



Værdigskabende 3. parts audit.

Der har igennem længere tid være diskussioner om virksomhederne får nok ud af 3 parts audits. Mange kvalitetschefer føler ikke at de er værdiskabende nok, at de hurtigt bliver overfladiske, eller sågar at man kan styre auditorerne uden om de store problemer.

En sætning som var meget udtalt i 90'erne, "ISO 9001 sikre en ensartet lav kvalitet" begynder så småt at dukke op igen. Men hvad er værdiskabende audit og hvordan får man 3. parts audit til at være den løftestang som det gerne burde være, for kvalitetsarbejdet på virksomhederne – Men hvad mere vigtigt er, hvordan får vi de certificerende organer til at forstå, hvad det er virksomhedernes kvalitetschefer efterspørger og er der noget vi kan gøre for at flytte dem?

Men først vil jeg dvæle lidt ved de problem stillinger som der tit er oppe og vende.

- De møder dårligt forberedte op – dvs. har ikke sat sig ind i virksomheden eller hvilke produkt de har.
- Auditorerne mangler kompetencer – det kan være faglige som teknikker i auditering.
- De nyder at komme ud og få en god sluder over en frokost.
- De auditerer ikke ledelsen godt nok, eller særligt grundigt.
- Væsentlige afvigelser påpeges ikke.
- Vælger ikke altid en særlig god repræsentativ stikprøve.
- Er ikke gode nok til at følge op på hvad de modtager af information.
- Det er muligt at styre auditorerne uden om væsentlige problemer.
- Virksomhederne bruges lidt som "Malkekører" – de certificerende organer kommer fordi de skal.

Nu skal det jo ikke lyde som om at jeg skyder på ALLE auditorer, for det gør jeg ikke – men generelt kunne standarden godt være markant bedre, eller auditorerne kunne være mere skarpe. Men hvad gør så, at de certificerende organer ikke "går til stålet", så at sige... Ja det kan der jo være mange formodninger om, nogle af dem har jeg jo nævnt tidligere i artiklen, men personligt har jeg da oplevet mere end en gang at man kan styre auditorerne uden om de store problemer, eller når man sidder med rapporten bagefter – set at der er væsentlige mangler i forhold til hvad der er blevet snakket om, under auditten.

I visse tilfælde stilles der krav til virksomheden omkring interne auditorer (ISO/TS 16949) og i mange tilfælde har de, de selvsamme kvalitetschefer som kursister træner de selv andre kursister i auditering og auditeringens kunst - men man kunne stille det spørgsmål, hvor tit bliver de selv trænet og hvem træner dem?

Hvordan skal de få tid til at øve og forbedre deres kompetencer, når deres tid i mange tilfælde bliver brugt på at træne kursister og besøge/auditere virksomheder. Det er måske ved at være tid til, at de fik tiden til at forberede sig grundigt inden de kommer ud på virksomhederne. Bevares vi som virksomheder er heller ikke selv for gode, til ikke altid at hjælpe de certificerende organer. De har meget lidt, eller slet ingen tid inden til at sætte sig ind i virksomhedens Ledelsessystem. Derfor skal vi som kvalitetsledere og virksomheder også se indad hvis vi gerne vil have mere værdi i 3. parts auditeringen, hvad skal der til, for at de certificerende organer ikke har for travlt med kurser til andre og at vi som virksomheder ikke kun bliver en sidebeskæftigelse, eller ligger problemet et helt andet sted? Til det skal man naturligvis være en kende mere inde i hvordan de certificerende organer er bygget op – dette skal jeg ærligt indrømme - er jeg ikke.

Men hvordan påvirker man dem så og hvad betydning har det for kvaliteten?

Her kunne man sagtens liste en masse småting op, men i bund og grund handler det om, at vi som virksomhed skal kunne turde stille krav til de certificerende organer til de audits som de udfører. For hvis de ikke er af en tilfredsstillende karakter, ja så kan det besværliggøre kvalitetschefen/afdelingens arbejde, idet når ledelsen i virksomhederne modtager en rapport hvor der ikke er nogle alvorlige afvigelser, endsige mindre afvigelser – Ja så går det jo meget godt og så behøves man jo ikke at sætte ekstra ind på at forbedre det. Men her er det at virksomhedens ledelse tit kommer til at bruge ISO 9001 som en sovepude, eller som jeg ynder at sige det "Et skue certifikat". Det gør



det svært for kvalitetschefen at komme igennem med selv, meget gode forslag til forbedringer. Kvalitetschefens visioner bliver meget hurtigt skudt ned fra ledelsen side, da det jo går meget godt, men meningen med en standard i huset, eller certificering – er det ikke at vi skal forbedre os hele tiden?

Mit bud på hvordan man evt. kunne "stramme skruen", på den enkel måde.

I de nuværende standarder, står der at ledelsen skal sikre... Fremover med ISO's nye "High Level Structure", skal ledelsen nu stå til ansvar. Så er det, at vi skal gribe den gyldne mulighed for at sætte vores præg som kvalitetschefer, på 3. parts audit, auditorernes arbejde og måske på hvor de certificerende organer arbejder. Men vi skal se fremad og ikke dvæle ved hvad og hvordan vi har gjort det førhen, men også lære af både det gode og det mindre gode som der bliver gjort og er blevet gjort. Kan vi påvirke de certificerende organer til at opkvalificere deres auditorer til at kikke mere på Ledelserne og være mere "Kolde" i deres bedømmelser – ville vi nok i fremtiden se at virksomhederne bliver mere ops på hvad der giver værdi, end bare at lave procedure for procedurernes skyld. Med andre ord - nu er det på tide at kvalitetscheferne begynder at stille krav til de certificerende organer og ikke omvendt, for det er jo os som virksomheder der i bund og grund betaler dele af deres lønninger. De kommende opdateret ISO standarder lægger jo op til at nu skal ledelsen stå til ansvar over for systemet og ikke kun sikre at kompetencerne er tilstede. Samtidig skal de nu også sikre, at politikker og mål er samstemmende med virksomhedens strategiske retning, det skal også sikres at ledelsessystemet er integreret i virksomhedens forretningsprocesser. Så er det nu det store spørgsmål kommer – "Hvordan dokumentere vi så at disse ting også rent faktisk sker?" Kikker man over på den Automotive branche, der ligger svaret næsten allerede klart. Men det kræver at man tænker lidt ud af boksen, både som kvalitetsleder og virksomhedsledelse, men så sandelig også fra de certificerende organers side.

Fra kvalitetschefens side kræver det at man begynder at tænke sammenhængende og etablere et ledelsessystem der formår at vise og dokumentere virksomhedens mål, scope, vision eller hvad man nu kalder det. Det vil sige, at vi der sidder med kvalitetsstyring, også skal formå at opstille de mål som virksomheden også ønsker at der skal måles på. I mit virke inden for kvalitet, arbejder jeg på at gøre ledelsessystemet så simpelt så muligt – det betyder så også, at man ikke bare fra den ene dag til den anden kan vende skuden, men at der arbejdes målrettet med at få defineret hvad virksomhedens mål er. Ikke kun fra Ledelsens side, men også for de enkelte afdelinger. De mål kan være alt fra et par korte til langsigtet mål, vigtigst er dog at de mål man opstiller direkte kan spores til virksomhedens strategi. Det skal ikke være nogen tilfældige mål, der er grebet ud af den blå luft. I forskellige "LE'er" har jeg set fraser som "Hvordan er stemningen i produktionen" eller "Er vores salg passende" begge dele blev der ikke målt på, men var en ren skønsom vurdering, med andre ord – rent subjektivt vurderet. Det er ikke noget der giver værdi, hvis en fabrikschef skal vurdere om stemningen i produktionen er god eller dårlig, skal man have det som et målepunkt skal det jo også give en værdi, som man efterfølgende kan arbejde med.

Så for at kunne skabe en synergi imellem virksomhedens strategi og de enkelte afdelinger i en virksomhed, burde virksomhederne skulle ture at stille krav til de certificerende myndigheder. Men for at kunne dette, skal virksomhederne netop også være mere skarpe på hvordan men f.eks. laver "LE", derfor er man nødsaget til at holde en hvis form for stringent linje i processen og foretage "LE" jævnligt, dvs. det ikke længere er nok at foretage denne 1 gang eller 2 om året. Det er så op til de enkelte afdelinger i virksomheden at dokumenter at de lever op til de mål, som de selv har været med til at sætte og som kan føres direkte op til virksomhedens strategi. Ved at have fokus på de mål vil man langsomt kunne se forbedringerne, idet man ikke længere kun har 1 person der følger op på de, tit meget få mål som virksomheden har sat, eller sætter, men at vi nu hver i sær bliver nødsaget til aktivt at arbejde for at blive bedre. Men som med alt andet, gælder det om at have ledelsen med på det, for ellers bliver det igen et system der kører sideløbende i virksomheden og ikke bliver brugt.



Hvordan kan vi så bruge de informationer over for de certificerende organer?

Her er det, at vi skal have de certificerende organer til at komme med ind på banen. For hvis de brugte lidt tid på at indhente f.eks. "LE" inden de kommer på opfølgings audit eller re-certificering, så ville vi som virksomheder være bedre tjent og faktisk føle vi fik "value for money".

Det betyder jo så, at vi som ledere i virksomhederne, skal være bedre til at få vores dokumenter til at afspejle virksomhedens strategi og hvilken retning der arbejdes på. Det betyder også at vi skal stille krav til Ledelsen og deres funktion, hvor tit "LE" skal laves. Der skal selvfølgelig stadig være plads til en subjektiv opsamling/status i dokumentet, men alle nøgletal skal kunne afspejles i virksomhedens strategi og visioner. Mange af de tal er jo nogle vi i forvejen sidder og kikker på, det kunne være tal som gennem-strøms tid på et lager, overskudsgrad på projekter, produktionstid, leveringstid, samt meget mere specifikke tal for den enkelte virksomhed. Det betyder også at man kommer til at skulle se på ting som hvor mange procedure man har, i mange virksomheder har man over 100 hovedprocedure, tallet burde ikke være over 20, næsten uanset hvilken type virksomhed vi snakker om. Mere herom i en anden artikel.

Men for at vende tilbage til "LE", så burde man som minimum udføre denne, 4 gange årligt. Hvorfor nu det? Fordi det er svært at gå længere tilbage hvis man skal hive ting ud af hovedet på folk...

Derfor start med at lave f.eks. en FMEA på Ledelsen, hvad er vigtigt og hvorfor? "Kan man nu det?" Ja da, de fleste virksomheder arbejder ud fra at det har vi styr på, men er det så også integreret i virksomheden – Ikke altid, desværre. Ved at bruge værktøjet FMEA, kan man stille visionen, strategien eller hvad man nu kalder den, op. Se på, ved at score vigtigheden, om man nu også har den rigtige strategi for virksomheden. Ikke at man skal bortkaste den og starte fra bunden af, men nogle gange er det godt at glemme de normale subjektive fraser og starte med det basale. For det vi skal bruge det til, er jo at tjene penge!

Mit forslag er simpel, opbyg jeres Ledelsessystem således, at der måles på de tal hvor der er risiko for, det kan gå galt for virksomheden og ikke på de subjektive tal/sætninger. På den måde kan man samtidig stille krav til de certificerende myndigheder om at de skal have de seneste 4 "LE" gennemlæst inden de kommer på audit i virksomheden, for på den måde at have sat sig ind i virksomhedens strategi, visioner og måde at tænke på. Anbefal dem at takle Ledelsen, i stedet for at gå efter mindre afvigelser i produktion/kontorene. For det er i Ledelsen at man henter de store forandringer og ikke blandt de medarbejdere som ikke er med til at påvirke strategien i virksomheden.

Et ISO certifikat skal jo give virksomheden værdi og ikke blot være "endnu" et system i virksomheden. For ellers bliver det en sovepude, som kun bruges for at tilfredsstille de certificerende organer.

Thomas Wilken-Breinberg