

# IMPLEMENTERING AF ISO 9001:2015

Lasse Ahm Consult – interview med: Direktør Jan Bybjerg Pedersen, Schoeller-Plast-Enterprise A/S og virksomhedskonsulent Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult.

I 2019 besluttede direktionen i Schoeller-Plast-Enterprise A/S at implementere kvalitetsledelsesstandarden ISO 9001:2015. I artiklen her beskrives rejsen mod certificeringen, overvejelserne forud for beslutningen, medarbejdernes reaktion samt forventningerne til udbyttet af certificeringen.

## **ØNSKET OM DOKUMENTERET KVALITETSLEDELSE**

Forud for beslutningen om at lade Schoeller-Plast-Enterprise A/S certificere havde man tilbage i 90'erne gjort forsøg på at opbygge et kvalitetsledelsessystem. Den daværende kvalitetschef skiftede funktion, så virksomheden opnåede aldrig den egentlige certificering.

”I dag er forventningerne til Schoeller-Plast-Enterprise A/S væsentlig anderledes og vores produktsortiment og ekspertise er udvidet. Vi har i ledelsen et stærkt ønske om at positionere os og drage fordele af certificeringen i samarbejdet med kunderne, men også et stort ønske om at strukturere og effektivisere vores interne arbejds-gange og processer. Det mener vi helt sikkert, at vi kan anvende ISO 9001-certificeringen til sideløbende med vores arbejde med LEAN og i vores konstante ønske om at blive bedre og være en eftertragtet samarbejdspartner for vores mange og gode

kunder”, oplyser direktør Jan Bybjerg Pedersen.

## **VALG AF KONSULENT SOM SKULLE BISTÅ MED OPGAVEN**

Vi var i direktionen overbevist om, at vi havde behov for hjælp og støtte udefra for at sikre, at vi blev holdt på sporet i implementeringsfasen.

Vores kendskab til ISO 9001-standardens indhold var begrænset. Vi vidste, at mange andre plastproducenter var certificeret, men det havde ikke tidligere været et krav eller et væsentligt ønske fra vores kunder. Vi valgte at afsøge markedet og kontakte et antal konsulenter for en indledende dialog. Det var vigtigt for os, at konsulenten, der skulle bistå os, havde faglig indsigt eller forståelse for vores produktion og sprøjttestøbeteknikker.

## **INTRODUKTION FOR LEDELSEN**

Et af de allerførste arrangementer var at klæde den samlede ledelse på med hensyn til indsigt i standardens krav

samt at få defineret, hvad ”dokumenteret kvalitetsledelse” er, og hvad det betyder for Schoeller-Plast-Enterprise A/S, oplyser Lasse Ahm.

I ethvert implementeringsprojekt omkring dokumenteret kvalitetsledelse er det vigtigt, at ledelsen kan se omridset af den elefant, som de er ved at tage beslutning om, ligesom det er vigtigt, at ledelsen kan se hvilke opgaver, der ligger forud for certificeringen, og hvad de kan anvende certificeringen til på kort og lang sigt. Det er også vigtigt, at ledelsen kan stille alle de bekymrede spørgsmål, de har, og at de præcist ved, hvordan processen vil forløbe, tilføjer Lasse Ahm.

Man kan altid diskutere, om ledelsen i detaljer skal kende standardens enkelte kravelementer, men jeg er gentagne gange blevet overbevist om, at det er en rigtig god idé at klæde ledelsen på til at forstå intentionerne og tankerne bag standarden, udbyttet af at opfylde de enkelte kravelementer



og samtidig at anvise eksempler på lavpraktiske måder, hvorpå man i virksomheden kan opfylde standardens kravlementer, fortsætter Lasse Ahm.

#### VALG AF LEDELSESYSTEM

Ledelsen var fra starten af projektet afklaret med, at hele ledelsessystemet skulle være elektronisk med de fordele, der ligger i et integreret management system. Programmet skulle være intuitivt, og nemt at navigere rundt i og desuden indeholde alle de elementer vi ville få brug for i vores arbejde med vores kommende ledelsessystem. Valgt faldt på Lasse Ahms eget TOPmanager®, fortæller Jan Bybjerg Pedersen.

#### HURTIG INVOLVERING AF MEDARBEJDERNE

Kort efter, at beslutningen om certificering var truffet, samlede vi personalet i kantinen og præsenterede dem for beslutningen og hvad der ventede dem. Vores medarbejdere lyttede intenst og

kom også med en del kvalificerede spørgsmål. Det var vigtigt for os, at der kunne stilles spørgsmål og at præsentationen af ISO-projektet både var saglig, uformel og at hele idéen med at gennemføre projektet blev tydelig. Ved formidlingen af sådanne budskaber er det vigtigt, at det sker på en måde, som både er medrivende, humoristisk og at fagligheden er høj. På den måde bliver interessen også høj. Og det var netop dette vi ønskede, oplyser Jan Bybjerg Pedersen.

Vi kunne sagtens selv have præsenteret nyheden for medarbejderne, men vi valgte at lade Lasse Ahm fortælle om den kommende rejse for på den måde at sikre os, at der ville kunne svares på alle de spørgsmål, der eventuelt måtte komme. Introduktionen blev en succes.

#### PÅ MED ARBEJDSTØJET ...

Noget af det allerførste vi gik i gang med var, at vi i ledelsen skabte os et fælles billede af de interne- og eks-



#### **SCHOELLER PLAST**

Schoeller-Plast-Enterprise A/S er en 54 år gammel familieejet produktionsvirksomhed godt funderet i Regstrup ved Holbæk. Schoeller Plast har i hele virksomhedens levetid udviklet og arbejdet med cirkulære løsninger, distributionskasser, øl- og sodavandskasser, plastpaller og meget mere. Virksomheden udvikler både egne plastløsninger og tilbyder udvikling og kontraktarbejde af kunders ønsker til plastløsninger. Der produceres plast 24 timer i døgnet alle ugens 7 dage med hjælp fra virksomhedens kompetente medarbejdere.





”

DER ER INGEN TVIVL OM AT DEN REJSE, SOM VI HAR PÅBEGYNDT, HAR VÆRET OVERORDENTLIG SUND OG UDBYTTERRIG FOR OS ALLE

Jan Bybjerg Pedersen

»

terne forhold, der kunne påvirke vores ledelsessystem ligesom vi fik skabt et detaljeret overblik over vores interessenters behov og forventninger. Vi havde, som en del af vores tidligere strategiarbejde, allerede arbejdet med SWOT-analyser og interessenter, men den systematiske måde hvorpå vi fik afdækket interessenterne på til ledelsessystemet var god og udbytterig.

Næste step var at få udarbejdet risikoanalyser for alle processerne under vejledning af vores konsulent. Medarbejdere for de enkelte processer blev inddraget og efterhånden som arbejdet skred frem, blev det tydeligt for os, hvor vi havde behov for den dokumenterede kvalitetsledelse udover den kvalitetssikring, vi allerede havde implementeret. De dokumenterede risikoanalyser var også med til, at vi fik et fælles billede af vores risici, og hvilke muligheder vi havde for at forhindre, at noget gik galt i processerne.

### UDDANNELSE AF KVALITETSAMBASSADØRER

Det var mit klare ønske, at jeg gerne ville have kvalitetsambassadører i alle

vores afdelinger, som både havde forståelse for vores driftsprocesser og forståelse for kravene i standarden, fortsætter Jan Bybjerg Pedersen.

Derfor besluttede vi i ledelsen, udover at introducere og uddanne alle medarbejderne i små hold til vores ledelsessystem, at uddanne 6 ambassadører på tværs af holdskift og afdelinger fra såvel driftsprocesser som fra de administrative processer. Disse ambassadører skulle medvirke til at højne kendskabet til ledelsessystemet i afdelingerne og til at holde fokus på dokumenteret kvalitetsledelse i dagligdagen. Ambassadørerne skulle også være med til at sprede kendskabet til standardens krav.

Det gik over al forventning med at rekruttere disse kvalitetsambassadører og vi sikrede gennem vores konsulent, at de fik en udvidet gennemgang af standarden og forståelse for kvalitet og for konsekvenserne ved at slække på vores kvalitetsstyring.

### UDDANNELSE AF INTERNE AUDITORER

Vi besluttede også at oprette et stort korps af interne auditorer i virksomheden. En virksomhed som vores, med 55 ansatte, burde måske have 2-3 interne auditorer, men vi valgte igen at satse stort og uddanne 6 interne auditorer. Alle auditorer med hver deres faglige baggrund. Det var ikke vanskeligt for os at rekruttere vores interne auditorer, for nysgerrigheden

var stor og udbyttet af kurset var også givende.

Vores konsulent uddannede de interne auditorer gennem et 2-dages kursus, hvor alle auditorerne, som en del af kurset, fik mulighed for at gennemføre liveaudits i virksomheden. Det virkede rigtig godt og skabte en fortrolighed hos auditorerne. Nu var auditering prøvet første gang – nu skulle der blot mere erfaring til, oplyser Jan Bybjerg Pedersen.

### DET GIK OVER AL FORVENTNING...

Selvom der indimellem opstod tvivl om, hvad der var krævet af os i forhold til standarden hos den enkelte leder, så gik alle ledere på med krum hals. Vi mødtes regelmæssigt i ledelsen og sikrede en god fremdrift i projektet.

Løbende holdt vores konsulent os i hånden ved møder, men det var os selv, som beskrev vores arbejdsgange, implementerede de sikringer, der skulle til og informerede og trænede medarbejderne undervejs. Derfor gik de første interne audits, som blev udført af vores konsulent sammen med vores kvalitetschef Eddie Shorter, også over al forventning, fortæller Jan Bybjerg Pedersen.

Og Lasse Ahm fortsætter ”Ja, der var virkelig et fint engagement overalt i organisationen. Jeg er sikker på, at det store engagement, interessen og optimismen i organisationen helt klart





skyldes involveringen af medarbejderne fra opstarten af projektet, og at ledelsen hele tiden har været tydelig omkring, hvad den ville anvende certificeringen til.

En anden væsentlig årsag til succesen har også været ledelsens egen involvering, opfølgning og interesse i ISO-projektet. Alle i ledergruppen har haft fingrene nede i procedureerne og været med til at beskrive de processer, de selv har ansvar for og sikret træning af medarbejderne i de relevante dokumenter”.

#### AFVIGELSER OG FORBEDRINGER

Vi har naturligvis også tidligere arbejdet med reklamationer og afvigelser, fortæller Jan Bybjerg Pedersen, men den strukturerede og dokumenterede tilgang, som vi nu anvender, har hjulpet os meget til at arbejde med de dybereliggende årsager til afvigelser, korrigerende handlinger, ligesom vores arbejde med forbedringer løbende højner kvaliteten af vores ledelsessystem.

Vi har ikke tidligere arbejdet med årsagsanalyseværktøjer som Fiskebensdiagrammer og 5xWhy, som vores nye ledelsessystem giver os mulighed for.

#### CERTIFICERINGEN

Det skal ikke være nogen hemmelighed, at vi naturligvis var meget spændte, da vi fik besøg af Lead audi-

tor til den første og indledende gennemgang. Men det blev en virkelig positiv oplevelse for os alle. Lead auditor havde hverken anmærkninger til vores system eller forslag til forbedringer til den måde, hvorpå vi havde etableret hele vores ledelsessystem. Vi var naturligvis meget stolte, udtrykker Jan Bybjerg Pedersen.

Også ved hovedefterprøvningen den 10. marts gik det over al forventning. Hele organisationens engagement, uddannelsen af de interne auditører, ledelsens evaluering og hele strukturen i systemet blev fremhævet som særlige rosværdige tiltag. Ingen afvigelser eller anmærkninger blev rejst. Kun 3 mindre forbedringer blev udtrykt af auditor. Som direktion kunne vi kun være yderst tilfredse med certificeringen, oplyser Jan Bybjerg Pedersen.

#### REJSEN MED CERTIFICERINGER

Der er ingen tvivl om at den rejse, som vi har påbegyndt, har været overordentlig sund og udbytterig for os alle. Når man som vi arbejder med bæredygtighed i en branche, hvor der hele tiden stilles krav til bæredygtighed, optimering af materialer og innovative løsninger, så er det naturligt for os, at implementere ikke alene dokumenteret kvalitetsledelse, men også at overveje de øvrige mulige certificeringer som miljøledelse ISO 14001 og muligvis også energiledelse ISO 50001.

Vi arbejder jo allerede struktureret med FN's Verdensmål, så det vil være oplagt for os at fortsætte vores rejse med ISO 14001, som jo direkte støtter op omkring flere af verdensmålene, slutter Jan Bybjerg Pedersen. ●



**LASSE  
MICHAEL AHM**

Lasse Ahm Consult. Virksomhedskonsulent, lead auditor og softwareudvikler.

Er bosat i Sydjylland og startede i 2007 efter 25 års praktisk erhvervs erfaring sin rådgivningsvirksomhed Lasse Ahm Consult, som bistår kunderne med kvalitets- og miljøledelse, opbygning af ledelsessystemer, optimering af processer og uddannelse inden for ISO-standarderne.

I 2015 udviklede Lasse softwareløsningen TOPmanager®, som er et moderne, intuitivt og browserbaseret ledelsessystem målrettet mindre og mellemstore virksomheder.

Lasse Ahm er uddannet indenfor markedsføring, emballageteknologi samt lead auditor i kvalitets- og miljøledelse, Lean Administrations Specialist og har en MasterClass i professionelt bestyrelsesarbejde.