

»Risici er
blevet hård
business.«

»Standarder
fungerer i dag
som værktøj for
virksomheder
til at sikre, at de
hele tiden har
fokus på at
forbedre deres
kvalitet.«

ISO 9001:

Den moderne leders værktøj

MAGASIN #3 JUNI 2011
DANSK STANDARD

**vækst
+ kvalitet**

DS
DANSK STANDARD

+ LEDELSESSYSTEMER: »UNIKKE BEHOV KRÆVER UNIKKE LØSNINGER« · EGEDAL KOMMUNE FIK
STYR PÅ KVALITETEN · BRANCHESPECIFIKKE STANDARDER · VIFTEN AF LEDELSESSYSTEMER

Hvordan ser fremtidens ledelsessystemer ud?

For mange virksomheder i Danmark er det nærmest blevet et helt almindeligt krav, at man som leverandør skal kunne dokumentere sin kvalitet, sin omgang med miljøet, arbejdsmiljøet, energiforbruget, fødevarer sikkerheden og senest klimaet og den sociale ansvarlighed.

Med andre ord: Kunne bevise, at der er styr på disse ting, og helst i form af et certificeret ledelsessystem til overholdelse af ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000 osv.

Men hvordan ser fremtidens ledelsessystemer ud? I dette magasin

stiller vi skarpt på ledelsessystemer før, nu og i fremtiden. Vi tager en tur ad Memory Lane med ISO 9001, der nærmer sig sit 25-års jubilæum; undersøger, hvordan ledelsessystemerne bliver brugt i dag; og rejser ud i fremtiden, hvor der allerede nu foregår et stort arbejde med at harmonisere indholdet af alle de ledelsesstandarder, der bygger på ISO's grundprincipper for systemledelsesstandarderne.

I Dansk Standard arbejder vi

som formand for ISO's tekniske bestyrelse – sammen med ISO – målrettet på at forbedre de eksisterende ledelsessystemer og udvikle nye som fx de nye ledelsessystemer for samfundsansvar (CSR) og sundhedsledelse.

I disse år er et af vores mål at gøre det lettere for virksomheder at designe et »personligt« ledelsessystem, der matcher den enkelte virksomheds reelle behov og virkelighed.

Det betyder, at uanset om virksomheden vælger at styre risici, kvalitet, miljø, arbejdsmiljø, energiforbrug, informationssikkerhed, fødevarer sikkerhed, social ansvarlighed, robusthed eller sundhed, vil det kunne omfattes af ét samlet ledelsessystem. Fremover skal virksomheder altså ikke købe hele pakken, men kan i stedet kombinere de elementer, der har reel betydning for virksomhedens vedvarende succes.

Vi håber, at du vil tage med på en tur i vores tidsmaskine og samle erfaringer sammen, der giver ny inspiration til dit ledelsessystem.

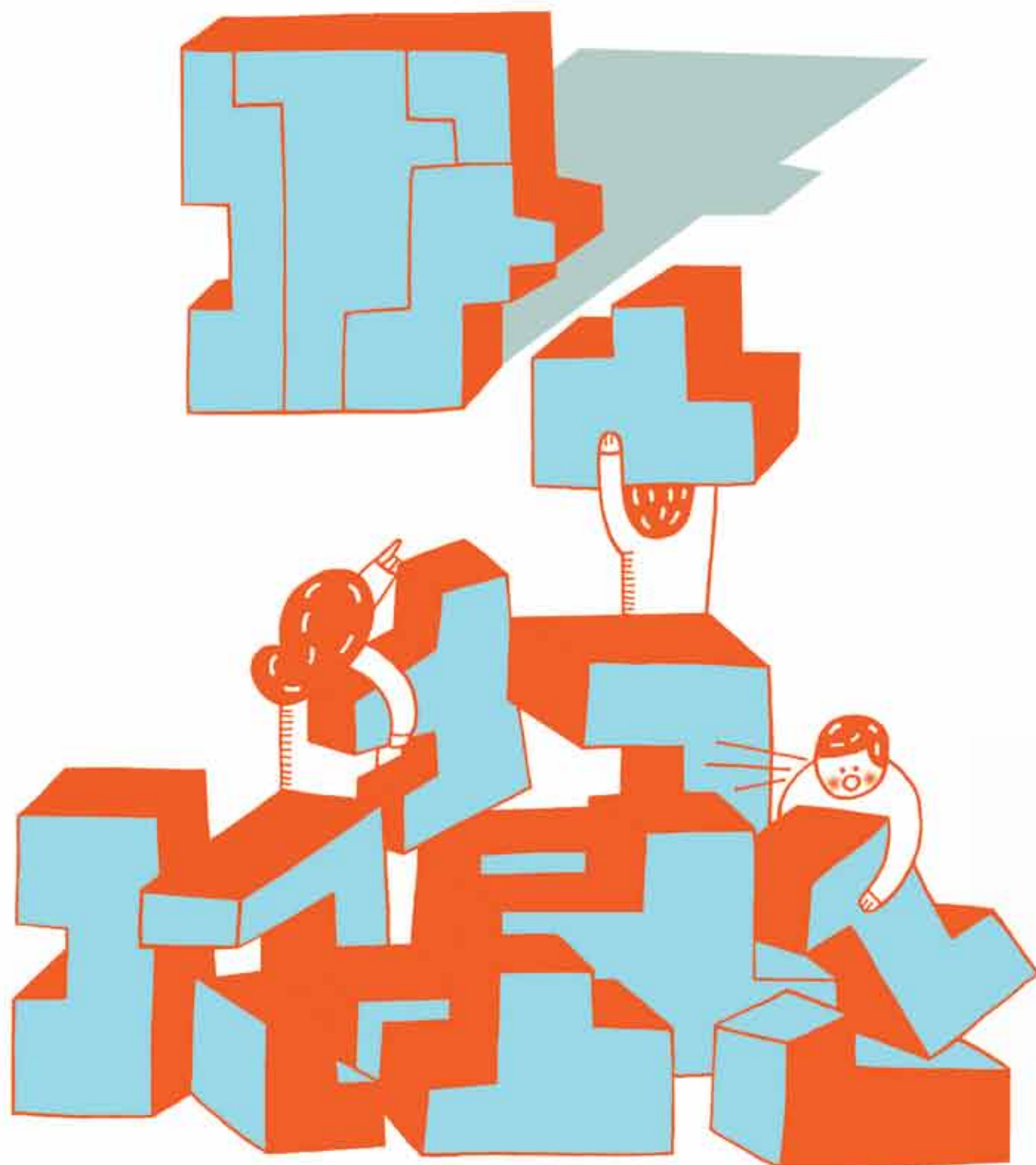
Jesper Jerlang
Dansk Standard

Jesper Jerlang er standardiseringsdirektør i Dansk Standard.

Udgivet af:
Dansk Standard,
Kollegievej 6,
2920 Charlottenlund
www.ds.dk

Ansv. redaktør:
Palle Almar Knudsen
Redaktion:
Lane Markholt-Hansen,
Gunnar Lomborg, Hanne
Dyrmann og Fie Skov
Korrektur: Helen Købke
Layout: Søren Damstedt,
Trefold

Oplag:
3000 eksemplarer



Ledelsessystemer:

Unikke behov kræver unikke systemer

Virksomheder kan effektivere deres arbejde med ledelsessystemer ved at bygge dem sammen. Men behøver man implementere hele ledelsessystemet hver gang? Dansk Standard vil fremadrettet arbejde på forenkling og modulopbyggede systemer.



Mængden af ledelsessystemer har gennem de senere år nået et stort omfang. Senest er de danske standarder for sundhedsledelse og CSR stødt til familien af ledelsesstandarder, der bl.a. også rummer kvalitet, miljø, arbejdsmiljø, fødevarerikkerhed og energi. Ifølge Gert Steffensen, der er rådgivningsdirektør i Dansk Standard, betyder mængden af ledelsessystemer, at virksomheder, som vil udnytte systematikken i standarderne, kommer til at bruge tid på noget, der ikke er relevant, hvis alle systemer skal følges helt til dørs:

– Godt nok er ledelsesstandarderne bygget op om samme ramme, men de kan alle stå alene, og derfor kan det kræve enormt meget administration og styring. Samtidig er standarderne meget brede, da de skal kunne anvendes i alle virksomheder. Det betyder, at der i hvert system findes elementer, som den enkelte virksomhed har mindre brug for. Derudover er der elementer i de enkelte ledelsessystemer, der lapper ind over hinanden. >

Fx er der elementer i den nye CSR-standard, der går igen i arbejdsmiljøstandarden, siger Gert Steffensen.

Forenklet system på vej

I den internationale standardiseringsorganisation (ISO) er der som konsekvens af problematikken igangsat et arbejde med at harmonisere ledelsesstandarden og etablere en standard for »integreret ledelse«. Formålet er at afhjælpe de nuværende uhensigtsmæssigheder i de eksisterende ledelsessystemer. Siden 2005 har Dansk Standard presset på for at få skabt et system, som især henvender sig til Danmarks mange små og mellemstore virksomheder. Arbejdet mod et enklere system er igangsat, fordi tankerne i ledelsessystemerne kan styrke danske virksomheders effektivitet og konkurrenceevne, fortæller Gert Steffensen:

– Når vi taler ledelsessystemer, er det først og fremmest væsentligt, at hele virksomheden oplever den værditilførsel, det medfører. Fokus skal ligge på værditilførslen og ikke udelukkende handle om at kunne dokumentere den ledelsesmæssige kvalitet via certificering. Det er naturligt, at certificering er målet for mange virksomheder, men man må bare ikke glemme værditilførslen, siger Gert Steffensen og tilføjer:

– Derfor skal virksomhederne og vores rådgivning til dem fremadrettet have fokus på virksomhedernes behov og ikke – som det har været kutyme – handle om at opfylde hele standardens række af minimumkrav. Måske er de i virkeligheden slet ikke relevante for den konkrete virksomhed.

System for systemets skyld dur ikke

Han er klar til et opgør med den traditionelle idé om, at man køber »den fulde pakke«, når man skal indføre et ledelsessystem. I stedet skal det være muligt at udvælge de elementer fra de forskellige ledelsessystemer, der giver mening for den enkelte virksomhed, og sætte det sammen til noget meningsfuldt:

– Jeg tror ikke på en fremtid, hvor man skal »det hele«, når man arbejder med ledelsessystemer. Enhver virksomhed er unik og har helt unikke behov. I virkeligheden handler det om, at virksomhedens ledelsessystem kan efterleve og opfylde både virksomhedens og kun-

dernes krav og forventninger, og ikke om at efterleve nogle faste rammer, der måske slet ikke giver mening. Hvis vi er derude, hvor virksomheden blot arbejder mod dokumentation for at overholde en standard, uden fokus på at ledelsessystemet skal tilføre virksomheden forretningsmæssig værdi – og det er der nogle, der gør – ender det med, at virksomhederne japper et minimumssystem igennem, og så er der stor risiko for, at det bliver en klods om benet for virksomheden, siger Gert Steffensen og tilføjer, at denne holdning understøttes af ISO's revision af de eksisterende ledelsesstandarde og standarden for »integreret ledelse«.

Prioritering giver mening

De nye tanker skal ifølge Gert Steffensen ikke opfattes som et farvel til ledelsessystemer, men derimod som et stort, rungende ja til deres værdi, og de skal betragtes som en ny måde at tænke ledelsessystemer på:

– Der er ingen tvivl om, at det giver mening at indføre eller bruge elementer af ledelsessystemer på en lang række områder. Det er fx banebrydende, at vi nu sætter effekten af frugtordninger, motion på arbejdspladsen og andre tiltag ind i et strategisk og forretningsmæssigt perspektiv med et sundhedsledelsessystem. Det skaber et systematisk overblik over indsatsen på sundhed indtil og målretter handlekraften udadtil, siger Gert >



CASE: ÉT KVALITETSSYSTEM WORLD WIDE

Det rådgivende ingeniørfirma NNE Pharmaplan fokuserer på de farmaceutiske og bioteknologiske industrier. NNE Pharmaplan samarbejder på tværs af landegrænser i hele verden og har ét fælles kvalitetsledelsessystem. I Danmark er NNE Pharmaplan certificeret efter både ISO 9001, ISO 14001 og OHSAS 18001, mens alle andre lokationer er certificeret efter ISO 9001.

Vi har stillet fem spørgsmål til Anna Lise Sørensen, der er Quality System Manager i NNE Pharmaplan:

Hvilke standarder bruger I?

Som rådgivende ingeniørvirksomhed dækker vi et bredt spekter af fagdiscipliner og bruger derfor også mange forskellige standarder. I projekteringsperioder bruger vores projekterende medarbejdere dem næsten dagligt. Da vi er certificeret efter både ISO 9001, ISO 14001 og OHSAS 18001, er det klart, at de er populære.

Hvorfor har I valgt at blive certificeret?

Vi har valgt at blive certificeret, fordi det er nødvendigt for at arbejde i farmaceut- og biotekverdenen, hvor vores kunder kommer fra. I den farmaceutiske verden skal alt dokumenteres og kvalitetssikres.

Hvordan er jeres ledelsessystem sammensat?

Vores kvalitetssystem har inkorporeret tre standarder i ét system: ISO 9001, ISO 14001 og OHSAS 18001. Derudover har indført vi Business Ethics i systemet.

Hvorfor har I valgt Standard Distribute?

I så stor en virksomhed som denne kan vi ikke sidde på vores kontor med hver vores standard. Det er langt mere effektivt, at vi har samlet dem ét sted, som alle medarbejdere har adgang til – også vores kolleger i resten af verden. Vi sparer meget tid, fordi vi ved, hvor vi skal finde standarderne, og ikke skal bruge tid på at finde den nyeste version. I Standard Distribute er de altid tilgængelige og opdaterede.

Hvordan er Standard Distribute blevet modtaget?

Folk er glade for, at standarderne altid er tilgængelige. Det gør deres arbejde nemmere. »Nej, hvor smart« har jeg hørt flere af dem udbryde, nu hvor det er slut med at lede efter de nyeste standarder.



Rådgivningsdirektør Gert Steffensen arbejder på at skabe et unikt ledelsessystem, der tager udgangspunkt i kundernes behov.
Foto: Elona Sjøgren.

Steffensen og henviser i samme åndedrag til en række virksomheder i byggebranchen, der i den seneste tid har fravalgt »pakkeløsningen«. De overvejer eller har opsagt deres arbejdsmiljøledelsessystem. Ikke fordi de ønsker at slække på arbejdsmiljøindsatsen, men fordi de ikke kan se, hvad de skal bruge samtlige elementer i ledelsesstandarden til. De vil have lov til at prioritere deres ressourcer derhen, hvor virksomheden får størst effekt på arbejdsmiljøet. Og netop prioritering giver ifølge Gert Steffensen god mening.

Fremtidens model skal være fleksibel

Selvom ideen om den fleksible model endnu er på tegnebrættet, deler Gert Steffensen gerne ud af sine tanker om fremtiden:

– Som virksomhed er den første beslutning at tilvælge den model for ledelsesmæssig styring, som alle ledelsesstandarden bygger på. Hvis ledelsen vælger denne model, er det vigtigt, at ledelsen også sørger for at understøtte og integrere den i den generelle virksomhedsledelse, så det bliver en samlet helhed, siger Gert Steffensen.

Når virksomheden har truffet dette første valg, vil det ifølge Gert Steffensen give god mening med en bruttoliste over alt det, man som virksomhed ønsker at styre og løbende udvikle. På baggrund af bruttolisten kan virksomheden udarbejde en nettoliste, der giver overblik

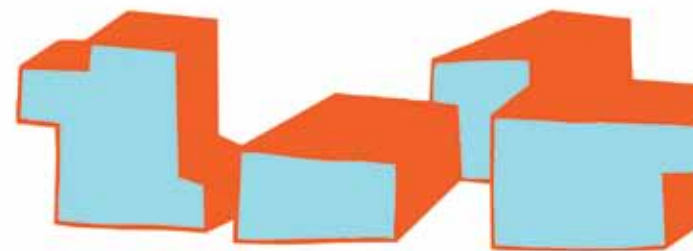
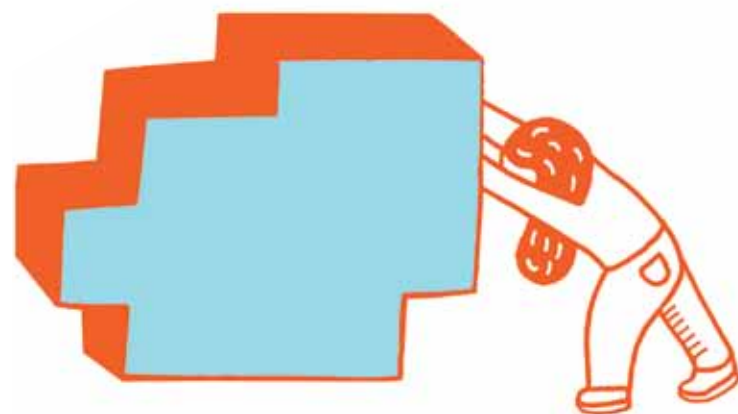
»Virksomheden står tilbage med en prioriteret emneliste, som formentlig har rødder i flere ledelsessystemer, men da alle ledelsessystemerne bruger den samme styringsmekanisme, kan virksomheden på baggrund heraf udarbejde procedurer eller handlingsplaner, som skaber sammenhæng mellem emnerne og igennem virksomheden.«

over de forhold, som de eksisterende ledelsesstandarde vil kunne bidrage til at styre. Herefter skal virksomheden prioritere, hvilke områder fra nettolisten det giver forretningsmæssig værdi at styre systematisk i forhold til de eksisterende ressourcer.

– Virksomheden står tilbage med en prioriteret emneliste, som formentlig har rødder i flere ledelsessystemer, men da alle ledelsessystemerne bruger den samme styringsmekanisme, kan virksomheden på baggrund heraf udarbejde procedurer eller handlingsplaner, som skaber sammenhæng mellem emnerne og igennem virksomheden, siger Gert Steffensen og påpeger, at der altid vil være ting, som man ikke kan overkomme, eller som ikke har relevans for virksomheden.

– Resultatet af disse anstrengelser bliver et unikt ledelsessystem, som har fokus på virksomhedens behov, og som både har ledelsesmæssig forankring og sammenhæng mellem handlingsplaner og procedurer, siger Gert Steffensen og understreger, at ulempen er, at virksomheden ikke umiddelbart i dag vil kunne erhverve et certifikat, som dokumenterer, at virksomheden overholder én gældende standard. Hvis virksomheden ønsker at kunne profilere sig via et certifikat, kan virksomheden vælge at opfylde alle krav i en standard, som så også indeholder de øvrige kravelementer fra andre standarder.


– Når de fremtidige ISO-ledelsesstandarde er færdigudviklede, forventes det, at virksomheder i langt højere grad vil kunne designe certificerbare ledelsessystemer, som netop dækker deres unikke behov, siger Gert Steffensen. >|



STANDARD DISTRIBUTE

Standard Distribute er et online bibliotek, hvor alle virksomhedens standarder gemmes centralt og kan søges frem efter individuelt behov. Men Standard Distribute giver ikke bare mulighed for at søge i virksomhedens eget elektroniske bibliotek, man får også automatisk adgang til at søge blandt samtlige danske standarder. Og finder man en standard, der ikke er i virksomhedens samling, kan man via systemet købe den og få den leveret elektronisk med det samme.

Du kan få mere information om Standard Distribute på www.ds.dk/standarddistribute.



Hos MAN Diesel & Turbo er virksomhedsstrategien integreret i virksomhedens ledelsessystemer. Det har gjort det muligt at lægge produktionen om, så der produceres et mindre antal store motorer og flere reservedele.

I det verdensomspændende firma MAN Diesel & Turbo måler og styrer man sine processer ved hjælp af de tre »store« standarder for kvalitet, miljø og arbejdsmiljø. Det sikrer, at man møder sine kunder ens på de mere end 100 lokationer.

Fotos: MAN Turbo & Diesel

Samme kundeoplevelse i Singapore og Schweiz

Hos MAN Diesel & Turbo i Frederikshavn er man ikke i tvivl om, at kundernes og aktionærernes fokus på sikkerhed forstærkes i fremtiden. Virksomheden har siden 1993 været certificeret efter ISO 9001 for kvalitetsledelse, og systemet er siden blevet udbygget med ISO 14001 for miljø og OHSAS 18001 for arbejdsmiljø.

– I dag tager man det helt for givet, at globale virksomheder af vores størrelse arbejder med kvalitetsledelse og miljø. Samtidig oplever vi, at kunder fra fx olieindustrien er meget interesserede i at vide, hvordan vi håndterer arbejdsmiljø. Flere firmaer, blandt andet BP, er meget fokuseret på OHSAS 18001-certificering og spørger til vores håndtering af arbejdsmiljø og sikkerhed, før de afgiver deres ordrer, siger Senior Manager Brian Nygaard Pedersen fra Frederikshavn.

Som ansvarlig for kvalitets-, miljø- og sikkerhedssystemer på globalt plan bruger han cirka 30 rejsedage om året på at sikre, at der udvikles og måles på de samme KPI'er i hele koncernen. Det giver et fælles overblik over

blandt andet kvalitet, miljø, sygefravær og arbejdsulykker, så man hurtigere kan reagere på en negativ udvikling.

Kulturelle forskelle kræver diplomati

De fleste hovedlokationer i Europa benytter sig i dag af Navigator, der er den fælles brugerportal for procedurer og procesbeskrivelser. Portalen er på 5 sprog og dermed klar til, at Navigator også rulles ud til de oversøiske sites inden for de næste år. Den største udfordring for projektet har ifølge Brian Nygaard Pedersen været at harmonisere procedurerne for måling af bl.a. leverandører, kunde- og medarbejdertilfredshed og at udarbejde procedurer for fælles audit:

– Den enkelte lokation har haft sin egen måde at gøre tingene på og i nogle tilfælde haft svært ved at ændre adfærd, så der er brugt meget tid på diplomati og kulturelle tilpasninger. Projektet er kun lykkedes, fordi den øverste ledelse er gået i front og har sagt, at det var et »must« for, at vi bliver endnu mere internationalt orienteret. ➤

Benchmarking giver forbedringer

De mange data fra det fælles HSEQ-system (health, safety, environment & quality services) bruges bl.a. til, at de forskellige lokationer kan benchmarke sig med hinanden:

- Vi måler fx på en række data på vores leverandører og er i stand til at se, hvordan de performer på kvalitet, leveringstid og pris. Vi kan se helt ned på ører, hvilke leverandører der påfører os de største omkostninger, og hvor meget de bidrager med i medbetaling.

MAN Diesel & Turbo kan også trække data fra sin egenproduktion på alle omkostningsarter helt ned til den enkelte maskine og operatør. »Det giver os et fantastisk overblik over forbedringsmuligheder«, siger Brian Nygaard Pedersen. Overblikket har man ifølge DS Certificering, der er ekstern auditor, helt op på strategisk niveau, hvor man har kunnet gennemføre store produktionsomlægninger ved hjælp af ledelsessystemet:

- I den danske del af virksomheden, som vi auditerer, er produktionen lagt om, så der produceres et mindre antal store motorer om året, mens resten udgøres af reservedele. At denne omlægning har kunnet lade sig gøre så positivt, skyldes, at strategien er integreret i systemerne og agerer ryggrad i virksomheden. Man har simpelthen anvendt ledelsessystemerne til at udvikle virksomheden. Det gør MAN Diesel & Turbo til et mønstereksempel på, hvordan man kan benytte sit ledelsessystem, siger afdelingschef Preben Lind Hansen.

Brugen af ledelsessystemer for fx kvalitet og miljø betyder også, at energibesparelser hos slutbrugeren tænkes ind allerede i designfasen:

- Når der udvikles design for en propel, tænkes miljøbesparelsen ind for kunden. Det giver ud over den økonomiske gevinst også en samfundsøkonomisk.

CSR måske på vej

I øjeblikket undersøger Brian Nygaard Pedersen bl.a. i samarbejde med sine kolleger fra hovedkontoret i München, om man skal implementere CSR, dvs. DS 49001 for samfundsansvar på internationalt plan:

- For os er det naturligt at overveje CSR, fordi vo-

res interessenter i stigende grad ønsker at vide, hvordan vi forholder os til dialog, åbenhed og gennemsigtighed i vores aktiviteter. Vi er afhængige af at kunne tiltrække de dygtigste medarbejdere og være en eftertragtet arbejdsplads samt en attraktiv aktie på børserne. Derfor lytter vi til, når vores interessenter ønsker at vide, hvordan vi forholder os til vores kunder, medarbejdere, lokale myndigheder, leverandører og aktionærer.

Brian Nygaard Pedersen lægger ikke skjul på, at CSR er hjulpet godt på vej af at være oppe i tiden. For ledelsen er det nemlig vigtigt at være i compliance med alt, hvad der gøres, og netop her er standarderne et godt værktøj.

>|

Brian Nygaard Pedersen er 3. generation på MAN Diesel & Turbo i Frederikshavn. Et særkende for en stærk virksomhedskultur, der går tilbage til B&W-tiden med et »rigtigt« skibsværft, der byggede både motorer og skibe, til nu hvor aktiviteterne hovedsageligt er baseret på design, licens og service på dieselmotorer samt produktion af propeller og nøglekomponenter. Brian Nygaard Pedersen har været ansat i 36 år, og det var på baggrund af et tilbud fra direktøren, at han blev ansvarlig for at få styr på kvalitet og sikkerhed. Helt i overensstemmelse med at man ofte rekrutterer sine ledere internt, »hvis de har potentialet og ambitionerne«. Brian Nygaard Pedersens søn har også snuset til virksomheden, men var mere tiltrukket af lægegerningen.

MAN Diesel & Turbo er verdens førende leverandør af to- og firetaktsmotorer og turbomaskiner til bl.a. skibsbranchen, olie- og gasindustrien og til kraftværker. Motorer og turbomaskiner fremstilles både i virksomheden selv og på licenser. MAN Diesel & Turbo har omkring 12.700 ansatte fordelt på over 100 internationale lokationer, fortrinsvis i Tyskland, Danmark, Frankrig, Schweiz, Tjekkiet, Italien, Indien og Kina. MAN Diesel & Turbo er et firma under MAN SE, som er børsnoteret på det tyske DAX-aktieindeks over de 30 største virksomheder i Tyskland.



»Fra mest at handle om at tilfredsstille auditorerne er ISO 9001 i dag et værdifuldt værktøj, som den moderne leder bruger til at udvikle sin virksomhed.«

Senior Manager Brian Nygaard Pedersen



ISO 9001

Fra mest at handle om at tilfredsstille auditorerne er ISO 9001 i dag et værdifuldt værktøj, som den moderne leder bruger til at udvikle sin virksomhed med.

1

Mere end 1 million virksomheder er på verdensplan blevet certificeret efter ISO 9001 for kvalitetsledelse, siden standarden så dagens lys. Den berømte ledelsesstandard, der til næste år har 25-års jubilæum, er blevet en del af det gode selskab med hensyn til forretningsudvikling. Og i modsætning til for blot få år siden, så handler det i dag ikke kun om at leve op til et bestemt kvalitetsniveau, men om at udvikle forretningen på en sund og fornuftig måde.

Fokus på dokumentation

Sådan har det ikke altid været. Den første udgave af ISO 9001 kom til verden i 1987 med udgangspunkt i den britiske standard BS 5750 (dansk udgave i 1988). Målet med den nye standard var at sikre en systematisk tilgang til produktionen, så virksomhederne kunne opretholde et ensartet kvalitetsniveau. Og det hjalp da også mange virksomheder med at få styr på deres kvalitet. Omvendt var et 9001-certifikat ikke nødvendigvis et stempel på høj kvalitet, for som kritikere påpegede, så »garanterede ISO 9001 kun en ensartet lav kvali-

tet«. Dertil kom, at mange 9001-systemer på det tidspunkt var meget tunge og firkantede:

– ISO 9001 var dengang kendt for at være meget tung og besværlig. Alt skulle skrives ned. Alt var meget omstændeligt. Så omstændeligt, at udviklingen nogle steder gik i stå, fortæller Jesper Jerlang, der er standardiseringsdirektør hos Dansk Standard. Denne tilgang skyldtes ikke så meget standarden selv som den måde, den blev tolket på.

De tunge systemer betød, at det blev almindeligt for organisationer at fokusere så meget på selve dokumentationen, at de mistede fokus på det egentlige formål med det hele: At tilfredsstille deres kunder og forbedre kvaliteten af deres produkter eller ydelser:

– I starten handlede det om at sikre, at man styrede et givent kvalitetsniveau og ramte den kvalitet, man ønskede. Først senere indførte man – med inspiration fra ISO 14001 – et krav om »løbende forbedringer«, der indebærer, at man hele tiden skal sikre, at man gør det bedre og bedre, siger Jesper Jerlang. >

1

Modeord i 1990'erne

ISO 9001 har udviklet sig betydeligt siden starten og er i dag langt mere relevant for en bredere vifte af virksomhedstyper, end det var tilfældet indtil for få år siden. I starten af 1990'erne gik der for alvor mode i systemet. Myndighedskrav og kundekrav fødte for alvor ideen om ISO 9001-kvalitetssikring i mange danske virksomheder. Hver gang en virksomhed barslede med en ISO 9001-certificering, mødte pressen

Under 1. verdenskrig døde mange mennesker i skyttegravene. Indimellem, når den ene part stormede den anden part, var der brug for hurtige reaktioner. Geværerne skulle derfor helst virke. Men som det så ofte sker i industrien, tager kvantiteten over i forhold til kvaliteten. Mange amerikanske soldater døde, fordi geværerne kun virkede hver anden gang!

For at komme dette tab til livs opstillede den amerikanske hær det krav over for leverandørerne, at geværerne skulle virke 9 ud af 10 gange. De øvrige allierede opstillede efterhånden samme krav for kvaliteten, og sådan startede ISO-standarderne deres liv.

op og skrev om dette forunderlige væsen. I 1994 kom den første opdatering af standarden, hvor forebyggende indsatser kom i fokus.

I disse år var der i Danmark en del diskussioner om, hvordan de forskellige certificeringsorganer tolkede standarden og »satte barren« for at opnå stemplet:

– Både standarden og måden, man har brugt den på, handler om, hvordan man tolker. Certificeringsorganerne tolkede i sin tid meget forskelligt, og kvaliteten af en certificering var bestemt ikke ens. Men sådan er det ikke længere. ISO har arbejdet meget på at sikre, at niveauet for en ISO 9001-certificering har en ensartet kvalitet, og det mener jeg også er lykkedes, siger Jesper Jerlang.

Slanket og fokuseret

I 2000 tog ISO 9001 endnu et nyt skridt fremad. I en ny, opdateret udgave bevægede standarden sig væk fra blot at styre overensstemmelse til at dække mange af de bredere spørgsmål om administrationen af en virksomhed, herunder kunde-fokus samt medarbejdernes kompetencer og arbejdsbetingelser. Og nok vigtigst af alt: kravet om kontinuerlig forbedring.

– Hvis man ser på anvendelsen i virksomheder, så har det udviklet sig betydeligt siden 1. generation. Siden år 2000-udgaven blev indført, har alt stort set været meget logisk. Og rådgiverne, som kender standarden, er hjælpsomme med implementeringen. Med 2., 3., og 4. generation har virksomhederne fået slanket systemet, så det er blevet mindre omfattende, mere fleksibelt og mere fokuseret, siger Jesper Jerlang.

Med 2000-opdateringen blev ISO 9001 så at sige en voksen herre, der ikke er unødigt bureaukratisk, men som skaber respekt omkring sig. I dag har erhvervslivet for længst

erfaret, at det at efterleve ISO 9001 er sund fornuft. Virksomheder over en bred kam lader sig certificere – fra den lille tandlægeklinik til de helt store virksomheder.

Den seneste opdatering af ISO 9001 blev udgivet i slutningen af 2008. Det er den aktuelle version, som organisationer i dag bliver vurderet efter:

– I dag er ISO 9001 et redskab til virksomheder, der vil arbejde systematisk og effektivisere deres processer. Standarden fungerer i dag som værktøj for virksomheder til at sikre, at de hele tiden har fokus på at forbedre deres kvalitet. Motoren er plan-do-check-act-filosofien. Du skal planlægge, hvad du gør, og følge op på, om tingene bliver gjort som planlagt, fortæller Jesper Jerlang.

Værdiskabende audit

Ifølge Jesper Jerlang er en af styrkerne ved ISO 9001 den forebyggende del, som betyder, at man arbejder på at undgå fejl – og hvis der sker en form for fejl eller afvigelse, skal man lære af det og derigennem forebygge, at det ikke sker igen. Herudover er den nye trend at fokusere på systemet som værdiskabende, så det ikke bare bliver et certifikat, man har til at vise frem til kunderne.

– Virksomhederne kræver mere værdi i dag, hvis de skal certificeres, og det stiller krav til de certificerede organer. Derfor er »den værdi-

skabende audit« kommet på banen, hvor der ikke kun ses på overensstemmelse, men i højere grad på forslag til forbedringer. På den måde bliver ISO 9001 et effektivt redskab til hele tiden at gøre det bedre, fortæller Jesper Jerlang.

En anden vigtig udvikling er at indbygge kvalitetsprocedurerne direkte i fx it-systemerne i virksomheden: Hvis man for eksempel har en kvalitetsprocedure for udarbejdelse af tilbud, hvor man gerne vil sikre, at chefen har godkendt tilbud, inden de sendes ud til kunden, så er det jo rigtig smart, hvis it-systemet er sådan indrettet, at et forslag til tilbud automatisk går videre til chefen og popper op i hans eller hendes to-do-liste, siger Jesper Jerlang og fortsætter:

– Hvis det omvendt er for besværligt at følge en procedure, så vil der være en tendens til ikke at gøre det – folk skal som minimum kunne se en mening med det, men det skal helst opleves som en direkte hjælp til dem selv. Og sker det »af sig selv«, så bliver det gjort hver gang.

Lettere at designe et ledelsessystem

Hvordan ser fremtidens kvalitetsledelse ud? Sådan lyder det helt store spørgsmål i standardiseringskredse netop nu, hvor ISO 9001 står over for en større revision, der forventes afsluttet i 2014. I kølvandet på ISO 9001 er fulgt mange andre ledelsesstandards, og anvendelsen af systematisk ledelse er i dag langt mere end kvalitetsområdet:

– ISO har brugt de gode erfaringer fra ISO 9001 til at udvikle ledelsesstandards for en række an-

dre funktionsområder, som virksomheder ønsker at kunne styre: Miljø, energi, risikoleddelse, fødevarer-sikkerhed, samfundsmæssigt ansvar, informationssikkerhed, med videre. Og der er også kommet standarder, der anvender ISO 9001-tilgangen på særlige sektorer som eksempelvis bilproduktion, fortæller Jesper Jerlang og fortsætter:

– Og ISO 9001 har på sin side fået inspiration til mange af de forbedringer, den har undergået, fra de andre ledelsesstandards. Men udfordringen er nu, at mange virksomheder gerne vil kunne integrere disse standarder i ét samlet ledelsessystem, og der er forskelle på standarderne, som kan gøre det svært i praksis.

Den internationale standardiseringsorganisation, ISO, tager nu konsekvensen og har besluttet sig for at harmonisere strukturen for alle ISO's ledelsesstandards. Målet er at opbygge ledelsesstandards, så virksomhedernes implementering af integrerede ledelsessystemer understøttes langt bedre end hidtil. Efterfølgende skal det besluttes, om kravene i ISO 9001 skal ændres vidtgående eller bevares relativt uændrede. Det skal fx afgøres, om rammerne for ledelse skal fjernes fra ISO 9001 og gøres til en selvstændig kravstandard; om risikovurdering skal være udgangspunktet; og om ISO skal stille flere krav:

– Ingen ved, hvad fremtiden bringer. Det bliver spændende at se. Dansk Standard har formandsrollen for ISO's tekniske bestyrelse i disse år, hvor systemet undergår en forandring, og vi har fra dansk side mulighed for at påvirke udviklingen direkte. Vi vil gøre, hvad der er i vores magt for at få et system, der er effektivt og værdiskabende for både små og store virksomheder, siger Jesper Jerlang. [X](#)

ISO 9001

»Der skal være plads til at bruge fantasien«

1

Hos Kamstrup A/S har knap 20 år med ISO 9001 været en spændende rejse. Detaildokumentation og firkantede systemer er blevet afløst af værdiskabende dialog og plads til fantasi og fortolkning.

Den højteknologiske produktionsvirksomhed Kamstrup A/S var med, da ISO 9001 i begyndelsen af 90'erne trådte sine barnesko. Virksomheden, der producerer mere end 800.000 el- og varmemålere om året, har været certificeret efter ISO 9001 siden 1993. Quality Advisor Kurt Stochholm blev efter en bestyrelsesbeslutning ansat af den fremsynede ejer OK a.m.b.a. til at løfte opgaven »Indførelse af et kvalitetssystem, som kan certificeres«. Han husker tydeligt den tid, hvor alt skulle skrives ned, som meget omstændelig:

– I starten var der rigtig meget dokumentation – alt skulle dokumenteres. Det var meget bureaukratisk, og auditorerne kiggede primært

efter detaildokumentation. Sådan er det slet ikke i dag. I dag har de fokus på, hvordan holdningen i virksomheden er, om der er konsensus i organisationen om, hvordan vi håndterer de her ting, og om vi har styr på de kvalitetsregistreringer, som vi bruger til at måle virksomhedens effektivitet med, fortæller Kurt Stochholm.

Presset ned over hovedet

Han husker tydeligt, hvordan arbejdsprocessen dengang var meget anderledes, end den er i dag.

– Dengang var der en person til at skrive det hele ned, og det var mig. Jeg skrev den ene procedure efter den anden. Medarbejderne >

Kamstrup A/S blev grundlagt i 1946 af Olaf Kamstrup. Virksomheden har 650 medarbejdere på verdensplan og et fuldt integreret kvalitets- og miljøsystem.

»Ingen laver fejl med vilje, og det er forbudt at skjule fejl. Det er derimod tilladt at sige til, hvis man har begået en fejl. Det er det bedste, man kan gøre. Det viser sig jo, at langt de fleste fejl skyldes systemet, fx et manglende tjekpunkt eller en manglende information.«

var ikke vant til at beskrive deres rutiner. Jeg bad dem om at være med, da jeg ikke var sikker på, at de rutiner, jeg beskrev, passede med virkeligheden, men dengang var motivationen ikke så stor. Så det endte med, at jeg skrev dem selv, således at vi kunne blive certificeret, og jeg måtte derfor presse rutinerne ned over hovedet på dem – så kunne vi tage tilretningerne bagefter, siger Kurt Stochholm.

Han glæder sig over udviklingen til i dag, hvor kvalitetsarbejdet er anderledes. I dag har medarbejderne selv ejerskab. Fx har projektlederne i Kamstrups udviklingsfunktion selv skrevet proceduren for udvikling, og indkøberne har skrevet deres processer, hvilket betyder, at de er langt mere brugervenlige.

– Medarbejdernes nuværende involvering har betydet, at ISO 9001 er blevet langt mere værdiskabende. Det giver mening, når det er noget, som de har været med til at lave. I dag er det sådan, at de selv melder ind, hvis der er noget, der skal laves om til en smartere arbejdsgang. Så vi er godt tilfredse. Når vi har kvalitetsledelsessystemet, har medarbejder-

ne nogle rutiner, der er dagligdag. I sidste ende betyder det, at vi kan lave den gode kvalitet igen og igen, siger Kurt Stochholm.

Han er ikke i tvivl om, at implementeringen af kvalitetsstandarden har tilføjet organisationen store fordele. Især på personalesiden, fordi den interne struktur er blevet væsentligt forbedret. ISO 9001 har så at sige bidt sig fat i virksomhedens ånd:

– Ingen laver fejl med vilje, og det er forbudt at skjule fejl. Det er derimod tilladt at sige til, hvis man har begået en fejl. Det er det bedste, man kan gøre. Det viser sig jo, at langt de fleste fejl skyldes systemet, fx et manglende tjekpunkt eller en manglende information, siger Kurt Stochholm.

Skal holdes nede på jorden

Kurt Stochholm er glad for udviklingen til et mere værdiskabende system, men er ikke blind over for systemets udfordringer:

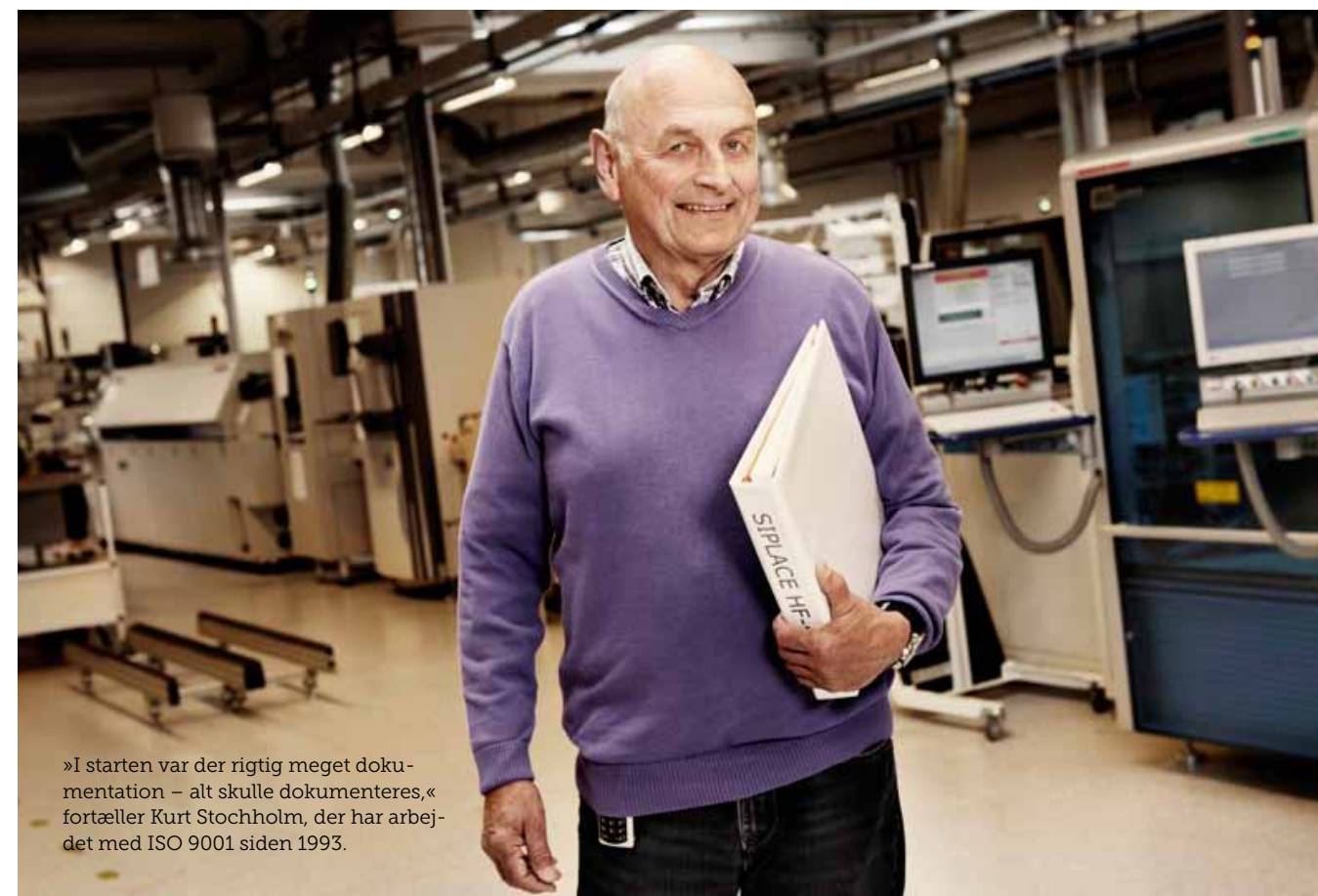
– Den største udfordring er helt klart at holde det nede på jorden, så det ikke bliver bureaukratisk, og så man kan skabe konsensus. Man skal

ikke bruge tid på at lede efter, hvor tingene står beskrevet, siger Kurt Stochholm.

Han mener, at det er vigtigt at gøre mindre ud af dokumentations-trivialiteter. Man skal i stedet se på de store linjer i systemet.


– Vi har selvfølgelig lavet nogle milestones, som skal overholdes, men imellem dem skal der være plads til at bruge fantasien. Det skal ikke være sådan noget firkantet noget, så bliver det en byrde. Fx for udviklingsprocessen ses det ofte, at projektlederen afholder flere designreviews, end der er beskrevet i procedurerne. Vi bruger også auditorerne til at skabe ny inspiration til systemet, og vi glæder os altid til deres audit og har aldrig travlt op til deadline. Hvis man har det, er kvalitetscertificeringen en misforståelse, siger Kurt Stochholm og fortsætter:

– For os er auditeringen utroligt værdiskabende. Ofte har auditorerne ideer til forhold, der kan forbedres. Uforpligtende forbedringer kalder vi det. Det er sundt at få andre øjne til at se, at der er en smutvej, hvor vi kan forbedre vores rutiner. »



»I starten var der rigtig meget dokumentation – alt skulle dokumenteres,« fortæller Kurt Stochholm, der har arbejdet med ISO 9001 siden 1993.





Niels Madelung er seniorrådgiver i Dansk Standard for private og offentlige virksomheder, der ønsker at forbedre deres processer, herunder at sikre deres forretningsaktiver. Han er bestyrelsesmedlem i Rådet for større it-sikkerhed, deltager aktivt i ISO og CEN og er indlægsholder, blogskribent samt tidligere klummeskribent for Computerworld.

Informationssikkerhed flytter ind hos ledelsen:

»Risici er blevet hård business«

Listen af ting, der kan gå galt for en virksomhed, er i de senere år blevet længere og mere kompleks. Danske virksomheder kan derfor ikke længere lukke øjnene for de risici, der omgiver dem. Den internationale standard for informationssikkerhed, ISO/IEC 27001, har hjulpet mange internationale virksomheder på dette område.



Der var engang, hvor et simpelt procesforløb med ganske få trin var hverdag i de fleste danske virksomheder. Det var nemt for den administrerende direktør at overskue, om han kunne nå risikofrit i mål. Strømsvigt, influenzaepidemi og dårlig presseomtale kunne ikke vippe hans forretning af pinden. Og en mærkbar effekt af fugleinfluenza, klimaforandringer, amerikansk budgetunderskud og uroligheder i kølvandet på karikaturtegningerne var utænkelig.

I dag ser virkeligheden i det danske erhvervsliv og samfund anderledes ud. Flere undersøgelser viser, at risikoledelse er dukket op på flere og flere danske topledere dagsorden. Det er ikke sket uden grund, for i en stadig mere kompleks og forbundet verden kan selv små ting udløse kaotiske forløb. Niels Madelung, der som seniorrådgiver i Dansk Standard har rådgivet offentlige og private virksomheder om risikoledelse, er ikke i tvivl om, at risikosamfundet er kommet for at blive:

– Virksomhedsledere er nødt til at interessere sig for risiciene, ikke så meget fordi verden er blevet mere usikker, men fordi den er blevet mere kompleks. Vi klarer os ikke længere med papir og blyant eller som selvforsynende, og det betyder, at truslerne er blevet flere. Vores midler er så at sige mere ømtålelige i dag, og vi har fået mange led i processerne, der skal passeres, før vi er sikkert i mål, siger Niels Made-

lung, der ser en tendens til, at danske virksomheder så småt begynder af få det at tænke i risikobilleder ind som et vigtigt element på den ledelsesmæssige agenda på lige fod med faktorer som produktivitet, overskudsgrad, traditionelle nøgletal eller Key Performance Indicators (KPI).

– Vi er nødt til i højere grad at acceptere, at det er usikkert at leve, og derfor gælder det om at have en bevidsthed om, hvor farerne ligger netop nu, fortæller Niels Madelung og tilføjer, at det trods nylige eksempler på store pludselige udefrakommende begivenheder stadig er de delvist kontrollerbare situationer, der udgør flertallet af de skader, der rammer danske virksomheder.

Risici = et forretningsvilkår

Arla er en af de danske virksomheder, der lærte det på den hårde måde. Nogle tegninger i en avis, nogle måneders venten og bang: 1,4 milliarder forbrugere uden for rækkevidde. Mejerigiganten kunne ikke have forberedt sig på denne udvikling, men effekten er ikke til at komme uden om, og det er et godt eksempel på, hvad risici handler om: Forståelsen af risici er forståelsen af de afhængighedssammenhænge, der viser sig om det næste hjørne. Ifølge Niels Madelung handler risikoledelse i høj grad om at forudse:

– Når en hændelse er overstået, kommer folk rigtig tit tilbage og spørger om, hvorfor det tog så lang tid, før udviklingen af den blev >

Kort om ISO/IEC 27001

ISO/IEC 27001 blev frigivet som den første standard i ISO/IEC 27000-serien for informationssikkerhed. Den udkom første gang i oktober 2005 og beskriver krav til et ledelsessystem for informationssikkerhed.

Standarden fokuserer på at beskytte fortroligheden, integriteten og tilgængeligheden af oplysninger for en given virksomhed ved at tænke risikoledelse ind i virksomhedens processer og derigennem skabe tillid hos virksomhedens interessenter.

Den danske stat har besluttet gradvist at indføre den internationale standard for informationssikkerhed, ISO/IEC 27001, i alle offentlige institutioner, hvilket skal være tilendebragt i 2013, når den nye version af standarden udkommer. Det har bl.a. skærpet interessen for standarden i regioner, kommuner og private virksomheder.

ISO/IEC 27001 er stærkt relateret til ISO/IEC 27002, som beskriver en »code of practice«, altså en vejledning om, hvilke sikringsforanstaltninger en organisation kan vælge at indføre.

Danske virksomheder deltager aktivt via Dansk Standard i revisionen af ISO/IEC 27001 og 27002 sammen med ca. 40 lande, som bidrager med deres praktiske erfaringer med standarden og forslag til forbedringer i standarderne.

»Vi er nødt til i højere grad at acceptere, at det er usikkert at leve, og derfor gælder det om at være bevidst om, hvor farerne ligger,« siger Niels Madelung.

TAG EJERSKAB

Beslut, at man i ledelsen vil have et løbende opdateret billede af de risici, som tegner sig som de mest relevante for virksomheden på et givet tidspunkt. Sørg for, at ledelsen har det som et mål at følge de aktuelle risici, i takt med at de udvikler sig. Og overvej, om det er rentabelt at eliminere eller begrænse de konsekvenser, risiciene repræsenterer. Beslut samtidig, at dette skal ske struktureret og dokumenteret.

UDPEG EN LEDELSESANSVARLIG

På samme måde som økonomichefen har det konsoliderede ejerskab på likviditet, og HR-chefen ejerskabet på medarbejderressourcerne, skal der være en person, der har ejerskab på informationssikkerheden og virksomhedens risikobillede.

- Ellers kommer det hurtigt til at ligge mellem to stole, hvilket er årsagen til, at virksomheden har udpegede ansvarlige for økonomi og HR.

ETABLER ET RISIKOFORUM

Den ansvarlige person skal opbygge et system, der gør, at han får informationen fra de personer, der har den nødvendige indsigt og viden. De skal melde ind, hvilke risici og konsekvenser de ser. Forummets sammensætning skal repræsentere virksomhedens mest kritiske områder. I stedet for et separat forum kan eksisterende ledelsesorganer anvendes. Inden for rammerne af ledelsesbeslutningerne skal forummet etablere og vedligeholde en liste over de potentielle risici.

Aktiv risikoledelse eller reaktiv krisehåndtering

It-nedbrud om formiddagen, manglende varelevering hen på eftermiddagen og udsigt til flere langtidssygemeldinger i løbet af den kommende tid. Denne type situationer er helt uundgåelig for alle virksomhedsledere, og man skal passe på med at lukke øjnene for dem, mener seniorrådgiver Niels Madelung. Her er hans guide til, hvordan du får føling med den verden, du lever i.

GIV HVER RISIKO EN SCORE

Det er en god idé at arbejde med faktorer for at værdisætte en risiko, fx ligesom likviditet og medarbejdertilfredshed, der måles ud fra en score. På den måde kan man både sætte sig forbedringsmål og se den almene udvikling.

FØLG OP

Træf en beslutning om, at når scoren ligger på et bestemt niveau, så udvælger man en bestemt person, der skal følge udviklingen ekstra tæt. På baggrund heraf kan man vælge at fjerne truslen, hvis den er stor og det er muligt, eller at holde skærpet øje med den – og evt. have en alternativ vej »hvis og når«. Det er nødvendigt at kigge på både tid, penge samt image og gøre op, om det kan betale sig at agere.



Niels Madelung udgav primo 2011 bogen **GLID IKKE I BANANSKRÆLLEN**, der stiller skarpt på, hvordan virksomheder kan beslutte en relevant risikotolerance ud fra en vurdering af forretningen, markedet og processerne. Bogen er skrevet til ledere og er en opfordring til dem om at involvere sig i beslutningen om, hvor virksomhedens risikotolerance skal ligge. I bogen giver Niels Madelung redskaber og cases til at finde den rette balance i omgangen med forretningsmæssige aktiver.

Bogen koster 236 kr. ekskl. moms og forsendelsesomkostninger og kan købes på webshop.ds.dk.

stoppet og situationen genoprettet. Til det kan jeg kun sige, at det handler om, at man ikke har forberedt sig godt nok på, hvad der kan lure om næste hjørne, og hvordan man kan takle det, siger Niels Madelung.

Forberedelsen består for Niels Madelung i at have en grad af konstant opmærksomhed og bevidsthed på virksomhedens væsentlige forretningsmæssige aktiviteter og disses afhængigheder eller påvirkeligheder, så virksomheden får et klart risikobillede. Den store og svære opgave består imidlertid i at få beskrevet, hvad der er væsentligt for virksomhedens aktiviteter:

- I virkeligheden skal man fokusere på alle de faktorer i en virksomhed, der kan skade det, der har værdi for ens virksomhed og brand. Den værdi kan ligge i både tid, penge og interessenternes opfattelse af virksomheden som helhed, herunder ikke mindst ledelsens evne til at opfylde sit ansvar. Desværre er der en tendens til, at man kigger på det meget konkrete, fordi det er nemmere, fx hvem der tager affære, når det brænder. Men der er mange flere situationer, man som virksomhed bør forholde sig til, siger Niels Madelung.

Ledelsessystem sikrer lederfokus

En af måderne, hvorpå man kan arbejde med virksomhedens risikobillede, tager udgangspunkt i den internationale standard for informa-

tionssikkerhed, ISO/IEC 27001, der stiller krav til et »Ledelsessystem for informationssikkerhed«. Standarden fokuserer på de trusler og risici, der kan opstå i en virksomhed, og anvendes især af virksomheder og organisationer, der har store afhængigheder til informationsteknologi samt håndterer store mængder følsomme eller betydningsfulde informationer. Typisk er det større, videnstunge virksomheder samt kommuner og sundhedsvæsenet.

- Et aktivt hensyn til de forretningsvæsentlige aktiver vil aldrig være statisk. Det forudsætter styring, opfølgning og vedligeholdelse, hvorfor det giver god mening at etablere et ledelsessystem. Hermed får man en systematisk måde at beslutte, introducere, gennemføre og kontrollere givne aktiviteter samt følge op herpå, siger Niels Madelung. Især den klare rollefordeling i ledelsessystemet er ifølge Niels Madelung en fordel:

- Ledelsessystemet fordrer, at ledelsen tager ansvar for at sikre, at de indførte processer hele tiden er lige gennemtænkte og relevante, så det er et rigtigt godt sted at starte, hvis man vil have risikobilledet op på den ledelsesmæssige agenda.

Vi skal have en plan

»Risk management« har enorm bevågenhed i lande som USA, men også lande endnu tættere på som fx Sverige er ifølge Niels Madelung ved at få det. Uanset om farerne >

ligger ude i den store verden i form af jordskælv i Japan, Irans atompolitik eller cykloner i Caribien eller inden for ens egne fire vægge som fx manglende varelevering, sygdom eller mangel på en specifik kompetence, opfordrer Niels Madelung danske virksomheder til at få et klart risikobillede.

Ifølge Niels Madelung kræver det, at man ikke mindst tænker i konsekvenshåndtering, da det at kunne håndtere givne situationer uvilkårligt vil styrke virksomheden robusthed – sandsynligvis også over for endnu ikke erkendte risici. Man skal ikke ensidigt tænke i, hvordan givne risici helt kan undgås. Risikoledelse handler ikke om at undgå risici – for det er umuligt – men om at håndtere dem, så de får mindst mulig negativ konsekvens for virksomheden.

En grundlæggende fejl, som nogle virksomheder begår, er, at de formulerer risikoscenarier, der har betydning for den almindelige virksomhedsudvikling:

– Risikoledelse handler ikke om konjunktursvingninger, men om alt det, der kan komme på tværs af den nuværende virksomhedsstrategi – ting, vi i allerbedste situation måske kunne komme uden om eller dæmpe effekten af. Selvfølgelig skal vi tage nogle chancer, men hvis det ikke går, skal vi gerne have tænkt tanken »hvad nu?« på forhånd og måske kende et alternativ, lyder opskriften fra Niels Madelung. >I



»Risikoledelse handler ikke om at undgå risici - for det er umuligt - men om at håndtere dem, så de får mindst mulig negativ konsekvens for virksomheden.«

5 skarpe til Steen Schledermann, QA, Regulatory & IT Director hos Auditdata A/S



Auditdata har besluttet at opnå ISO 27001-certificering i 2011. Kvalitetschef Steen Schledermann har valgt at betragte opgaven som en forandringsledelsesopgave, da implementeringen af systemet efter hans overbevisning først og fremmest handler om at skabe bevidsthed og dernæst motivation til at lære noget nyt og ændre på sine daglige vaner.

Hvad er din vigtigste opgave i forhold til Auditdatas informationssikkerhed?

Den mest kritiske opgave vedr. informationssikkerhed er at sikre, at virksomheden lever op til de krav for informationssikkerhed, vi har sat for os selv for at bidrage til troværdighed i vores samarbejde med vores kunder. Vi har gennem de sidste 3-4 år oplevet et skærpet fokus omkring informationssikkerhed særligt i det engelske sundhedsvæsen, men også på vores øvrige markeder. Med denne udvikling har vi besluttet at opnå ISO 27001-certificering i 2011, så vi med en internationalt anerkendt standard i hånden på entydig vis kan kommunikere virksomhedens holdning til informationssikkerhed. Min væsentligste opgave er således at gennemføre implementeringen af vores ISMS.

Hvad er den dominerende faktor i Auditdatas risikobillede?

Den dominerende faktor i Auditdatas risikobillede er klart risikoen for en overtrædelse af de regler, der er for håndtering af personfølsomme data. Risikoen opstår i de situationer, hvor vi af forskellige supportmæssige årsager udveksler data med vores kunder, som indeholder personfølsomme data. Det er her afgørende, at involverede medarbejdere er bekendt med vores procedurer herfor, som omfatter krypterede dataoverførsler - elektroniske eller fysiske - registrering, opbevaring, brug af data og sikker sletning. Dernæst er en væsentlig faktor virksomhedens ønske om et højt niveau af mobilitet, som opnås ved anvendelse af smartphones, laptops og mobile arbejdspladser.

Hvordan signalerer du vigtigheden af informationssikkerhed over for ledere og medarbejdere?

Modningsprocessen ved etablering af ISO 27001 compliant ISMS er en naturlig udviklingsvej i forhold til at skabe fokus på informationssikkerhed. I ledelsesgruppen har vi bl.a. indført en ny ledelsesrapporteringsform, som tager afsæt i en dokumenteret risk assessment form, hvilket bidrager til at skærpe fokus på informationsassets. Endvidere søger jeg til stadighed at koble betydningen af emnet til virksomhedens forretningsmuligheder. Hvad betyder informationssikkerhed for vores kunder, og hvad betyder det for os? Det er vigtigt, at disse historier bliver fortalt jævnlige på lige fod med traditionelle forretningsargumenter for at få betydning i den daglige ledelse. I forhold til medarbejdere er informationssikkerhed et fast punkt i forbindelse med introduktionsprogrammer, og jeg afholder derudover individuelt eller for grupper awareness sessions om den ønskede adfærd vedrørende informationssikkerhed. Med mellemrum udsendes en security check list, og emnet beskrives i virksomhedens interne nyhedsbrev.

Hvordan holder du dig ajour med det aktuelle risikobillede?

Dels gennemfører vi audit på de kritiske områder, dels foretager vi årlige interne selvtests på informationspolitikker i forhold til det engelske sundhedsvæsen, som er et godt bidrag til at forstå, hvordan vore kunders verden forandrer sig. Endvidere holder jeg mig orienteret gennem medier som Computer World Security, NHS N3-nyhedsbreve, deltager i seminarer hos Dansk Standard eller DIT om emnet.

Hvad er de største udfordringer for ledelsen ved at arbejde med informationssikkerhed?

Informationssikkerhed i en udpræget vidensvirksomhed er så godt som altfavnende, hvilket gør det til en ledelsesmæssig udfordring af betydning. Jeg vælger at se på opgaven som en forandringsledelsesopgave, da det først og fremmest handler om at skabe bevidsthed og dernæst motivation til at lære noget nyt og ændre på sine daglige vaner. Det er vigtigt at tydeliggøre »den brændende platform« på en troværdig og balanceret måde og dernæst synliggøre forandringsvisionen – det er vigtigt, vi synes, det giver god mening, at visse aktiviteter bliver lidt mere omstændelige. Jeg er stor tilhænger af »The Speed of Trust« - vi har i flere tilfælde oplevet, at veldokumenteret informationssikkerhed fører os hurtigere til ordrer.

Kort om Audiodata A/S:

Auditdata A/S udvikler og supporterer audiologiske løsninger til både det offentlige og private marked. Løsningerne omfatter bl.a. officemanagementløsninger, som rummer kunde- eller patientdatabase og dermed personfølsomme data. Auditdata har 40 medarbejdere tilknyttet kontorer i Danmark, England, Tyskland og Ukraine. Heraf er ca. halvdelen i høj grad mobilt arbejdende.



Fotos: MT Højgaard

Med 11. september fulgte en helt ny dagsorden for den internationale handel. Det affødte bl.a. en ny ledelsesstandard for risikoledeelse og robusthed, som giver ledelsen i private og offentlige virksomheder et værktøj til at arbejde proaktivt med risikoledeelse.

Globaliseringens værn mod risici

I forbindelse med udførelsen af Københavns Fjernvarmetunnel vurderer MT Højgaard hele risikospektret og afvejer generne ved at iværksætte proaktive handlinger.

Den nye ledelsesstandard for risikoledeelse, ISO 31000, er udarbejdet på amerikansk og svensk initiativ i ISO primært som en reaktion på 11. september og tsunamien i Sydøstasien, hvor bl.a. mange svenskere omkom. Standarden omfatter alle typer hændelser, dvs. både terrorrelaterede hændelser og nedbrud i fx energiforsyning, bygninger og it.

Hos MT Højgaard arbejder man allerede med principperne i standarden for risikoledeelse. Her er projektchef Niels Nonnebo ansvarlig for udførelsen af Københavns fjernvarmetunnel:

– Hele risikohåndteringen går

ud på at forudsige mulige risici og konsekvenserne af hændelsen. Inden for tunnelbyggeri opererer vi fx med otte risikoområder: Arbejdsmiljø, økonomi, hensyn til bygherre, tid, miljø, andres ejendom, omdømme og gener over for tredjepart. Vi vurderer hele risikospektret og afvejer generne ved at iværksætte proaktive handlinger mod gevinsten. Kun på den måde kan vi finde den bedste løsning.

På forkant med forretningsnedbrud

Seniorkonsulent Lars Brogaard hos Dansk Standard, der har deltaget i >

udviklingen af standarden, opfordrer virksomhederne til at være proaktive og på forkant med mulige risici:

– Virksomhederne bør ikke vente på en ødelæggende hændelse og blot nøjes med at håndtere konsekvenserne med en beredskabsplan. De bør derimod udvikle strategier, der kan minimere både sandsynligheden og konsekvenserne af ødelæggende hændelser for at kunne håndtere risici på en omkostningseffektiv måde.

ISO 31000 indeholder en generisk model for risikoledeelse, så virksomheden kan integrere alle sine risikoledelestiltag i ét enkelt rammeprogram. Lars Brogaard siger:

– Risikoledeelse omfatter hele virksomheden og sikrer, at alle typer risikoledeelse i organisationen passer ind i den overordnede ledelsesmodel for styring af virksomhedens risici.

Tillid til den nye standard

Niels Nonnebo er glad for den nye standard og ser muligheder i den:

– Fordelen ved ISO 31000 er, at vi meget lettere kan forventningsafstemme i branchen. Lige nu har hver rådgiver sit eget kodeks, og formuleringerne i udbudsgrundlaget afhænger derfor af, hvilken rådgiver der laver det. Bygge- og anlægsbranchen trænger til et fælles ordvalg. Så jeg ser frem til, at vi kan få nogle fælles retningslinjer.

Niels Nonnebo supplerer med et håb om, at de nye standarder fremadrettet kan blive en del af rådgivernes udbudsgrundlag i bygge- og anlægsbranchen. »

Den internationale standard ISO 31000

ISO 31000 for risikoledeelse sætter rammerne for at styre enhver risiko inden for en virksomheds unikke strategi, risikotolerance, kultur og ledelsesform. Standarden afspejler en opfattelse af risikoledeelse, hvor forskellige risici betragtes i en bred sammenhæng frem for enkeltvist. Standarden kan bruges til at lime virksomhedens risikoledeelse sammen til en sammenhængende aktivitet, så virksomheden kan opnå bedre styring med færre ressourcer.

Den danske standard DS 3001

DS 3001 for organisatorisk robusthed specificerer en integreret metode til styring af en virksomheds robusthed over for ødelæggende hændelser. Virksomheder kan bruge standarden til at identificere sammenhænge i deres forretning, vurdere deres risici og udvikle afvejede strategier for at reducere sandsynligheden for eller konsekvenserne af en ødelæggende hændelse. Standarden dækker en række discipliner inden for risikoledeelse, fx beskyttelse af aktiver, sikkerheds- og sikringsledelse, beredskab, krise- og katastrofeledelse samt fortsættelse af forretningen.

Se udvalget af både nationale og internationale standarder på webshop.ds.dk.

Københavns fjernvarmetunnel er 4 km lang og er bygget 30 meter under det centrale København. Projektet tog 4 år. Til selve tunnelboringen blev der brugt den 128 meter lange og 500 ton tunge tunnelboremaskine Astrid. Turen fra Amagerværket over Adelgade til Fredensgade tog 10 måneder med en gennemsnitsfart på 10-25 meter i døgnet. Tunnelen vil spare København for 200.000 tons CO₂ årligt. Det svarer til udslippet fra 53.000 personbiler.



Egedal fik styr på kvaliteten

I Egedal Kommune har Plan og Miljø fået både styr og papir på kvaliteten efter et grundigt arbejde med ISO 9001.

»Selv om der hos nogle var en del skepsis i starten, så står hele ledelsen i dag bag ISO 9001 og de fordele, der følger med.«

Jacob Madsen, teknisk direktør, Egedal Kommune

»Standardiseringen giver en større gennemsig-tighed i processerne og en større ensartethed i sagsbehandlingen, ligesom det sikrer kvaliteten også i forhold til eksterne leverandører.«

Egedal Kommune blev i 2007 dannet ved sammenlægning af 3 kommu-ner. Den nye storkommune skulle, som de andre af landets kommuner, leve op til en ny kvalitetssikrings-lov, der skulle sikre, at kommunerne kunne klare de natur- og miljøopga-ver, de overtog fra de gamle amter.

Efter et møde med seniorkon-sulent Torben Abildgaard Pedersen fra Dansk Standard blev ledelsen for direktørområdet Plan og Miljø -tidligere Teknik- og Miljøforvaltnin-gen – overbevist om at indføre ISO 9001 på centrene. Det ville sikre, at kommunen levede op til loven, men også give den ekstra gevinst, at man fik et fælles arbejdsgrundlag på alle områder.

Skepsis i starten

- ISO 9001 ville være en stor hjælp, og selv om der hos nogle var en del skepsis i starten – og enkelte som ikke brændte nok for ideen – så står hele ledelsen i dag bag ISO 9001 og de fordele, der følger med det. Det er jo et kvalitetsledelsessystem, som giver os store fordele i den daglige drift, når først det er indarbejdet, understreger teknisk direktør Jacob Madsen fra Egedal Kommune.

Og at ledelsen er dedikeret til at indføre standarder er meget vig-tigt, hvis det skal fungere i hele orga-nisationen. I Egedal var borgmester

og byråd hurtigt med på det, og det har smittet af ned gennem organi-sationen, efterhånden som lederne har markedsført budskabet over for medarbejderne. En styregruppe be-stående af direktør, vicedirektør, to centerchefer samt tovholder Car-sten Nøhr har sammen med Torben Pedersen fra Dansk Standard hele tiden holdt fast og drevet projektet, indtil det foreløbige højdepunkt – certificeringen af natur- og miljø-området. Desuden har Carsten Nøhr og Jacob Madsen holdt jævnlige møder for løbende at vurdere pro-jektet fordomsfrit.

Resten skal med

Nu er turen kommet til resten af or-ganisationen. Nogle af myndigheds-områderne, bl.a. byggesagsafdelin-gen, materielgården og beredskabet står for tur til at arbejde efter ISO 9001 i kommunens tekniske centre, hvor man i øvrigt også er ved at var-me op til et leanprojekt.

– Lean og ISO 9001 hænger fint sammen. De drejer sig om ef-fektivisering af arbejdsgange og er begge ledelsessystemer, der giver os gode styringsredskaber, påpeger Ja-cob Madsen. ISO 9001 har allerede affødt mange fordele for medarbej-derne i Plan og Miljø. Når systemet bruges rigtigt, sikrer det en større ensartethed i sagsbehandlingen, og

det sikrer, at de interne sagsgange går hurtigere, idet der er indlagt mål for, hvor hurtigt man skal udveksle oplysninger internt i fx en byggesag eller en miljøsag.

Flere ressourcer til borgerbetjening

Det giver borgerne og det lokale erhvervsliv en bedre service på et område, hvor der har været kritik af sagsbehandlingen. Jacob Madsen er overbevist om, at standarden vil be-tyde, at der frigøres flere ressourcer til borgerbetjening, samtidig med at mere effektive arbejdsgange vil sik-re, at man trods skattestop vil kunne holde den fastlagte standard i betje-ningen også i fremtiden.

– ISO-standarden og arbej-det med den har også betydet, at de enkelte centre og afdelinger har fået et større kendskab til hinandens arbejde, og det letter sagsgangene. Kvalitetsledelsen fungerer som et kit mellem centre og fagområder, og efterhånden som det betyder en større effektivitet og faglighed, er jeg sikker på, at vi kan måle det på bor-gernes tilfredshed med sagsbehand-lingen, siger Jacob Madsen.

Andre områder interesserede

Han håber nu, at de gode erfaringer fra hans direktørområde kan bruges



Torben Abildgaard Pe-
dersen, seniorkonsulent i
Dansk Standard, har arbej-
det sammen med styre-
gruppen i Egedal Kommune
om at indføre ISO 9001.
Foto: Birgitte Røddik

i andre områder i kommunen. Der er stor interesse fra ledere og medar-bejdere i andre fagområder, og selv om der selvfølgelig er stor forskel på byggesager og socialsager, så kan Jacob Madsen godt forestille sig, at man på samme måde kunne få en gevinst ud af at styre og effektivisere arbejdsgangene i de andre områder med ISO 9001.

ISO 9001 effektiviserer kommunen

Som konsulent i Dansk Standard har Torben Abildgaard Pedersen arbej-det tæt sammen med styregruppen i Egedal Kommune om ISO 9001.

Da kommunalreformen trådte i kraft i 2007, overtog de nye stor-kommuner en del af de tidligere amters opgaver på natur- og miljø-området. For at sikre, at alle kom-muner nu også kunne klare kravene til de nye opgaver, vedtog Folketin-

get en lov om kvalitetsledelse, der i sit grundlag lagde sig tæt op ad kra-vene i ISO 9001.

Seniorkonsulent Torben Abild-gaard Pedersen holdt i perioden omkring kommunesammenlægnin-gen kurser i Kommunernes Lands-forening, hvor en række kommuner var interesserede i at vide mere om, hvordan de kunne indføre de nye kvalitetsledelsessystemer. Han hav-de som sagkyndig selv været med til at udforme den nye lovgivning.

En samlet kvalitetsledelse

Da lovgivningens krav lå tæt op ad ISO 9001, kunne mange kommuner se en fordel i at lade sig certificere efter standarden, så de senere kunne få også andre områder end natur og miljø med – eksempelvis byggeri, Vej & Park, byplanlægning osv.

– På den måde kunne de få en samlet kvalitetsledelse og samtidig

være sikre på at leve op til loven. Desuden ville det give dem en for-del, når de som kontrolmyndighed har kontakt til erhvervslivet, og så kunne dokumentere, at de selv lever op til standarderne. Det gjaldt også Egedal Kommune, som har brugt standardiseringsprocessen til at ef-fektivisere administrationen i direk-tørområdet Plan og Miljø og dermed opnået besparelser, der kan give en bedre borgerservice, fortæller Tor-ben Abildgaard Pedersen, som har mange års erfaring i arbejdet med standarder.

Det er besværet værd

Han peger på, at nogle kommuner har været skeptiske over for certifi-cering, fordi de tror, at det medfø-rer besvær og udgifter, men for de kommuner, der har været igennem processen, har det i sidste ende gi-vet stor positiv effekt. Desuden giver standardiseringen en større gen-nemsigtighed i processerne og en større ensartethed i sagsbehand-lingen, ligesom det sikrer kvaliteten også i forhold til eksterne leveran-dører, understreger konsulenten, der håber, at ISO 9001 efterhånden vil brede sig til alle kommuner. >I

Læs om vores kurser for kvalitetsle-delse på www.ds.dk/kurser/kvalitet.



Dansk Standard faciliterer udarbejdelsen af branchespecifikke standarder, som fx DS 2426 for udførelse af betonkonstruktioner, der blev en »rigtig entreprenørstandard«.

En branchestandard kvalitetssikrer byggeriet

En ledelsesstandard kan bruges af alle typer virksomheder og organisationer. Men en standard kan også skræddersyes til udfordringerne i en bestemt branche.

Bygge- og anlægsbranchen er én af de brancher, der har taget de branchespecifikke standarder til sig. Her kan danske standarder skabe en fælles platform. Og der er mange fordele ved at have en national standard, der fastlægger de fælles krav. Anette Berrig, chefkonsulent i Dansk Byggeri, siger:

– Det er en fordel for rådgiverne at have fælles beskrivelser og krav, fordi det gør det enklere for dem at lave projektspecifikationer. Det er en fordel for entreprenørerne, fordi man har et grundlag, der er kendt. Det, der er projektspecifikt, og det, man skal forholde sig til fra gang til gang, er begrænset så meget som muligt. Det gør det også lettere for entreprenørerne at indarbejde kvalitetsledelsessystemer i virksomheden, så man altid har de rigtige procedurer til at opfylde kravene.

Jens Gorm Rasmussen, seniorkonsulent i Dansk Standard, er enig og supplerer:

– Fordelen ved at lave en sådan branchespecifik standard ligger helt klart hos erhvervslivet, for så behøver rådgiverne ikke at opfinde den dybe tallerken hver gang, og fordi entreprenørerne bliver sat over for samme krav hver gang, kan de forberede sig på dem. >

Forskellen ligger i detaljerne

Et eksempel på en branchespecifik standard, som bygge- og anlægsbranchen ifølge loven skal bruge, er DS 2427 for udførelse af betonkonstruktioner. Standarden fastlægger krav til støbning af beton til huse og broer, så alle har samme udgangspunkt. Standarden er dansk og supplerer den europæiske udførelsesstandard EN 13670, der indeholder overordnede funktionskrav og lægger op til, at hvert land kan specificere detaljerne i en national standard. Anette Berrig uddyber:

– Enten var det den enkelte rådgiver, der skulle specificere alle de her detaljer, eller også skulle man få lavet en fælles standard.

Og rådgiverne var tilsyneladende ikke i tvivl, da manglen på den danske standard gjorde, at de skulle lave meget mere omfattende beskrivelser. Standarden er udarbejdet på opfordring fra udvalgsmedlemmer, Dansk Byggeri og Dansk Industri samt Erhvervs- og Byggestyrelsen. Det er det danske udvalg for eurocodebetonkonstruktioner, S-1992, der har udarbejdet standarden.

– Man kunne på europæisk plan ikke nå til enighed om alle detaljer, da det er forskelligt fra land til land. Derfor har vi nu lavet en dansk standard, der gør det klart, hvad kravene er i Danmark, siger Jens Gorm Rasmussen.

Anette Berrig deltager selv i standardiseringsudvalget og har været en aktiv medspiller i udarbejdelsen af standarden, hvor hendes primære opgave dog har været at sikre, at DS 2427 kan spille sammen med materialestandarderne for beton. Hun ved, at DS 2427 er en vigtig standard for branchen:

– For at entreprenørerne kan optimere deres produktionsprocesser, er det vigtigt, der er en national standard, som definerer de fælles regler. Hvis vi ikke havde udfyldt hullerne i den europæiske standard med en national standard, ville planlægningen af hvert enkelt byggeprojekt blive meget mere omstændelig.

Kvalitetssikring er den klare fordel

Hvis man spørger Anette Berrig, hvad fordelene er ved at have en branchespecifik standard som DS 2427, er hun ikke i tvivl:

– Som kunde er man sikret, at man får den kvalitet, man forventer. Vi har ensartede, kendte krav for alle, så det ikke er forskelligt fra projekt til projekt. Det gør risikoen for fejl mindre, for hvis det er de samme

krav, man skal forholde sig til hver gang, er der større chance for, at folk lærer at håndtere dem.

Men ifølge Anette Berrig er det også vigtigt, at standarderne er operationelle – og det er DS 2427.

– Det skal være nogle krav, der er til at forstå og til at forholde sig til, og som er rimelige. Som ikke besværliggør og fordyrer arbejdet. Det må ikke være ting, der bare skal gøres for at gøres. Heller ikke store administrative byrder. Ej heller store dokumentationskrav, hvis man ikke kan se formålet med det. Så bliver det fordyrende for byggeriet, uden at det øger kvaliteten.

DS 2427 er, ifølge Anette Berrig, derfor en »rigtig entreprenørstandard«. Den beskriver nemlig, hvilke krav der skal opfyldes på byggepladsen fra betonarbejdets start til den færdige konstruktion. Den er håndgribelig og forståelig for dem, der skal bruge den.

»I

DS 2427 for udførelse af betonkonstruktioner indeholder supplerende krav og præciseringer til den europæiske standard EN 13670. Begge standarder er lovpligtige, da de er en del af eurocodes (fælleseuropæiske byggenormer) og det danske bygningsreglement.

SKRÆDDERSYEDE STANDARDS

DS 2427 for udførelse af betonkonstruktioner er en fælles branchespecifik standard, der betyder, at den enkelte rådgiver ikke behøver at specificere en lang række detaljer.



Viften af ledelses-systemer

Den røde tråd i magasinet har været ledelsessystemer. Men hvor mange er det lige, der er? Og hvad hedder de? Få overblikket her.

Ledelsessystemerne udgør kun en lille del af de mange forskellige standarder og håndbøger, du kan købe hos Dansk Standard. Alligevel er det dem, de fleste kender med de tre »store« som absolutte højdespringere: ISO 9001 for kvalitetsledelse, ISO 14001 for miljøledelse og OHSAS 18001 for arbejdsmiljø.

Alle ledelsessystemer er bygget op om de samme grundprincipper plan-do-check-act, der optimerer processen med at styrke vækst+kvalitet inden for et bestemt fagområde. Derfor kan ledelsessystemerne – med fordel – bygges sammen, så man har overblikket over fremdriften i produktionen.

Dansk Standard er med i ud-

viklingen af standarder gennem det nationale og internationale standardiseringsarbejde og kender derfor ledelsessystemerne på overordnet og detaljeret niveau. Vi kan rådgive jer om at implementere et enkelt system eller at bygge oven på allerede eksisterende.

Vi skaber værdi for jer, uanset hvor langt I er med at implementere et ledelsessystem.

ARBEJDSMILJØ-LEDELSE
DS/OHSAS 18001:2008
Arbejdsmiljøledelsessystemer / Kravbeskrivelse
Varenr.: M224197
Sprog: da;en
Pris: DKK 620,-

CSR/SAMFUNDS-MÆSSIGT ANSVAR
DS 49001:2010
Ledelsessystem for samfundsmæssigt ansvar / Kravbeskrivelse
Varenr.: M243304
Sprog: da
Pris: DKK 737,-

ENERGILEDELSE
DS/EN 16001:2009
Energiledelsessystemer / Krav og vejledning
Varenr.: M227210
Sprog: da;en
Pris: DKK 562,-

FØDEVARE-SIKKERHED
DS/EN ISO 22000:2005
Ledelsessystemer for fødevaresikkerhed / Krav til virksomheder i fødevarekæden
Varenr.: 52387
Sprog: da;en
Pris: DKK 620,-

INFORMATIONSSIKKERHED
DS/ISO/IEC 27001:2007
Informationsteknologi / Sikkerhedsteknikker / Ledelsessystemer for informationssikkerhed (ISMS) / Krav
Varenr.: M222176
Sprog: da;en
Pris: DKK 620,-

KVALITETS-LEDELSE
DS/EN ISO 9001:2008
Kvalitetsledelsessystemer / Krav
Varenr.: M220000
Sprog: da;en
Pris: DKK 620,-

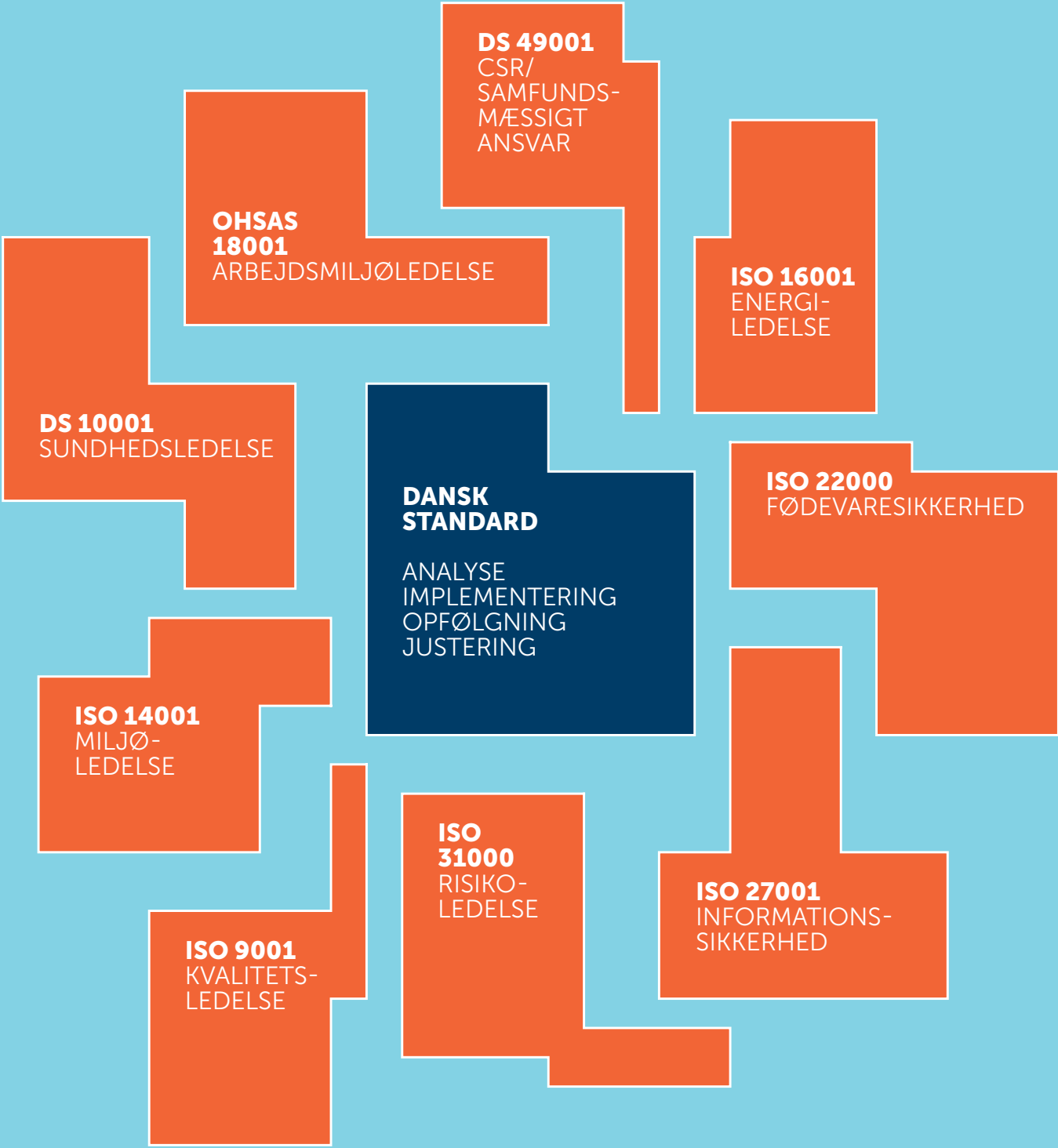
MILJØLEDELSE
DS/EN ISO 14001:2004
Miljøledelsessystemer / Kravbeskrivelse med råd om anvendelse
Varenr.: 49183
Sprog: da;en
Pris: DKK 675,-

RISIKOLEDELSE
DS/ISO 31000:2009
Risikoledelse / Principper og vejledning
Varenr.: M228821
Sprog: en
Pris: DKK 432,-

SUNDHEDS-LEDELSE
DS 10001:2010
Sundhedsledelse i virksomheder / Krav til integrerede ledelsessystemer med styring af sundhedsfremme og forebyggelse af livsstilssygdomme
Varenr.: M242647
Sprog: da
Pris: DKK 595,-

Køb standarderne på webshop.ds.dk.

Alle priser er ekskl. moms og forsendelsesomkostninger. Dansk Standard tager forbehold for fejl og ændringer i den angivne information.



Hør mere om, hvordan I skaber vækst og kvalitet med et ledelsessystem.

Kontakt vores konsulenter på consulting@ds.dk eller ring 39 96 61 40.

Vil du opdateres med nyheder fra Dansk Standard? Tilmeld dig vores elektroniske nyhedsbrev på www.ds.dk/nyhedsbrev.

