

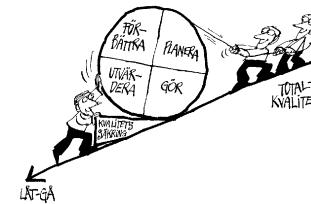
Copyright Sandholm Associates AB 2012

Samtliga bilder i detta bildspel är skyddade av copyright och får därigenom ej mångfaldigas eller spridas utan tillstånd.



www.sandholm.se

Säkring och styrning



Utveckling och förbättring



www.sandholm.se

Så gör du ledningssystem och revisioner mer offensiva och värdeskapande

Lars Sörqvist

VD, Sandholm Associates
Docent, Kungliga Tekniska Högskolan
Vice President, International Academy for Quality



www.sandholm.se

Standardisering



Hot eller möjlighet?



www.sandholm.se

Varför arbeta med kvalitet?

- Skapa kundvärde och göra kunden nöjd
- Frihet från brister i processer och uppnå kostnadseffektivitet



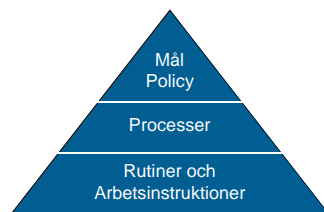
www.sandholm.se

ISO 9001 är en internationell kravstandard gällande *ledningssystem för kvalitet* mot vilken en verksamhet kan *certifieras*



www.sandholm.se

Ett **Ledningssystem för kvalitet** är det *ramverk av viktiga, enhetliga och bästa arbetssätt* som krävs för att verksamhetens kunder ska bli nöjda och för att problem och störningar ska undvikas i organisationens processer



www.sandholm.se

Olika standarder för ledningssystem

ISO 9001	Kvalitet
ISO 14001	Miljö
ISO 27001	Informationssäkerhet
OHSAS 18001	Arbetsmiljö



www.sandholm.se

Ledningssystemen har ofta gått snett...

- Målet har allt för ofta blivit ett certifikat och inte att skapa ett effektivt ledningssystem
- Man söker svaren på systemets innehåll och utformning i ISO 9001 istället för i verksamhetens behov
- Besluten om ledningssystemets struktur och innehåll överläts i stor utsträckning till konsulter
- "ISO 9001 är första steget"
- Interna revisioner söker främst avvikelser mot ISO 9001



www.sandholm.se

ISO 9001 missuppfattats....



- Man har inte förstått ISO 9001
- Standarden är ej menad som mall
 - ISO 9001 kap 0.1 Allmänt
- Organisationen definierar vad som är väsentligt
 - ISO 9001 kap 4.1
- ISO 9001 kräver inget onödigt arbete!
- Många hävdar att ISO 9001 är statisk och inte leder till förbättringar
- Interna revisioner fokuseras fel
 - 8.2.2 Interna revisioner



www.sandholm.se

Kultur och struktur



Kultur
Värderingar
Traditioner
Attityder
Beteenden
Ledarskap

Processer



Struktur
Manualer
Rutiner
Checklistor
Regler
Organisation

Mål



www.sandholm.se

0.1 Allmänt

Att införa ett ledningssystem för kvalitet bör vara ett strategiskt beslut inom en organisation. Utformning och införande av en organisations kvalitetsledningssystem påverkas av

- a) den miljö organisationen verkar i...
- b) dess olika behov
- c) dess särskilda mål
- d) de produkter som den tillhandahåller
- e) de processer som den tillämpar
- f) dess storlek och organisatoriska struktur

Avsikten med denna standard är **inte att tvinga fram likformig uppbyggnad hos ledningssystem för kvalitet eller likformighet hos dokumentation.**

EN ISO 9001:2008



www.sandholm.se

4 Ledningssystem för kvalitet

4.1 Allmänna krav

- Identifiera nödvändiga processer
- Fastställa processernas ordningsföljd
- Säkerställa att processerna styrs och fungerar
- Säkerställa nödvändiga resurser och information
- Övervaka, mäta och analysera processerna
- Vidta nödvändiga åtgärder för att åstadkomma planerade resultat och ständig förbättring



www.sandholm.se

ISO 9001 kräver ingen
onödig dokumentation!!!

Ta fram den dokumentation
du själv behöver!



www.sandholm.se

ISO 9001 kräver inget onödigt
arbete!!!



www.sandholm.se



www.sandholm.se

4 Ledningssystem för kvalitet

4.2 Dokumentationskrav

1. Kvalitetspolicy och kvalitetsmål

2. Kvalitetsmanual

3. Föreskrivna rutinbeskrivningar

- Styrning av specificerande dokument (4.2.3)
- Styrning av redovisande dokument (4.2.4)
- Intern revision (8.2.2)
- Behandling av avvikande produkter (8.3)
- Korrigering åtgärder (8.5.2)
- Förebyggande åtgärder (8.5.3)



4. Specificerande dokument

- De som krävs för säkerställa att processerna planeras, genomförs och styrs på ett verkningsfullt sätt

5. Redovisande dokument

- För att visa att ställda krav har uppfyllts och att kvalitetsledningssystemet fungerar på avsett sätt



www.sandholm.se

Många ledningssystem är överdokumenterade och byråkratiska...



...vilket kan vara lika ett allvarligt problem som då de är ofullständiga och underdokumenterade!



www.sandholm.se

ISO 9000 i praktiken!

- 1) Identifiera vad som är viktigt
- 2) Enas om hur arbetet ska utföras
- 3) Dokumentera när det behövs
- 4) Arbeta på det överenskomna sättet
- 5) Följ upp resultatet
- 6) Identifiera förbättringsmöjligheter
- 7) Identifiera och enas om ett bättre arbetssätt
- 8) o.s.v.



www.sandholm.se

Ibland måste man rensa rejält i sina system och ta bort onödigt och irrelevant information...



...men allra viktigast är att de svarar upp mot ett verkligt behov och skapar nytta!



www.sandholm.se

Ett effektivt ledningssystem måste utgå ifrån:

- Verksamhetens strategier och mål
- Marknadssituation och kunder
- Medarbetarnas behov och erfarenhet
- Andra framgångsfaktorer och krav



www.sandholm.se

Ett ledningssystem måste göras till det sätt som vi leder verksamheten och arbetet på!



www.sandholm.se

Vilken dokumentation behövs?

- När arbetet är svårt och erfarenhetskrävande
- Vid hög komplexitet
- När stora risker finns relaterat till fel
- Beror på utbildnings- och erfarenhetsnivå
- Vid hög personalomsättning och sjukfrånvaro
- Som följd av externa krav
 - Kundkrav
 - Myndighetskrav



www.sandholm.se

Ständiga förbättringar och ISO 9001

- Ett Business Excellence synsätt (ISO 9004) ligger som grund (0.1)
- Vikten av ständiga förbättringar inom verksamhetens processer betonas genomgående i standarden
- Ledningen ska verka för ständig förbättring (5.1)
- Kvalitetspolicyn ska infatta ett åtagande att ständigt förbättra (5.3)
- Ledningens representant ska rapportera till och via ledningens genomgång gå igenom förbättringsbehov med högsta ledningen (5.5.2 och 5.6.1)
- Ledningens genomgång ska resultera i förbättringar av ledningssystem, processer och produkter (5.6.3)
- Resurser ska tillhandahållas för ständiga förbättringar (6.1)
- En process ska finnas för ständiga förbättringar. Arbetet ska bedrivas både förebyggande och korrigerande. (8 och särskilt 8.5)



www.sandholm.se

Interna revisioner har allt för ofta blivit en jakt på avvikelser där ena parten letar brister och andra försöker dölja och sopa under mattan...



www.sandholm.se

Kvalitetsrevision bör vara ett tillfälle:

- att se saker med nya ögon
- till eftertanke och reflektion
- förklara och skapa klarhet



www.sandholm.se

ISO 9001 8.2.2 Intern revision

Är vårt arbetssätt:

- A1) Överensstämmande med vad som planerats?
- A2) Överensstämmande med ISO 9001?
- B) Ändamålsenligt?



www.sandholm.se

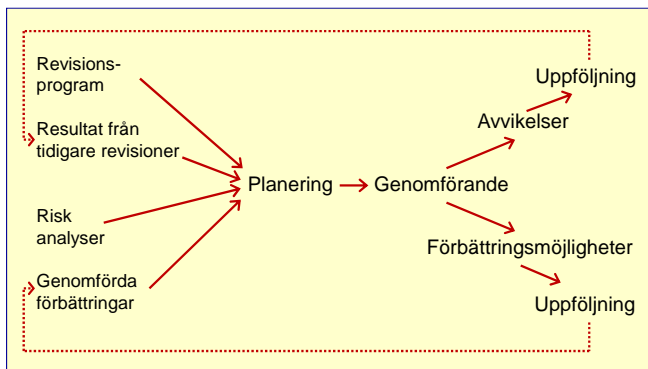
Vitalisera revisionen

- Förändra synen på revisionen
- Integrera revisionen i förbättringsarbetet
- Utöka revisionen
- Utveckla genomförandet
- Involvera fler i revisionen
- Kompetensutveckla
- Följ upp och förbättra revisionen



www.sandholm.se

Revisionens roll i förbättringsarbetet



www.sandholm.se

Utveckla genomförandet

- Planering
- Förberedelser
- Riskidentifiering
- Strategisk anknytning
- Revisionens syfte
- Intervjuteknik
- Revisionsteknik
- Fokus på förbättring
- Rapportering
- Avvikelsehantering
- Uppföljning



www.sandholm.se

Utöka revisionen

- Revisioner utifrån krav och standard
- Revision utifrån funktioner
- Revision utifrån processer
- Revision av hjälpmedel
- För in nya tillvägagångssätt (SIQ, EFQM,)



www.sandholm.se

Involvera fler i revisionen

- Intern specialist
- Mellanchefer
- Företagsledningen
- Extern specialist
- Heltidsrevisor



Anpassa efter behov och situation!



www.sandholm.se

Krav på en auktoriserad ekonomisk revisor

- Ämnesteoretisk: 4 år på universitetet
- Revisionsteoretisk: 3 mån under 3 år
- Ämnespraktisk: 0 år
- Revisionspraktisk: 5 år
- Personliga egenskaper



www.sandholm.se

Utvärdering av revisioner

- Möten
- Enkäter eller intervjuer
 - Berörda medarbetare
 - Deltagande revisorer
- Ledningens genomgång
- Workshops



www.sandholm.se

Krav på en auktoriserad kvalitets revisor

- Ämnesteoretisk: 4 dagar
- Revisionsteoretisk: 5 dagar
- Ämnespraktisk: 2 år
- Revisionspraktisk: 20 dagar
- Personliga egenskaper



www.sandholm.se

”Revision av revisionen”

1. Hur förankras revisionen?
2. Hur genomförs revisionen?
 - metodik
 - revisorer
3. Hur sker rapportering?
4. Hur följs revisionen upp?
5. Hur utvärderas revisionen?

Identifiera bra angreppssätt och förbättringsmöjligheter!



www.sandholm.se

Lära mer ?

– exempel på relevanta utbildningar



www.sandholm.se



Mer information finns på:

www.sandholm.se

www.sandholm.se

