

## Ledelsessystemer

For 25 år siden blev den første ISO9000 standard udarbejdet og der findes nu over 1 million ISO9001 certifikater, dertil ca. 250.000 ISO 14001 miljø certifikater og ca. 20.000 ISO 20000 certifikater for fødevarer sikkerhed. Som vist i tabel 1 er udbredelsen af disse standarder størst i Europa og Far East, og da en stor del af den danske mejeriproduktion afsættes på disse markeder er det ikke unormalt at se en mejerivirksomhed med to eller flere certifikater på væggen.

Tabel. 1 Antal certificerede ledelsessystemer iht. respektive standarder, 2010

	Africa/West Asia	Central & South America	North America	Europe	Far East	Australia & New Zealand	Total
ISO9001	63.357	40.655	36.630	530.722	428.755	9.784	1.109.905
ISO14001	8.557	6.423	6.302	103.126	124.922	1.642	250.972
ISO22000	2.597	414	181	7.083	8.263	92	18.630

Kilde: The ISO Survey of Management System Standard Certifications - 2010

Men hvordan sikrer vi at vi til stadighed ikke blot har de certifikater som vores kunder kræver, men et effektivt ledelsessystem som både skaber værdi for vores egen forretning, og som på længere sigt kan leve op til kundernes og markedets krav?

Allerførst skal vi sikre os at vores ledelsessystem er med til at skabe overblik over vores forretningsgange, skabe forståelse for de reelle prioriteringer og signalere troværdighed over for såvel kunder, myndigheder og medarbejdere. Det vil sige det skal tage højde for virksomhedens konkrete behov og den organisation der er skabt omkring den, herunder erfaringer og kompetencer i selve organisationen. Evaluering og audits bruges til at reflektere over om det vi gør også skaber værdi.

## Organisation og forudsætninger

Et ledelsessystem skal afspejle virksomhedens kultur og de medarbejdere der er ansat.

Hvilket uddannelsesniveau har hhv. nøglemedarbejdere og øvrige medarbejdere? Hvordan sikrer vi nødvendig introduktion og oplæring, og hvor stor er vores medarbejderomsætning?

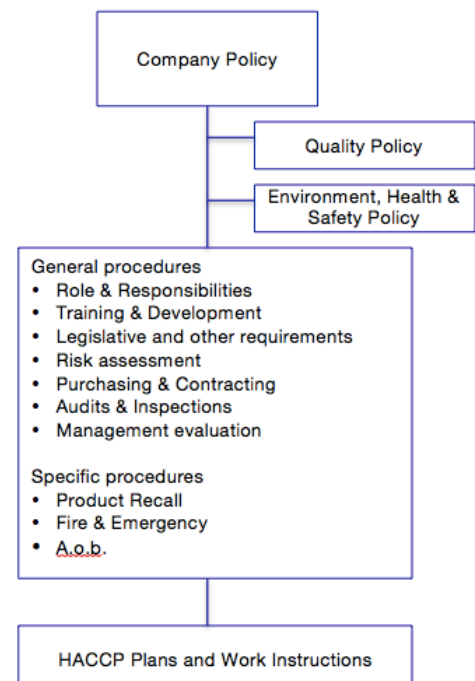
Når man taler styring og kontrol af forskellige risici bør der f.eks. tages højde for om medarbejderstaben alle har en mejerifaglig uddannelse og i gennemsnit bliver på mejeriet i 15 år, for så kræver det naturligvis en anden tilgang til styring og kontrol end hvis man opererer i et område hvor de ansatte ikke har en fødevarerbaggrund og/eller medarbejderen rejser efter få år.

Og sidst men ikke mindst, hvilken kultur har vi når det kommer til at lære af fejl og uheld? Bliver medarbejdere straffet for at omtale arbejdsmiljø risici og mindre uheld, eller er kulturen at "*Vand sletter alle spor*" i tilfælde af produkt eller kemikalier udslip? I så fald er det svært at lære af fejl og forebygge fremtidige hændelser.

## Integrerede systemer

Man kan vælge at have separate ledelsessystemer, integrere disse i et samlet ledelsessystem, eller vælge en delvist integreret løsning, figur 1 viser eksempel på sidstnævnte.

Den overordnede politik tegner virksomheden eller brandede udadtil, om nødvendigt kan der suppleres med lokal politikker eller emne specifikke politikker som f.eks. kvalitets eller miljø politik. Hovedparten af procedurerne bør være integrerede, f.eks. uddannelse og træning af medarbejdere, risikovurderinger,



evalueringer, audits, men på visse punkter kan det igen være nødvendigt med lokale eller emne specifikke procedurer f.eks. vedr. tilbagekaldelse af produkter.

På instruktionsniveau bør instruktionen i videst mulig omfang følge arbejdsopgaven, dvs. rengøringsproceduren skal tage højde for både fødevarer sikkerhed (tid, koncentration og temperatur), miljø (koncentration og spild) samt arbejdsmiljø (brug af værnemidler).

Fordelene ved et integreret system er at man skaber et mere dynamisk og helhedsorienteret system, som samtidig skaber forståelse for reelle prioriteringer og sammenhæng imellem disse. Administrativt vil et integreret system ofte også kræve mindre vedligehold, både ved almindelig opdatering, audits og evalueringer.

## Enkle værktøjer – HACCP og krydsreferencer

For både at kunne prioritere virksomhedens fokusområder samt styre, og om nødvendigt dokumentere, kontrollen hermed kan man med fordel anvende den risikovurderingsmodel som mange mejerifolk er bekendt med fra HACCP systemerne.

Ved HACCP metoden identificerer man risiko og sandsynlighed for uheld eller negativ påvirkning ved alle kendte aktiviteter og forretningsgange, samt beskriver de påkrævede styringer hvad enten der er tale om uddannelse & træning (erfaring), overvågning eller anden form for kontrol. HACCP metoden begrænser sig ikke kun til fødevarer sikkerhed, men også miljø og arbejdsmiljø forhold samt samfundsrelaterede aspekter kan også indgå, f.eks. sikring af en stadig tilgang af nye medarbejdere ved at være i dialog med regionale uddannelsesinstitutioner.

Et andet vigtigt værktøj er anvendelse af en detaljeret krydsreferencen. Den er det dokument som knytter rygraden i ledelsessystemet med de standarder man pt. ønsker at efterleve. Dvs. at for hvert punkt i en given standard skal der være som minimum en reference over til ledelsessystemet som sikrer at standarden efterleves. Når man på et tidspunkt vælger at implementere og evt. lade sig certificere efter en ny standard er det derfor krydsreferencen man først tager fat i. Her tilføjer man den ønskede standard samt de nye krav der måtte være og derefter tilføjer man de afsnit i ledelsessystemet der kræves for at man kan efterleve den nye standards krav. I praksis betyder det at man implementerer de nye krav i det eksisterende system i stedet for at omskrive det eksisterende system til at matche de nye krav.

π

## Keep it simple – konklusion

Mulighederne er uendelig når man vil videreudvikle på et ledelsessystem, men sørg for at vælge en løsning og et system der passer til Jeres behov og organisation, da ledelsessystemet skal give værdi for Jeres virksomhed og ikke blot hives frem ved eksterne audits og inspektioner.

- Beskriv de vigtigste krav (omverdens, såvel som egne)
- Hvor er den største risiko – tab af brand value, produktionsuheld eller noget helt 3. og hvor styres risikoen bedst?
- Vurder organisationens kompetencer og erfaring.
- Brug krydsreferencer til at eftervise overensstemmelse med relevante standarder.
- Vær bevidst om fremtidige udfordringer og muligheder.
- Brug aktivt de input der kommer til at videreudvikle virksomheden så I også er førende om både 2 og 10 år.

Brug artiklen som inspiration til Jeres næste ledelsesevaluering og når I skal tage beslutning om Jeres fremtidige ledelsessystem(er). God arbejdslyst.