

# Hvorfor er egenkontrol så sjovt...?

*Emballagevirksomheder kan forebygge fejl og dyre reklamationer ved at gennemføre systematisk audit i virksomhederne. Og dermed er der penge at spare*

*Af Lasse Ahm,  
Lasse Ahm Consult*

Virksomhedsledelser i emballagevirksomheder og dens følgeindustri, der iværksætter et godt egenkontrolprogram, planlagte inspektioner og audits i virksomhedens forskellige afdelinger gør sig selv en stor tjeneste - ingen anden investering kan måle sig med det afkast, du kan få ud af resultaterne af en sådan beslutning.

Regelmæssige interne inspektioner og audits er en naturlig del i de virksomheder, som er ISO-certificeret. Det gælder uanset, om det er inden for kvalitets-, miljø-, hygiejne eller arbejdsmiljø, at virksomheden er certificeret. ISO-standarter kendt under navne som ISO 9001, 14 001, 22 000 og DS/OHAS 18001.

At foretage audits betyder, at man, på eget initiativ, regelmæssigt undersøger, om virksomheden lever op til de krav, som er beskrevet i standarderne og de regler, som virksomheden selv har opstillet. Virksomhedens ledelse har ansvaret for at planlægge og gennemføre sådanne regelmæssige kontrolrutiner.

**Også for emballagevirksomheder**  
Ved en audit sammenholdes de rutiner og forretningsgange, som virksomheden har fastlagt med de processer, der reelt udføres i virksomheden. Om virksomheden er en emballagevirksomhed, et maskinværksted, en transportør eller en display-

producent er i princippet underordnet. Disse inspektioner kan vise sig at være særdeles værdifulde - det vil jeg komme tilbage til. Et af de væsentligste krav til disse audits er, hvis de skal være værdiskabende, at de skal udføres professionelt. Der skal være saglighed og endnu vigtigere, de skal udføres objektivt. De personer som udfører auditeringen - auditører - må ikke besidde en forudindtaget holdning til, at »her i afdelingen er nok noget galt« og som auditor skal man være sikker på, at man er i stand til at stille de rigtige spørgsmål, høre hvad der reelt bliver svaret og ikke mindst - se sig omkring og drage konklusioner på, om der er overensstemmelse mellem det, der bliver sagt og det, der bliver gjort. Jeg har i de seneste 12 år som auditor, gjort mig mange sjove erfaringer. Jeg har også konstateret, at der opfindes mange kreative, opfindsomme og alternative smutveje til at udføre den planlagte produktion eller service på. Disse kreative og alternative metoder sker aldrig med baggrund i onde hensigter hos medarbejderne, men snarere på baggrund af manglende ledelse, manglende information og deraf manglende interesse og forståelse for helheden i virksomheden. Nye og kreative produktionsmetoder kan være rigtig





spændende - blot de også er gennemtænkt med hensyn til, om de opfylder kravene til den videre forarbejdning og den kvalitet, der forventes af kunden og af virksomheden selv. Inden for enkelte brancher hersker individualismen med begrundelsen »ingen af de opgaver vi har her i virksomheden, er ens - alle arbejdsopgaver er unikke - så vi er ikke i stand til at standardisere vores forretningsgange«. Denne holdning tillader så - med ledelsens accept - delvist anarki og opfattelsen af, at: »Vi har et enormt kreativt miljø her på virksomheden«. Specielt i udviklingsafdelinger støder man på opfattelsen af, at struktur sætter begrænsninger, hvilket bestemt ikke er rigtigt.

#### Nødvendig dokumentation

En god auditor forsøger også at få afdækket, om virksomheden er sikret godt med sin eksisterende dokumentation, hvis uheldet skulle være ude

og virksomheden kom til at stå i en omkostningsfuld retssag. Det kan naturligvis være omfattende at undersøge, men med få enkle spørgsmål og eksempler kan man tjekke, om den mest relevante dokumentation i det hele taget er til stede i et udviklingsprojekt eller i en produktionsbatch.

Auditeringer er altså meget fremadrettede og ikke alene en kontrol på det, som er sket. Outsourcing af en række ikke kerneområder er udbredt og i de senere år meget benyttet. Det gælder service- og vedligeholdelsesaktiviteter, transport, pakkearbejde, rengøring, snerydning, kantineordninger og vedligeholdelse af grønne områder m.m.

Min erfaring er, at gennemfører virksomheder en auditring inden for disse outsourcete områder, oplever mange virksomheder, at de reelt ikke modtager de ydelser, de har forventninger og aftaler om og som de betaler for.

Der er nemlig ikke længere samme fokus på disse områder nu, hvor områderne ikke længere er in house. Her kan veldokumenterede auditrapporter med fotos være meget nyttige og god dokumentation, når virksomheden næste gang inviterer sin underleverandør på besøg til en drøftelse af det fremtidige samarbejde. Med til historien hører naturligvis også, den positive oplevelse af, at auditrapporten på bedste vis bekræfter og dokumenterer den oplevelse, man har af sin underleverandør i forvejen. At gennemføre regelmæssige audits viser ledelsens engagement og interesse i alle områder af virksomheden. Min erfaring er, at audits altid bidrager positivt til forbedringer og derfor oftest tjener sig selv ind mange gange.

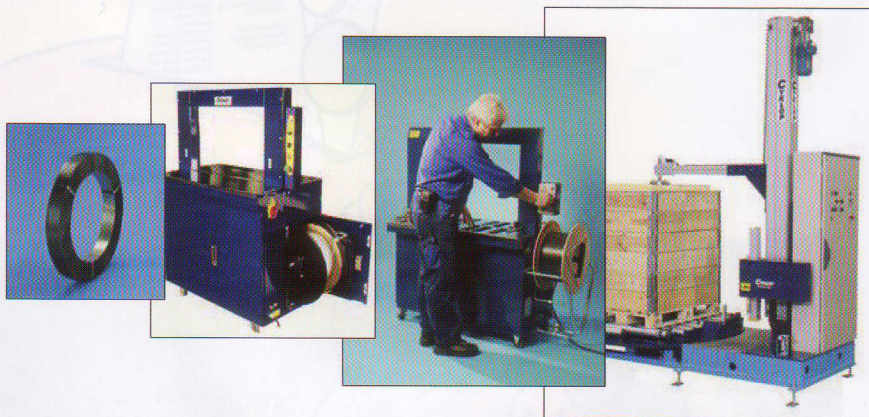
#### Fokus på uddannelse

Der, hvor værdiskabelsen (produktionen eller servicen fremstilles) er ofte den

afdeling, hvor der fokuseres mest ved planlægningen af et auditprogram, idet det er vigtigt, at der ikke sker fejl under produktionen, som kan medføre kundereklamationer eller stort produktionsspild. I mange produktionsvirksomheder er det samtidig på dette niveau, at de mest detaljerede procedurer, forretningsgange og instruktioner er beskrevet. Derfor finder man som hovedregel heller ikke de mest graverende afvigelser på dette niveau. En af de væsentligste fejl på dette niveau skyldes ofte, at medarbejderne ikke uddannes tilstrækkeligt i instruktionerne og at de derfor heller ikke præcist forstår hensigten og meningen med en given fremgangsmåde eller en kvalitetskontrol. Viljen hos medarbejderne er oftest til stede, men mange maskinoperationer og kontrolfunktioner kan være svære at huske udenad under oplæringen og derfor udgør dette

## Vi sikrer dine varer og produkter under transport

- Fuldautomatiske anlæg
- Viklere
- Omsnøringsmaskiner
- Service
- Håndapparater
- Forbrugsmaterialer



  
Vi kommer hele vejen rundt

**CYKLOP**  
INTERNATIONAL

THE  
STRAPPING  
COMPANY

Ring eller skriv:

Sjælland:

Jylland:

47 17 72 00

75 77 14 88

www.cyklop.dk

info@cyklop.dk



en mulig fejlkilde og i nogle tilfælde en direkte risiko for arbejdsmiljøet.

I de brancher anbefaler jeg at bruge fotos eller - hvis det er muligt - at instruere medarbejdere ved hjælp af små enkle filmfrekvenser, som medarbejderne har mulighed for at genkalde på en skærm og se igen og igen. Disse let tilgængelige film og billeder siger langt mere end ord. Og vi lærer alle på forskellig måde.

Når man instruerer med film eller foto er læsevanskeligheder og ordblindhed derfor ikke længere et stort problem ved ansættelse af nye medarbejdere. Jeg har i de seneste 12 år auditeret i en række forskellige virksomheder og set mange eksempler på, at små og store

afvi-  
gelses er blevet opdaget ved disse audits og at dette har betydet store besparelser for virksomhederne ved minimering af fejl og fejlretninger. Det drejer sig eksempelvis om små fejl ved blanding af råvarer - fejl som ikke umiddelbart kan ses, men som kan betyde store økonomiske udsving i produktionsomkostningerne. Eller fejl i backup-procedurer eller IT-sikkerhed, som kan sætte virksomheden i stå eller lægge kontorerne øde hen i dagevis. Potentielle risici som frygtes af enhver virksomhedsledelse.

### Egenkontrol

Der er altså mange gode grunde til at indføre et godt egenkontrolprogram og langt flere audits i virksomhederne.

De dygtigste virksomheder har et velintegreret egenkontrolprogram, flere audi-

torer med hver sin baggrund, der til stadighed sikrer kvaliteten hos leverandører, i processerne og hos medarbejderne og konstant fremkommer med forbedringsmuligheder. At uddanne én auditor for hver 25. medarbejder i virksomheden giver en god fleksibilitet. Der er i nogle tilfælde fordele ved at anvende internt uddannet personale og i andre tilfælde fordele ved at benytte sig af professionelle auditører. Ikke alene opdages reelle fejl, som omgående kan rettes under disse audits, men også mange potentielle fejl identificeres, ligesom der ved en god audit fremkommer forbedringsforslag, som ledelsen kan vurdere ud fra et helhedsperspektiv.

*”At gennemføre regelmæssige audits er ikke det samme som at udvise daglig bevågenhed”*

Mange medarbejdere vil gerne auditeres - måske er de lidt spændte første gang - men efter få minutter oplever de, at det ikke drejer sig om deres person,

men i højere grad om den proces som de arbejder med. Audits er at sammenligne med stikprøvekontroller og min erfaring er, at en god auditor er i stand til at afdekke, om en identificeret fejl er et enkeltstående tilfælde eller om der er tale om mere generel adfærd.

Et fåtal af medarbejdere oplever auditeringer som egentlig kontrol. Langt de fleste medarbejdere oplever i stedet audits som, at ledelsen er engageret på alle niveauer i virksomheden. Generelt vil de fleste medarbejdere gerne bidrage til at lave færre fejl og blive mere effektive i deres arbejdsprocesser, da dette jo styrker deres egen arbejdsplads i forhold til konkurrenterne. Det er ikke uden risici i de produktions- og servicevirksomheder, hvor ledelsen vælger helt at droppe eller minimere deres auditering af interne arbejdsfunktioner. Når det er sagt, så er det også min erfaring, at der ligger rigtig mange penge i omgående fejlretninger og i at forebygge fejlkilder i alle afdelinger. Derfor kan jeg kun anbefale at tjekke arbejdsgange, procedurer, forretningsgange og instruktioner regelmæssigt i alle afdelinger i organisationen - fra fremstillingsniveauet til direktionsgang. Det gælder i princippet alle organisationer lige fra Guldsmeden, Banken og Restauranten (om servicen reelt er, som virksomheden ønsker, kunden skal opleve den) til Ejendomshandleren (om den interne dokumentation er til stede) eller til produktionsvirksomheden (om alle specifikationer bliver overholdt). Audits er altså i allerhøjeste grad værdiskabende og med til at reducere virksomhedens omkostninger til fejl samt at kaste lys over potentielle fejlkilder og få forbedringsmuligheder frem på bordet.

