

# vækst + kvalitet

MAGASIN #9  
2015 / 2016



FOSS A/S:

» ISO 9001 har  
forbedret vores  
produktivitet  
væsentligt

HVORDAN SER FREMTIDEN UD FOR ISO 9001? + JABRA: STANDARDER HAR  
STOR BETYDNING FOR EKSPORT + KOPENHAGEN FUR HÅNTERER FLERE  
SKIND PÅ FÆRRE HÆNDER + ISO 9001 ER OGSÅ FOR SERVICEVIRKSOMHEDER

**TEMA:** DEN NYE ISO 9001  
– ET STÆRKT  
LEDELSESVERKTØJ



# Ny ISO 9001... Er du klar?

Den nye ISO 9001 for kvalitetsledelse er netop kommet.

Få mere tilfredse kunder og øget produktivitet – lær ISO 9001 at kende.

Du får indblik i de vigtigste ændringer og undervisning af vores eksperter, der har været med i revisionen.

Deltag i kursus 3 timer eller en dag i fx:

ISO 9001 – kvalitetsledelse

ISO 14001 – miljø

OHSAS 18001 – arbejdsmiljø

ISO/IEC 27001 – informationssikkerhed

Tilmeld dig  
på [ds.dk/  
isokurser](https://ds.dk/isokurser)

Vi deltager i udviklingen af standarder og kan give dig den nyeste viden.



DANSK STANDARD

# ISO 9001 anno 2015

## – et endnu stærkere ledelsesredskab

Den internationale klassiker inden for ledelsesværktøjer, ISO 9001, Kvalitet, har fået en makeover og er netop udkommet i en ny og bedre version af sig selv.

Ny struktur, højere grad af risikovurdering og tydeligere fokus på ledelsens ansvar er blot nogle af de nye tiltag, som virksomheder og organisationer i

hele verden skal forholde sig til fremover.

I Dansk Standard er vi overbeviste om, at ISO 9001 i fremtiden vil blive et endnu mere

attraktivt ledelsesredskab for virksomheder i hele verden. Vi vil fremover arbejde for, at endnu flere virksomheder vil blive certificeret efter ISO 9001, fordi vi ved, at det betaler sig, når det gælder bundlinje og konkurrenceevne.

Dansk Standard har som Danmarks repræsentant spillet en stor rolle i de internationale forhandlinger om en ny og bedre udgave af ISO 9001 – og vi er stolte over resultatet.

Vi har bl.a. været bannerfører for at få organisatorisk viden ind i ISO 9001 som et krav, så organisationerne er mindre sårbare over for medarbejderudskiftning.

Og så har vi påvirket formuleringen af de syv ledelsesprincipper, som ISO 9001 bygger på. Det er lykkedes at få dem til at være i god overensstemmelse med danske ledelsesprincipper og mindre amerikaniserede.

»Den er blevet mere forretningsorienteret« og »meget af det besværlige er væk«, lyder udmeldingerne om den nye udgave af ISO 9001, når jeg taler med de medarbejdere i Dansk Standard, der har spillet en rolle i revisionen.

Det tegner rigtigt godt, synes jeg. Og jeg er sikker på, at de nye ændringer gør ISO 9001 til et endnu stærkere ledelsesredskab, som endnu flere virksomheder vil benytte i fremtiden og få stort udbytte af.

I denne udgave af vækst + kvalitet sætter vi fokus på ISO 9001. Vi taler med virksomheder, organisationer, myndigheder, eksperter og politikere. Vi taler om værdi, fremtiden, ændringer, muligheder, eksport, markedsadgang, kvalitet, produktivitet og meget, meget mere.

God læselyst!

» Vi ved, at det betaler sig, når det gælder bundlinje og konkurrenceevne

Anne Hasløv Stæhr  
Adm. direktør, Dansk Standard



Chris Jensen A/S har fået plads i inderkredsen hos de store kunder i tilbudsrunderne.



# 31

**Nyt om standarder:** Standard for dansk kvalitetsturisme skal være med til at løfte kvalitets- og serviceniveauet i den danske turistbranche.



Kopenhagen Fur:

» I år har vi reduceret vores fejlmargen med over 20 %, samtidig med at vi håndterer flere skind på færre hænder. Den øgede produktivitet er uden tvivl afledt af vores arbejde med ISO 9001.

4 virksomheder fortæller om, hvad de har fået ud af at arbejde med ISO 9001

# 20-27



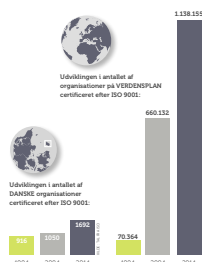
# 12

Mere end 1 mio. virksomheder er ISO 9001-certificeret – et tal, der forventes at stige markant i fremtiden

# 33

## Hvordan ser fremtiden ud for ISO 9001?

ISO 9001 vil i fremtiden blive endnu mere udbredt blandt danske virksomheder. Og med den nye version af ledelsesstandarden er der grundlag for at skabe endnu større værdi for forretningen. Det vurderer Jesper Jørgensen, standard-seringsdirektør i Dansk Standard.



Det er der en markant stigning i antallet af virksomheder, der anvender ISO 9001. I løbet af de senere år – både i udlandet og herhjemme. Men forventningen er, at udviklingen vil fortsætte, så vi i løbet af de næste 10 år kan forvente en markant stigning i antallet af virksomheder, der arbejder med ISO 9001, siger Jesper Jørgensen, standard-seringsdirektør i Dansk Standard.

Danske virksomheder bliver i stigende grad mødt med krav om at anvende internationale standarder og kunne dokumentere disse interne kvalitetsforhold. Samtidig er det for mange virksomheder signalet om at kunne dokumentere, at de arbejder målrettet med konstante forbedringer i deres kvalitetsforhold.

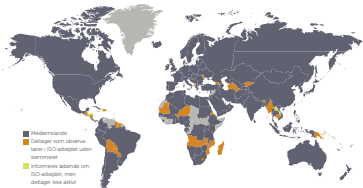
Standarder i det hele taget bliver vigtigere og vigtigere i takt med øget globalisering og øget konkurrence internationalt. Det samme gælder for ISO 9001, hvor vi tydeligt kan se, at globalisering betyder, at der i stigende grad er en markedsforventning om, at virksomheder skal kunne dokumentere, at de har styr på deres interne kvalitetsforhold. I mange sammenhænge er det bare et must have, siger Jesper Jørgensen.

**Et ledelsesværktøj til forretningsudvikling og optimering**

Men der er mange andre motivationer til, at virksomheder ISO 9001 til at styrke og udvikle forretningen.

Brug af ISO 9001 kan udnyttes til ISO 9001, være enormt. Og det har rigtig mange virksomheder set sig selv i. Det betyder, at virksomheder, der arbejder med ISO 9001, oplever positive resultater, der kan

33 medlemstater deltager i et globalt udbud af standarder ISO, den internationale standardiseringsorganisation.



læses på bordet, bl.a. i form af øget effektivitet og produktivitet, minimering af fejl og ressourcetilførsel, højere kvalitet og kundetilfredshed samt øget salg, siger Jesper Jørgensen og fortæller, at Dansk Standard ikke spænder over et eksempel på, at produktionen bliver hurtigere med ISO 9001 eller mere ved at indføre ISO 9001, fordi det kommer styrt på alle processer.

Med den nye ISO 9001 bliver vækstet tilføjet Jesper Jørgensen endnu mere og endnu mere væsentlige.

Den nye ISO 9001 afspejler udviklingen i verden og er tilpasset til en mere dynamisk, kompleks og global verden. Den lægger sig til den mere avancerede og udfordringsfulde implementering i virksomhederne med klar bevidsthed i sig selv. Det er fokus på kvalitet, hvad forstander alle processer lige fra produktudvikling til kundenservice, og det handler i stigende grad om fokus på nye muligheder, innovation og om at tilbede kunderne behov.

hale vejen rundt. Derfor er det også et klart valg, at ISO 9001 er blevet et

» Det handler i stigende grad om fokus på nye muligheder, innovation og om at tilbede kunderne behov hele vejen rundt.

Standardiseringschef  
 Jesper Jørgensen  
 Dansk Standard



## Hvilke ledelsesstandards findes der?



Alle ledelsesstandards bygger på en procesorienteret tilgang i forhold til forbedringsarbejde plan-do-check-act. Derfor kan de med fordel indarbejdes i fælles ledelsesrutiner og anvendes samlet. Dansk Standard er med i udvalget af standarder, der gennemfører international standardiseringsarbejde og dermed derfor ledelsesstandards både på overordnet og detaljeret niveau. Vi kan udgive jer om, hvordan I implementerer ledelsesstandards og opbygger ledelsesrutiner.

\*Udgives sommer 2016

vækst + kvalitet #9 2015 33



# 18

Kort nyt: Hvordan ser det perfekte vinglas ud?



541 Tryksag 006



DANSK STANDARD

Udgivet af: Dansk Standard · Göteborg Plads 1 · 2150 Nordhavn Ansvarshavende red.: Lars Wodschow Redaktion: Hanne Dyrmann · Lane Markholt-Hansen Lisa Olufson Klæsøe Korrektur: DS Korrektur Design og produktion: Datagraf Communications A/S Forside: Kristian Granquist Oplag: 50.000

## FOSS A/S

- Udvikler og sælger analyseudstyr til sikring af en høj fødevarerrekvalitet
- Omsætning 2014: 1,76 mia.
- Global virksomhed med datterselskaber og distributører i 28 lande
- 99 % af FOSS' omsætning ligger uden for Danmark
- Fremstiller analyseinstrumenter til mange typer fødevarer lige fra mælk, korn, foderstoffer, kød, vin til olier
- FOSS' instrumenter findes på mark, i laboratorier, mejerier m.m.
- Fik sit første ISO 9001-certifikat i 1998
- Har to fabrikker, der producerer alle virksomhedens instrumenter, i Hillerød og Suzhou i det østlige Kina, hvortil FOSS har mere end 600 leverandører.



*Den højteknologiske virksomhed FOSS A/S går ikke på kompromis med kvaliteten. Kunderne skal kunne regne med det, de får. Nøglen hertil hedder ISO 9001.*

# »Vores kunder kan regne med kvaliteten – uanset hvor i verden de er«

**Tekst:** Lane Markholt-Hansen • **Foto:** Kristian Granquist

**P**roduktkvalitet har altid været en væsentlig faktor for den danske, familieejede virksomhed FOSS, der leverer højteknologiske måle- og analyseinstrumenter til den globale fødevarerindustri.

– Kvalitet er øverst på agendaen hos os. Den er uhyre vigtig. Trenden i fødevarerindustrien er helt klart, at produktionen bliver mere og mere effektiv, og det stiller høje krav til fødevarerens sikkerhed. Vores analytiske løsninger er et vigtigt element i at højne produktkvaliteten for vores kunder. Derfor er det vigtigt, at kunderne ved, hvad vi står for, og det gør de med en ISO 9001-certificering, fortæller adm. direktør Torben Ladegaard.

## **Samme høje kvalitet i hele verden**

FOSS blev ISO 9001-certificeret i 1998, og i dag er FOSS' kvalitetsledelsessystem, FOSSway, omdrejningspunkt for virksomhedens processer. Her er alle virksomhedens kerneprocesser dokumenterede, og alle involverede medarbejdere er trænet i dem. Og resultaterne taler for sig selv:

– Siden 2008 har vi år for år oplevet en markant højere kvalitet på vores produkter gennem procesforbedringer. Bl.a. har ind-

førelsen af ISO 9001 og lean forbedret effektiviteten i produktionen fra 67 % til 90 % i dag. Det er vi selvfølgelig meget tilfredse med, fortæller Torben Ladegaard.

Netop nu er FOSS i gang med at udbrede ISO 9001 til organisationens 16 datterselskaber, der står over for at blive certificeret.

– Vi har mange globale fødevarer kunder, og hvis vi ser på kunder som fx Nestlé og Danone, er det vigtigt, at deres samarbejdspartnere er ISO 9001-certificerede og arbejder seriøst med kvalitetsledelse. Derfor går vi nu skridtet videre og får vores datterselskaber med. Det handler om, at vi kan garantere en global standard, så vores kunder altid kan regne med, hvad de får, også rundt omkring i andre FOSS-selskaber, siger Torben Ladegaard.

## **Globaliseret produktion stiller krav om kvalitetsprocesser**

Ifølge Torben Ladegaard stiller den stigende globalisering store krav til kvalitetsledelse:

– Vores kunders råvarer bliver sourcet, produceret og solgt alle steder i verden. Det globale netværk har enormt stor betydning for fødevarerens sikkerhed. Det er en trend, der kun bliver stærkere. Vores avancerede må-





For adm. direktør Torben Ladegaard er det vigtigt, at kunderne ved, hvad FOSS står for. Og det gør de med ISO 9001.

leudstyr bliver brugt af kunder til at måle kvalitet og indgår i deres forarbejdning, så de kan levere sikre fødevarer. Vi har derfor slet ikke råd til at lempe på kvaliteten. Og det har vi bestemt heller ikke i sinde, siger Torben Ladegaard.

FOSS' kinesiske fabrik i Suzhou er også ISO 9001-certificeret, og det er ifølge Torben Ladegaard af stor betydning, særligt når det gælder medarbejderne:

– I Kina har vi store krav til vores leverandører om at levere kvalitet, og her kan vi gøre god brug af ISO 9001. Derudover har man typisk en højere medarbejderomsætning på fabrikker i Kina, og her har ISO 9001 været en stor gevinst. Fordi vi har dokumenteret vores processer, er det langt nemmere at få nye medarbejdere ind i vores virksomhed. Vi er en meget videnstung virksomhed med højteknologiske produkter – og derfor er det utroligt vigtigt for os, at vi konstant bygger viden op på vores fabrikker.

### **Forbedringer igen og igen og igen**

Men hvad er det så, ISO 9001 gør hos den globale virksomhed med så imponerende resultater? For Torben Ladegaard handler

det især om, at ISO 9001 er et ledelsesværktøj, der sikrer, at organisationen hele tiden har fokus på at skabe forbedringer:

– Som virksomhed kan du rimelig nemt få et ISO 9001-certifikat. Du kan sagtens dokumentere processer, der måske ikke er helt optimale, robuste osv. For os handler det om meget mere end dokumentation. Det handler både om at skabe høj kvalitet og om at sikre løbende forbedringer. Og det er det, ISO 9001 hjælper os med, siger Torben Ladegaard.

Anders Friis Liechti, der er Senior Vice President og leder af den globale kvalitetsafdeling hos FOSS, stemmer i:

– Vi har committet os til løbende forbedringer, og det er en del af vores ledelsesfokus. ISO 9001 er fundamentet for at skabe disse løbende forbedringer, fordi systemet kræver, at du hele tiden har fokus på det. I sidste ende er det disse forbedringer, der gør os konkurrencedygtige.

### **Mange små forbedringer lønner sig**

Helt konkret har FOSS indført såkaldte Kaizen-tavler (et visuelt værktøj, der sikrer fokus på kontinuerlige procesforbedringer,



» Der kommer flere og flere krav inden for fødevarer sikkerhed; og et fokus på ISO 9001-processerne gør det nemt at bygge de nye krav og regler ovenpå

red.) på alle lokationer. Tavlerne bygger på modellen fra ledelsesstandarderne: Plan-Do-Check-Act. Her kan medarbejdere på tværs af virksomheden sikre, at de hele tiden laver forbedringer af deres processer ved at inddrage hinanden.

– Vi tror på, at selv små forbedringer drevet af alle medarbejdere kan løfte vores effektivitet og performance. Det handler ikke kun om de store og ofte risikable forandringer. Vi er netop i gang med at implementere et globalt kundeklagesystem for at sikre en større ensartethed og professionalisme, når vi modtager klager fra vores globale kunder. Vi tror på, at mange små forbedringer er den mest effektive måde at skabe robuste og agile processer på, og at Plan-Do-Check-Act-metodikken er et godt værktøj til det, siger Anders Friis Liechti.

#### **Kvalitetsledelse er kommet for at blive**

Et velfungerende kvalitetssystem, 22 processagenter, Kaizen-tavler på alle lokationer og nye certifikater på vej. Kvaliteten er i højsædet hos FOSS. Og spørger man Torben Ladegaard, hvordan fremtiden ser ud, siger han:

– Den globalisering, som vi ser inden for

fødevarerindustrien, er vi også med på. Her er vi en vigtig komponent i at sikre industriens fødevarekvalitet. Der kommer flere og flere krav inden for fødevarer sikkerhed, og et fokus på ISO 9001-processerne gør det nemt at bygge de nye krav og regler ovenpå. Hos os er der ingen tvivl: Kvalitet er kommet for at blive. +



Vi tror på, at mange små forbedringer er den mest effektive måde at skabe robuste og agile processer på

*Anders Friis Liechti,  
Senior Vice President*



# Hvad er værdien

vækst + kvalitet  
har spurgt tre  
danske  
virksomheder  
om, hvilken  
værdi og  
hvilket udbytte  
de får af at  
arbejde med  
kvalitetsledelse.



## **Certificeringen er et afgørende konkurrenceparameter**

ISO 9001 har betydning for os på flere måder. Dels er certificeringen med til at sikre, at vi leverer fejlfri kvalitet hver gang. Dels giver certificeringen os nogle væsentlige konkurrencefordele.

**Det er vores målsætning altid og uden undtagelser at levere produkter og ydelser, der opfylder vores kunders krav til kvalitet og leveringstid.** Det sikrer vores kvalitetsledelsessystem, der er certificeret efter ISO 9001. Vi plejer at sige, at det er vores kunders garanti for en kompromisløs holdning til kvalitet.

Vi udfører grundig egenkontrol på alle vores arbejdsgange og processer, og vi uddanner løbende vores medarbejdere for at sikre dem de nødvendige faglige kompetencer og certificeringer samt et grundigt indblik i virksomhedens kvalitetsstandarder.

**Vores certificering efter ISO 9001 samt ISO 14001 og OHSAS 18001 giver Nikon Industries gode fremtidsperspektiver i de brancher, hvor det at have styr på sikkerhed, arbejdsmiljø, kvalitet og miljø er vigtige konkurrenceparametre.**

Det er afgørende i brancher som offshore vind, offshore olie og gas og den maritime sektor, at man vælger leverandører og underleverandører, der kan dokumentere deres systemer. Og det kan vi!

*Kim Pedersen, QHSE-ansvarlig i Nikon Industries A/S, der fremstiller projektspecifikke løsninger inden for aluminiums- og stålkonstruktioner.*

# af ISO 9001?



## **Vi står stærkere i samarbejdet med vores kunder**

Kvalitetsledelse kommer først og fremmest vores kunder til gode. **Vi har opsat nogle helt klare mål og forpligtelser i forhold til samarbejdet med vores kunder.** Det gælder fx strikse begrænsninger på, hvor mange reklamationer vi må få.

Vi har også opsat meget høje leverandørkrav, der matcher de krav, vi stiller til os selv. **Det er med til at højne kvaliteten af de produkter, vi modtager, ligesom det er med til at sikre, at de bliver leveret korrekt og til tiden.** I sidste ende betyder det, at vores kunder kan være sikre på, at vi altid benytter os af de bedste produkter.

Samtidig kan vi med ISO 9001-certificeringen dokumentere, at vi har styr på kvaliteten, og at arbejdet bliver udført ordentligt, så også helt store kunder trygt kan vælge os som samarbejdspartnere.

*Henrik Dissing, medejer af Vestkystens VVS.*

## **Struktureret sagsbehandling og stor signalværdi**

Vi har i Fredericia Kommune haft så gode erfaringer med ISO 9001 på natur- og miljøområdet, at vi har valgt at udbrede systemet til hele teknik- og miljøområdet og planområdet.

**Ved at arbejde efter principperne i ISO 9001 sikrer vi velovervejede procedurer for sagsbehandlingen og et godt overblik over sagsgangen på alle vores områder:** kommune- og lokalplanlægning, planlovsadministration, byggesagsbehandling, vej- og trafikområdet, natur- og miljøområdet, styring af kort og data mv.

Samtidigt sætter ledelsessystemet fokus på vores dialog med borgere og virksomheder og forpligter os bl.a. til at lave brugertilfredshedsundersøgelser hos de borgere og virksomheder, som vi samarbejder med, for at udvikle kvaliteten af vores arbejde. Vi sætter således i efteråret 2015 gang i permanente brugertilfredshedsundersøgelser på en lang række af vores områder, hvor alle virksomheder og borgere, der har modtaget en kommunal afgørelse, bliver bedt om at give udtryk for deres tilfredshed med vores service og foreslå eventuelle forbedringer. **Endelig har det naturligvis betydning, at certificeringen har en signalværdi – især over for de virksomheder, som vi samarbejder med.** Mange af dem arbejder jo også selv med internationale standarder.

*Peter Krongaard-Kruse, chef for Teknik & Miljø i Fredericia Kommune.*

Fredericia Kommunes natur- og miljøadministration blev certificeret efter ISO 9001 første gang i 2012. Sagsbehandling mv. på hele teknik- og miljøområdet og planområdet blev certificeret i foråret 2015.

# Hvordan ser fremtiden ud for ISO 9001?

*ISO 9001 vil i fremtiden blive endnu mere udbredt blandt danske virksomheder. Og med den nye version af ledelsesstandarden er der grobund for at skabe endnu større værdi for forretningen. Det vurderer Jesper Jerlang, standardiseringsdirektør i Dansk Standard.*

Der er sket en markant stigning i antallet af virksomheder, der anvender ISO 9001, i løbet af de senere år – både i udlandet og herhjemme. Min forventning er klart, at udviklingen vil fortsætte, så vi i løbet af de næste 10 år ser en fordobling i antallet af virksomheder, der arbejder med ISO 9001, siger Jesper Jerlang, standardiseringsdirektør i Dansk Standard.

Danske virksomheder bliver i stigende grad mødt med krav om at anvende internationale standarder og kunne dokumentere deres interne kvalitetssikring. Samtidig er der for mange virksomheder signalværdi i at kunne dokumentere, at de arbejder målrettet med konstant at forbedre processer og kvalitetsledelse.

– Standarder i det hele taget bliver vigtigere og vigtigere i takt med øget globalisering og øget samhandel internationalt. Det samme gælder for ISO 9001, hvor vi tydeligt kan se, at globaliseringen betyder, at det i stigende grad er en markedsforventning eller et markedskrav, at danske virksomheder arbejder med ISO 9001. I mange sammenhænge er det bare et must have, siger Jesper Jerlang.

## **Et ledelsesværktøj til forretningsudvikling og optimering**

Men der er mange andre motivationsfaktorer for at benytte ISO 9001 til at styrke og udvikle forretningen.

– Brugt rigtigt kan udbyttet af ISO 9001 være enormt. Og det har rigtigt mange virksomheder fået øjnene op for. Erfaringer viser, at virksomheder, der arbejder med ISO 9001, oplever positive gevinster, der kan af-



**Udviklingen i antallet af organisationer på VERDENSPLAN certificeret efter ISO 9001:**

1.138.155



**Udviklingen i antallet af DANSKE organisationer certificeret efter ISO 9001:**

660.132

916

1050

1692

KILDE: TAL FRA ISO

70.364

KILDE: TAL FRA ISO

1994

2004

2014

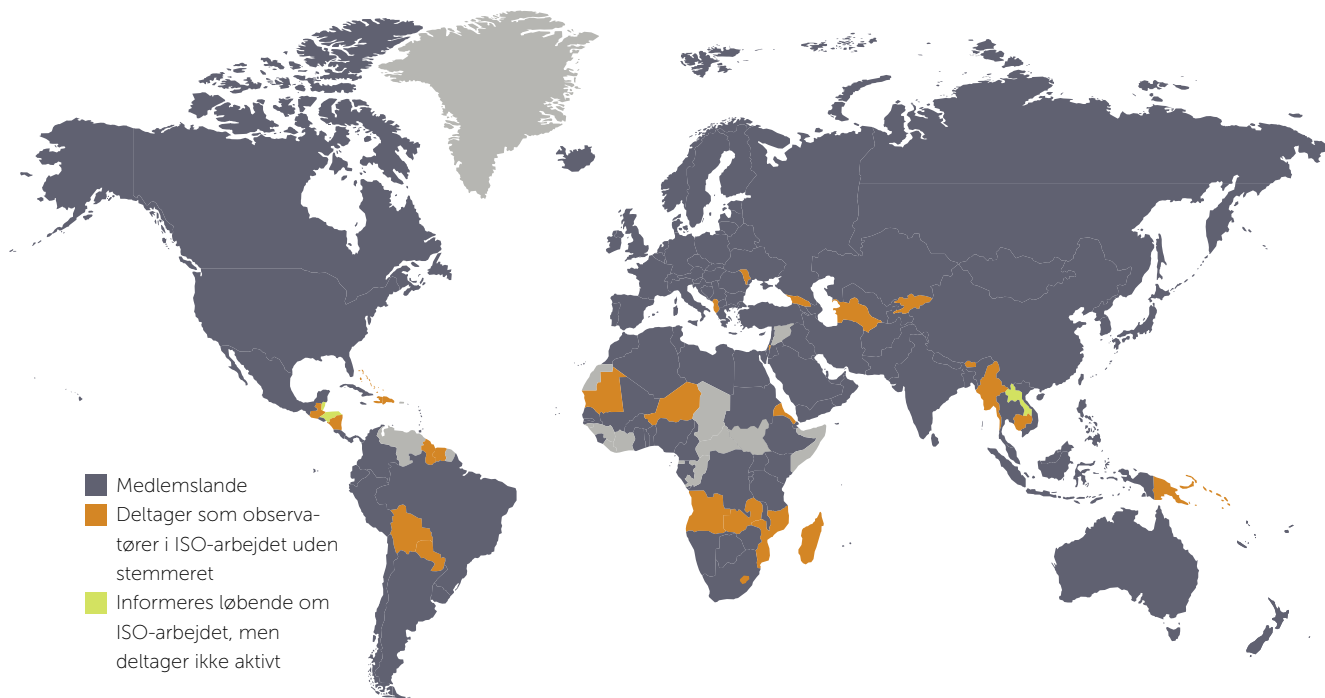
1994

2004

2014



**162 medlemslande deltager i øjeblikket i udviklingen af standarder i ISO, den internationale standardiseringsorganisation.**



læses på bundlinjen, bl.a. i form af øget effektivitet og produktivitet, minimering af fejl og ressourcespild, højere kvalitet og kundetilfredshed samt øget salg, siger Jesper Jerlang og fortæller, at Dansk Standard ikke sjældent har set eksempler på, at produktiviteten bliver løftet med 10-15 % eller mere ved at indføre ISO 9001, fordi der kommer styr på alle processer.

Med den nye ISO 9001 bliver værktøjet ifølge Jesper Jerlang endnu stærkere og endnu mere værdigivende.

– Den nye ISO 9001 afspejler udviklingen i samfundet og er tilpasset til en mere dynamisk, kompleks og global verden. Den lægger op til en mere strategisk og udviklingsfokuseret implementering i virksomhederne med klar forankring i topledelsen. Der er fokus på kvalitet i bred forstand i alle processer lige fra produktudvikling til kundeservice, og det handler i stigende grad om fokus på nye muligheder, innovation og evnen til at tilfredsstille kundernes behov hele vejen rundt. Derfor er det også min klare vurdering, at ISO 9001 er blevet et

endnu stærkere ledelsesredskab, som endnu flere virksomheder vil benytte i fremtiden og få stort udbytte af. ■

» *Det handler i stigende grad om fokus på nye muligheder, innovation og evnen til at tilfredsstille kundernes behov hele vejen rundt*

*Standardiseringsdirektør  
Jesper Jerlang,  
Dansk Standard*

FOTO: ELONA SØGREN

# Standarder har stor betydning for dansk eksport

*vækst + kvalitet har spurgt en administrerende direktør i en dansk virksomhed, en professor og erhvervs- og vækstministeren om standarders betydning for danske virksomheders muligheder på de internationale eksportmarkeder.*

**Tekst:** Lisa Olufson Klæsøe

Administrerende  
direktør i Jabra,  
René Svendsen-Tune:



## Skaber et stort marked

Standarder bliver grundlæggende brugt for at sikre en så ensartet og god kvalitet af vores produkter som muligt. Og for at sikre, at kvaliteten kontinuerligt bliver bedre og har den rette bevågenhed i organisationen. Ikke bare hos os selv internt, men også hos vores leverandører, som vi stiller krav til om brug af eksempelvis ISO 9001. På samme måde medtager mange af vores store kunder det også i deres vurdering af os som leverandør af produkter og serviceydelser, siger René Svendsen-Tune, administrerende direktør for GN Netcom og Jabra.

Særligt standarderne for kvalitetsledelse (ISO 9001) og miljøledelse (ISO 14001) er vigtige i eksportsammenhænge. Mange

kunder efterlyser nemlig dokumentation for dette, fortsætter han.

– Engang kunne man være first mover ved at efterleve standarderne for kvalitets- og miljøledelse. I dag er det noget, alle reelt er nødt til at kunne. For eksempel kan det være umuligt at vinde offentlige udbud i mange lande, hvis du ikke lever op til standarderne på området.

Men det er ikke kun ledelsesstandarder, der spiller en væsentlig rolle for lettere handel og markedsadgang. Det gælder internationale standarder i det hele taget.

– Standarder er med til at skabe et stort marked, som vi kan adressere med de samme produkter. For eksempel er Bluetooth-



FOTO: GN STORE NORD A/S

teknologi en international standard. Derfor kan vi markedsføre Bluetooth-produkter i hele verden. Generelt er vores markedsadgang lettere, hvis der gælder internationale standarder for et område. Hermed kan vi spare at producere landespecifikke versioner af vores produkter. På de områder, hvor der er behov for landespecifikke tilpasninger, fx forskellige opladere til batteridrevne produkter, bliver vi påført en omkostning, der ikke giver værdi for kunden, men skaber komplikationer i organisationen, fortæller René Svendsen-Tune.

Jabra oplever desuden hurtigere accept af og lettere markedsadgang for ny teknologi, hvis der findes klare standarder inden for

området. Fx inden for Unified Communication, hvor man bruger computeren som telefon. Her har standarder inden for lyd kvalitet og sammenkobling af forskellige elementer til et helt system betydet, at man er sikker på, at produkter kan virke sammen, og at lyd kvalitet og sikkerhed er blevet overholdt.

– Ved at sætte tilpas høje standarder inden for lyd kvalitet udelukker man mindre seriøse firmaer fra markedet. Hermed sikrer man hurtig accept af ny teknologi, et stort udvalg af kvalitetsprodukter, adgang til et verdensomspændende marked og tilfredse kunder, siger René Svendsen-Tune. ■

## Jabra:

Jabra er verdensleder inden for udvikling, produktion og markedsføring af et bredt udvalg af kommunikations- og audioløsninger som headsets og mobile speakerphones. Jabra har næsten 1000 ansatte på verdensplan og havde i 2014 en årlig omsætning på DKK 2,8 mia.



# Lettere adgang til internationale opgaver

**D**eregulering og øget anvendelse af internationale standarder frem for nationale er blandt de tiltag, der skal til for at øge eksportmulighederne for danske virksomheder. Det mener professor ved Institut for Økonomi ved Aarhus Universitet Philipp Schröder. Ifølge ham er der to væsentlige sider af standarders betydning for international samhandel og eksport:

– Den ene side af sagen er, at internationale harmoniserede standarder skaber transparens og kompatibilitet. De giver virksomhederne en chance for at forstå, hvad kunden ønsker, og dermed leve op til det. På den måde virker internationale harmoniserede standarder faciliterende og markedsskabende.

– Den anden side af sagen er, at nationale standarder og særkrav kan være handelsbarrierer. Det gælder især for mindre virksomheder, der risikerer at holde sig til hjemmemarkedet, fordi der i Danmark kan være andre nationale særkrav, de skal leve op til, end eksempelvis i Sverige eller Tyskland. Og det er dyrt for samfundsøkonomien, at der er inkompatible standarder, fordi man således ser tingene forskelligt og så at sige ikke taler samme sprog. Lad mig give et eksempel fra min egen verden: Hvorfor har man i Danmark valgt at anvende sin egen karakterskala, som er svær at forstå i udlandet?

Derfor, understreger Philipp Schröder, er det vigtigt, at man arbejder hen imod anvendelse af internationale standarder frem for nationale.

– I Produktivitetskommissionen konkluderer vi også, at det er vigtigt, at man anvender internationale standarder, så danske virksomheder får bedre muligheder for at komme ind på internationale markeder med deres produkter og services. Især for mindre økonomier som Danmark er det utroligt vigtigt, for det gør det lettere for danske virksomheder at byde på internationale opgaver.



FOTO: VÆKSTHUS SYD

**Nye muligheder med globale standarder**  
Ulemperne ved brug af forskellige standarder ses tydeligt ved samhandel mellem europæiske og amerikanske virksomheder. Og det er netop det, der er omdrejningspunktet i forhandlingerne om en frihandelsaftale mellem USA og Europa: at løse problemerne med forskellige standarder og reguleringskrav på hver side af Atlanten.

– Danske og europæiske virksomheder støder ofte på store problemer i transatlantisk samhandel på grund af forskellige standarder i Europa og USA. Der er eksempelvis forskellige standarder for sikkerhedsselefor-



*Hvorfor har man i Danmark valgt at anvende sin egen karakterskala, som er svær at forstå i udlandet?*





Philipp Schröder, Aarhus Universitet, taler varmt for, at internationale standarder kan give danske virksomheder adgang til nye markeder.

ankring i USA og Europa. Det skaber store handelsbarrierer, selvom sikkerhedsseleer nok virker lige godt begge steder. Ved at få skabt et åbent marked med fælles standarder åbnes der op for nye muligheder for danske virksomheder, der gerne vil ind på det amerikanske marked, siger Philipp Schröder. ■

Erhvervs- og vækstminister  
Troels Lund Poulsen:

# Nøgle til eksport

*Hvordan indgår internationale standarder i regeringens erhvervs- og vækstpolitik?*

– Det er vigtigt for regeringen, at danske virksomheder ikke stilles over for særlige danske krav og standarder, som stiller dem ringere end virksomheder fra andre lande. Det gælder helt specifikt, når der gennemføres EU-lovgivning, hvor regeringen vil gøre op med overimplementering af EU-regler. Men det gælder også mere generelt ved både eksisterende og ny dansk lovgivning.

Internationale standarder er i den forbindelse et vigtigt redskab. Fx har Produktivitetskommissionen anbefalet, at nationale produktstandarder så vidt muligt erstattes af internationale standarder. Det skyldes, at nationale særkrav og standarder kan begrænse konkurrencen, i særdeleshed på et lille marked som det danske.

*Hvilken rolle spiller standarder i forhold til samhandel og eksport for danske virksomheder?*

– Langt de fleste standarder er frivillige for virksomhederne at følge og er ikke koblet til lovgivningen. Men internationale standarder sætter alligevel rammerne for international handel, fordi større internationale virksomheder i stigende grad stiller krav om, at underleverandører efterlever standarderne. Det kan derfor være en nøgle til eksport, når danske virksomheder eksem-



FOTO: JENS ÅSTRUP

pelvis efterlever kvalitetsledelsesstandarder. Kunder i andre lande kan dermed være sikre på, at produkterne overholder de aftalte krav til kvalitet og fejlmarginer.

Vi ved fra en række undersøgelser, at virksomheder, der anvender standarder, generelt har en højere værditilvækst, produktivitet og eksport end sammenlignelige virksomheder, der ikke bruger standarder.

*Hvilken rolle bør Danmark spille i udviklingen af standarder?*

– Udviklingen af europæiske og internationale standarder er et væsentligt indsatsområde for Danmark. Det er vigtigt, at både virksomheder og myndigheder er med til at udforme internationale standarder, så de passer til de behov, vi har i Danmark. Som et lille land kan vi på udvalgte områder få meget indflydelse ved at gå aktivt ind i standardiseringsarbejdet på områder, hvor danske virksomheder har styrkepositioner.

Det har vi fx gjort fra dansk side i forhold til udviklingen af standarder på vindmølleområdet. Danmark vil desuden i den kommende tid varetage arbejdet med at standardisere digitaliseringen af offentlige indkøb og udbud på tværs af EU, hvilket vil komme både danske myndigheder og virksomheder til gavn. ■

# + kort nyt



## ISO/CD 10788:

### Space systems – Lunar dust simulant

Hvordan genskaber man månens overflade? Der indgår hundredevis af standarder i et rumprogram og med god grund – det er ikke tilfældigt, at der har været mennesker på månen.

## ISO 3591:

### Sensory analysis – Apparatus – Wine-tasting glass

Hvordan ser det perfekte vinglas ud? Standarden indeholder alt fra dimensioner og længden på stilken til kurven på selve glasset for at koncentrere bouqueten.

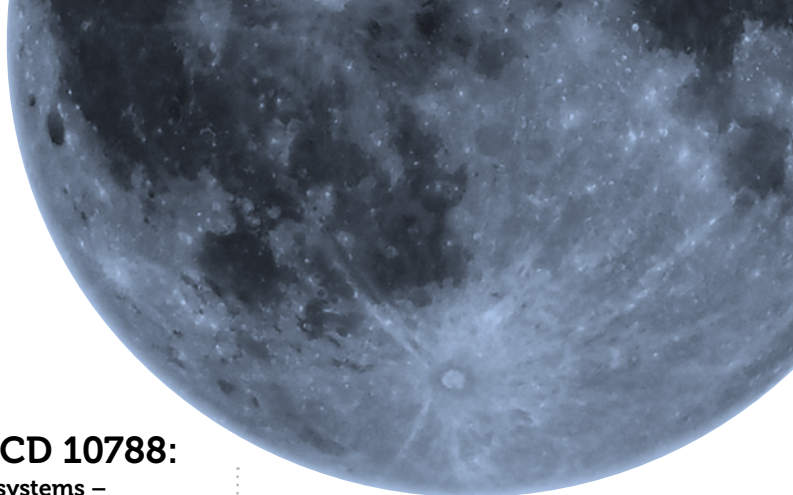
## Klædt på til miljørigtige indkøb?

Det er Nykredit, Rambøll og Dansk Retursystem. Som professionelle indkøbere i et unikt netværkssamarbejde for store virksomheder får de hjælp og sparring til verificering af miljøkrav til deres leverandører. Indirekte indkøb udgør væsentlige beløbsstørrelser, og vores 12 medlemmer ved, hvor vigtigt det er at gøre det enkelt og tidsbesparende at sætte fokus på miljø – og samtidig købe ind til konkurrencedygtige priser. Hør medlemmerne fortælle med egne ord, hvordan netværket er med til at klæde dem på. Korn til et uformelt cafémøde d. 29. oktober, kl. 8.30-10.00 hos Rambøll om Netværk for Miljømærket indkøb.

Kontakt Ingrid Elmedal på [ie@ecolabel.dk](mailto:ie@ecolabel.dk) og hør nærmere, så sender vi en invitation. Måske kan du være med i netværket!

Netværk for

**Miljømærket indkøb**



## Rent drikkevand i Afrika

Ledelsesstandarderne ISO 9001 for kvalitetsledelse og ISO 14001 for miljøledelse har hjulpet vandselskabet Water Senegal med at sikre drikkevand til fem millioner mennesker.

Ved at implementere ledelsesstandarderne er selskabet blevet i stand til at strømline sine drikkevandstjenester og øge kvaliteten af sit vand, som har nået en drikkelighed på 99,1%.

ISO har udviklet en video, der viser, hvordan standarder har gjort det muligt for vandselskabet at imødekomme behovet for sikkert og rent vand.

Se videoen på  
[www.iso.org](http://www.iso.org)





# Risikotænkning kan bidrage til positive forandringer

*For en virksomhed i Grundfos' størrelse er ISO 9001 ikke til at komme uden om. Den er ganske enkelt en forventning i markedet. Men ISO 9001 bidrager til mere end »blot« at være nøgle til markedsadgang.*

**Tekst:** Lisa Olufson Klæsøe • **Foto:** Grundfos

– ISO 9001 er vores license to operate. Og derfor er standarden naturligvis meget vigtig for os. Vi har været 9001-certificeret de sidste 25 år, så kravene er for længst indarbejdet i vores daglige rutiner. Der, hvor ISO 9001 virkelig giver os noget, er, når de store revisioner kommer, og de skubber til os og prikker til kulturen. Fx ved opdateringen i 2000, hvor der var fokus på processer og løbende forbedringer. Det bidrog til et eftersyn af vores systemer til løbende forbedringer og gav et positivt skub til forbedringskulturen, så vi sikrer, at vi hele tiden forbedrer os og producerer effektivt og med højest mulige kvalitet, fortæller Torben Hadberg, Senior Quality Engineer i Grundfos.

Derfor har Grundfos også høje forventninger til den nye version af ISO 9001 og det, som opdateringerne kan bibringe organisationens arbejde med kvalitetsledelse.

– Risikotænkning, som den nye version introducerer, er fx et område, hvor vi ser, at den nye ISO 9001 vil bidrage til positive forandringer for os. Selvfølgelig har vi i dag fokus på risikovurdering i mange sammenhænge, men nu giver den nye version os en anledning til at gennemgå og styrke det endnu mere gennem hele værdikæden.

Ud over de store opdateringer bidrager ISO 9001 også til at skabe mere systematik, fx i forbindelse med certificering af nye selskaber, hvor der introduceres en lang række

koncernsystemer. Her sikrer en certificering, at man kommer hele vejen rundt og bliver helt skarp på sine processer og arbejdsgange.

– ISO 9001-standarden stiller en række krav, som ikke-certificerede selskaber meget langt hen ad vejen opfylder qua vores koncernsystemer, men en certificering giver lige selskabet et ekstra skub mod endnu mere systematik og tydeligere processer, siger Torben Hadberg.

ISO 9001 spiller således en vigtig rolle for mange arbejdsgange og processer i Grundfos, og det bliver derfor ifølge Torben Hadberg rigtigt spændende at se, hvordan den nye version af 9001 vil påvirke virksomheden, når den for alvor bliver taget i brug hen over 2016. ■







# »ISO 9001 har ført os til Tyskland og Norge«



## Hvem

- Michael & Jimmi Hansen, virksomhedsejere
- Invitec Aps i Gelsted
- Metalvirksomheden drives af brødrene Jimmi og Michael Hansen
- Den fynske virksomhed leverer spåntagning til adskillige industrier i Danmark og udlandet
- Invitec blev certificeret efter ISO 9001 i 2014

»ISO 9001 har vist sig at være den helt rigtige nøgle til mange nye kontakter – og kontrakter – for os, da systemet vidner om, at vi kan levere en ensartet, høj kvalitet. Ikke mindst fordi det efterhånden er mere reglen end undtagelsen, at vi bliver mødt med krav om ISO 9001.

Herhjemme ved vores mangeårige, trofaste kunder godt, hvad vi står for, men uden for de danske grænser giver ISO-blåstemplingen lettere adgang til nye kunder. Det er årsag til, at vi har fået hul på det norske og tyske marked.«

»Vi har fået plads i  
inderkredsen hos  
de store kunder«





## Hvem

- Esben Sørensen, økonomichef
- Smedevirksomheden Chris Jensen A/S i Stenlille, Kalundborg og Slagelse
- Chris Jensen har speciale i rustfri stålproduktion
- Virksomheden har været ISO 9001-certificeret siden 1993
- 56 medarbejdere, hvoraf langt hovedparten er rustfri smede, lagerfolk og specialarbejdere

»Det er svært at måle, om vi har tjent flere penge, efter at vi blev certificeret efter ISO 9001. Men en vigtig gevinst har helt klart været, at vi ikke er de første, der bliver sorteret fra i en tilbudsrunde hos de store kunder. Vi er med i inderkredsen.

Generelt oplever vi stigende krav fra markedet om dokumentation – og med ISO 9001 har vi papir på, at kvaliteten hos os er i orden. Det gør det meget nemmere for vores kunder, når de skal vælge leverandører.«

» Vi håndterer  
flere skind på  
færre hænder«





## Hvem

- Søren Valentin, COO
- København Fur i Glostrup
- København Fur er verdens største auktionshus for pels og globalt centrum for handlen med pels
- Virksomheden er en andelsforening ejet af medlemmerne af Dansk Pelsdyravlerforening
- 500 medarbejdere, hvoraf ca. 300 er sæsonarbejdere
- København Fur blev certificeret efter ISO 9001 i 2005

»I år har vi reduceret vores fejlmargen med over 20 %, samtidig med at vi håndterer flere skind på færre hænder. Den øgede produktivitet er uden tvivl afledt af vores arbejde med ISO 9001.

Metoden Plan-Do-Check-Act tvinger os til at skabe kontinuerlige forbedringer og processer. Det gør hele forskellen for os. Fx har vi beskrevet ensartede processer for, hvordan man arbejder med vores maskiner, og vi holder tavlemøder hver eneste dag, hvor vi følger op på afvigelser og finder nye, bedre løsninger.«



»Vores rengøring  
er ikke overladt til  
tilfældighederne«





## Hvem

- Jakob Nibe, Adm. direktør
- Danren A/S i Odense
- Rengøringsvirksomheden  
Danren har 270 medarbejdere
- Danren blev certificeret efter ISO 9001 i 2010

»Siden vi blev ISO 9001-certificerede i 2010, har vi oplevet en kraftig vækst – vi har tredoblet vores omsætning i et ellers presset marked. Eksternt har ISO 9001 gjort det muligt at sende et signal om, at vores rengøring ikke er overladt til tilfældighederne. Der er styr på kvaliteten.

Internt er ISO 9001 det skelet, som vores medarbejdere hele tiden tager udgangspunkt i og bygger videre på. Den har skabt systematik i vores processer – lige fra kontrakten er underskrevet til den løbende drift – hvilket i sidste ende skaber den kvalitet, vi ønsker at stå for.«

# Målrettet kvalitetsledelse = work smarter

*Ejendomsforvaltningsselskabet DEAS har de sidste fem år arbejdet målrettet med kvalitetsledelse. Og det kan mærkes overalt i organisationen, der i dag har styr på processerne og har løftet kvaliteten i alle enheder, lige fra ejendomsadministrationen til byggeteknisk rådgivning.*

**Tekst:** Lisa Olufson Klæsøe • **Foto:** DEAS

*vækst+kvalitet har talt med både en topchef og en medarbejder og spurgt, hvordan de mærker værdien af ISO 9001 i hverdagen, set fra hver deres stol.*

## DIREKTØREN:



Bo Heide-Ottosen,  
direktør i DEAS

### Det, vi gør, det gør vi ordentligt!

For mig er det et must at arbejde med kvalitetsledelse. DEAS er en stor servicevirksomhed, der lever af at yde den bedste service for vores kunder. Hvis vi ikke tænker kvalitet og kvalitetsforbedringer ind, kommer vi aldrig til at leve op til vores mantra: – Det, vi gør, det gør vi ordentligt, siger Bo Heide-Ottosen, direktør i DEAS.

DEAS lægger stor vægt på kunderne og måler løbende på kundetilfredsheden.

– Det er helt afgørende for os, at vi har høj kundetilfredshed. Det får vi ved at have styr på vores processer både internt og eksternt. Det er kernen. En kerne, som vores kunder efterspørger. De forlanger kvalitet og vil have den bedst mulige service fra os hele vejen rundt.

Ifølge Bo Heide-Ottosen betyder Kvalitetshåndbogen, at virksomheden oplever færre fejl samt øget produktivitet – og det kan aflæses på bundlinjen.

– Ved at arbejde målrettet med kvalitetsledelse, styrker vi indtjeningen i virksomhe-

den. Vi er mere effektive i den måde, vi gør tingene på. For os handler det om work smarter. Det er lettere, når alle ved, hvad det kræver at løfte en given opgave. Det giver tryghed for, at det hele fungerer optimalt. Vi laver færre fejl, og dem, vi laver, retter vi op på, fordi vi nemt kan gå tilbage og se på, hvor det gik galt, og ændre procedurerne, så vi ikke laver den samme fejl igen. Alle kan begå fejl en gang, men vi skulle nødt til lave de samme fejl flere gange, for det kan blive dyrt.

### Fokus på muligheder og forbedringer

Med ISO 9001 sikrer DEAS, at virksomheden hele tiden udvikler sig.

– Det er afgørende, at de procedurer, vi har, er let forståelige og best in class. De er ikke statiske, men skal hele tiden fintunes. Der er gammel strøm i nogle af ledningerne, men vi leder hele tiden efter smartere måder at gøre tingene på. Det er en dynamisk proces, siger Bo Heide-Ottosen.

Derfor er det også essentielt for direk-





tøren, at alle engagerer sig i Kvalitets-håndbogen og lever den – høj som lav. Kvalitetsarbejdet er forankret i direktionen og ledelsen, og alle chefer tager det op på møder som en fast del af mødestrukturen på teamniveau, hvor procedurer gennemgås med medarbejderne.

– Det er vigtigt, at alle er engagerede i kvalitetsarbejdet. Derfor: Gør det enkelt. Det skal give mening hele vejen rundt, og jo mere man kan lære af hinanden, jo bedre. Udfordringen er, at det skal trænge ud i alle krogene af virksomheden.

ISO-certificering er næste skridt på vejen for DEAS.

– Certificeringen skal være med til at holde os oppe på beatet, og sidst men ikke mindst er det markedsføring. Det er helt evident, at en ISO 9001-certificering er med til at styrke vores profil. Det er en blåstempling af, at det, vi laver, er i topklasse.

### Opgaverne bliver løst ordentligt – hver gang

Jesper Askholm har været ejendomsadministrator i DEAS siden 2011. For ham betyder Kvalitetshåndbogen, at han aldrig er i tvivl om, hvordan han skal løse sine arbejdsopgaver. Og i sidste ende betyder det gladere kunder.

– Tidligere havde vi meget en »spørg si-demanden«-kultur, hvilket resulterede i, at der var stor forskel på, hvordan vi hver især greb tingene an. Nu er det først og fremmest Kvalitetshåndbogen, vi tyer til, hvis vi er i tvivl. Dels betyder det, at man altid ved, hvordan en opgave skal løses, og hvilken viden der skal til for at løse den. Og dels betyder det, at medarbejdere løser de samme opgaver på samme måde, og det er med til at sikre kvaliteten.

Samtidig er det nemmere at overtage andres opgaver ved sygdom eller andet fravær.

– Som virksomhed er vi ikke stærkere end det svageste led. Med Kvalitetshåndbogen ved vi altid, hvordan opgaverne skal løses, og kan nemt overtage andres opgaver.

### MEDARBEJDEREN:



Jesper Askholm,  
ejendomsadministrator  
i DEAS





ISO 9001 giver DEAS retningslinjer for at opstille klare procedurer for kundeservice



## DEAS:

DEAS forvalter, drifter og formidler boliger og ejendomme med hovedsæde på Frederiksberg samt afdelinger i Aarhus og Aalborg. Virksomheden har 400 administrative medarbejdere, der beskæftiger sig med alt lige fra administration, regnskab og rådgivning til drift og facility services. Behovet for kvalitetsledelse og fælles processer blev tydeligt efter et virksomhedsskift, der betød, at 100 nye medarbejdere skulle integreres i DEAS.

Det gør det nemmere, at alle har samme startblok.

– Desuden er mange af vores processer tæt forbundne. Det produkt, jeg afleverer til andre, skal kunne bruges af dem. Det er vores procedurer med til at sikre, fordi sammenhængen bliver tydelig. Samtidig er der en klar rollefordeling, så man altid ved, hvem der har ansvar for hvad. Det sikrer, at der ikke er noget, der falder ned mellem to stole.

### Værdi for kunden

For Jesper Askholm har det stor betydning, at medarbejderne selv har været med til at formulere procedurerne.

– Procedurene skal omfatte alle medarbejdere og give mening for alle, ligegyldigt hvad vi arbejder med, eller hvor vi sidder rent geografisk. Derfor er det for mig at se helt essentielt, at medarbejderne har været inddraget i arbejdet med Kvalitetshåndbogen lige fra start.

Også i forhold til kundeservice og kundetilfredshed spiller ISO 9001 en væsentlig rolle.

– Vi har helt klare procedurer for alt lige fra udlejningsaftaler til budgetopsætning. Det betyder, at kunderne altid får den samme høje service. Et godt eksempel er opsætning af budget. Tidligere gjorde hver ejendomsadministrator det på sin måde. Nu har vi sat os sammen og lært af best practice og kundeønsker, hvilket har resulteret i en opsætning, der gør det meget nemmere for lejerne at se deres udgifter, og hvad de præcist dækker over. Det giver selvsagt mere tilfredse kunder og færre indsigelser, fortæller Jesper Askholm.

– Og så betyder det i høj grad også noget, at vi kan dokumentere, at vi har styr på processer og kvalitet, fx når vi skal genforhandle kontrakter eller skal have nye i hus. +

# nyt om<sup>+</sup> standarder



## Standard for hop og spring

Parkour er i kraftig vækst, og der dukker derfor mere og mere udstyr og flere og flere anlæg op rundt om i landet. Indtil nu har der ikke været standarder på området, men det bliver der snart lavet om på. En ny standard, der skal være med til at sikre ordentligt udstyr, fx i forhold til installation og vedligeholdelse, er nemlig på vej.

## Danmark skal være dejligst

En ny standard for dansk kvalitetsturisme skal være med til at løfte kvalitets- og serviceniveauet i den danske turistbranche og dermed få flere turister til Danmark. En lang række aktører fra den danske turistbranche er med til at udvikle standarden i en arbejdsgruppe under Dansk Standard.

– Vi håber, at standarden kan blive en fælles referenceramme for destinationsudviklingen i Danmark. Det kan hæve barren for den kvalitet og service, vores turister møder, siger Sune K. Jensen, Fagleder, DI's Turismeindsats.



## Internationale standarder støtter sammenhængende sundhedsdata

Dansk Standard har netop oprettet en dansk filial af Health Level Seven International (HL7), der udarbejder standarder for sundhedsinformatik. Det betyder, dels at danske leverandørers muligheder forbedres på det globale marked, dels at det på sigt kan være med til at bane vejen for øget sammenhæng i sundhedsdokumentationen i Danmark.



## Overvældende interesse for standarder for e-udbud

Både fra dansk og europæisk side er der rift om at være med til at standardisere digitaliseringen af offentlige indkøb og udbud i Europa. Dansk Standard skal drive arbejdet, hvilket giver danske udviklere og leverandører god mulighed for at få indflydelse.

– Vi mener, at markedet for it-understøttelse af elektronisk indkøb og udbud kommer til at vokse voldsomt de kommende år. Derfor vil vi gerne følge markedet og udviklingen tæt, og det kan vi bl.a. ved at deltage i standardiseringsarbejdet, siger Jesper Bækgaard, Product Manager Lead i KMD.



# Miljø- og kvalitetsledelse anno 2015

## Ny ISO 9001

**1** **Vigtigere rolle i topledelsen og virksomheden**  
ISO 9001 skal i højere grad forankres i topledelsen og supportere virksomhedens strategi og ikke bare leve sit eget liv. Det betyder, at arbejdet med ledelsesstandarder skal understøtte og spille sammen med virksomhedens strategi, og dermed får ISO 9001 en endnu vigtigere rolle i virksomheden.

**2** **Stepvise eller enkeltstående forbedringer**  
Løbende forbedringer er ændret til et krav om forbedringer. Der skal forekomme forbedringer – ikke kun af kvalitetsledelsessystemet, men også af produkter og ydelser. Forbedringerne behøver ikke at være løbende, men kan komme stepvist eller enkeltstående.

**3** **Ikke forebygge, men vurdere risici**  
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 at kundetilfredsheden er høj.

**4** **Vital viden skal forankres bedre**  
Tidligere blev der kun stillet krav til medarbejdernes kompetencer. Fremover skal vital viden forankres bedre. Virksomhederne skal bevare den nødvendige viden til fortsat at levere kvalitetsprodukter og -ydelser – også i tilfælde af at en eller en række ansatte forlader organisationen.

**5** **Ingen kvalitetshåndbog eller ledelsesrepræsentant**  
Den nye version af ISO 9001 stiller ikke krav om en kvalitetshåndbog, da man hellere vil sikre, at kvalitet bliver en naturlig del af arbejdet. Der er heller ikke længere krav om en ledelsesrepræsentant. Begge dele vil give god mening for de fleste, fx vil det sandsynligvis fremme brugen af kvalitetsledelse i hele virksomheden.

*Hvad er det nye, spørger mange brugere af de reviderede ledelsesstandards om. Vækst + kvalitet giver her et overblik over de væsentligste ændringer.*

### Kort om ISO's ledelsesstandards:

- ISO-ledelsesstandarderne bliver revideret og revideret efter en regelmæssig cyklus ca. hvert 5. år.
- Virksomheder, der er ISO 9001- og ISO 14001-certificerede har en overgangsperiode på tre år til at følge de nye standarder.
- Alle ISO's ledelsesstandards opbygges nu ens og har en række fælles krav til de generelle ledelsesmæssige aspekter, fx ledelsens rolle, dokumentation, audit og forbedring. Det gør det nemmere at kombinere flere ledelsessystemer og optimere brugen af systemerne for fx ledelsen.

## Ny ISO 14001

**1** **Topledelsen får større rolle**  
I den nye ISO 14001 er topledelsens rolle tydeligere beskrevet. Det er blevet mere eksplicit, hvad topledelsen skal gøre. Fx skal ledelsen i højere grad tage ejerskab på at arbejde med de væsentlige miljøforhold, som de selv har været med til at udpege, på linje med resten af organisationens overordnede strategiske retning. Det skal være med til at sikre, at miljøledelsessystemet bliver en mere integreret del af hele organisationen.

**2** **Proaktiv indsats og løbende forbedringer**  
Det er ikke nok blot at implementere et ledelsessystem. Den nye version af ISO 14001 har fokus på løbende forbedringer, der skal sikre, at organisation og system følges ad, og at miljøindsatsen hele tiden optimeres. Det er også i god tråd med, hvad de fleste organisationer allerede gør i forvejen.

**3** **Livscyklustankegangen er i fokus**  
I den nye version af standarden er det også som noget nyt beskrevet mere tydeligt, hvordan organisationen skal forholde sig til et produkts forskellige trin i et livscyklusperspektiv.

**4** **Større rolle i organisationen**  
Den reviderede ledelsesstandard vil sikre, at miljøledelse nu bliver fuldt integreret i organisationen og på linje med det strategiske niveau.

**5** **Øgede krav til virksomhedens kommunikation**  
Virksomheder skal forholde sig aktivt til deres interessenter og forholde sig til dem gennem deres eksterne kommunikation. ■

# Hvilke ledelsesstandarter findes der?

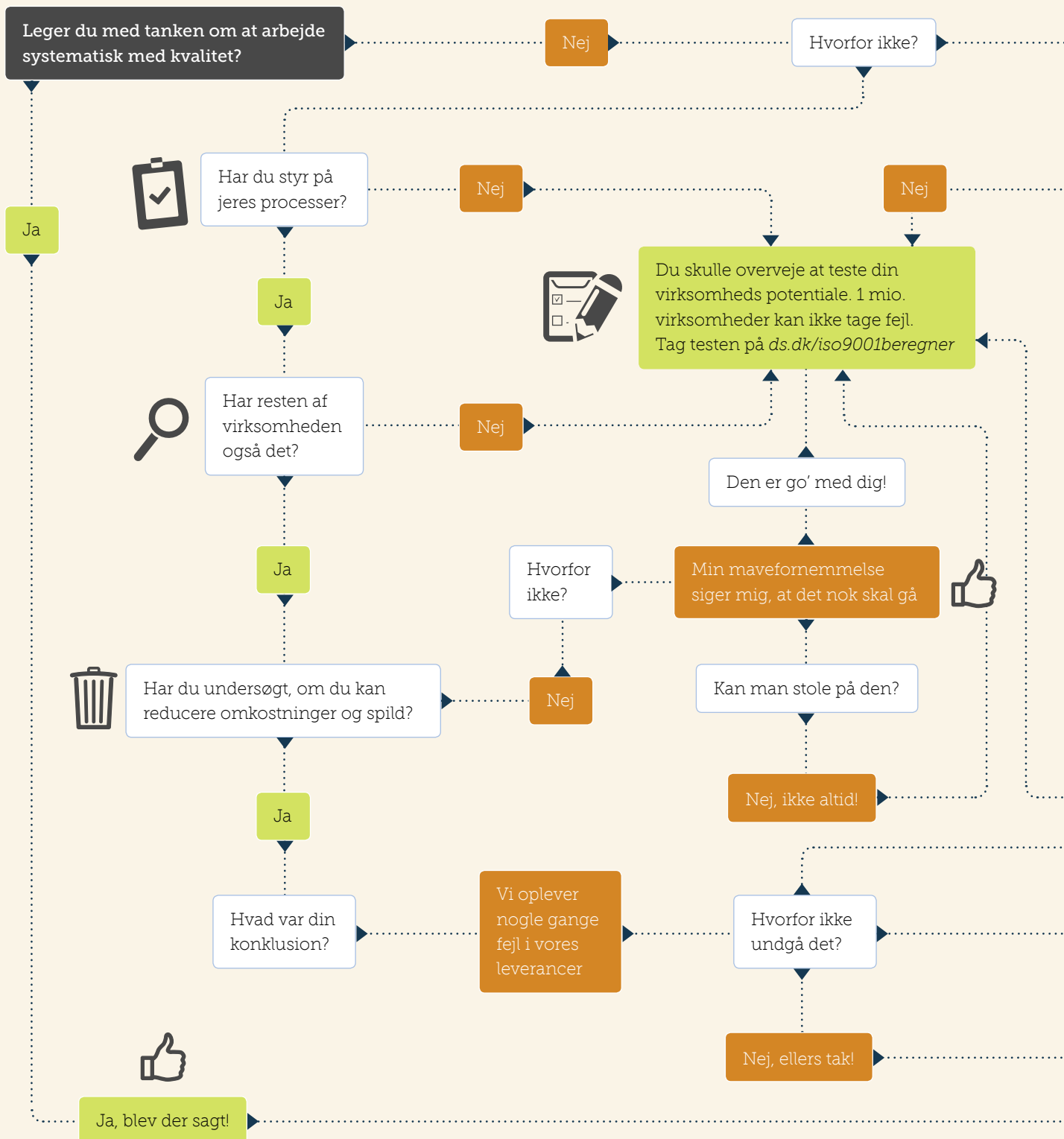


Alle ledelsesstandarter bygger på en procesankegang i forhold til forbedringscirklen plan-do-check-act. Derfor kan de med fordel indarbejdes i fælles ledelsesrutiner og anvendes samlet. Dansk Standard er med i udviklingen af standarter gennem det internationale standardiseringsarbejde og kender derfor ledelsesstandarterne både på overordnet og detaljeret niveau. Vi kan rådgive jer om, hvordan I implementerer ledelsesstandarter og opnår forretningsfordele.

*\*udgives sommer 2016*



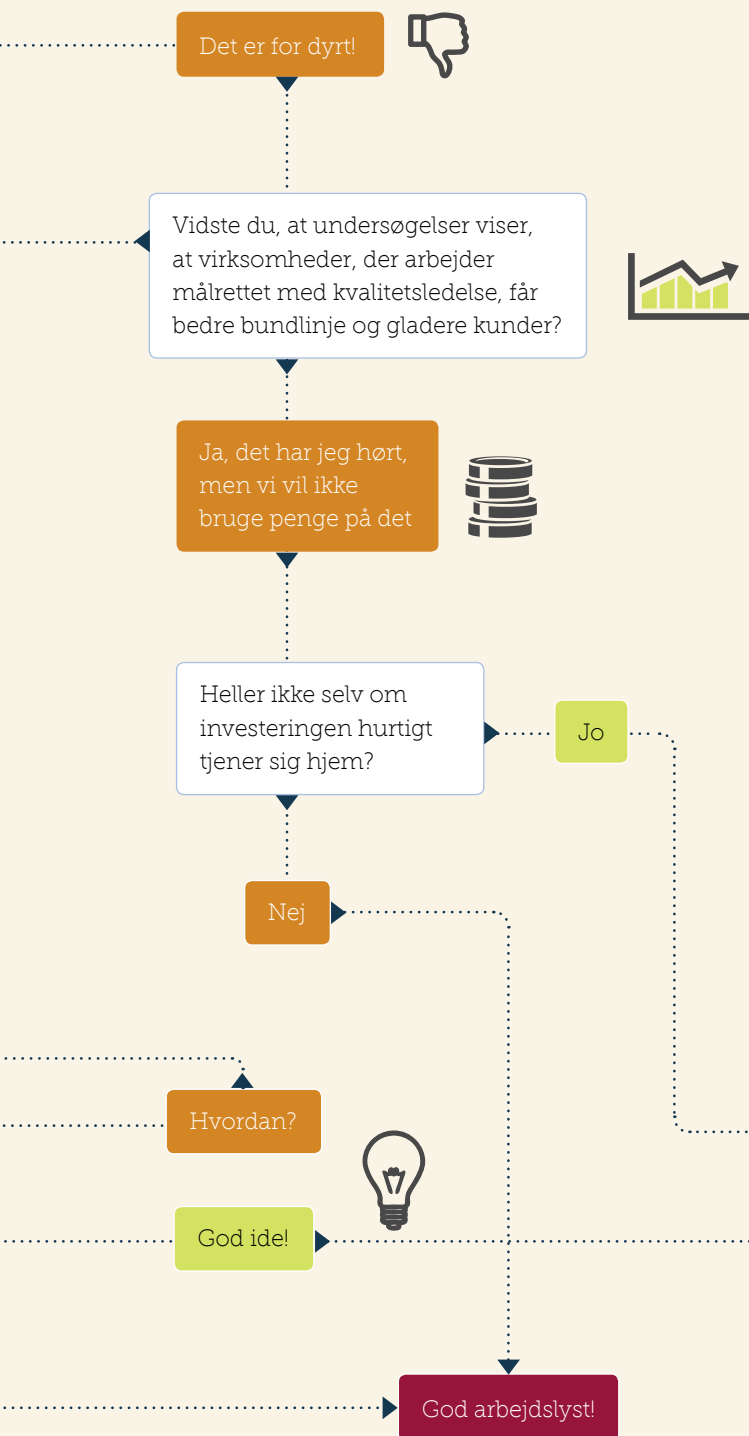
# Bare gå i gang



# med ISO 9001!



*Undersøgelser viser, at virksomheder, der arbejder strategisk med kvalitet, har lettere ved at afsætte deres produkter på nye markeder. Det giver større konkurrencefordele, mere effektive forretningsgange og bedre økonomiske resultater. Tag vores test og find ud af, hvor moden din virksomhed er til at arbejde målrettet med kvalitet og skabe forbedringer.*



# Hvad mener virksomhederne om ISO 9001?

Dansk Standard har spurgt **450** ISO 9001-certificerede virksomheder om ISO 9001. Her er nogle af resultaterne:

De adspurgte virksomheder har i nogen eller høj grad oplevet ...

ISO 9001 har i nogen eller høj grad ...

... bidraget positivt til virksomhedens resultater

70%

... styrket virksomhedens konkurrenceevne

64%

... forbedret kvalitet i produkter og services

78%

... reduktion i kunde-reklamationer

60%

ISO 9001's betydning for danske virksomheder vil i nogen eller høj grad øges i fremtiden

73%

... bedre styring af de interne arbejdsprocesser i virksomheden

85%

... øget kunde-tilfredshed

78%

KILDE: DANSK STANDARD, SEPTEMBER 2015