer. Derfor vil det blive mere almindeligt, at den kvalitetsansvarlige og den forretningsansvarlige mødes ligeværdigt og anerkender, at der er et fælles svar. De skal finde balancen mellem risici og muligheder sammen – ud fra virksomhedens strategi og mål."

Derfor mener Niels Madelung, at det er nødvendigt, at man som kvalitetsansvarlig tænker mere holistisk og strategisk end flere nok har gjort tidligere og kender forretningen, markedet og kunderne. Og det kan godt være en udfordring for nogen:

"Min erfaring fra min rådgivning og mine kurser er, at mange oplever, at det er svært og ubetrådt land pludselig at skulle forholde sig så direkte til strategi, bundlinje og konkurrenter. Men vil man lykkes som virksomhed, er det en forudsætning, at kvalitetsarbejdet har forretningsfokus."

MERE FORRETNING – MINDRE PAPIRARBEJDE

Niels Madelung understreger, at selv om det kan være svært, giver det mange fordele, at kvalitetsarbejdet bliver mere forretningsnært.

"Kvalitetsarbejdet kommer til at spille meget bedre sammen med forretnin-

gen. Og risikoen for, at man ender med en række regler og procedurer, der ikke giver forretningsmæssig værdi og mening – men alene er udtænkt fra en kvalitetsstræbende baggrund, minimeres. Men det kræver selvfølgelig den rette forankring i topledelsen, og at kvalitetsledelse anerkendes som et synligt ledelsesredskab, der hænger sammen med virksomhedens strategi" Ifølge chefkonsulenten skal ledelsen – lige såvel som kvalitetschefen skal det – tilpasse sig den nye version af ISO 9001.

"ISO 9001 har i for mange topledelser være set som et nødvendigt onde - eller ligefrem alene som en omkostning. Den forudfattethed skal de give slip på. Ellers ender den med at blive en forhindring for udbyttet", mener Niels Madelung.

RISIKO- OG PROCESORIENTERING

Vigtigheden af topledelsens engagement kan Henrik Rudolf, Quality & Environment Manager i Brunata a/s nikke genkendende til. Han har både arbejdet med den nye og den gamle ISO 9001 og kan særligt mærke en forskel i forhold til den risikobaserede og procesorienterede tilgang. Samtidig er netop den nye risiko- og procesorientering, ifølge Henrik Rudolf, blandt nogle af de største ændringer, der

Brunata

BRUNATA A/S

Brunata a/s er en international, dansk og familieejet cleantech virksomhed med næsten 100 års erfaring i at levere forbrugsregnskaber og målesystemer til boliger og bygninger. I dag leverer virksomheden skræddersyede løsninger til små som store ejendomme, og private som offentlige. Brunatas løsninger sælges i 17 forskellige lande og fokuserer på tre elementer: måling, visualisering og servicering.

Vi er i alt 450 engagerede medarbejdere i Brunata med 275 ansatte i Danmark og 175 fordelt i resten af verden.

Medarbejderne i Brunata favner bredt – alt fra ingeniører og teknikere til ansatte indenfor R&D, eksport, økonomi, IT, SCM, marketing og HR. Dette skaber en fleksibel organisation med et stort engagement ift. at kende, afstemme og indfri vores kunders behov.

www.brunata.dk

kræver en hel del af kulturen i virksomheden og forståelsen og engagementet hos især topledelsen.

"Den risikobaserede tilgang er en "udvidelse" af den tidligere beskrevne præventive tilgang. Udfordringen med dette punkt er, at det kræver, at ikke bare den kvalitetsansvarlige, men hele organisationen evner at kigge i "krystalkuglen" og se, hvad den bringer af udfordringer, der skal tages stilling til og planlægges med rettidig omhu", siger Henrik Rudolf og fortsætter:

"Den procesbaserede tilgang giver for alvor muligheden for at bygge et "forretningsledelsessystem", fremfor "bare" endnu et kvalitetssystem. Det giver i min optik muligheden for et langt mere moderne system, der væsentligt bedre beskriver forretningen, og "hvad man gør" i de enkelte afdelinger. Samtidig giver det - ved den rette inddragelse af de respektive afdelinger - en langt bedre overordnet forståelse for forretningen og forhåbentlig også af eget arbejdsområde, og hvor man som person eller afdeling bidrager til den mere overordnede del af forretningen."

ET ORGANISATORISK ANSVAR

Henrik Rudolf understreger samtidig, at det er vigtigt at have for øje, at det er

topledelsen, der fremhæves yderligere i den nye udgave af ISO 9001 - og forventningerne til deres engagement og ansvar er endnu større end tidligere.

"Ansvaret for implementeringen må aldrig komme til at hænge på en enkeltperson, som fx den kvalitetsansvarlige. Det må og skal være et organisatorisk ansvar at implementere et forretningsledelsessystem", slutter han. ●



CV
NIELS MADELUNG

Chefkonsulent i Dansk Standard, hvor han siden 2006 har arbejdet med rådgivning af offentlige og private virksomheder i bl.a. kvalitetsledelse. Han er finansuddannet, er certificeret Lean Manager og har arbejdet 13 år i finanssektoren samt 25 år i konsulentbranchen som såvel konsulent, chef og direktør. Niels Madelung har deltaget i en række råd og ekspertgrupper, udgivet en bog om forretningsorienteret risikolethed og benyttes hyppigt som foredragsholder og facilitator.



CV
HENRIK RUDOLF

Quality & Environment Manager hos Brunata a/s og har de sidste 15 år arbejdet med forskellige kvalitetsledelsessystemer indenfor byggesektoren, civil luftfart samt produktionsvirksomheder af forskellig art. Han er Kvalitetstekniker og Lead Auditor og har i de sidste 15 år gennemført i hundredvis af audits på ISO og CE mærkningssystemer. Henrik Rudolf har en fortid som konsulent og auditor hos certificerende organer, og har derved haft en stor berøringsflade i mange forskelligartede brancher.