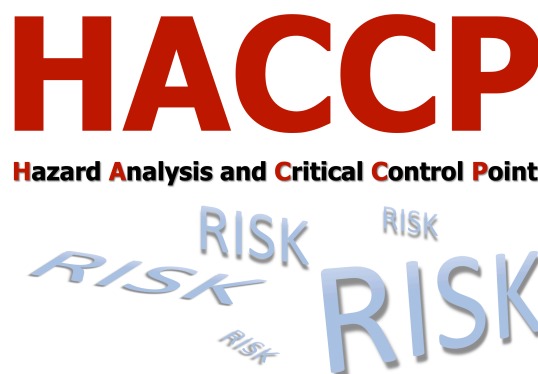


## Inspiration fra HACCP

Ved at bruge de grundlæggende elementer i HACCP kan I løfte virksomhedens kvalitetsarbejde, skabe større medarbejderinddragelse og sikre øget ansvar for forandringerne. Løfte jeres risikovurderinger til det næste niveau i virksomheden og dermed forkorte forandringsprocesser, forebygge misforståelser og minimere fejlomkostninger.

HACCP blev skabt tilbage ved de første raketopsendelser til månen tilbage i 60'erne. Man ville være sikker på, at alle de fødevarer som var med på turen i rummet var 100% sikre på indtagelsestidspunktet – ellers kunne det blive fatalt. De grundlæggende HACCP-principper har ikke ændret sig meget over tid. Overordnet gælder: fastlæg hvad du vil foretage dig, udfør dette som beskrevet og dokumenter så, at du har gjort det som beskrevet. Ikke særlig svært at forstå, men utroligt effektivt.



Rækken af bogstaverne HACCP står for **Hazard Analysis and Critical Control Point**. Oversat til dansk betyder det *risikoanalyse og kritiske styringspunkter*. Der er i grunden 7 HACCP-principper og de kan alle sammen bruges i det daglige kvalitetsarbejde - selvom man slet ikke producerer fødevarer eller er underlagt HACCP-reglerne.

Først og fremmest arbejdes der i HACCP med et tværfagligt team, som arbejder med emnet - i dette eksempel kvaliteten, men det kunne lige så godt have været miljøledelsen i virksomheden. Arbejdet og beslutninger omkring kvalitetsarbejdet beror altså ikke på én eller få personers vurderinger og subjektive holdninger, men på et tværfagligt input. Dette sikrer altså et langt mere nuanceret beslutningsgrundlag. Derfor er mit første råd: at virksomheden skaber en kvalitetskomité eller kvalitetsgruppe, som står på mål for det samlede kvalitetsarbejde i organisationen. Kvalitetsarbejdet skal ikke været båret af én person, men en gruppe af mennesker med de rette kompetencer.

Og ja, vi kommer ikke udenom at topledelsen skal udpege en leder af komitéen, som uden hensyn til andre ansvarsområder har det endelige ansvar for kvaliteten i virksomheden. Helt *uden hensyn til andre ansvarsområder* kan være svært – især i mindre virksomheder - men ledelsen skal være bevist om hvilke interessekonflikter, som opstår eller kan opstå såfremt kvalitetslederen har andre ansvarsområder. Uanset om det er produktionsansvar, salgsansvar, udviklingsansvar eller laboratorieansvar.

Kvalitet drejer sig både om kvaliteten i produkter og ydelser som kvalitet og ensartethed i processerne. Mit andet råd er derfor: Sørg for at dokumentere begge dele. Altså både kvaliteten af outputtet og kvaliteten af processerne, som førte til det færdige output.

Det som gør HACCP specielt er, at alle ændringer vurderes for enhver *fødevarerisiko* forud for implementeringen af ændringerne. Det gælder eksempelvis skift af råvarer,

tilsætningsstoffer, emballering, etikettering, produktionsændringer, ombygninger etc. Der gennemføres altså ikke ændringer før disse mulige ændringer er sikkerhedsvurderet med hensyn til fødevarerisici. Det kræver disciplin at skabe denne struktur, men det skaber også en tryghed at vide, at enhver ændring er gennemtænkt med hensyn til risici forud for implementeringen.

Man kan sagtens overføre principperne fra fødevarerisikoen (HACCP) til enhver organisation, der arbejder med dokumenteret kvalitetsledelse. Og hvorfor ikke lade sig inspirere og bruge det bedste fra andre verdener - i dette tilfælde fødevarerindustrien.

Vælger du at skabe en struktur i kvalitets- og/eller miljøarbejdet, der ligner strukturen i HACCP-kravene og principperne, så er mit tredje råd: at sikre en mødestruktur, som indeholder hyppige møder med en fast agenda, der sikrer at I på møderne kommer hele vejen rundt om de mulige forandringer og dermed risici, som løbende opstår.

Velfungerende HACCP-teams mødes oftest én gang om måneden. Denne frekvens sikrer kontinuerlige forbedringer. Er der behov for det, skal deltagerne også kunne træde sammen med kort varsel.

#### **Det fjerde råd - risikovurderinger**

De fleste virksomheder arbejder i dag med risikovurderinger - veldokumenterede som ikke-dokumenterede analyser og vurderinger. Tager vi igen udgangspunkt i HACCP-principperne skal der laves et flow over driftsprocesserne og med udgangspunkt i disse flowdiagrammer laves tilsvarende risikoanalyser, som er direkte sammenlignelige med de enkelte step i flowdiagrammerne.

Ved at sikre fuld overensstemmelse mellem flowdiagrammerne og alle steps i flowdiagrammerne og risikovurderingerne sikres det, at ingen processer springes over i vurderingen af risici. Igen er dette et nyttigt HACCP-redskab i kortlægning af processerne og tilvejebringelse af alle risikomomenter i processerne.

En effektiv risikovurdering fjerner som regel mere end 98% af alle de risici vi kan forestille os i processerne. Dette arbejde må ikke undervurderes og den investerede tid og ressource kommer oftest tifoldigt igen grundet sparede omkostninger i afvigelser og reklamationer, driftstab, genbearbejdning, tidsspilde, tab af image og kundeloyalitet.

Når vi udfærdiger risikoanalyser er det vigtigt, at det ikke er en enkelt mands værk, men er analyser, som er gennemgået og godkendt af den samlede kvalitetskomité. Vurderes analyserne ikke af den tværfaglige gruppe risikeres det, at arbejdet bliver for snævert, forudindtaget og at risikovurderingerne og konsekvenserne ikke afspejler de faktiske forhold.

”  
*Skab en mødestruktur i kvalitetskomitéen, som sikrer, at I vurderer alle ændringer inden de implementeres. Kvalitetskomitéen bør eksempelvis drøfte skift af råvarer, valg af nye leverandører, gennemgå ombygninger og reparationer, skift af emballage, vurdere tiltag ved nyansættelser, enhver ændring i de generelle kvalitetsprogrammer.*  
”

Arbejder man med fødevarer og fødevarerisici kræves det også, at disse risikoanalyser genbesøges med fastlagte mellemrum. Oftest en gang om året. Mit femte råd er derfor: at sikre overensstemmelse mellem flowdiagrammerne over alle processer (i alle processer) og risikovurderingerne og at få genbesøgt analyserne i kvalitetskomitéen for forsat egnethed og tilstrækkelighed.

Der sker oftest store forandringer i virksomheder over tid, så nåede man ikke at få vurderet risiciene forud for implementeringen af ændringerne, så er chancen der ved den årlige gennemgang af risikoanalyserne.

Jeg har i min tid som konsulent medvirket ved mange udarbejdelser og genbesøg af risikoanalyser og jeg har *hver gang* oplevet, at der er sat fornyet fokus på risici, opdaget nye risici, konsekvenserne og kvalitetsarbejdet er blevet styrket og omfanget af fejlkilder er minimeret. Derfor kan den investerede tid i dette arbejde ikke undervurderes.

### **Hvorfor gør vi det ikke allerede**

Der er ikke tradition for at bruge HACCP-principperne i kvalitetsarbejdet i større omfang endnu og nej, jeg ved godt at mangelfuld kvalitetssikring oftest heller ikke medfører død og forgiftninger, når den svigter i andre produkter end fødevarer, men der er oftest store tab for virksomheden forbundet med kvalitetsbrist i produkter og processer. Derfor er det vigtigt med disse vurderinger forud for implementering af ændringer.

Indenfor luftfarts-, rumfarts- og bilindustrien kendes principperne og inden for medicinsk udstyr er der også en række foranstaltninger, men ikke inden for fremstilling af eksempelvis legetøj, køkkener, stålkonstruktioner og andre byggelementer, møbel- og træindustrien, vindmølleindustrien og mange andre brancher. I disse brancher kunne der med fordel arbejdes *mere systematisk* med risikovurderinger, kvalitetsledelse og kvalitetssikring med udgangspunkt i HACCP-principperne.

Bedre kvalitet og færre fejl i driften koster nødvendigvis ikke øgede ressourcer til løbende kvalitetssikring. Enhver fejlretning koster på bundlinjen og for nogle virksomheder er det store summer vi taler om.

Måske er overskuddet allerede stort, men det er da ærgerligt at betale "dumme-bøder" for fejl, som kunne være undgået.

Enhver topledelse bør spørge sig selv om hvorfor de skal acceptere kvalitetsbrister når fejl og reklamationer kan undgås blot med en øget struktur og risikovurderinger af ændringerne forud for implementering.

### **Faktaboks – De gode råd i denne artikel:**

- 1) Skab en kvalitetskomité eller kvalitetsgruppe, som står på mål for det samlede kvalitetsarbejde i organisationen.

- 2) Sørg for at dokumentere både kvaliteten af outputtet (produktet eller ydelsen) og kvaliteten af processerne, som førte til det færdige output.
- 3) Skab en mødestruktur, som indeholder hyppige møder med en fast agenda, der sikrer at I på møderne kommer hele vejen rundt om de mulige forandringer og dermed risici som løbende opstår.
- 4) Skab flowdiagrammer over driftsprocesserne og med udgangspunkt i disse flowdiagrammer laves tilsvarende risikoanalyser, som er direkte sammenlignelige med de enkelte step i flowdiagrammerne. Alle step medtages – dermed er intet glemt eller fravalgt.
- 5) Kontroller overensstemmelse mellem flowdiagrammerne over alle procestrinnene (i alle processer) og risikovurderingerne og at få genbesøgt analyserne i kvalitetskomitéen for fortsat egnethed og tilstrækkelighed.