

ISO 9004

BAGGRUND, ANVENDELSE OG MULIGHEDER FOR AT OPNÅ **VEDVARENDE** SUCCES!

Af **Kasper Mühlbach**, EVALUESENSE ApS

Trods det glimrende indhold og de mange muligheder for tolkning og praktisk tilpasning af kravene angivet i ISO 9001, 14001 og OHSAS 18001, stod jeg stadig med en følelse af, at standarderne manglede tyngde i forhold til eksekveringen af det ambitiøse, bæredygtige, langsigtede og ikke mindst strategiske ledelsesmæssige greb.

Jeg gik på jagt og fandt flere frameworks heriblandt EFQM-modellen og ISO 9004, som tog ledelsessystemet baseret på en specifik standard og løftede det ind i en helheds- og forretningsorienteret kontekst.

I denne artikel kigger vi ned i **ISO 9004:2018 Kvalitetsledelse – Kvaliteten i en organisation – Vejledning i opnåelse af vedvarende succes**.

BAGGRUND

Vigtigheden af at have veldefinerede og velimplementerede processer, der understøtter organisationers evne til at højne kunders tilfredshed, forbedre kvaliteten på produkter, ydelser og services, kan ikke betvivles.

De seneste års udvikling af kravene til organisationerne viser dog, at dette ikke er tilstrækkeligt og at de skal modifies, hvilket indebærer et top-drevet ledelsessystem med fokus på ikke bare kunder, men også på de andre vigtige interessenter. Faktorer, som påvirker en organisations succes, kommer til, udvikler sig, forstærkes eller forsvinder over tid. Det kan f.eks. være socialt ansvar, miljømæssige og kulturelle aspekter, fokus på bæredygtighed, UN Global Compact og de 17 Verdensmål.

Disse faktorer bør sammen med mere traditionelle faktorer som kvalitet, kundespecifikationer, agilitet og effektivitet indgå i en vurdering som relevante elementer i forståelsen af en organisations kontekst og ledelsessystemets omfang og formål

Dette var også formålet med ISO 9004:2009, altså den tidligere udgave, og er en vejledning, jeg har anvendt i 10 år til at give mine audits og min rådgivning et mere ledelsesorienteret twist. Selv om mange af de råd, der er angivet i den tidligere udgave af ISO 9004, stadig er valide, var der efter udgivelsen af ISO 9001 i 2015 behov for en revidering af ISO 9004.

Hovedkonceptet bag ISO 9004:2018 er nu:

"For at opnå vedvarende succes bør en organisation fokusere på mere end kvaliteten af dens produkter og services og fokusere på at kunne foregribe og møde forventninger fra dens interessenter og ikke blot kunderne – med det formål at styrke deres tilfredshed og totale oplevelse"

HVAD ER ISO 9004

Mens ISO 9001:2015 fokuserer på at skabe tillid til en organisations produkter og services, fokuserer ISO 9004:2018 på



at skabe tillid til en organisations vedvarende succes og har dermed et mere langsigtet perspektiv.

Formålet med ISO 9004 er således ikke at animere organisationerne til at gå efter "quick wins" eller kortsigtede resultater på bekostning af mere langsigtede mål, men derimod at opnå succes og blive ved med at være succesfulde!

For at hjælpe organisationer med at opnå vedvarende succes er ISO 9004:2018 opbygget således, at man kan følge de trin, en organisation bør tage for at opnå vedvarende succes. Sidst i appendikset er en vejledning og model for selvevaluering, som kan hjælpe med at udpege evt. gaps ift. at opnå vedvarende succes og dermed danne grundlaget for en plan.

De sidste år har jeg gennemført nogle mindre stikprøver ved anvendelse af denne selvevalueringsmetode, og mange af de virksomheder, jeg har drøftet model og indhold med, ender med en score på 2 eller 3 på de enkelte kriterier.

Enkelte virksomheder har også scoret en 1'er inden for flere af kategorierne, hvilket betyder, at der er et stort potentiale for danske virksomheder i at udnytte deres kvalitetsledelsessystem til at bringe dem på op et helt andet konkur-

rencemæssigt niveau, for når deres oprindelige virksomhedsside ikke længere holder hele vejen hjem, og organisationen vokser, er der behov for ledelsessystem, systematik og modning af kultur og ledelse til forsat at innovere, transformere og styre organisationen.

Hvordan finder man så ud af, hvor moden man er? Selvevalueringsværktøjet anvender 5 modenhedsniveauer, hvor hvert niveau indeholder en beskrivende og vejledende tekst ift. hvad man som organisation skal kunne demonstrere/bevise, at man evner. Kan man bevise alle de elementer, som der efterlyses på ét modenhedsniveau, kan man rykke videre til næste modenhedsniveau og lave samme øvelse.

Skulle det vise sig, at man på dette niveau ikke evner at opfylde blot et enkelt del-kriterie, ender man på det foregående modenhedsniveau.

Er de 5 modenhedsniveauer ikke tilstrækkelige, kan man tilpasse værktøjet til sin egen organisation. Dette forhindrer så en evt. ekstern benchmarking med andre organisationer, som anvender ISO 9004, og som man kan lære af. Omvendt kan en tilpasning give mere relevante informationer og vurderinger ift. de planer og mål, man har for sin organisation.





Gennem selvevalueringen bliver der normalt skabt konkrete idéer, der er lige til at tage fat på, og som vil bidrage med at løfte organisationen til et højere modenhedsniveau. Selvevalueringsværktøjet indeholder 31 kriterier omhandlende:

- 1) Relevante interessenter
- 2) Eksterne og interne forhold
- 3) Mission, vision, værdier og kultur
- 4) Lederskab, generelt
- 5) Politik og strategi
- 6) Mål
- 7) Kommunikation
- 8) Procesledelse, generelt
- 9) Fastlæggelse af processer
- 10) Procesansvar og -beføjelser
- 11) Styring af processer
(styring af samordning og samspil mellem processerne)
- 12) Styring af processer
(opnåelse af højere præstationsniveau)
- 13) Styring af processer
(vedligehold af opnået niveau)
- 14) Styring af ressourcer, generelt
- 15) Medarbejdere
- 16) Organisatorisk viden
- 17) Teknologi
- 18) Infrastruktur og arbejdsmiljø
- 19) Ressourcer leveret udefra
- 20) Naturlige ressourcer
- 21) Analyse og evaluering af en organisations præstation, generelt
- 22) Præstationsindikatorer
- 23) Præstationsanalyse
- 24) Præstationsevaluering
- 25) Intern audit
- 26) Selvevaluering
- 27) Gennemgang
- 28) Forbedring, læring og innovation, generelt
- 29) Forbedring
- 30) Læring
- 31) Innovation

Et enkelt eksempel med fokus på vurdering af modenheten på intern audit er angivet nedenfor.

FIGUR 1 Uddrag af ISO 9004:2018, Annex A - Selvevaluering af intern audit

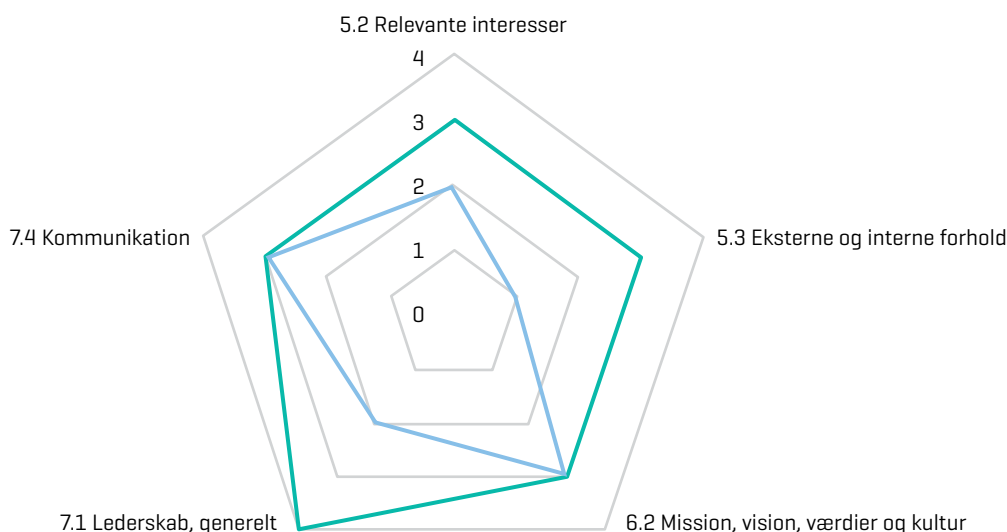
Underpunkt	Modenhedsniveau		Konklusion	
	Niveau	Niveaubeskrivelse ^a	JA	Resultater/kommentar ^b
10.5 Intern audit	1	Interne audit gennemføres reaktivt som reaktion på problemer, kundeklager osv. Indsamlede data anvendes mest til at løse problemer i forbindelse med produkter og ydelser.		
	2	Interne audit for nøgleprocesser gennemføres regelmæssigt. Indsamlede data anvendes systematisk til at gennemgå styringen af processer. Indsamlede data er begyndt at blive anvendt forebyggende.		
	3	Interne audit gennemføres konsistent af kompetent personale, der ikke er involveret i den aktivitet, der undersøges, i overensstemmelse med en auditplan. Intern auditering identificerer problemer, afvigelser og risici samt overvåger fremskridt med hensyn til at afslutte tidligere identificerede problemer, afvigelser og risici.		
	4	Problemer, afvigelser og risici, der identificeres, analyseres grundigt for at bestemme svagheder i ledelsessystemet. Intern auditering fokuserer på at identificere god praksis (som kan overvejes indført i andre områder i organisationen) og på muligheder for forbedring.		
	5	En proces er etableret til gennemgang af alle interne auditrapporter for at identificere tendenser, der, på tværs af hele organisationen, kan kræve korrigerende handlinger, eller indebærer muligheder for forbedring. Organisationen involverer andre interessenter i sine audit som hjælp til at identificere yderligere muligheder for forbedring.		
^a Niveaubeskrivelsen anført under niveau 3 til 5 har til hensigt at udgøre en tankerække baseret på vejledningen i det tilknyttede underpunkt.				
^b Dette kan omfatte erkendelse af aspekter, hvor organisationen delvist opfylder et modenhedsniveau.				

Bemærk, at eksemplet ikke kan anvendes enkeltstående, men skal vurderes i sammenhæng med de øvrige elementer i selv-evalueringsværktøjet.

Resultater kan således let udtrykkes via søjlediagrammer eller radar plots med angivelse af scoren inden for hvert delkriterie:

FIGUR 2 Modenhedsniveau

- Nuværende niveau
- Ønsket niveau



HVEM?

Hvem skal gennemføre en selvevaluering eller være en del af teamet? Det bør i høj grad være proces-ejere og ledere på alle niveauer, så læring og et dybdegående kendskab til egen organisation opnås.

En fordel ved, at det netop er procesejere og ledere, som driver en selvevaluering, er, at der uundgåeligt vil optræde diskussioner om, hvorvidt bevisbyrden for opfyldelse af et kriterie er tilstrækkeligt. Konsensus vil indfinde sig sammen med "kalibrering" af de interne assessorer og danne den grundlæggende kompetence for fremtidige vurderinger og dermed mulighed for at se, i hvor stor grad organisationen flytter sig over tid.

I den forbindelse er det også vigtigt at notere sig, at evt. lønincitamenter eller bonusser forbundet med opnåelse af en vis modenhedsscore selvsagt kan kompromittere objektiviteten og habiliteten væsentligt og bør undgås.

For at sikre objektivitet og konsensus indeholder ISO 9004 korte vejledninger, f.eks. anvendelse af den generiske model.

Den generiske model er angivet nedenfor og virksomhederne, som anvender ISO 9004, bør kigge på deres præstation ift. det udvalgte kriterie og koble det til modenhedsniveauet, så cause-effect-forholdet mellem de initiativer virksomheden har sat i gang, når de sammenholdes med de opnåede resultater, bliver mere klar.

Modenhedsniveau frem mod vedvarende succes					
Nøgle-element	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Element 1	Kriterium 1 Grundniveau				Kriterium 1 Bedste praksis
Element 2	Kriterium 2 Grundniveau				Kriterium 2 Bedste praksis
Element 3	Kriterium 3 Grundniveau				Kriterium 3 Bedste praksis





I nedenstående eksempel fremgår de 5 modenhedsstrin for under-punkt 6.2: Mission, Vision, Værdier og Kultur:

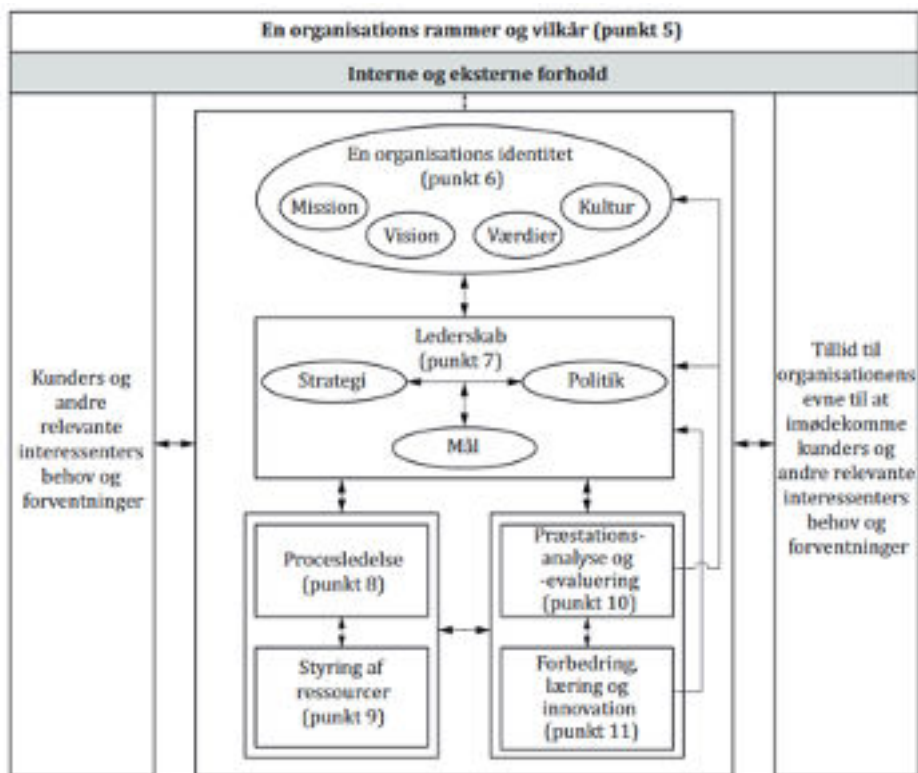
Underpunkt	Modenhedsniveau		Konklusion	
	Niveau	Niveaubeskrivelse ^a	JA	Resultater/ kommentar ^b
6.2 Mission, vision, værdier og kultur	1	Processer til at fastlægge identiteten af organisationen samt etableringen af mission, vision, værdier og kultur er uformelle eller ad hoc.		
	2	Der er en grundlæggende forståelse af organisationens mission, vision og værdier.		
		En forståelse af den nuværende kultur, og om der er behov for at ændre den, er uformel eller ad hoc.		
	3	Topledelsen er involveret i at bestemme missionen, visionen og værdierne baseret på processer, der redegør for afgrænsningen og opretholdelsen af organisationens rammer og vilkår i forhold til dens fastlagte identitet.		
		En forståelse af den nuværende kultur samt en proces til at overveje behovet for en ændring af denne kultur er på plads.		
		Ændringer i organisationens identitet kommunikeres uformelt til formodede interessenter.		
	4	Organisationens kultur er afstemt med dens mission, vision og værdier.		
		En klar forståelse af den nuværende kultur samt en proces til at overveje behovet for en ændring af denne kultur er implementeret og vedligeholdes.		
		Organisationens strategiske retning og dens politik er afstemt med dens mission, vision, værdier og kultur.		
		Ændringer af nogen af disse identitetslementer kommunikeres inden for organisationen og til interessenterne, hvis det er passende.		
	5	En proces til topledelsens gennemgang af disse elementer i planlagte intervaller er vejetableret og vedligeholdes. Dette omfatter overvejelser om eksterne og interne forhold som en del af verifikationen af samordningen mellem elementerne vedrørende organisationens identitet, rammer og vilkår, strategiske retning og politik.		

^a Niveaubeskrivelsen anført under niveau 3 til 5 har til hensigt at udgøre en tankerække baseret på vejledningen i det tilknyttede underpunkt.

^b Dette kan omfatte erkendelse af aspekter, hvor organisationen delvist opfylder et modenhedsniveau.

Evnen til at opnå vedvarende succes bliver væsentligt styrket af ledere på alle niveauer, som forstår organisationens stadigt udviklende kontekst. Forbedring og innovation støtter og understøtter ligeledes vedvarende succes.

FIGUR 3 Strukturen i ISO 9004



Netop innovation er ikke en udtalt del af ISO 9001, mens begrebet er tydeliggjort i ISO 9004. Forbedringer er i ISO 9001 til gengæld at finde mange steder. Forbedringer initieres bl.a. af opsamling og analyse af data, interne og eksterne audits, ledelsens evalueringer m.m. mens begrebet selvevaluering ud fra et mere helhedsorienteret perspektiv, med fokus på ledelsessystemet, er en disciplin, som endnu er udeladt. Dette er som nævnt at finde i ISO 9004.

For at lette forståelse og præcisere indholdet af ISO 9004:2018, bør man kende til de formelle definitioner af begreber og ord som indgår i ISO9004 samt de 7 kvalitetsprincipper. Både definitioner og principper er angivet i ISO 9000:2015.

En tænkning, som kan understøtte forbedring og læring er PDCA (Plan-Do-Check-Act) og også PDSA (Plan-Do-Study-Act).



Bliv lead auditor i kvalitet

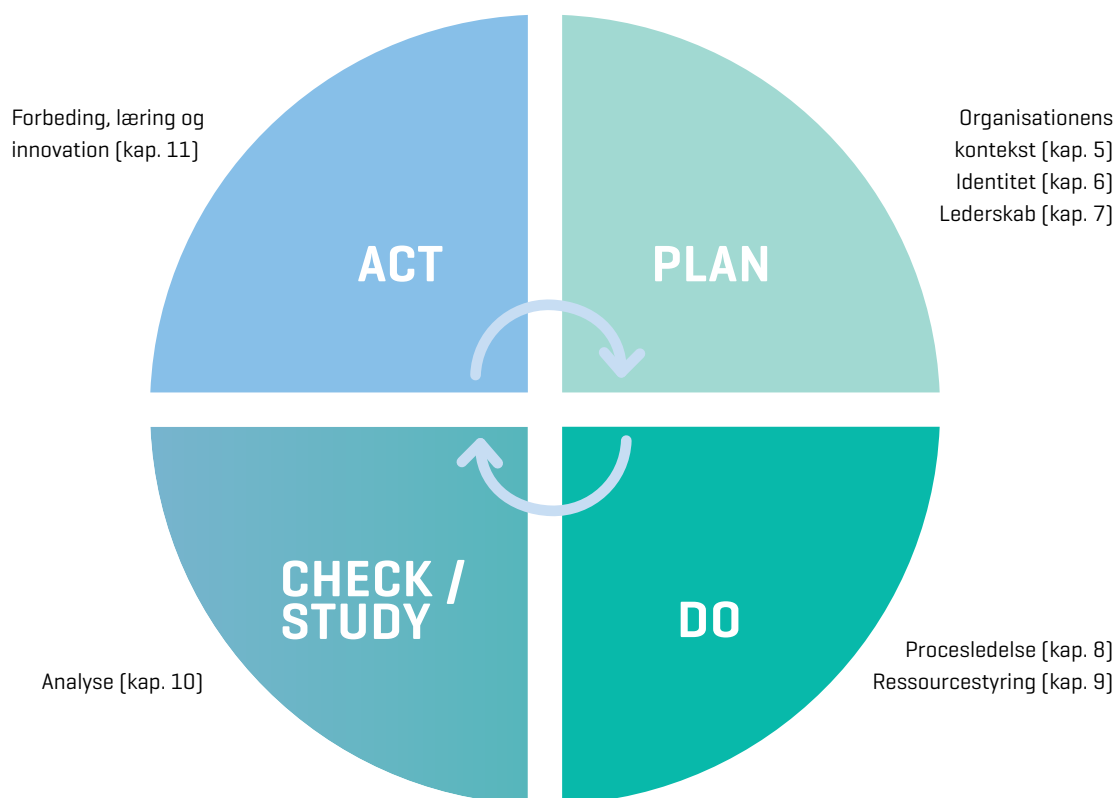
Se mere på: forcetechnology.com/lead-auditor-kvalitet

Lær at udføre værdiskabende audits baseret på ISO 9001:2015

- Modulopbyggede kurser
- Lær gennem cases, dialog og rollespil
- Bliv undervist af erfarne auditorer



FIGUR 4 PDCA



Act) er en gennemgående tænkning i ISO 9004, og hvert element i PDCA kan relateres direkte til kapitlerne i ISO 9001, hvilket er illustreret ovenfor.

I hvert kapitel i ISO 9004 er angivet en vejledende tekst i f.eks. "Organisatorisk viden, således at man i en ledergruppe har større mulighed for at sikre konsensus og samme udgangspunkt forud for selvevalueringen. Denne vejledende tekst er så først i selv-evalueringsværktøjet i ISO9004, og der er angivet 5 modenhedsniveauer indenfor adressering af "Organisatorisk Viden".

Nogle af de pointer/spørgsmål, man som ledergrupper eller assessor-team gerne skulle have efter at have forholdt sig til, hvordan organisationen håndterer organisatorisk viden, kunne være:

- Hvor god er styring af viden understøttet af en proces tilgang?
- Hvor struktureret er tilgangen til at identificere relevant ny viden og opfange den?
- Hvor let gør vi adgangen til ny viden tilgængelig?
- Hvor er og hvilke risici er der f.eks. ift. at tilegne sig ny viden som organisation og sikre de rigtige kilder til viden?
- Hvor godt er styring af viden adresseret i organisationens planer og strategier, inkl. fremtidige behov, vedligehold af viden og beskyttelse heraf (f.eks. intellektuel ejendom)?
- Hvordan deles information og viden med interessenter?

SELV-EVALUERING I ISO 9004

For mig at se, er selvevaluering et stærkt supplement til de evalueringer, som i øvrigt foregår i en organisation - og bør anvendes til at afdække styrker, forbedringsområder såvel som gode eller måske endda bedste praksisser. Dette bør ske både på overordnet niveau og på individuelt procesniveau.

Man bør undgå at evaluere dele eller enkeltstående systemelementer særskilt, da processer, som bekendt, er afhængige af og samspillende med hinanden. Til gengæld bør en selvevaluering bl.a. vurdere forholdet og afhængighederne mellem de enkelte elementer og deres indflydelse på organisationens vision, mission, værdier, kultur og strategi.

Resultatet af en selvevaluering kan således understøtte:

- a) Forbedring af en organisations totale præstation
- b) Fremdrift ift. at opnå og fastholde vedvarende succes
- c) Innovation i organisationens processer, produkter og services såvel som organisationens struktur
- d) Anerkendelse og udbredelse af bedste praksisser
- e) Identifikation af forbedringspotentialer

Til forskel fra intern audit, som ISO 19011:2018 giver god vejledning i, bør selvevalueringen altså tage udgangspunkt i en helhedsforståelse af organisationen, hvor intern audit ofte har et veldefineret Formål, Omfang og Kriterie (FOK), og den interne audit kan dermed have et mere snævert fokus. Dette gør bestemt ikke audit mindre værdifuldt –

sigtet er blot et andet. Kompetencerne bør derfor i et selvevaluerings-team også have en større ledelsesmæssig og strategisk tyngde, hvor det i audit ofte er præget af høj kompetence indenfor overensstemmelse, lovkrav, kontraktkrav og solidt produktkendskab.

MODENHED

En selvevaluering kan altså give et totalt overblik over en organisations præstation og modenhedsniveauet af ledelsessystemet, dvs. i hvor stor grad man som organisation evner at eksekvere sin strategi systematisk gennem sit ledelsessystem.

Man bør anvende selvevalueringer når ønsket om at opnå vedvarende succes indfinder sig (og det har du antageligvis gjort allerede på din fødselsdag) f.eks. ved anvendelse af f.eks. ISO 9004's værktøj som både er gennemafprøvet og standardiseret.

Første gang en selvevaluering gennemføres, vil outputtet sandsynligvis være identifikation af:

- 1) Styrker
- 2) Svagheder
- 3) Risici
- 4) Muligheder
- 5) Modenhedsniveauet for organisationen og ledelsessystemet
- 6) Fremdrift og forbedring over tid, hvis den f.eks. gentages hvert 2. år

Sådan en rapport kan være et meget værdifuldt input til en ledelsesevaluering såvel som strategi-planlægnings-møder/-workshops og bør efter min overbevisning indgå meget mere som sådan. Det kan give en klassisk ledelsesevaluering et markant løft! – og gøre det muligt at følge forbedringer og planer på en mere objektiv og præstationsorienteret måde.

En selvevaluering kan være en fantastisk måde at høste krydsorganisatorisk læring på, og den ligeledes kan motivere endnu mere til involvering af interessenter bl.a. medarbejdere. Selv-evaluering er direkte støttende ift. at få en lærende organisation, hvor læring sker på baggrund af fremsynethed, data, analyse, organisationsstruktur og processer vurderet i sammenhæng.

En moden organisation præsterer effektivt både ift. resultatopnåelse og ressourceanvendelse, ved at

- a) Forstå og tilfredsstille interessenters behov og forventninger
- b) Overvåge ændringer i konteksten
- c) Identificere forbedringsområder, læring og innovation
- d) Definere og implementere politikker, strategier og mål
- e) Styre dens processer og ressourcer
- f) Etablere fordelagtige forhold med interessenter, såsom eksterne leverandører og andre partnere.

HVAD SÅ NU?

Er du leder, kvalitetschef, business improvement officer eller har en helt fjerde titel og funktion, som angiver, at du er dybt involveret i at drive forbedringer eller identificere forbedringsområder og måske endda har lyst til og mulighed for at benchmarke og lære af andre organisationer er det oplagt at anvende ISO 9004 eller EFQM-modellen (som behandles i Magasinet Kvalitet 2-20). ●

- ISO 9004:2018 på dansk og engelsk kan erhverves via www.ds.dk
- ISO 9000:2015 på dansk og engelsk kan erhverves via www.ds.dk
- De 7 kvalitetsprincipper kan hentes her: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>

Figurer og tekst gengivet fra DS/EN ISO 9004:2018 med tilladelse fra Dansk Standard ©



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 auditører 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.