

Velkommen

Grupperne SJ-1 & SJ-2



IADK® Interne Auditorer i Danmark
2. december 2025

Program

Kl. 10.00 – 10.15

Velkomst ved Lasse Michael Ahm

- Info om ændringer blandt medlemmerne
- Introduktion til hinanden to & to

Kl. 10.15 – 12.00

Tillid, trivsel og tydelighed – de menneskelige nøgler til stærkere audits – Tommy Krabbe.

Som interne auditorer arbejder vi hver dag i krydsfeltet mellem system og mennesker – mellem krav, fakta og følelser. Det kræver faglig skarphed, men også en stærk forståelse for kommunikation, samarbejde og psykologi. I dette inspirerende oplæg tager Tommy Krabbe os med ind i de menneskelige mekanismer bag et effektivt auditforløb.

Kl. 12.00 – 13.00

Julebuffet & networking

Kl. 13.00 – 14.10

Nyheder i ISO 9001:2026

Oplæg ved v/Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS

I 2026 kommer de nye version af ISO 9001 og ISO 14001. Den nye version af ISO 9001 ligger nu i et Committee Draft No. 2 – altså tæt på den endelige version. Vi har smugkigget og søgt viden og indsigt om de kommende krav og deler disse oplysninger med jer.

Kl. 14.15 – 14.25

Opsamling på dagens indlæg og mødedatoer i 2026

Kl. 14.30

Tak for i dag

Program

Netværket
Interne Auditorer



Kl. 10.00 – 10.15

Velkomst ved Lasse Michael Ahm

- Info om ændringer blandt medlemmerne
- Introduktion til hinanden to & to

Kl. 10.15 – 12.00

Tillid, trivsel og tydelighed – de menneskelige nøgler til stærkere audits – Tommy Krabbe.

Som interne auditorer arbejder vi hver dag i krydsfeltet mellem system og mennesker – mellem krav, fakta og følelser. Det kræver faglig skarphed, men også en stærk forståelse for kommunikation, samarbejde og psykologi.

I dette inspirerende oplæg tager Tommy Krabbe os med ind i de menneskelige mekanismer bag et effektivt auditforløb.

Kl. 12.00 – 13.00

Julebuffet & networking

Kl. 13.00 – 14.10

Nyheder i ISO 9001:2026

Oplæg ved v/Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS

I 2026 kommer de nye version af ISO 9001 og ISO 14001. Den nye version af ISO 9001 ligger nu i et Committee Draft No. 2 – altså tæt på den endelige version. Vi har smugkigget og søgt viden og indsigt om de kommende krav og deler disse oplysninger med jer.

Kl. 14.15 – 14.25

Opsamling på dagens indlæg og mødedatoer i 2026

Kl. 14.30

Tak for i dag

Grupperne SJ-1 og Sj-2

Medlemmer IADK® SJ-1:

Merete Kristensen	Insatech A/S
Lene Otte	Viking Malt A/S
Claus Mølgaard	GN Hearing Danmark A/S
Allan Nordskov Nielsen	adapa flexibles Denmark Slagelse A/S
Niels Emil Dyrelund Jakobsen	Ørsted A/S
Anders Johan Møller-Lund	Bio Recycling A/S
Pia Viltoft Wamberg	Ucomposites A/S
 Kim Jørgensen Kjelsholt	Proplast A/S
 Kenneth Duus	Fagerberg A/S
Lasse Ahm	Lasse Ahm Consult ApS

Medlemmer IADK® SJ-2:

Lone Fischer	Tip Trailer Services Denmark ApS
Jytte Rosenkrans	DKT A/S
Anja Fencker Gulstad	Cebro Medical A/S
Andrea Juul	Proplast A/S
Kathrine Henriks	GN Hearing A/S
Michael Rasch Grønbech	Dampa ApS
Esraa Baker	GN Hearing A/S
 Anne Louise Heidebo	Ingemann Components A/S
Lene Stokholm Stryg	Lasse Ahm Consult
Lasse Ahm	Lasse Ahm Consult

Kort introduktion til hinanden – to & to – Hvad optager dig lige **nu**

2 x 4 minutter



Program

Netværket
Interne Auditorer



Kl. 10.00 – 10.15

Velkomst ved Lasse Michael Ahm

- Info om ændringer blandt medlemmerne
- Introduktion til hinanden to & to

Kl. 10.15 – 12.00

Tillid, trivsel og tydelighed – de menneskelige nøgler til stærkere audits – Tommy Krabbe.

Som interne auditorer arbejder vi hver dag i krydsfeltet mellem system og mennesker – mellem krav, fakta og følelser. Det kræver faglig skarphed, men også en stærk forståelse for kommunikation, samarbejde og psykologi.

I dette inspirerende oplæg tager Tommy Krabbe os med ind i de menneskelige mekanismer bag et effektivt auditforløb.

Kl. 12.00 – 13.00

Julebuffet & networking

Kl. 13.00 – 14.10

Nyheder i ISO 9001:2026

Oplæg ved v/Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS

I 2026 kommer de nye version af ISO 9001 og ISO 14001. Den nye version af ISO 9001 ligger nu i et Committee Draft No. 2 – altså tæt på den endelige version. Vi har smugkigget og søgt viden og indsigt om de kommende krav og deler disse oplysninger med jer.

Kl. 14.15 – 14.25

Opsamling på dagens indlæg og mødedatoer i 2026

Kl. 14.30

Tak for i dag

Tommy Krabbe

Tommy Krabbe er cand.mag. i interpersonel organisationskommunikation, forfatter og foredragsholder, som siden 2010 har leveret over 1.700 foredrag, workshops og kurser med fokus på *trivsel, samarbejde, kommunikation og forandring*.

Tommy Krabbes arbejder med at gøre komplekst stof brugbart i hverdagen, ikke kun som teori.

Tommy Krabbe har stor indsigt og arbejder med:

- Social kapital – gøre det usynlige synligt (tillid, retfærdighed, samarbejde)
- Forandringer, forskellighed og fællesskab i organisationer
- Trivsel og stress: "at brænde igennem uden at brænde ud"
- Nysgerrighed som nøgle til samarbejde og udvikling



Nysgerrighed er svaret:
Når mennesker skal
arbejde og leve sammen

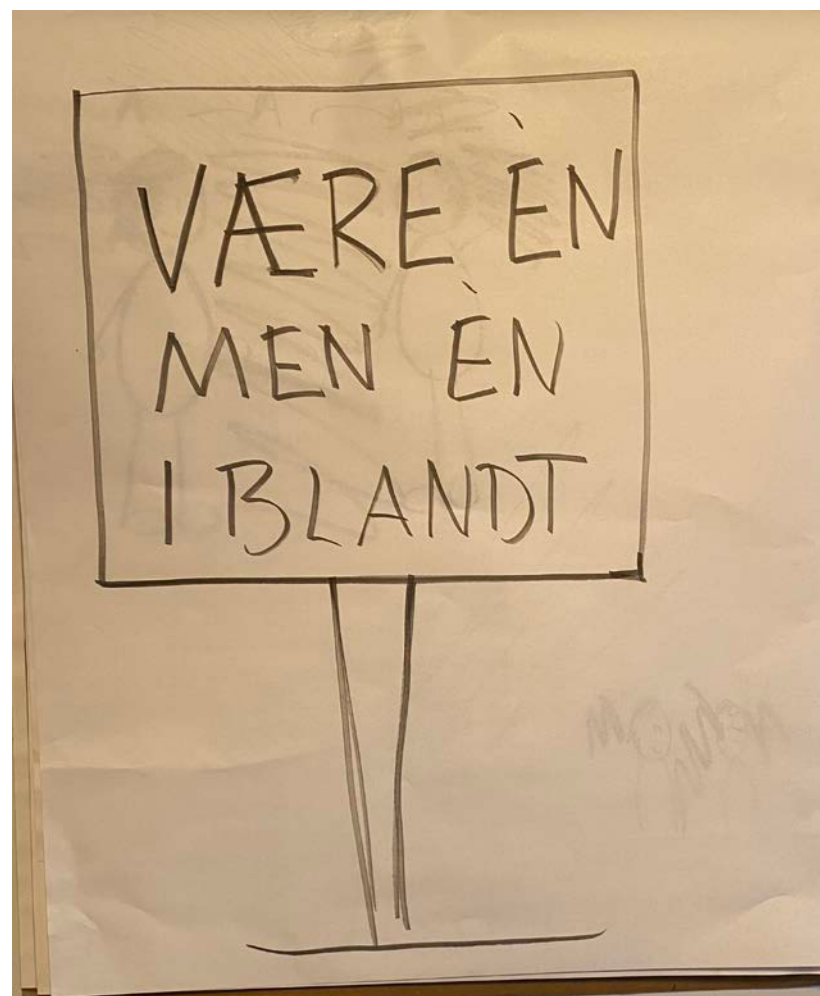


Ildsjælenes bog

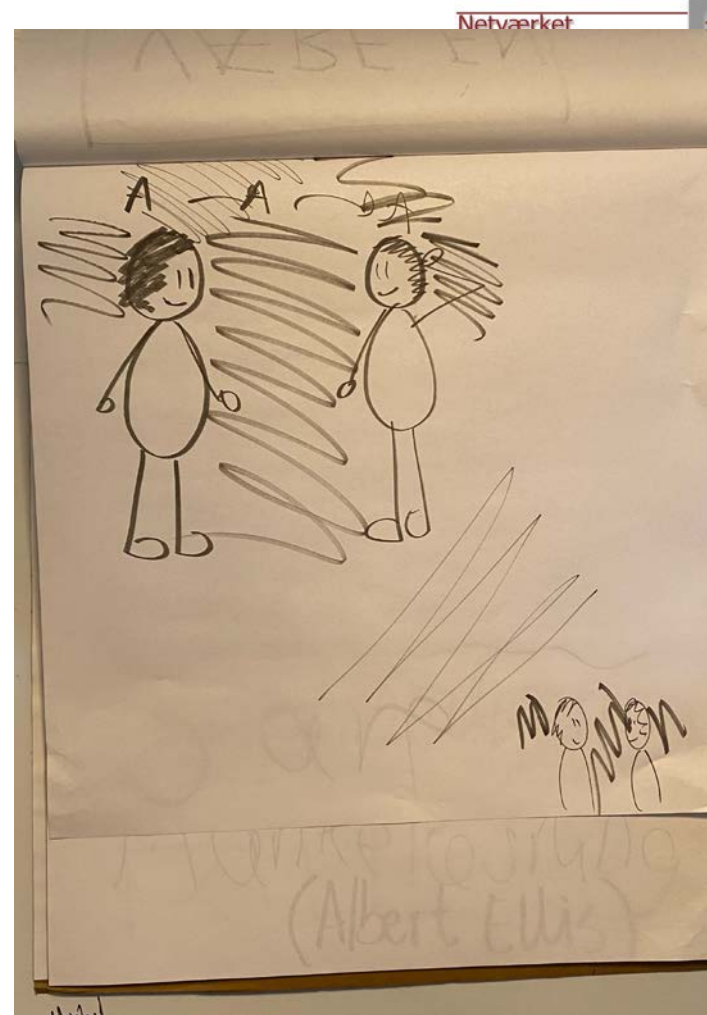


Få succes som voksen :
for unge der vil have
glæde, fremgang og gøre
en forskel





16.07

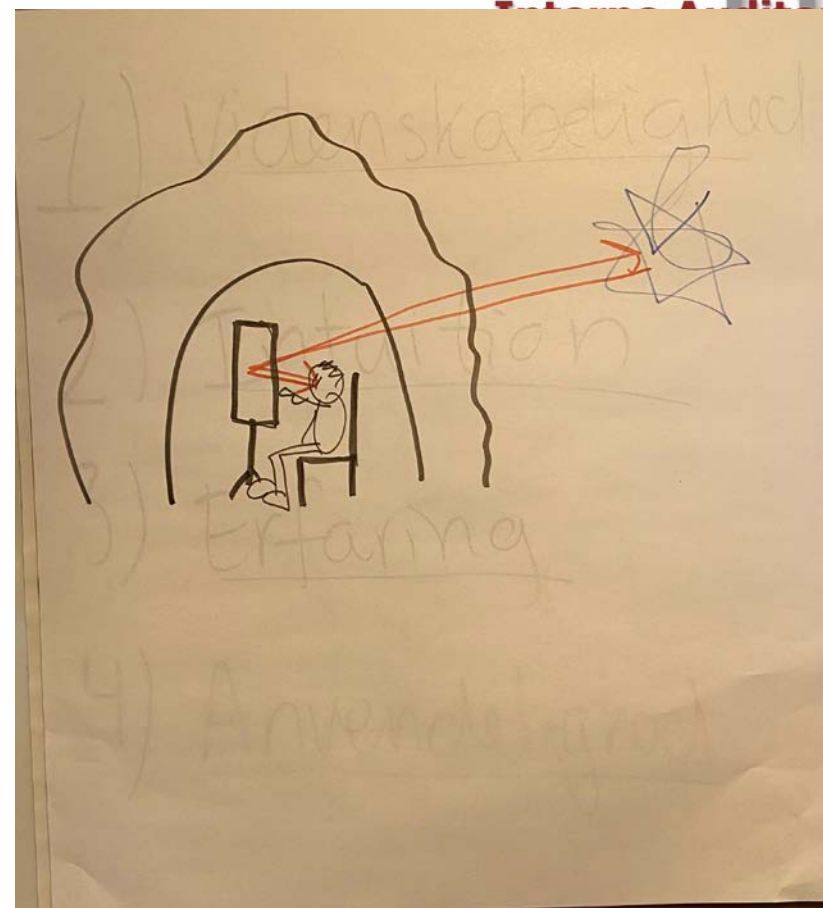


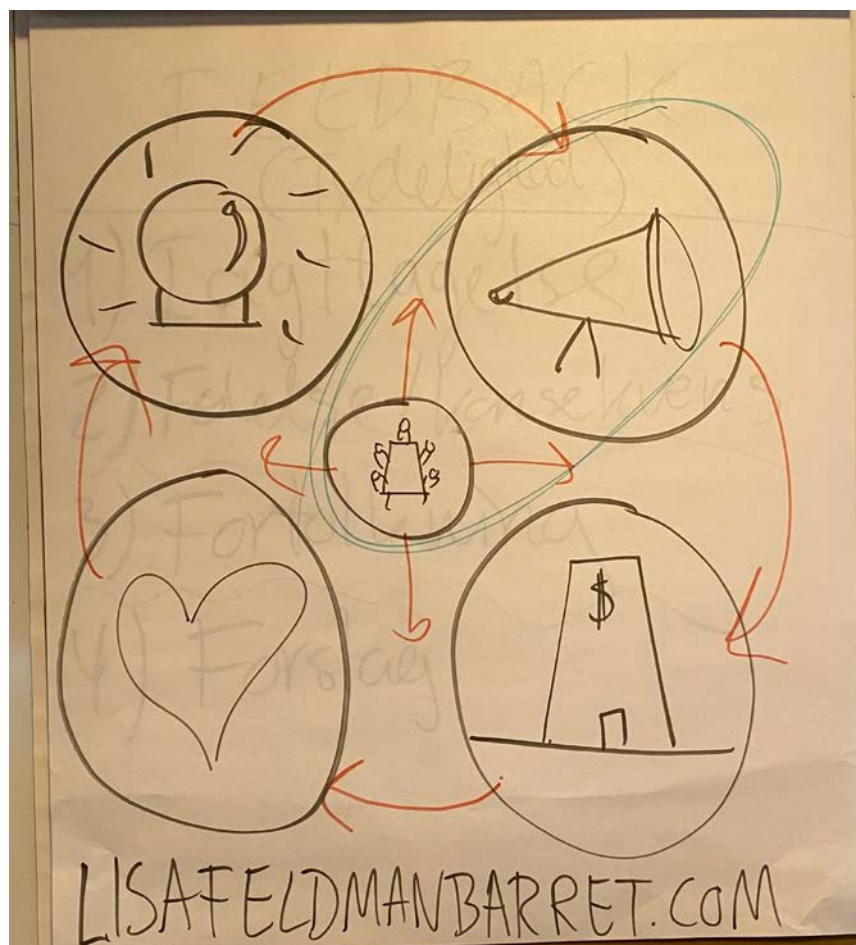
8

Forhastet konklusion
Sådan
for
Der
Barn
(Albert Ellis)

- Netværket
- 1: Forhastet konklusion
 - 2: Forsterre/formindske
 - 3: Tunnel syn
 - 4: Selvbekrejdelse
 - 5: Bekrejde andre
 - 6: Overgeneralisering
 - 7: Tanke tvinging
(Albert Ellis)

ALLE
FORSTÅR
MEN
INGEN
FATTER





FEEDBACK (Tydelighed)

- 1) Iagttagelse
- 2) Følelse / konsekvens
- 3) Fortællning
- 4) Forslag

- ✓ Være én men én i blandt
- ✓ Linedanser
- ✓ Sande møder
- ✓ Risikofyldt for udtaget ydelse
- ✓ Delagtiggøre / kommunikation
- ✓ Tydeliggøre / Tåger er der altid
- ✓ SEDB = Sådan Er Det Bare
- ✓ Tankefælder (brug for klarhed / tydelighed)
- ✓ Få lagt det på hylden...
 - ✓ Forhastet konklusion
 - ✓ Forstørre det / formindske det
 - ✓ Tunnelsyn (holder fast i betragtning)
 - ✓ Selvbekrejdelse (noget galt med mig)
 - ✓ Bebrejde andre (halvdelen ved det ikke)
 - ✓ Overgeneralisere
 - ✓ Tankelæsning

- ✓ ALLE FORSTÅR MEN INGEN FATTER
- ✓ Alle handler meningsfyldt
- ✓ Sandhedsbegreber:
 - ✓ Videnskabelig (evidens)
 - ✓ Intuition (mærke det)
 - ✓ Erfaring (Hvad har andre gjort)
 - ✓ Anvendelighed (Hvordan gør jeg i praksis)
- ✓ Samme sandhedskriterie som os selv
- ✓ Lisa Feldman Barret.com

- ✓ Energi: Hvad har vi af energi
- ✓ Overskud / Nysgerrighed
- ✓ Alle gør det som giver mening
- ✓ Tydelighed / Feedback

- ✓ Iagttagelse
- ✓ Følelse / konsekvens
- ✓ Fortolkning
- ✓ Forslag

Program

Netværket
Interne Auditorer

DK

Kl. 10.00 – 10.15

Velkomst ved Lasse Michael Ahm

- Info om ændringer blandt medlemmerne
- Introduktion til hinanden to & to

Kl. 10.15 – 12.00

Tillid, trivsel og tydelighed – de menneskelige nøgler til stærkere audits – Tommy Krabbe.

Som interne auditorer arbejder vi hver dag i krydsfeltet mellem system og mennesker – mellem krav, fakta og følelser. Det kræver faglig skarphed, men også en stærk forståelse for kommunikation, samarbejde og psykologi. I dette inspirerende oplæg tager Tommy Krabbe os med ind i de menneskelige mekanismer bag et effektivt auditforløb.

Kl. 12.00 – 13.00

Julebuffet & networking

Kl. 13.00 – 14.10

Nyheder i ISO 9001:2026

Oplæg ved v/Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS

I 2026 kommer de nye version af ISO 9001 og ISO 14001. Den nye version af ISO 9001 ligger nu i et Committee Draft No. 2 – altså tæt på den endelige version. Vi har smugkigget og søgt viden og indsigt om de kommende krav og deler disse oplysninger med jer.

Kl. 14.15 – 14.25

Opsamling på dagens indlæg og mødedatoer i 2026

Kl. 14.30

Tak for i dag

Julebuffet



Kl. 12.00 – 13.00

Program

Netværket
Interne Auditorer



Kl. 10.00 – 10.15

Velkomst ved Lasse Michael Ahm

- Info om ændringer blandt medlemmerne
- Introduktion til hinanden to & to

Kl. 10.15 – 12.00

Tillid, trivsel og tydelighed – de menneskelige nøgler til stærkere audits – Tommy Krabbe.

Som interne auditorer arbejder vi hver dag i krydsfeltet mellem system og mennesker – mellem krav, fakta og følelser. Det kræver faglig skarphed, men også en stærk forståelse for kommunikation, samarbejde og psykologi. I dette inspirerende oplæg tager Tommy Krabbe os med ind i de menneskelige mekanismer bag et effektivt auditforløb.

Kl. 12.00 – 13.00

Julebuffet & networking

Kl. 13.00 – 14.10

Nyheder i ISO 9001:2026

Oplæg ved v/Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS

I 2026 kommer de nye version af ISO 9001 og ISO 14001. Den nye version af ISO 9001 ligger nu i et Committee Draft No. 2 – altså tæt på den endelige version. Vi har smugkigget og søgt viden og indsigt om de kommende krav og deler disse oplysninger med jer.

Kl. 14.15 – 14.25

Opsamling på dagens indlæg og mødedatoer i 2026

Kl. 14.30

Tak for i dag

Nyheder i ISO 9001:2026

FAKTABOKS:

Tidslinje for revisionen af ISO 9001:2026

1. **Working Draft (WD):** Afsluttet
2. **Committee Draft 2 (CD2):** Afsluttet
3. **Draft International Standard (DIS):** 27. august 2025
4. **Final Draft International Standard (FDIS):** april – juni 2026 (hvis påkrævet)
5. **ISO 9001:2026 færdigbehandles:** juli – september 2026
6. **Planlagt udgivelsesdato:** september 2026

Nyheder i ISO 9001:2026

4.0 Organisationens kontekst – klimaændringer indarbejdet

4.1 og 4.2: Sprog om klimaændringer, der tidligere er indført via Amendment 2024, er nu integreret.

4.3: Ingen ændringer i krav om anvendelsesområde, og det præciseres fortsat ikke, at lokationer skal inkluderes.

4.4: Proces-tilgangen forbliver uklar, og PDCA-cyklussen svækkes, da sammenhængen til kapitel 5 er mangelfuld.

5.0 Lederskab – kvalitetskultur og etik

I 5.1.1 tilføjes et nyt krav: topledelsen skal fremme *kvalitetskultur og etisk adfærd*.

Dette understøttes i Annex A med henvisning til ISO 10010, hvilket kan føre til øgede auditkrav.

DS/ISO 10010 - Opnå vedvarende succes gennem en kvalitetskultur

En ny udgave af standarden DS/ISO 10010 er netop udkommet. Standarden giver vejledning om udvikling og forbedring af organisatorisk kvalitetskultur, som er en hjælp på vejen til at opnå vedvarende succes. Formålet med anbefalingerne i ISO 10010 er at støtte organisationen i at forstå, evaluere og forbedre sin kvalitetskultur, så den kan opnå et højere præstationsniveau samt vedvarende succes. Standarden indeholder vejledning i, hvordan man kan forstå, definere, analysere, evaluere, implementere og indføre en kvalitetskultur, som er i tråd med organisationens øvrige kontekst. Kulturen er nemlig vigtig for at sikre sammenhængskraft i organisationen og har betydning for, hvor tilpasningsdygtig en virksomhed er.

Nyheder i ISO 9001:2026

6.0 Planlægning – risici og mål

6.1.2 Handlinger til at adressere risici

Organisationen skal bestemme, analysere og evaluere risici, der kan have en uønsket effekt på dens evne til løbende og konsekvent at levere produkter og tjenester og forbedre kundetilfredsheden.

Note 1 - Bestemmelse af risici kan omfatte risici relateret til evnen til at levere produkter og tjenester, der opfylder kravene, under og efter en afbrydelse.

Eksempler:

For eksempel, at vurdere risici på hvordan man i stand til at levere produkter/ydelser under forstyrrelser, som for eksempel oversvømmelse, hvordan kommer man tilbage på sporet. for eksempel risici vedr. levering til USA kan fører til review af strategien)

Nyheder i ISO 9001:2026

6.1.3 Handlinger til at adressere muligheder (Nyt)

Organisationen skal bestemme, analysere og evaluere muligheder, der kan have en ønskelig effekt på dens evne til løbende og konsekvent at levere produkter og tjenester i overensstemmelse med kravene og forbedre kundetilfredsheden.

Organisationen skal planlægge:

- a) handlinger for at adressere disse muligheder
- b) hvordan man:
 - 1) integrerer og implementerer handlingerne i sine kvalitetsstyringssystemprocesser
 - 2) evaluerer effektiviteten af disse handlinger.

Handlinger, der træffes for at adressere muligheder, skal stå i forhold til den potentielle indvirkning på kundetilfredshed og produkters og tjenesters overensstemmelse.

Note - at handlinger for at adressere muligheder kan omfatte indførelse af nye praksisser, lancering af nye produkter, oprettelse af nye partnerskaber, udnyttelse af nye teknologier, implementering af initiativer og andre handlinger for at imødekomme de nuværende og skiftende behov og forventninger hos dens kunder og andre relevante interesserede parter.

Eksempelvis: vurdere ændringer og handlinger og hvordan de påvirker kundetilfredsheden. En risiko som mulighed ved for eksempel nye teknologier og nye partner.

Nyheder i ISO 9001:2026

6.3 Planlægning af ændringer

Tilføjet:

- e) hvordan ændringernes effektivitet vil blive overvåget og evalueret
- f) Kommunikation af ændringerne
- g) hvordan man gennemgår resultaterne af ændringerne

Nyheder i ISO 9001:2026

7.0 Support – nye krav til software og teknologi

7.1.4 Miljø: Udvides til også at nævne teknologiske og kulturelle aspekter.

Annex A nævner "fremvoksende teknologier". Hvordan dette skal tolkes er dog stadig uvist.

7.1.3 Infrastruktur

Tilføjet til note:

For alle typer arbejde (f.eks. på stedet, fjernarbejde eller en kombination heraf) infrastruktur kan omfatte (for eksempel ved hjemmearbejde er der det nødvendige udstyr, bygning, IT, transport m.m.)

7.1.4 Miljø for drift af processer

Tilføjet:

Nogle faktorer er afhængige af den organisatoriske kvalitetskultur, herunder etisk adfærd

7.1.5 Overvågnings- og måleressourcer

Der er indsat nyt krav om *validering af software til kalibrering*. Der tilføjes note om metrologisk sporbarhed med reference til ISO 10012.

Nyheder i ISO 9001:2026

7.3 Bevidsthed

Tilføjet:

e) organisatorisk kvalitetskultur og etisk adfærd

Eksempler:

Implementering skal sikre bevidsthed. Og for eksempel, hvad betyder afvigelser.

Politik ved etisk adfærd, der kunne man have en whistleblower ordning

Nyheder i ISO 9001:2026

8.0 Drift – svækkelser på outsourcing

8.1: Outsourcede processer svækkes yderligere, idet henvisningen til 8.4 er fjernet. Dermed er der ingen klare krav til styring af outsourcede aktiviteter. Dette kunne ellers være ønskværdigt.

8.2.1 Kundekommunikation: En ny note definerer kundekommunikation, inkl. "web site-indhold" og FAQ.

8.3 Design og udvikling: Ingen væsentlige ændringer, men fortsat kritik for uklarhed og manglende servicedesign.

8.4 Leverandører: Kravene fastholder overlap og uklarhed. Ingen krav om skriftlig kommunikation.

Nyheder i ISO 9001:2026

9.0 Præstationsevaluering – små ændringer

9.1.2 Kundetilfredshed

Tilføjet sidst i note:

Informationskilder til at understøtte forståelsen af kundetilfredshed kan omfatte kundeundersøgelser, kundefeedback på leverede produkter og tjenester, kundemøder, markedsandelsanalyser, komplimenter, garantikrav og forhandlerrapporter, **klager og sociale medier**

Eksempel: det behøver ikke kun at være spørgeskemaer, det kan være kundeoplevelser ud fra sociale medier).

9.2 Internt auditprogram:

Kravet ændrer titel til "internt auditprogram" i overensstemmelse med Annex SL.
Indholdet er dog fortsat svagt, og procesbaseret audit nævnes ikke.

9.3.2 Input til ledelsens evaluering

Ændret:

Ledelsens evaluering **skal** omfatte:

(præcisering af hvad input skal være samt en omrokering af punkterne)

Nyheder i ISO 9001:2026

10.0 Forbedring

10.1 Generelt Løbende forbedringer

Lidt omformulering og tilføjet:

Organisationen skal løbende forbedre kvalitetsledelsessystemets egnethed, tilstrækkelighed og effektivitet.
Organisationen skal overveje resultaterne af overvågning, måling, analyse og evaluering af data og information samt resultaterne af ledelsens gennemgang for at bestemme muligheder, der skal adresseres som en del af den løbende forbedring.

Omformulering og tilføjet i note:

Forbedringer kan opnås gennem **trinvis** og banebrydende forandrings-, innovations- eller omorganisering

Nyheder i ISO 9001:2026

Nyt Annex A – Kravpunkterne bliver mere uddybende.

Ordforklaring:

- Data for overvågning - digitale værktøjer kommer med, og skal være styret.
- AI og digitalisering, man skal kunne stå på mål for sine data for eksempel, hvor kommer de fra og sporbarhed, det læses i Anneks 4.4

Øvrige ændringer

En større tabel med henvisning til "andre standarder" er fjernet.

Standarden afsluttes nu med en bibliograf, hvor der listes relevante standarder eller publikationer, som kan være nyttige for brugeren – men som ikke er krav, men baggrundslitteratur.

Nyheder i ISO 9001:2026

Perspektiv

ISO 9001:2026 viderefører i høj grad strukturen fra 2015-versionen, men ændringerne i risikobaseret tænkning, tilføjelser om klima og krav til softwarevalidering er centrale at bemærke.

Flere formuleringer giver dog i den nuværende formulering anledning til uklarhed, og mange virksomheder vil have behov for at få afklaret, hvordan de i praksis dokumenterer risici, muligheder og kvalitetskultur.

Nyheder i ISO 9001:2026

Opsummering

- Lederskab på banen vedr. kultur og etik – hvor whistleblower ordning kommer på banen
- Klima er implementeret
- Skelnen imellem risikostyring og udnyttelse af muligheder
- Flere forklaringer i Anneks A, herunder begreber som digitalisering
- Flere noter for at øge forståelsen
- AI og digitalisering, man skal kunne stå på mål for sine data for eksempel, hvor kommer de fra og sporbarhed, det læses i Anneks 4.4

Normalt har man 3 år fra udgivelse til man skal være certificeret i 2026-versionen

Dog anbefales det at gå i gang med at indarbejdet ændringerne når standarden er udgivet, og lade sig certificere efter 2026-versionen, når man skal re-certificeres.

Kvalitetskultur



Kvalitetskultur

I ISO 9001:2026 forventes det, at den øverste ledelse **etablerer, implementerer og vedligeholder et mål for kvalitetskultur som en del af ledelsessystemet** – helt i tråd med punkt 5.1 om ledelsens engagement. Målet skal understøttes af en dokumenteret kvalitetskulturplan med tydelige mål, tidslinjer og aktiviteter, der drøftes i ledelsens gennemgang og indgår i arbejdet med løbende forbedring.

Det er et markant skridt i retning af at tydeliggøre, at kvalitet er noget, der handler om mennesker – ikke bare produkter og systemer.

Kommunikation – kulturen skal tales frem

Kommunikation er grundlaget for enhver kultur. Når vi taler om kvalitetskultur, handler det om at synliggøre formålet med kvalitetsarbejdet, så medarbejderne forstår sammenhængen mellem deres egen indsats og virksomhedens samlede succes.

Et godt eksempel er den virksomhed, som indleder alle ugemøder med en kort status på kundetilfredshed og fejlstatistik – ikke for at pege fingre, men for at gøre kvalitet til et fælles mål. Andre steder hænger kvalitetsmål og forbedringsforslag på tavler i produktionen, så alle kan følge fremskridtene.

Kvalitetskultur

Træning – fra viden til handling

Træning og kompetenceudvikling er det andet centrale element.

Træning og kompetenceudvikling handler ikke kun om faglig viden, men om at skabe forståelse for, *hvorfor kvalitet betyder noget* – og hvordan den enkelte leder eller medarbejder kan bidrage til en øget kvalitetsperformance og positiv kundeoplevelse.

Træning kan for eksempel være korte workshops om kundeperspektiver, rollespil med fokus på tværgående processer, eller praktiske øvelser i at identificere forbedringsmuligheder.

Flere virksomheder arbejder med "kvalitetsambassadører", som hjælper kollegerne i hverdagen og holder liv i det gode kvalitetsarbejde mellem audits og møder.

Kvalitetskultur

Medarbejderfeedback og engagement

En sund kvalitetskultur lever kun, hvis medarbejderne involveres og bliver hørt.

Mange virksomheder anvender korte temperaturmålinger, forbedringsmøder eller digitale idébokse. Nogle virksomheder gør det helt enkelt: De spørger på tavlemøderne, "Hvad fungerede godt i denne uge – og hvad kan vi gøre bedre?"

Det er i den dialog, engagementet opstår. Når ledelsen viser, at inputs bliver taget alvorligt – og følger op på resultaterne – vokser tilliden.

Kvalitetskultur

Resultatmåling – gør kulturen synlig

Kultur kan virke uhåndgribelig, men den kan måles.

Typiske målepunkter kan være:

- Andelen af forbedringsforslag, der bliver gennemført,
- Antallet af kvalitetsafvigelser (gerne interne afvigelser) over tid
- Resultater fra trivselsmålinger,
- Kundetilfredshed og reklamationsdata
- eller blot positive observationer fra interne audits, hvor medarbejdere viser forståelse og ejerskab for processerne.

Ved at følge udviklingen får ledelsen et objektive billede af kulturen – og kan bruge det som afsæt for forbedringer.

Kvalitetskultur

Den dokumenterede kvalitetskulturplan

Et mål for kvalitetskultur skal understøttes af en plan med aktiviteter, mål og tidslinjer.

Planen bør indeholde konkrete initiativer inden for

- *Kommunikation*
- *Træning*
- *feedback og måling*

– og den skal være en fast del af ledelsens gennemgang.

Planen er ikke bare et dokument - den er et løfte om, at virksomheden tager kvalitets-kulturen alvorligt og ønsker at udvikle den systematisk.



16.07



Artikel

ISO 9001:2026 – en detaljeret gennemgang af ændringerne (CD2)
Forfatter: Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 6. september 2026

Lasse Ahm Consult
Lasse Ahm Consult ApS har gennemgået ændringerne i
dette udkast, og her følger en detaljeret gennemgang af
de væsentligste punkter, som kvalitetschefer og
ledelsesrepræsentanter bør forberede sig til.

Side 1 af 3



0.0 Indledning – risikobaseret tænkning omskrevet
Indledningen er fuldstændig omskrevet. Risikobaseret tænkning (RBT) kobles fortsat tæt til forebyggende handling, og risici og muligheder blandes også sammen i afsnittet. Annex A fastholder desværre den samme udfordring.

Den vigtige "rettighedserklæring" – der understreger, at standarden ikke er skrevet som juridisk tekst – er dog bibeholdt.

3.0 Termer og definitioner – flere nye begreber

Der tilføjes definitioner for bl.a. organisation, interesser, topledelse, ledelsessystem, politik, mål, risiko, proces, kompetence, audit, måling og flere andre.

Definitionen af risiko fastholder, at den kan være både positiv og negativ. En ny note præciserer dog, at begrebet ofte anvendes om negative konsekvenser. For mange har det været en udfordring at betragte en risiko som et positivt udfald og/eller en mulighed. Der ses desværre stadig ingen definition af strategisk retning og mulighed, selv om dette er centrale begreber.

4.0 Organisationens kontekst – klimaændringer indarbejdet

4.1 og 4.2: Sprog om klimaændringer, der tidligere er indført via Amendment 2024, er nu integreret.

4.3: Ingen ændringer i krav om anvendelsesområde, og det præciseres fortsat ikke, at lokationer skal inkluderes.

4.4: Proces-tilgangen forbliver uklar, og PDCA-cyklussen svækkes, da sammenhængen til kapitel 5 er mangelfuld.

5.0 Lederskab – kvalitetskultur og etik

5.1.1 tilføjes et nyt krav: topledelsen skal fremme kvalitetskultur og etisk adfærd. Dette understøttes i Annex A med henvisning til ISO 10010, hvilket kan føre til øgede auditkrav.

6.0 Planlægning – risici og mål

6.1: CD1 forsøgte at adskille krav til risici og muligheder i to separate underpunkter. Dette er droppet i CD2, som er tilbage til det mere uklare sprog. Annex A siger, at "muligheder ikke er risici" – i modstrid med indledningen.

6.2: Tilføjelse om, at mål kun skal være målbare "hvis praktisk muligt". Dette er en markant svækkelse af styringen i QMS og kan føre til utydelige eller slogans-baserede målsætninger.

6. september 2025

Artikel ISO 9001:2026 - Ændringer

Lasse Ahm Consult ApS • Tlf. 445 56 29 72 36

KVALITETSKULTUR



Artikel

Kvalitetskultur – det nye hjerte i kvalitetsledelsen
Forfatter: Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 19. oktober 2025

Lasse Ahm Consult
Udvikler og implementering af ISO 9001, ISO 14001 og ISO 45001

Side 1 af 3

I den kommende udgave af ISO 9001:2026 og de øvrige ledelsesstandarder, som følger Harmonized Structure (HS) i stedet for den tidligere High Level Structure (HLS), bliver begrebet kvalitetskultur for alvor en del af kravgrundlaget.

Hvor vi tidligere har haft fokus på systematik, processer og dokumentation, handler det nu i langt højere grad om den *adfærd, de holdninger og det engagement*, der tilsammen udgør virksomhedens kultur omkring kvalitet.

Det er ledelsens ansvar at skabe rammerne, men kvalitetskulturen eller kvalitetsmindset'et lever kun, hvis den kan mærkes i hverdagen – på tværs af hele organisationen.

Fra krav til kultur

I ISO 9001:2026 forventes det, at den øverste ledelse etablerer, implementerer og vedligeholder et mål for kvalitetskultur som en del af ledelsessystemet – helt i tråd med punkt 5.1 om ledelsens engagement. Målet skal understøttes af en dokumenteret kvalitetskulturplan med tydelige mål, tidslinjer og aktiviteter, der drøftes i ledelsens gennemgang og indgår i arbejdet med løbende forbedring.

Det er et markant skridt i retning af at tydeliggøre, at kvalitet er noget, der handler om mennesker – ikke bare produkter og systemer.

Kommunikation – kulturen skal tales frem

Kommunikation er grundlaget for enhver kultur. Når vi taler om kvalitetskultur, handler det om at synliggøre formålet med kvalitetsarbejdet, så medarbejderne forstår sammenhængen mellem deres egen indsats og virksomhedens samlede succes.

Et godt eksempel er den virksomhed, som indleder alle ugemøder med en kort status på kundetilfredshed og fejlstatistik – ikke for at pege fingre, men for at gøre kvalitet til et fælles mål. Andre steder hænger kvalitetsmål og forbedringsforslag på tavler i produktionen, så alle kan følge fremskridtene.

Kommunikation kan også være små film fra ledelsen, opslag på intranettet eller dialogmøder, hvor spørgsmål fra medarbejderne bliver taget alvorligt. Det vigtigste er, at kommunikationen er åben, tillidsfuld og kontinuerlig.

Træning – fra viden til handling

Træning og kompetenceudvikling er det andet centrale element. Træning og kompetenceudvikling handler ikke kun om faglig viden, men om at skabe forståelse for, *hvorfor* kvalitet betyder noget – og hvordan den enkelte leder eller medarbejder kan bidrage til en øget kvalitetsperformance og positiv kundeoplevelse.

19. oktober 2025

Artikel Kvalitetskultur – det nye hjerte i kvalitetsledelsen

37



Find artiklerne her
Artikelloversigt

Vi hjælper med ▾ Kurser Netværket IADK FAQ TOPmanager® Nyheder Referencer Om os ▾ **Kontakt**  [Book møde](#)

Lasse Ahm, Lead auditor og indehaver af Lasse Ahm Consult og idémanden bag softwareløsningerne TOPmanager® og TOPrecord® har igennem årene skrevet en række artikler om kvalitetsledelse, kvalitetsmål, løbende forbedringer og evnen til at motivere og inddrage medarbejderne i det daglige arbejde med ledelsessystemerne.

De fleste artikler har været publiceret i fagbladet DFK Magasinet – Dansk Forening for kvalitet, men en del af artiklerne har været bragt i Berlingske Tidende og Sjællandske Mediers avis.



Læs også...

PPAP – Production Part Approval Process

4. jul. 2025

PPAP – Production Part Approval

Process... dokumentation



Se efter ikonet og lyt udvalgte artikler som podcast

Artikelloversigt

ISO 9001:2026 – en detaljeret gennemgang

Artiklen sætter fokus på den kommende version af ISO 9001 – Direktør Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS har gennemgået de væsentligste punkter, som kvalitetschefer og ledelsesrepræsentanter bør være opmærksomme på.

0.0 Indledning – risikobaseret tænkning omskrevet

Indledningen er fuldstændig omskrevet. Risikobaseret tænkning blandes også sammen i afsnittet. Det har været og er fortsat en udfordring at sætte fokus på risikobaseret tænkning.

September 2026. ► [Download artikel](#) – [Link](#)

Samarbejde starter med respekt

Artiklen sætter fokus på, hvordan små handlinger – som mangler over tid nedbryder professionelle relationer. Uanset om man er ny i et firma eller har været i mange år, er det vigtigt at have en tydelig forventningsafstemning. Artiklen opfordrer til, at vi ikke lader os aflede af det, der sker, men i stedet ser på, hvordan vi kommunikerer på den måde, der fungerer bedst for os alle.



KUNSTEN AT SKRIVE EN PROCEDURE

Det kan være meget af en udfordring at skrive en procedure, som både er læsevenlig, interessant og motiverende og hvor indholdet er udtrykt på en sådan måde, at teksten ikke kan misforstås.

af Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult

Jeg vil i denne artikel fokusere på de elementer, som er væsentlige ved disponering af teksten, formidlingen i de enkelte afsnit, den grafiske opstilling og ikke mindst, hvordan du med fordel kan gøre proceduren interessant og læsbar.

MØD LÆSERNE HVOR DE ER!
Inden du går i gang, bør du gøre dig klart, hvem modtagerne af din procedure er. Er det medarbejderne, som står med i arbejdsprocesserne? Er det ledelsen eller er proceduren skrevet for at imødekomme en auditor? Overvej også om indholdet af en procedure skal kunne læses og forstås af en kunde, som udsætter jer for en audit. Efter din analyse af modtageren i proceduren og behovet for at supplere proceduren med illustrationer eller billeder.

SKRIV KORT OG PRÆCIST
Vi befinder os i en verden af præcise informationer. Vi ønsker et hurtigt overblik uanset hvor vi søger vores information. Vi er vant til på internettet og i andre opslagsværker at få den ønskede information serveret lynhurtigt, så sørg for at skrive det vigtigste først i din procedure.

Start proceduren med en konklusion på de væsentligste forhold i proceduren og senere i teksten kan du detaljere arbejdsdagene.

1 2 3 4

Tegn også gerne et kort flow over de delelementer, du beskriver i proceduren. Illustrationer giver et hurtigt overblik over processerne og læseren kan hurtigt gå til det sted i proceduren, der er relevant.

UNDLAD SOFISTIKEREDE "EL-DIAGRAMMER" – INGEN HAR LYST TIL AT SE EN LABYRINT AF "IF THEN GO TO" – SPØRSMÅL

Jeg har desværre set det mange gange. Omfattende procedurer, som ligner diagrammer til en el-tekniker. De fleste af disse tegninger har oftest været en interessant opgave for den person, som tegnede "el-diagrammerne", men ingen andre i organisationen forstår tegningen eller har lyst til at læse proceduren. Mange oplever, som jeg, en smule afmagt, hvis man starter øverst i diagrammet og bare venter sig ned igennem det, hvor "el..."

Program

Netværket
Interne Auditorer

DK

Kl. 10.00 – 10.15

Velkomst ved Lasse Michael Ahm

- Info om ændringer blandt medlemmerne
- Introduktion til hinanden to & to

Kl. 10.15 – 12.00

Tillid, trivsel og tydelighed – de menneskelige nøgler til stærkere audits – Tommy Krabbe.

Som interne auditorer arbejder vi hver dag i krydsfeltet mellem system og mennesker – mellem krav, fakta og følelser. Det kræver faglig skarphed, men også en stærk forståelse for kommunikation, samarbejde og psykologi. I dette inspirerende oplæg tager Tommy Krabbe os med ind i de menneskelige mekanismer bag et effektivt auditforløb.

Kl. 12.00 – 13.00

Julebuffet & networking

Kl. 13.00 – 14.10

Nyheder i ISO 9001:2026

Oplæg ved v/Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS

I 2026 kommer de nye version af ISO 9001 og ISO 14001. Den nye version af ISO 9001 ligger nu i et Committee Draft No. 2 – altså tæt på den endelige version. Vi har smugkigget og søgt viden og indsigt om de kommende krav og deler disse oplysninger med jer.

Kl. 14.15 – 14.25

Opsamling på dagens indlæg og mødedatoer i 2026

Kl. 14.30

Tak for i dag



Gruppe SJ-1

Kommende møder

Tirsdag, den 17. marts 2026

Tirsdag, den 8. september 2026

Torsdag, den 3. december 2026 (fællesmøde)

Gruppe SJ-2

Kommende møder

Torsdag, den 19. marts 2026

Torsdag, den 10. september 2026

Torsdag, den 3. december 2026 (fællesmøde)

Program

Netværket
Interne Auditorer

DK

Kl. 10.00 – 10.15

Velkomst ved Lasse Michael Ahm

- Info om ændringer blandt medlemmerne
- Introduktion til hinanden to & to

Kl. 10.15 – 12.00

Tillid, trivsel og tydelighed – de menneskelige nøgler til stærkere audits – Tommy Krabbe.

Som interne auditorer arbejder vi hver dag i krydsfeltet mellem system og mennesker – mellem krav, fakta og følelser. Det kræver faglig skarphed, men også en stærk forståelse for kommunikation, samarbejde og psykologi. I dette inspirerende oplæg tager Tommy Krabbe os med ind i de menneskelige mekanismer bag et effektivt auditforløb.

Kl. 12.00 – 13.00

Julebuffet & networking

Kl. 13.00 – 14.10

Nyheder i ISO 9001:2026

Oplæg ved v/Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult ApS

I 2026 kommer de nye version af ISO 9001 og ISO 14001. Den nye version af ISO 9001 ligger nu i et Committee Draft No. 2 – altså tæt på den endelige version. Vi har smugkigget og søgt viden og indsigt om de kommende krav og deler disse oplysninger med jer.

Kl. 14.15 – 14.25

Opsamling på dagens indlæg og mødedatoer i 2026

Kl. 14.30

Tak for i dag

Tak for i dag
Gruppe SJ-1 & SJ-2

