

LEDELSESSYSTEM & FORBEDRING

Indholdsfortegnelse

Baggrund.....	1
Formålet med et ledelsessystem.....	1
Forbedringscirklen.....	2
Historie.....	2
Anvendelse.....	2
Forbedringscirklen i ledelsessystemet.....	3
Standardisering af ledelsesstandarder.....	4
HLS opbygning.....	4
HLS praktiske betydning.....	5
Forbedringscirklen i HLS-afsnit.....	5
Eksempel fra etableringsfasen.....	6
Dokumentkabeloner.....	7
Referencer.....	7

Baggrund

Der er mange ledelsessystemer og der er mange type af ledelsessystemer. mestersTJEK's arbejde og dokumenter tager udgangspunkt i ISO's standarder for ledelses. Vi tilpasser indholdet i andre standarder til ISO's struktur, så det er let at kombinere standarder, at udvide ledelsessystemer og indskrænke dem igen. Alt efter dit behov.

Samtidig er det også lettere at auditere dit ledelsessystem, for auditering er noget som kan læres af de fleste.

Her introducerer vi forbedringscirklen [PDCA] og ISO's High Level Structure [HLS]. Det er begreber som er tæt knyttede og vil gå igen i alle moderne ledelsesstandarder. De vil derfor også findes i mange artikler fra mestersTJEK.

Forståelse af forbedringstankegangen og dens anvendelse i ledelsessystemer gør det meget lettere at arbejde med ledelsessystemer og at oprette og drive et ledelsessystem.

Formålet med et ledelsessystem

Et ledelsessystem etableres for at effektivisere en organisation/ virksomhed og for at den kan vise sin omverden, at den arbejder struktureret.

Struktureret kan så betyde forskelligt; fx vis styrer

- kvaliteten af vores produkter (DS/EN ISO 9001),
- sikkerheden i vores IT-drift (DS/EN ISO/IEC 27001),
- vores arbejdsmiljø (DS/ISO 45001) eller blot
- forandringer i produktversioner- konfigurationsstyring (DS/ISO 10007).

Forbedringscirklen

Historie

Forbedringscirklen tager udgangspunkt i en cirkel der blev skabt af statistikerens Walter Shewhart i 1939 til brug for kvalitetsforbedring i produktionen. Shewharts forbedringscirkel havde tre elementer: Specifikation, produktion og inspektion.

W. E. Deming, udvidede forbedringscirklen og den kom med tiden til at indeholde de fire elementer vi kender i dag: Planlæg, udfør, tjek og ager [PDCA]. Der er i dag rigtig mange navne for stort set den samme cirkel og med stort set den samme tankegang.

mestersTJEK anvender betegnelsen "forbedringscirklen" (figur 1) for det er lige nøjagtigt det, det hele handler om. Du vil se at de fire lagkageudsnit går igen i alle vore artikler og materialer.

Anvendelse

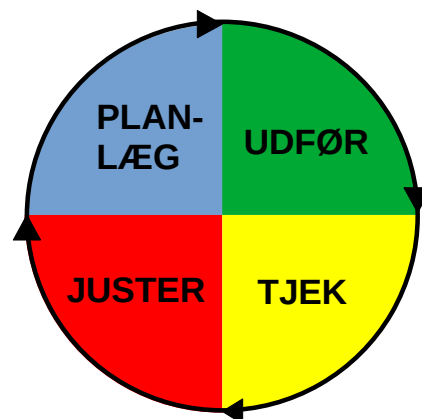
Forbedringscirklen illustrerer en generel tankegang der kan anvendes på alle udviklinger og forandringer.

Tankegangen finder vi også i naturen, hvor vi taler om "den stærkeste overlever" og "survival of the fittest". Et udtryk for tilpasning (forbedring) til de givne krav og vilkår.

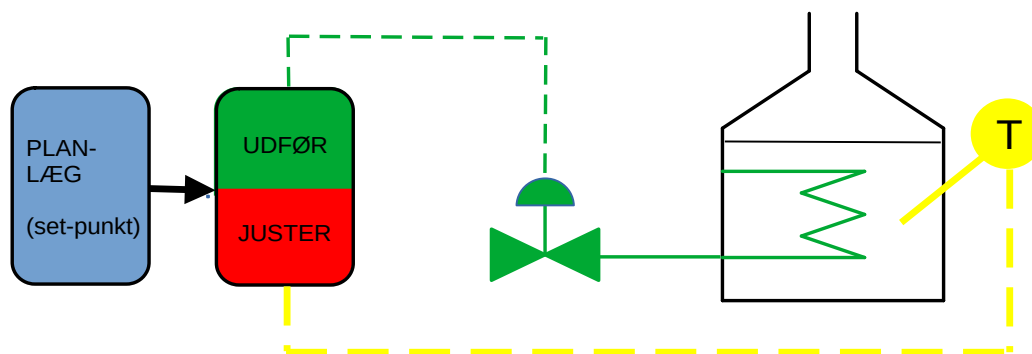
I naturen sker denne udvikling relativt langsomt og kan være svær at iagttage. Anderledes hurtigt går det i organisationer og virksomheder. Her sker ændringer ofte så hurtigt at vi ikke forstår indholdet eller mellemregningerne.

Opdelingen i de fire elementer er med til at bevidstgøre de personer, der er involveret og understøtter forbedringsarbejdet.

I kemiske processer anvendes procesregulering som kan minde om forbedringscirklen; men med én væsentlig forskel.



Figur 1: Forbedringscirklen

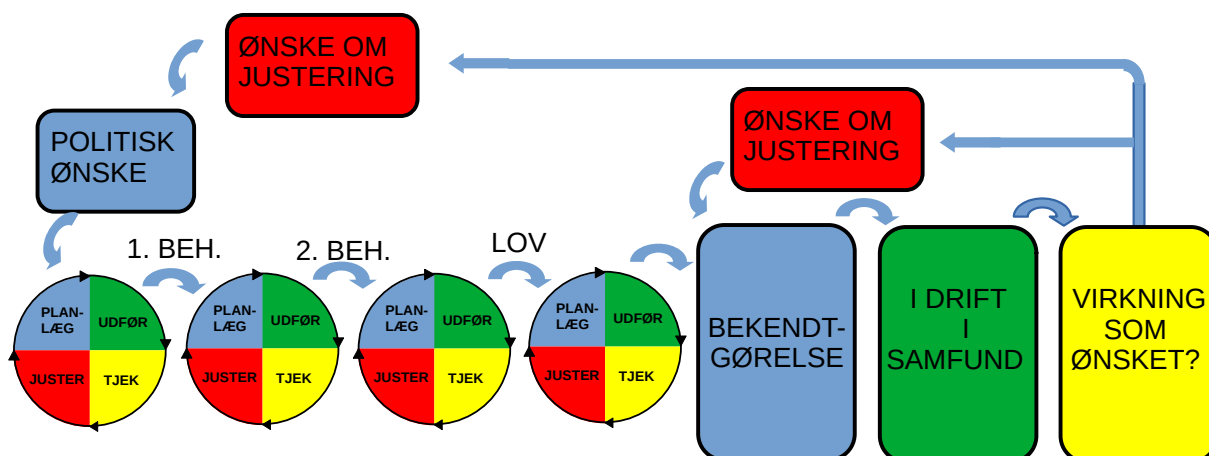


Figur 2: Procesregulering med angivelse af PDCA-farverne

I den kemiske proces i udviklingsfasen og før procesvalideringen er figur 2 tæt på at være det samme som forbedringscirklen. Men efter procesvalidering vil set-punktet = den ønskede procesværdi, være fastlagt og fastlåst. Figur 2 viser en stærkt forenklet reguleringssøjle, hvor en

beholder opvarmes. Damptilførslen reguleres på baggrund af den aktuelle procestemperatur og manøvreorganet (den grønne reguleringsventil) lukker op eller i for damptilførslen efter behov.

I offentlige regulering finder forbedringscirklen også anvendelse. Det er ikke altid til at få øje på fordi der generelt er meget lang tid i de enkelte procestrin. I nyere tid er folketingets behandling af love set sket meget hurtigt; men det har ofte ingen betydning for det efterfølgende.



Figur 3: Offentlig regulering og forbedringscirklen

Figur 3 viser en forenklet offentlig reguleringsproces, hvor et politisk ønske afstedkommer et lovforslag, som behandles i flere trin inden vedtagelse. Når loven er på plads i folketinget skal den igennem en bearbejdningsproces i ministerium, hvorefter der kan etableres en bekendtgørelse i en passende styrelse. Regelen kommer så i drift i samfundet og virker der. På et eller andet tidspunkt vil der blive gjort tiltag til at se på om virkningen er som ønsket.

TJEK-delen sættes typisk i gang af enkelte politikeres reaktioner, af borgernes reaktioner, af pressens bevågenhed eller (sjældnere) af en administrativ instans aktivitet.

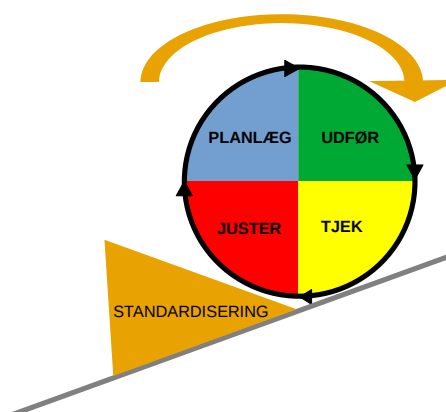
Justeringsdelen kan foregå på regerings-, ministeriel- eller styrelsesplan afhængig af områdets politiske, økonomiske eller anden betydning.

Forbedringscirklen i ledelsessystemet

Forbedringstankegangen findes både for selve ledelsessystemet og for den aktuelle drift.

Der er flere steder i ledelsesstandarder, hvor der står at der skal etableres og vedligeholdes ... under hensyntagen til ledelsessystemets mål og omfang. Når dette er tilfældet er der tale om en vurdering baseret på en basis af viden. Resultatet af denne vurdering skal altid dokumenteres.

Figur 4 viser at forbedringscirklen skal tænkes på som en motor i det moderne forbedrende ledelsessystem; men også at forbedringer er understøttet af standardens krav og rammer for det område der arbejdes i.



Figur 4: Motor i ledelsessystemet

I ledelsessystemer findes forbedringscirklen i stort set alle aktiviteter.

Standardisering af ledelsesstandarder

Tidligere blev alle ledelsesstandarder skrevet af en arbejdsgruppe ud fra områdets specifikke forhold. Selvfølgelig var ledelsesstandarderne så noget forskellige for vægtingen af hvad der var vigtigt varerede noget fra område til område.

Forbedringstankegangen kom til og det er efterhånden nået dertil, at en ledelsesstandard består af

- fælles moduler og
- områdespecifikke tillæg.

De fælles moduler er beskrevet i ISO's High Level Structure og de danner den ramme som alle ledelsesstandarder skal opbygges efter.

Ledelsesstandarder vil blive omlagt når de bliver revideret og nye standarder vil automatisk blive født som HLS-standarder.

En del standarder, der har ledelsessystemtræk; men ikke betegnes som ledelsessystemer har nu efterhånden optaget træk fra ledelsesstandarderne. Årsagen er at der ofte eksisterer flere systemer i den samme organisation og det derfor er hensigtsmæssigt at kunne tilpasse optimalt. Et eksempel er DS/ISO 17025, der har optaget afsnittet om "Handlinger til imødegåelse af Risici og Muligheder", et afsnit som ikke fandtes i akkrediteringsstandarderne tidligere.

HLS opbygning

HLS standarderne er opbygget som vist i tabellen nedenfor.











HLS afsnit	Engelsk titel	Dansk forklaring
Introduction	Introduction	Indledning som er specifik for de område standarden dækker
1.	Scope	Standarden dækker ... fx miljø, IT-sikkerhed eller forretningsvedligeholdelse.
2.	Normative references	Kravdokumenter som denne standard henviser til og benytter – fx kan der være ord og begreber, der er beskrevet i en anden standard.
3.	Terms and definitions	Begreber og definitioner/Ord og begreber. Forklaring på hvad der menes i denne standard. OBS her skal man være skarp på de små afvigelser der er de specifikke ledelsesstandarder imellem.
4.	Context of the organisation	Organisationens omverden/miljø. Samfund, branche, kultur, medarbejdere, kunder mm. der har indflydelse på organisationen.
5.	Leadership	Ledelsens engagement skal være klart og nærværende.
6.	Planning	Risikovurdering af påtænkte aktiviteter ud fra fastlagte mål og politikker samt interessenter i afsnit 4.
7.	Support	Støttefunktioner til både system og drift.
8.	Operation	Drift af alle de aktiviteter, som er anført i afsnit 6
9.	Performance evaluation	Undersøgelse af hvordan ledelsessystemet virker. Der tænkes her på alt som er i ledelsessystemet, også det der er tilføjet og ligger udenfor den aktuelle standard.
10.	Improvement	Forbedring. Afsnittet omhandler der tiltag til løbende forbedring som skal udføres for at der kan finde løbende forbedring sted.



HLS praktiske betydning

HLS betyder at det bliver lettere at sammenbygge/udvide ledelsessystemer med flere områder. Det har især betydning for organisationer og virksomheder, der ønsker at deres ledelsessystem skal certificeres.

En udvidelse af et DS/EN ISO 9001 ledelsessystem med fx DS/ISO 45001 og DS/ISO 14001 bliver lettere fordi der er tekst som direkte kan genanvendes i det samlede ledelsessystem. Tilsvarende bliver det også lettere at fjerne dele fra et ledelsessystem når de ikke længere er nødvendige.

Forbedringscirklen i HLS-afsnit

HLS afsnit		Forbedringscirkelns dele
Introduction	Indledning	Ikke relevant
1.	Område	
2.	Normative referencer	 Der kan være afhængigheder af andre standarder! Så det er vigtigt at sikre sig, at der ikke kommer til at mangle noget i det ledelsessystem som skal opbygges.
3.	Begreber og definitioner	
4.	Organisationen og dens omverden	 Afsnit 4.1 og 4.2 gør brug af hele forbedringscirklen. Forbedringscirklen indgår i den vurdering der skal foretages i interessentanalysen.
5.	Lederskab	  Afsnit 5.1: Krav til topledelsen som afstedkommer brug af hele forbedringscirklen fx ved integration af ledelsessystemet med forretningsprocesser. Afsnit 5.2: Udarbejdelse og vedligeholdelse af politik.
6.	Planlægning	 Afsnit 6.1: Krav til risikovurdering. Afsnit 6.2: Planlægning af målopfyldelse.
7.	Støttefunktioner	  Afsnit 7.1- 7.4 Krav til fastlæggelse og tilvejebringelse af nødvendige resurser til opnåelse af ledelsessystemets mål. Afsnit 7.5: Krav til dokumentstyring mm . Etablering, fordeling, vedligeholdelse og styring. Dokumentstyringen udgør i sig selv en hel forbedringscirkel.
8.	Drift	 Afsnit 8.1: Krav til planlægning, implementering og styring af processerne beskrevet i afsnit 6. Der skal angives kriterier og styres efter dem. Planlagte ændringer og outsourcete processer skal styres.
9.	Systemevaluering	  Afsnit 9.1: Krav om etablering af et overvågningssystem (PLANLÆG), gennemførelse af overvågninger (UDFØR) og vurdering af ledelsessystemets effektivitet og duelighed (TJEK OG JUSTER), Afsnit 9.2: Krav til planlagte og fyldestgørende interne audit (TJEK).

			Afsnit 9.3: Krav til topledelsens gennemgang af ledelsessystemet med henblik på at sikre dets anvendelighed, duelighed og effektivitet. Vurdering af signaler fra driften (afvigelser, kundefeedback, risici og muligheder, forbedringstiltag mm) (TJEK, JUSTER og PLANLÆG). Ledelsens gennemgang har karakter af en generalforsamling.
10.	Forbedring		Afsnit 10.1 gør brug af hele forbedningscirklen. Der stiles krav om årsagsanalyse og sikring af at afvigelser ikke gentages. En stor del af input til afsnit 10 kommer fra afsnit 7, 8 og 9.

Eksempel fra etableringsfasen

I udgangspunktet (se figur 5.) skitseres ledelsessystemet ud fra ønske/ide eller eksterne krav. Skitsen gennemgår en tilpasning til den endelige udformning. Der er tale om en forbedningscirkel, hvor

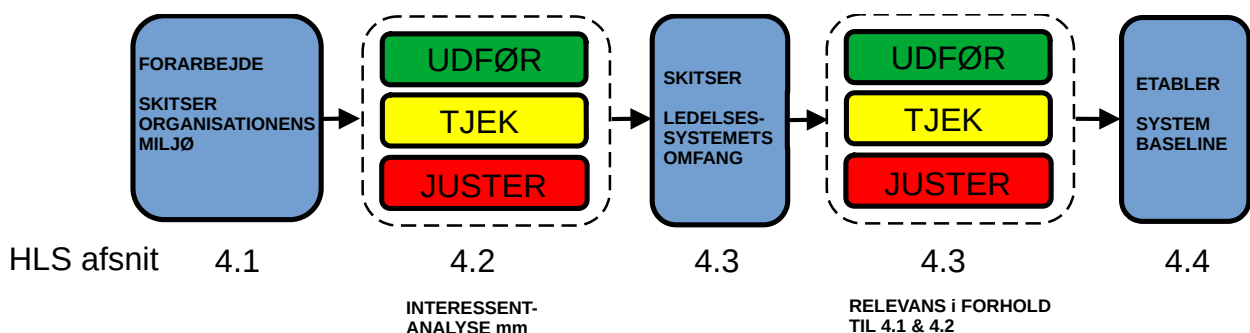
PLANLÆG = den foreløbige beskrivelse af hvad ledelsessystemet tænkes at omfatte. Dette skal nu vurderes i forhold til organisationens omverden (dens interessenter)

UDFØR = indsamling af alt relevant materiale og etablering af interessant profiler

TJEK = Sammenligning af interessantprofiler med den foreløbige skitse og

JUSTER = Tilpasning af den foreløbige skitse så den bliver en endelig og relevant beskrivelse af organisationens miljø og interessenter. Dermed er der en færdig ramme for ledelsessystemet.

Som ved en risikovurdering kan der være flere gennemløb af interessentanalysen mm.



Figur 5: Etablering af ledelsessystem iht. HLS

Afsnittene 4, 5 og 6 er de afsnit, hvor etableringen og basisforudsætningerne for ledelsessystemet omtales. Når organisationens kontekst er på plads (afsnit 4) er det op til ledelsen at definere ledelsessystemet (afsnit 5) og sikre at der kan planlægges for at målen nås.

Set ud fra en rent ledelsesteoretisk synsvinkel, vil man kunne sige at afsnit fire svarer til etablering og revision af organisationens mission og afsnit 5 svarer til etablering og revision af politikker.

Dokumentskabeloner

I forbindelse med etablering af et ledelsessystem kan skabeloner komme til deres ret. De kan spare dig tid og sikre at alt du kommer igennem alt det der er nødvendigt.

Vær opmærksom på at dokumentskabeloner IKKE er et quick fix. Der er ingen vej udenom at sætte sig ordentligt ind i sagerne og at vedligeholde et ledelsessystem. Du skal regne med omkostninger både i etableringsfasen og i driftsfasen. Skabeloner kan spare dig tid ved at lette din tilgang til og forståelse af en given standard. Det betyder at du kommer hurtigere fra land og at der hurtigere opnås en fælles forståelse af ledelsessystemet i organisationen.

Gennemlæsning af skabelonerne giver dig et godt og direkte billede af hvordan teksten i standarden skal tolkes. Alene det betyder sparet tid og intern tid er som bekendt også en omkostning.

mestersTJEK har tilkøbspakker til mange ledelsesstandarder. mestersTJEKs skabeloner indeholder alle trin som er relevante for det givne ledelsessystem. Skabelonerne understøtter dermed ledelsessystemets generelle omfang.

Tilkøbspakkerne til ledelsesstandarder der er struktureret efter HLS indeholder en indholdsfortegnelse ud fra HLS.

Tilkøbspakker til standarder som ikke følger HLS, har en vejledning hvor der er angivet hvor tilkøbspakkens dokumenter bedst kan passes ind i HLS.

I mestersTJEKs dokumentskabeloner er fx Arbejds miljøorganisationens arbejde [AMO], [KLS] og [Norsok S-006], "standardiseret" så de passer i HLS rammen.

Du skal tilpasse så dokumenterne i skabelonen matcher din organisation/virksomhed. Vi har sikret at alle ledelsesstandardens områder er indeholdt; men da organisationer /virksomheder er forskellige er nogen tilpasning nødvendig.

Er du i tvivl er mestersTJEK naturligvis klar til at hjælpe dig.

Referencer

AMO	Lovbekendtgørelse nr. 674 af 25.maj 2020 (Lov om arbejdsmiljø)
HLS	High Level Structure beskrives i ISO/IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO, 11th edition 2020
KLS	Kvalitetsledelsessystem efter bekendtgørelse 1363 af 29/11-2018.
NORSOK S-006	NORSOK STANDARD S-006, HSE-Evaluation of contractors, rev. 1, 2000
PDCA	Deming, W. E.: The New Economics – for industry, government, education, MIT press 1994, side 132



mestersTJEK kan hjælpe dig med at opbygge dit ledelsessystem, så det passer både til din virksomhed og til de standarder du vælger!

Vi er eksperter i systemopbygning og er fuldbefarne i risikovurdering.