

ISO 9001 OG EFQM

DEN ENE ELLER DEN ANDEN – ELLER BEGGE?

Af **Kasper Mühlbach**, EVALUESENSE ApS

De fleste læsere vil kende noget til ISO 9001, hvor imod EFQM-modellen nok er mere ukendt. Organisationer kan betragte EFQM-modellen som det næste niveau indenfor det at etablere et framework for at drive sin forretning. Efter at have implementeret et kvalitetsledelsessystem, kan organisationen fortsætte med at bruge EFQM-modellen til videre udvikling af ledelse, kultur og performance.

I 2015 udkom ISO 9001:2015 og ISO 14001:2015 og i oktober 2019 udkom EFQM-modellen 2020 efter en gennemgribende revision.

Det er interessant at undersøge, hvordan de gældende revisioner af ISO 9001 (og 14001/45001) spiller sammen med EFQM-modellen. Formålet og dermed tilgangene for hhv. ISO 9001 og EFQM-modellen er forskellige. ISO 9001 bidrager til konsekvent levering af produkter og ydelser, der opfylder kundernes krav og gældende lovmæssige og regulatoriske krav og har til formål at øge kundetilfredsheden og er understøttet af de 7 kvalitetsledelsesprincipper.

EFQM-modellen støtter organisationer på deres rejse mod vedvarende succes og et enestående præstationsniveau under hensyntagen til alle deres interesser.

I praksis kombinerer mange organisationer de to tilgange og den gældende ISO 9001 og f.eks. ISO 14001 gør det endnu mere attraktivt at gøre dette. Kombinationen af ISO 9001 og EFQM-modellen vil være i stand til at styrke en fremtidsorientering med fokus på optimering, forbedring, risikostyring, innovation samt en struktureret til-

gang til opfyldelse af relevante FN's Verdensmål. Dette er særligt interessant, da produkterne og ydelserne ikke længere er tilstrækkelige. Det stærkt øgede fokus på bæredygtighed, etik og troværdighed stiller krav til organisationer, ledere og medarbejdere – kulturen.

Denne artikel fokuserer på spørgsmålet om, hvordan ISO 9001:2015 og EFQM-modellen relaterer sig til hinanden, hvilke formål de tjener, de vigtigste principper, de er baseret på, deres indhold, deres forskelle og ligheder, og hvordan EFQM-modellen og ISO 9001:2015 kan komplementere hinanden.

1. Lidt om ISO 9001
2. Beskrivelse af EFQM-modellen
3. Forskelle og ligheder ISO 9001 og EFQM
4. Certificering, anerkendelse og priser

LIDT OM ISO 9001

Formål

ISO 9001:2015 fastlægger krav til et kvalitetsledelsessystem i de tilfælde, hvor en organisation:

- Har behov for at demonstrere sin evne til konsekvent at levere produkter og ydelser, der opfylder kunde-



FIGUR 1 EFQMs økosystem, som også er anvendelig for ISOs adressering af interessenter og kontekst

krav og relevante lov- og myndighedskrav, og

- Stiler efter at styrke kundetilfredsheden ved effektiv anvendelse af systemet, herunder processer til forbedring af systemet og sikring af overensstemmelse med kundekrav og relevante lov- og myndighedskrav.

Behov for forandring

Cirka hvert 5.-7. år foretages der en systematisk gennemgang af standarden for at afgøre, om den skal bekræftes, revideres eller måske trækkes tilbage.

Organisationernes behov og forventninger har ændret sig markant siden den sidste større revision af ISO 9001 i 2015. Eksempler på disse ændringer er stadig mere krævende kunder, nye teknologier, stadig mere komplekse forsyningskæder og en langt større bevidsthed om behovet for bæredygtige udviklingsinitiativer.

Kravene til større gennemsigtighed og troværdighed fylder stadig mere og mere og der er ikke udsigt til, at dette ændrer sig.

Det ledelsesmæssige fokus i ISO 9001

Det ledelsesmæssige fokus er styrket og mange af kravene er tydeliggjort i ISO 9001. Efter 4 års anvendelse er vi også ved at kende fordelene ved dette. Nedenfor er angivet nogle af disse tydeliggørelser:

Indledning af en kontekstanalyse

Kontekstanalysen indebærer fastlæggelse af de interne og eksterne faktorer, der er relevante for en organisations formål og strategiske retning og som påvirker en organisations evne til at levere produkter og tjenester til sin kunde.

Det kan, som ISO angiver, være markeds-mæssige, kulturelle, sociale, økonomiske, politiske, juridiske, regulatoriske, finansielle, teknologiske, økonomiske og konkurrencemæssige for-

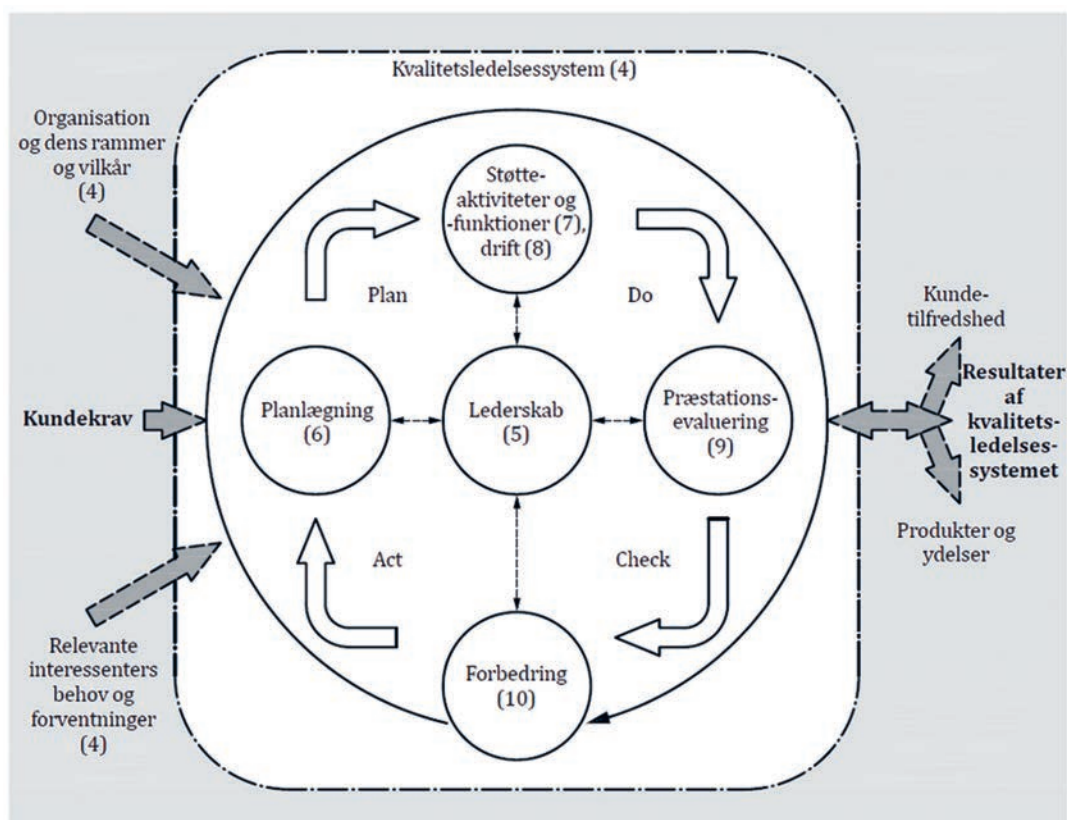
hold på internationalt, nationalt, regionalt eller lokalt plan.

Interne faktorer omfatter typisk organisationens værdier, kultur, viden og præstationer. Dette er forsøgt illustreret ovenfor.

Risikobaseret tænkning

En af de krav i 2015-revisionen af ISO 9001 er at etablere en systematisk tilgang til at overveje muligheder og risici, selvom risikotænkningen altid har været implicit, har det i mange organisationer ikke været forvaltet tilstrækkeligt effektivt ift. at drive en proaktiv organisationskultur.

Risikobaseret tænkning muliggør, at risici identificeres, overvejes og integreres i hele organisationen og kvalitetsledelsessystemet både i strategisk og operationel planlægning. Det siger sig selv, at forbedring starter med fremsynethed snarere end fejlretninger og korrigerende handlinger – selvom det også er forbedring.



FIGUR 2 ISO 9001 dynamik og model



Det kræver ledelse og lederskab at få en systematisk risikoorientering i sin organisationskultur og derfor er der øget fokus på forbindelsen mellem ledelse, strategi, ledelsessystem og drift – alt understøttet af involvering og engagering af medarbejderne.

Holder ovenstående, og vi samtidig skal holde os til den gammelkendte og grundlæggende PDCA-tankegang, skal Check'et og Act'et have mere fokus på om kvalitetsledelsessystemet bl.a. indfrier de strategiske mål og planer, øger kundetilfredsheden.

Omfanget af den dokumentation, der er behov for, vil så afhænge af den forretningsmæssige kontekst, risikobaserede tilgang og kompleksitet.

Dynamikken er anskueliggjort ovenfor i Figur 2.

INTRODUKTION TIL EFQM-MODELLEN

EFQM-Modellen er en globalt anerkendt ramme baseret på input fra

ledere fra nogle af verdens mest succesfulde organisationer og hjælper organisationer med ledelse af forandringer og forbedring af den organisatoriske præstation.

Modellen har gennemgået en række forbedringer i årenes løb for at sikre, at den ikke kun forbliver relevant i nuet, men fortsætter med at sætte dagsordenen for ledelse af enhver organisation, der ønsker en langsigtet, vedvarende og bæredygtig succes.

Selv om modellens specifikke indhold og visuelle identitet har ændret sig over tid, er de helt grundlæggende principper, som modellen er baseret på, ikke ændret. Uanset organisationens størrelse, om den er offentlig eller privat, NGO (Non-Governmental Organization) e.l. er principperne stadig lige vigtige. Denne seneste udgave af EFQM-Modellen fraviger ikke disse grundlæggende principper og fortsætter med at understrege betydningen af:

- kunden/borgeren/rekvirenten som den vigtigste interessent
- behovet for at have et langsigtet perspektiv med fokus på alle organisationens interessenter
- at kunne se og forstå den røde tråd mellem, hvorfor en organisation får lov til at eksistere, hvordan den præsterer i praksis, hvilke resultater den opnår, og ikke mindst et skarpt organisatorisk blik, der øger bevidstheden om indsats-resultatsammenhængen.

I betragtning af at EFQM har sin oprindelse i Europa, er det ikke overraskende, at denne seneste ajourføring af EFQM-modellen ligesom sine forgængere anerkender eksistensen af et sæt europæiske værdier, der tager sit udgangspunkt i:

- Den Europæiske Unions charter om grundlæggende rettigheder
- Den Europæiske Menneskerettighedskonvention
- Den Europæiske Unions direktiv 2000/78/EF (Ligebehandling med



FIGUR 3 EFQM-modellen

- hensyn til beskæftigelse og erhverv)
- Den Europæiske Socialpagt

EFQM anerkender også den rolle, som organisationer kan spille med hensyn til at støtte FN's Verdensmål, og disse mål har også bidraget til at forme denne seneste udgave af EFQM-modellen

- De Forenede Nationers Global Compact (2000). Ti principper for bæredygtig og socialt ansvarlig virksomhed. <https://www.unglobalcompact.org>
- FNs 17 verdensmål for bæredygtig udvikling er en opfordring til, at alle lande gør en indsats for at fremme social retfærdighed, forsvarlig forvaltning og velstand, samtidig med at planeten beskyttes. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/Sustainable-Development-Goals/>

Der er en forventning om, at enhver organisation, der anvender EFQM-modellen, vil respektere og handle i forhold til ovenstående samfundsvær-

dier, uanset om den er juridisk forpligtet til det eller ej.

Logik

EFQM-modellens struktur er baseret på en enkel, men kraftfuld logik ved at stille tre vigtige og generiske spørgsmål:

- »Hvorfor« eksisterer denne organisation? Hvilket formål opfylder den? Hvorfor denne særlige strategi? (RETNING)
- »Hvordan« har organisationen til hensigt at opfylde sin mission og sin strategi? (EKSEKVERING)
- »Hvad« har den faktisk opnået til dato? »Hvad« agter den at opnå i morgen? (RESULTATER)

Rationalet bag EFQM-Modellen, den røde tråd, er forbindelsen mellem en organisations formål og strategi, og hvordan det anvendes til at skabe vedvarende værdi for sine vigtigste interessenter* og levere fremragende resultater.

D4InfoNet®



Ønsker I ét integreret ledelsessystem?

Med D4InfoNet får I en fleksibel softwareløsning og et optimalt værktøj inden for **kvalitet, arbejdsmiljø, sikkerhed og miljø**.

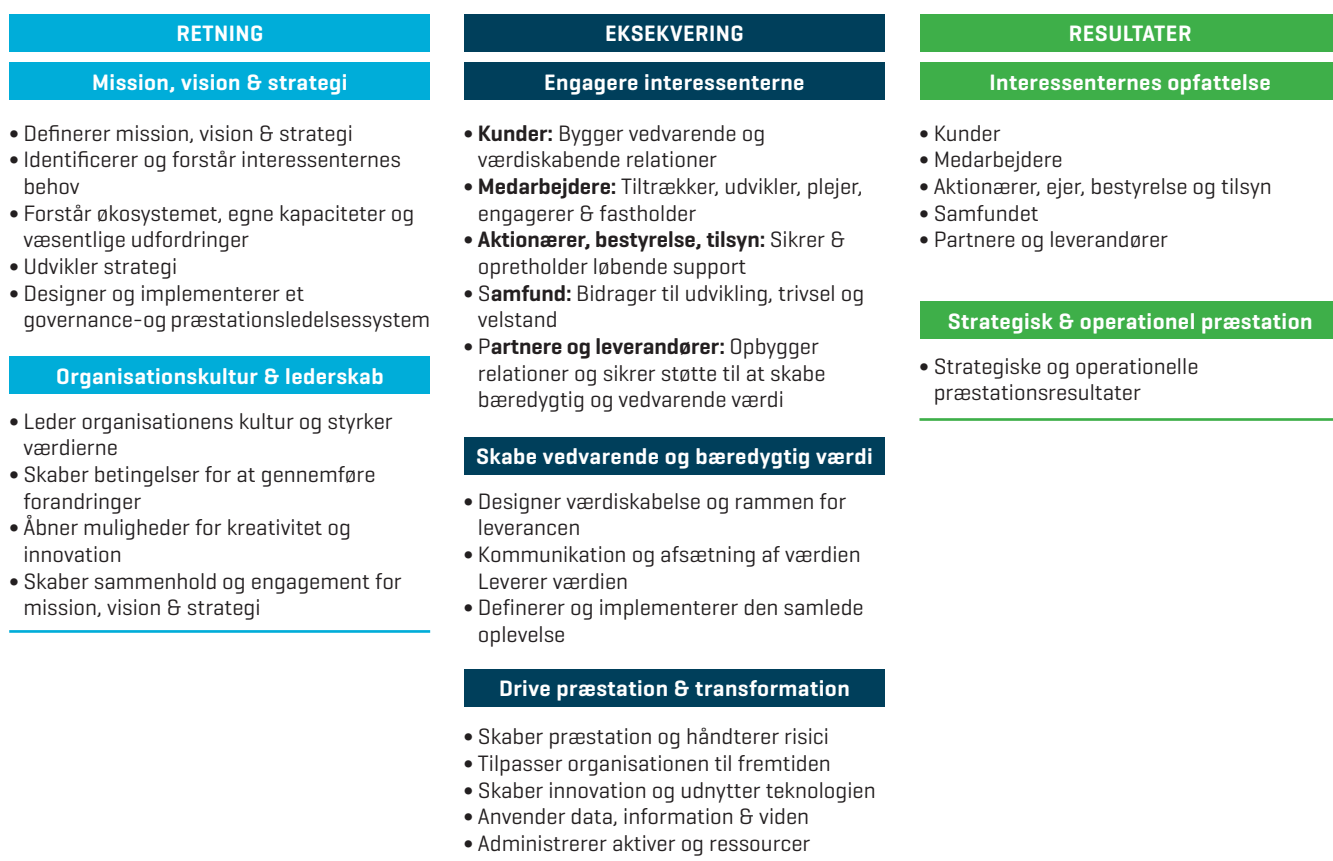
Kontakt vores
konsulenter
45 90 31 50

D4® er ISO-certificeret



d4inonet.dk info@d4.dk

FIGUR 4 EFQM-modellens logik



RADAR

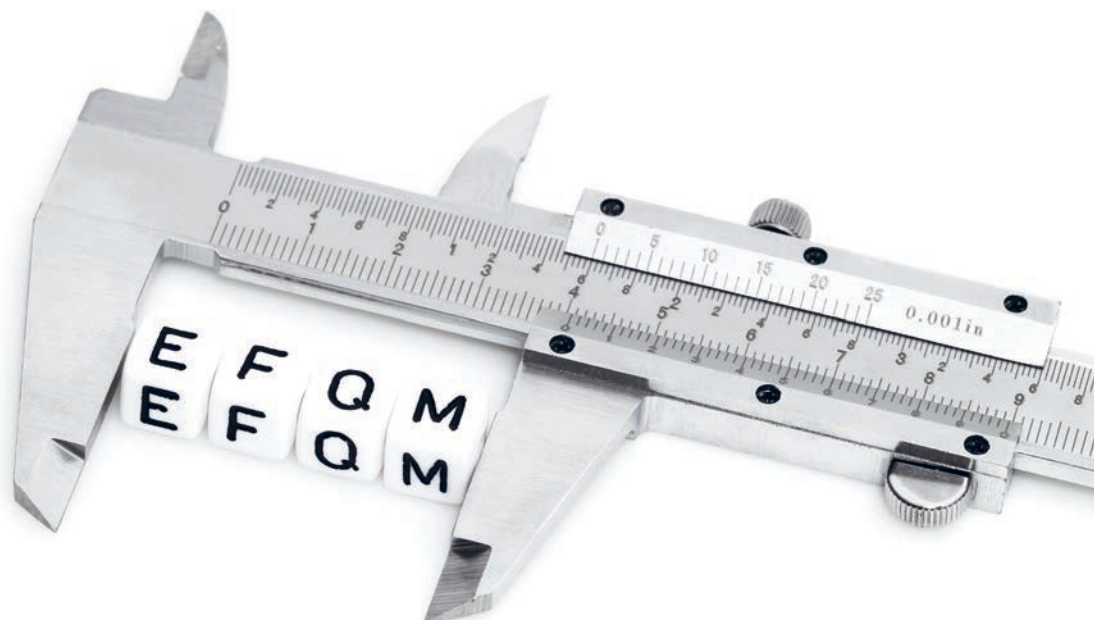
RADAR er det diagnosticerings-værktøj, som anvendes i EFQM-modellen til vurdering af modenheden, nuværende styrker og forbedringspotentialer og hvis score danner mulighed for benchmarking med og læring af andre organisationer. RADAR er et effektivt værktøj til at drive systematisk forbedring på alle områder af organisationen. RADAR er forkortelsen for:

- Results
- Approaches
- Deploy
- Assess & Refine

Som det fremgår af figuren, er det muligt på en skala fra 0-1000 at vurdere modenheden inden for 7 kategorier og anvende scoren efterfølgende til benchmarking med andre organisationer som indgår i EFQMs community. For at give en mere robust analyse og score er elementerne i RADAR nedbrudt i et antal underelementer som hver indeholder en vejledende beskrivelse, hvor forventningen til, hvad en organisation skal kunne demonstrere, er angivet.

FIGUR 5 EFQM-modellens diagnosticeringsværktøj RADAR





FORSKELLE & LIGHEDER – ISO 9001 OG EFQM

Kvalitetsprincipper

For at hjælpe organisationer med at håndtere et miljø som forandres hurtigere og hurtigere og har forandret sig markant de seneste årtier har ISO udarbejdet 7 kvalitetsprincipper:

Uanset om man som organisation ønsker at opfylde kravene i ISO 9001, blive certificeret eller ej, så giver de 7 principper i kraft af deres rationaler og mulige handlinger, en retning for at opnå succes.

Principperne er sammenlignet med EFQM-modellens principper i nedenstående tabel:

ISO 9001 KVALITETSPRINCIPPER	EFQM-MODELLEN
Kundefokus Det primære fokus for kvalitetsledelse er at opfylde kundekrav og stræbe efter at overgå kundens forventninger. Vedvarende succes opnås, når en organisation tiltrækker og bevarer kunders og andre interessenters tillid. Hvert aspekt af interaktion med kunder giver mulighed for at skabe mere værdi for kunden. At forstå nuværende og fremtidige behov hos kunder og andre interessenter bidrager til vedvarende succes for organisationen. <i>Mulige handlinger omfatter:</i> • at opfatte direkte og indirekte kunder som parter, der får tilført værdi fra organisationen • at forstå kunders nuværende og fremtidige behov og forventninger • at forbinde organisationens mål med kundens behov og forventninger • at kommunikere kunders behov og forventninger til hele organisationen • at planlægge, udvikle, fremstille, levere og understøtte produkter og ydelser med henblik på at opfylde kunders behov og forventninger • at måle og overvåge kundetilfredshed og iværksætte passende handlinger • at fastlægge og reagere på relevante interessenters behov og forventninger, som kan påvirke kundetilfredsheden • at pleje relationen til kunder aktivt for at opnå vedvarende succes.	Skabe vedvarende og bæredygtig værdi Fremragende organisationer sætter scenen for at kunne skabe og levere fortsat værdi for deres interessenter. En fremragende organisation erkender, at det at skabe vedvarende og bæredygtig værdi er afgørende for dens langsigtede succes og finansielle styrke. Organisationens mission og tilhørende strategi viser klart, at den ved, hvem den skal levere en vedvarende og bæredygtig værdiskabelse til. I de fleste tilfælde er det korrekt segmenterede målgrupper (f.eks. kunder, brugere, borgere, rekvirenter), der modtager organisationens ydelser. Nogle organisationer kan også fokusere på andre udvalgte interessenter blandt sine vigtigste interessenter. En fremragende organisation erkender, at de vigtige interessenters behov kan ændre sig over tid, og at det derfor er vigtigt at indsamle og analysere feedback fra dem for at kunne forbedre eller ændre produkter, tjenester, løsninger eller organisatoriske processer. De forskellige elementer, der skal til for at skabe vedvarende og bæredygtig værdi, er vist nedenfor i en trinvis rækkefølge. Det erkendes, at organisationens planer for i dag og for fremtiden kan køre parallelt eller overlappe til tider, afhængig af karakteren af organisationens mission og forretningsproces.





ISO 9001 KVALITETSPRINCIPPER

Lederskab

Ledere på alle niveauer skaber en helhed af formål og udviklingsretning og sørger for betingelser, hvorunder medarbejdere bliver engagerede i at nå organisationens kvalitetsmål.

At skabe en helhed af formål og udviklingsretning samt medarbejderengagement giver en organisation mulighed for at samordne strategier, politikker, processer og ressourcer for at nå sine mål.

Mulige handlinger omfatter:

- at kommunikere organisationens mission, vision, strategi, politikker og processer til hele organisationen
- at skabe og fastholde fælles værdier, retfærdighed og etiske modeller for adfærd på alle niveauer i organisationen
- at skabe en kultur baseret på tillid og integritet
- at opmuntre til en forpligtelse til kvalitet i hele organisationen
- at sørge for, at alle ledere på alle niveauer er gode eksempler for medarbejdere i organisationen
- at give medarbejdere de nødvendige ressourcer, uddannelse og træning samt beføjelser til at handle med ansvarlighed
- at inspirere og opmuntre til samt anerkende medarbejderes bidrag.



EFQM-MODELLEN

En enestående organisation er defineret med et formål, en vision som er og en strategi, som leverer

I fremragende organisationer er lederskab positioneret som en aktivitet, ikke en rolle og dette er udtrykt og evident på alle niveauer og i alle dele af organisationen. Rollemodellen for lederskab inspirer, styrker og tilpasser værdier og normer for at hjælpe med at styre organisationens kultur.

Organisationens kultur er den specifikke samling af værdier og normer, der deles af personer og grupper i en organisation, og som med tiden har indflydelse på, hvordan de opfører sig i forhold til hinanden og i forhold til de vigtigste interessenter uden for organisationen.

Organisatorisk lederskab relaterer til organisationen som helhed snarere end til en enkelt person eller gruppe, der giver retning og direktiver fra toppen af organisationen. Det handler om, hvordan organisationen opfattes som leder inden for sit økosystem, hvor andre organisationer og interessenter anerkender hele organisationen som rollemodel, snarere end om det traditionelle perspektiv, hvor en topledelse tegner hele organisationen.

I en fremragende organisation er ledelsen en aktivitet, ikke blot en rolle/position. Lederadfærd er tydelig på tværs af alle niveauer og dele af organisationen. Denne type rollemodel for lederadfærd inspirerer andre, styrker de organisatoriske værdier og, når det er nødvendigt, sikrer at værdier og normer tilpasses, som en hjælp til udviklingen af kulturen i organisationen.

En organisation, der stræber efter at blive anerkendt som fremragende, som en leder inden for sit økosystem, opnår succes gennem fokus på følgende aktiviteter:

- Leder organisationens kultur & styrker værdierne
- Skaber betingelser for at gennemføre forandringer
- Åbner muligheder for kreativitet & innovation
- Skaber sammenhold & engagement for mission, vision & strategi





Få ét, centralt og bæredygtigt kvalitetsledelsessystem

– uanset jeres nuværende setup

IPW er ikke kun webbaseret software til alt-i-ét kvalitetsledelse. Det er øget konkurrencekraft, mindsket spild – og **99,9%** færre af de fejl, som medarbejderne lige nu irriteres over dagligt.

ipwsystems.dk

✓Ingen brugerlicenser ✓100% tilpasning ✓Frustrationsfri integration

BESTIL IDÈMØDE
Ring nu på
70 25 02 14

ISO 9001 KVALITETSPRINCIPPER	EFQM-MODELLEN
Personers engagement Kompetente, bemyndigede og engagerede medarbejdere på alle niveauer i organisationen er væsentlige for at forbedre organisationens evne til at skabe og levere værdi. For at lede en organisation effektivt og hensigtsmæssigt er det vigtigt at respektere og involvere alle medarbejdere på alle niveauer. Anerkendelse, bemyndigelse og forbedring af kompetencer fremmer medarbejderes engagement i at nå organisationens kvalitetsmål. <i>Mulige handlinger omfatter:</i> • at kommunikere med medarbejdere for at fremme forståelsen af, at deres individuelle bidrag er vigtige • at fremme samarbejde i hele organisationen • at gøre åben diskussion samt viden- og erfaringsdeling lettere • at give medarbejdere bemyndigelse til at påpege begrænsninger for præstation og tage initiativer uden frygt • at anerkende og påskønne medarbejderes bidrag, læring og forbedring • at skabe mulighed for selvevaluering af præstation i forhold til personlige mål • at gennemføre undersøgelser for at vurdere medarbejderes tilfredshed, kommunikere resultaterne, og iværksætte passende handlinger.	Tiltrækker, udvikler, plejer, engagerer & fastholder medarbejdere I praksis finder vi, at en fremragende organisation: • Udvikler en strategi og planer for medarbejderne, der understøtter organisationens overordnede strategi og planer • Tilpasser sig de ændrede behov og forventninger hos medarbejderne, både nuværende og fremtidige, og tager hensyn til f.eks. ændrede forventninger til organisationskultur & lederskab, kønsbalance, ligestilling, mangfoldighed & inklusion samt det forventede arbejdsmiljø • Åbner mulighederne for medarbejderne – med udgangspunkt i mission, vision og strategi – for at forstå behovet for forandring og se mulighederne for yderligere udvikling af deres viden og kapaciteter • Giver sine medarbejdere mulighed for at kommunikere og effektivt dele deres erfaringer og læring med andre i økosystemet • Skaber en atmosfære hvor medarbejderne trives, og deres velvære er understøttet • Sikrer at medarbejderne er proaktivt guidet, belønnet, anerkendt, og at der drages omsorg for dem.
Styring af relationer For at opnå vedvarende succes styrer organisationer deres relationer til relevante interessenter, f.eks. leverandører. Relevante interessenter har indflydelse på en organisations præstation. Der er større sandsynlighed for vedvarende succes, når organisationen styrer relationerne til alle interessenter for at optimere deres indvirkning på organisationens præstation. Styring af relationer til leverandør- og partnernetværk er af særlig betydning. <i>Mulige handlinger omfatter:</i> • at identificere relevante interessenter (såsom leverandører, partnere, kunder, investorer, ansatte og samfundet som helhed) og deres relation til organisationen • at fastlægge og prioritere de relationer til interessenter, det er nødvendigt at styre • at etablere relationer, der afvejer kortsigtet gevinst mod langsigtede hensyn • at indsamle og dele informationer, ekspertise og ressourcer med relevante interessenter • at måle præstation og give tilbagemeldinger om præstation til interessenter, hvor det er relevant, for at fremme • initiativer til forbedring • at etablere samarbejde med leverandører, partnere og andre interessenter om udviklings- og forbedringsaktiviteter • at tilskynde til og anerkende forbedringer og resultater hos leverandører og partnere.	Engagerer interessenter En fremragende organisation: Identificerer de specifikke typer og kategorier inden for hver af de vigtigste interessentgrupper Bruger sin forståelse af de vigtigste interessenters behov og forventninger til at opnå fortsat engagement Inddrager de vigtigste interessenter i implementeringen af sin strategi og skabelsen af vedvarende og bæredygtig værdi og anerkender de bidrag, de kommer med Opbygger, vedligeholder og videreudvikler forholdet til vigtige interessenter baseret på gennemsigtighed, ansvarlighed, etisk adfærd og tillid Samarbejder med sine vigtigste interessenter om at udvikle en fælles forståelse for og fokus på, hvordan de gennem fælles udvikling kan bidrage til og trække på inspiration fra FN's mål for bæredygtig udvikling og ambitionerne bag FN Global Compact Indsamler proaktivt opfattelser fra de vigtigste interessenter i stedet for at vente på, at de tager initiativet til en kontakt Evaluerer sine præstationer i forhold til de vigtigste interessenters behov og træffer passende afgørelse om, hvilke foranstaltninger der skal træffes for at bidrage til at sikre organisationens fremtid, sådan som de vigtigste interessenter forestiller sig den.





ISO 9001 KVALITETSPRINCIPPER

Procesorientering

Konsekvente og forudsigelige resultater opnås mere effektivt, når aktiviteter forstås og håndteres som indbyrdes forbundne processer, der fungerer som et sammenhængende system.

Kvalitetsledelsessystemet består af indbyrdes forbundne processer. At forstå, hvordan der frembringes resultater med dette system, sætter en organisation i stand til at optimere systemet og dets præstation.

Mulige handlinger omfatter:

- at definere systemets mål og de processer, der er nødvendige for at nå dem
- at fastlægge beføjelser og ansvar for og pligt til at styre processer
- at forstå organisationens formåen og fastlægge ressourcegrænsninger, inden der handles
- at fastlægge den indbyrdes afhængighed mellem processer og analysere virkningen af ændringer af individuelle
- processer i systemet som en helhed
- at lede processer og deres indbyrdes sammenhæng som et system til at nå organisationens kvalitetsmål effektivt
- og hensigtsmæssigt
- at sikre, at den information, der er nødvendig for at kunne drive og forbedre processer og at overvåge, analysere og
- evaluere det samlede systems præstation, er tilgængelig
- at styre risici, der kan påvirke resultater af processer og de samlede resultater af kvalitetsledelsessystemet.

EFQM-MODELLEN

Skabe vedvarende og bæredygtig værdi

Fremragende organisationer opnår fremragende resultater, der opfylder både de kort- og langsigtede behov hos alle deres interessenter, inden for rammerne af deres drifts miljø.

En fremragende organisation erkender, at det at skabe vedvarende og bæredygtig værdi er afgørende for dens langsigtede succes og finansielle styrke.

Organisationens mission og tilhørende strategi viser klart, at den ved, hvem den skal levere en vedvarende og bæredygtig værdiskabelse til. I de fleste tilfælde er det korrekt segmenterede målgrupper (f.eks. kunder, brugere, borgere, rekvirenter), der modtager organisationens ydelser. Nogle organisationer kan også fokusere på andre udvalgte interessenter blandt sine vigtigste interessenter.

En fremragende organisation erkender, at de vigtige interessenters behov kan ændre sig over tid, og at det derfor er vigtigt at indsamle og analysere feedback fra dem for at kunne forbedre eller ændre produkter, tjenester, løsninger eller organisatoriske processer.

De forskellige elementer, der skal til for at skabe vedvarende og bæredygtig værdi, er vist nedenfor i en trinvis rækkefølge. Det erkendes, at organisationens planer for i dag og for fremtiden kan køre parallelt eller overlape til tider, afhængigt af karakteren af organisationens mission og forretningsproces.

Designer værdiskabelse & rammen for leverancen

Kommunikation & afsætning af værdien

Leverer værdien

Definerer & implementerer den samlede oplevelse

ISO 9001 KVALITETSPRINCIPPER	EFQM-MODELLEN
Videnbaseret beslutningstagning Der er større beslutninger for, at beslutninger baseret på analyse og evaluering af data og informationer, giver de ønskede resultater. Beslutningstagning kan være en kompleks proces og indebærer altid en vis usikkerhed. I beslutningstagning indgår ofte flere forskellige typer af og kilder til input samt fortolkning af input, som kan være subjektiv. Det er vigtigt at forstå forholdet mellem årsag og virkning og potentielle utilsigtede konsekvenser. Analyse af fakta, vidnesbyrd og data fører til større objektivitet og tillid til beslutningstagningen. <i>Mulige handlinger omfatter:</i> • at fastlægge, måle og overvåge nøgleindikatorer for at vise organisationens præstation • at gøre alle nødvendige data tilgængelige for de relevante medarbejdere • at sikre, at data og informationer er tilstrækkelig nøjagtige, pålidelige og sikre • at analysere og evaluere data og informationer ved hjælp af egnede metoder • at sikre, at medarbejdere er kompetente til at analysere og evaluere data, hvor det er nødvendigt • at træffe beslutninger og handle på grundlag af vidnesbyrd, afvejning med erfaring og intuition.	Strategisk & operationel præstation Dette kriterium koncentrerer sig om resultater, der er knyttet til organisationens præstationer med hensyn til: • Evnen til at opfylde sin mission, levere strategien og skabe vedvarende og bæredygtig værdi • Dens kapacitet og evne til at gribe fremtiden Præstationsindikatorerne og resultaterne anvendes af organisationen til at overvåge, forstå og forbedre dens overordnede præstationsevne samt til at forudsige den indvirkning, som den aktuelle præstation vil have på opfattelsen hos de vigtigste interessenter og samtidig danne grundlag for organisationens fremtidige strategiske ambitioner. <i>I praksis finder vi, at en fremragende organisation:</i> • Bruger både finansielle og ikke-finansielle indikatorer til at hjælpe den med at måle operationelle og strategiske præstationer • Forstår sammenhængen mellem de vigtigste interessenters opfattelser og den aktuelle præstation og er i stand til med en høj grad af sikkerhed at forudsige, hvordan den fremtidige præstation og heraf opnåede resultater vil udvikle sig • Tager udgangspunkt i de vigtigste interessenters nuværende og fremtidige behov og forventninger, når organisationen træffer afgørelse om de mest hensigtsmæssige præstationsindikatorer, som kan kobles til de operationelle og strategiske mål • Forstår årsags- og virkningsrelationer, der påvirker præstationsniveauet, og anvender de opnåede resultater som grundlag for at evaluere organisationens nuværende tilgang til RETNING & EKSEKVERING • Anvender de resultater, der opnås i øjeblikket, til at forudsige organisationens fremtidige præstationer med en vis sikkerhed.
Forbedring Succesrige organisationer har løbende fokus på forbedring. Forbedring er afgørende for, at en organisation kan opretholde de nuværende præstationsniveauer, reagere på ændringer af de interne og eksterne betingelser, og skabe nye muligheder. <i>Mulige handlinger omfatter:</i> • at arbejde for, at der fastlægges forbedringsmål på alle niveauer i organisationen • at uddanne og træne medarbejdere på alle niveauer i, hvordan grundlæggende værktøjer og metoder anvendes • til at nå forbedringsmål • at sikre, at medarbejdere er kompetente til med succes at fremme og afslutte forbedringsprojekter • at udvikle og udrulle processer til gennemførelse af forbedringsprojekter i hele organisationen • at spore, gennemgå og auditere planlægning, implementering, afslutning og resultater af forbedringsprojekter • at integrere overvejelser om forbedring i udviklingen af nye eller ændrede produkter, ydelser og processer • at anerkende og påskønne forbedring.	Drive præstation & transformation Nu og i fremtiden skal en organisation være i stand til at opfylde følgende to vigtige krav på samme tid for at være og blive en succes. • På den ene side er det nødvendigt at fortsætte med at have en optimal driftssituation og præstationsevne, der leverer fantastiske resultater i nuet – drive præstation. • På den anden side er der konstante ændringer i og uden for organisationen, som skal håndteres parallelt, hvis organisationen fremover skal have en eksistensberettigelse og levere fremragende resultater i fremtiden – drive transformation. Det er en klassisk og udfordrende situation at kunne levere optimalt og konkurrencedygtigt her og nu og samtidig skabe rammer og motivation for at forberede sig til fremtidens udfordringer og muligheder og i rette takt skabe transformation til den næste optimale driftssituation. Vigtige elementer i at sikre den organisatoriske præstation & transformation er emner som: innovation og teknologi, den stadigt stigende betydning af data, information og viden og fokuseret brug af kritiske aktiver og ressourcer.





» Den allerstørste og mest fremtrædende forskel er, at ISO 9001 trods alt har et mere snævert interessentbillede og omfang, samt at den er mere detaljeret udtrykt i sine krav, mens EFQM er mere holistisk og ledelsesmæssig fokuseret, ligesom den favner alle interesserne for en organisation.

Selvom ledelsesdelen er tydeliggjort i ISO 9001:2015 er den markant stærkere i EFQM-modellen med flere anvisninger til, hvad en organisation skal kunne demonstrere på dette område.

Ift. medarbejdere efterlyser EFQM-modellen bl.a. stillingtagen til kønsbalance, diversitet, ligestilling som Personers Engagement ikke efterlyser, da princippet her er mest fokuseret på at skabe motivation ift. præstation, kompetence og videndeling.

EFQM-modellen adresserer ligeledes tydeligt innovation og læring som discipliner.

Den største lighed er et stærk kundefokus, systematik og en klar implementering af PDCA-filosofien gennem veldefinerede processer.

Vil man derfor modne sit ledelsessystem og den ledelsesmæssige tilgang, er der således en mulighed i EFQM-modellen.

CERTIFICERING, ANERKENDELSE & PRISER

Certificering ift. en ISO-standard betyder, at organisationen viser overensstemmelse med kravene til standarden og kan, hvis dette er tilfældet, få udstedt et certifikat.

En vurdering ift. EFQM-modellen fokuserer på at fastlægge styrker og forbedringsområder på hvert af kriterierne i EFQM-modellen. Vurderingen giver også en score, der udtrykker det modenhedsniveau, en organisation har realiseret. For at støtte organisationer på deres rejse til at være succesrig og enestående og for at motivere dem til at fortsætte bestræbelserne, har EFQM indført forskellige grader af anerkendelse, og endelig en eftertragtet pris, hvor den ekstraordinære organisation anerkendes på internationalt niveau. Certificering vil i denne sammenhæng være en forudsætning for at blive anerkendt, da EFQM anser certificeringer som en del af det at have en struktureret procesorienteret tilgang til fortsat forbedring.

Indgår man som organisation i EFQMs community er der mulighed for at lære af hinanden, lære gode og måske endda bedste praksisser, da EFQMs slogan i mange år har været: "We Share What Works"



**KASPER
MÜHLBACH**

har siden 2009 ejet EVALUESENSE ApS, som perspektiverer, provokerer, udfordrer og underholder inden for kvalitetsledelse, modenhedsvurderinger, audit m.m. Kasper er en af de få IRCA-certificerede ledende auditorer indenfor kvalitets- og miljøledelse og er med på EFQM Global Award Assessment Team, som hvert år vurderer nogle af de bedste virksomheder i verden. Desuden har Kasper gennemført et utal af f.eks. leverandøraudits, hvor værdikæden er blevet godt og grundigt belyst.

khm@evaluesense.com

KILDER:

De 7 kvalitetsprincipper fra DS/EN ISO 9000:2015 og gengivet med tilladelse fra DS.

De 7 kvalitetsprincipper på engelsk kan hentes her:
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>

EFQM-modellen på dansk og yderligere inspiration kan hentes her:
www.excellencedanmark.dk

og på engelsk her:
www.EFQM.org