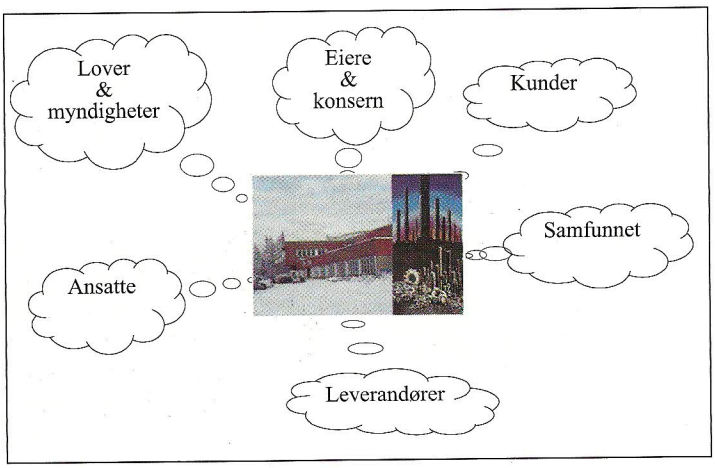
Standardisering:

ISO9001 + ISO14001 + OHSAS18001 = SANT

I løpet av de siste årene har nye krav til lønnsomhet, kundefokus og forutsigbarhet strømmet mot oss. Myndighetene har fulgt opp med lover, regler og retningslinjer. Og standarder. Resultatet er blitt et spekter av styringssystemer. Kvalitetssikring. Miljøstyring. Arbeidsmiljø. Personsikkerhet. Kanskje det er på tide å koordinere disse?



Figur 1: Krav fra alle hold

STEIN SMAALAND OG
MAGNUS ROBBESTAD

Hvordan etablere et enhetlig styringssystem? Det var et spørsmål som ble stilt på et Confex-kurs i prosess- og kvalitetsledelse i desember i fjor. Innlegget omfattet følgende underspørsmål (ref. 1);

- hvilke standarder gir deg de beste råd?
- mål-, prosess, versus rutine-orientering
- hvordan kontrollerer vi systemets effekt?
- intern evaluering versus ekstern revisjon

Innledningsvis kan vi spørre oss hvorfor man skal ha et systematisert styringssystem? Er det ikke tilstrekkelig at alle etablerer sine lokale rutiner, og at alle vedlikeholder sin egen kompetanse? Det er jo lokalt man forstår behovene best?

Svaret på disse spørsmål er nok «Nei», eller «Nei. Ikke lenger». Etter-

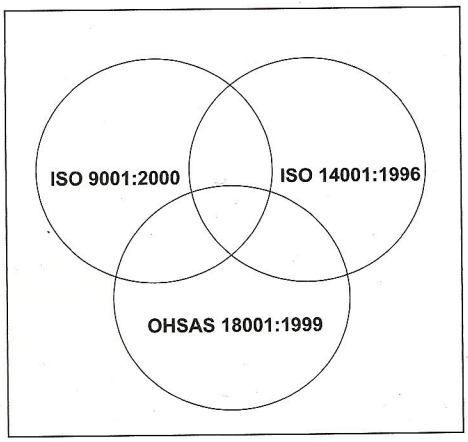
som verden har utviklet seg videre fra industri- og informasjonssamfunnet, er både organisasjonene, samt de markedene de fungerer i, blitt mer nyanserte, mer varierte, mer kravfulle. Dette har resultert i at de involverte parter legger listen høyere for en leverandørs forutsigbarhet, for en organisasjons profesjonalitet, jfr. figur 1.

Flere standardkrav

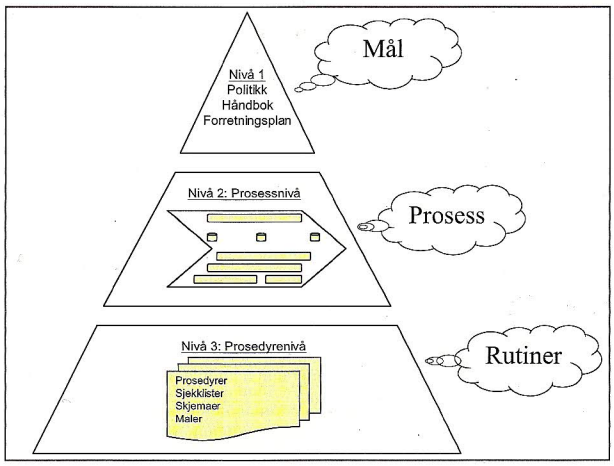
Kravene om økt profesjonalitet vokser innen de fleste områder; Innen forutsigbar levering av produkter og tjenester, av riktig kvalitet, av en kundeorientert organisasjon, til riktig pris, dvs. krav til kvalitetsledelse (ref. 2). Innen minst mulig (negativ) påvirkning på det ytre miljø, minst mulig utslipp, fokus på resirkulering, og å ta vare på ressursene våre, dvs. krav til miljøledelse (ref. 3). Innen vedlikehold av et godt internt arbeidsmiljø, i henhold til lover og forskrifter, og for å vedlikeholde og utvikle alle ansattes evner og muligheter, dvs. arbeidsmiljø- og sikkerhetsledelse (ref. 4). Jfr. figur 2.

Et fortrinn ved disse tre standardene er at de er utviklet i samme ånd, de har mye felles;

- krav til styring og ledelse av bedriften, f.eks. ved å etablere en overordnet politikk, tilhørende mål, forpliktelser, ansvar, samt ledelsens strategiske gjennomgåelse av systemet
- krav til mål, prosesser og rutiner, jfr. figur 3, for å bidra til at den overordnede politikk er i overensstemmelse med organisasjonens



Figur 2: Koordinerte standarder



Figur 3:
Mål, prosesser og rutiner

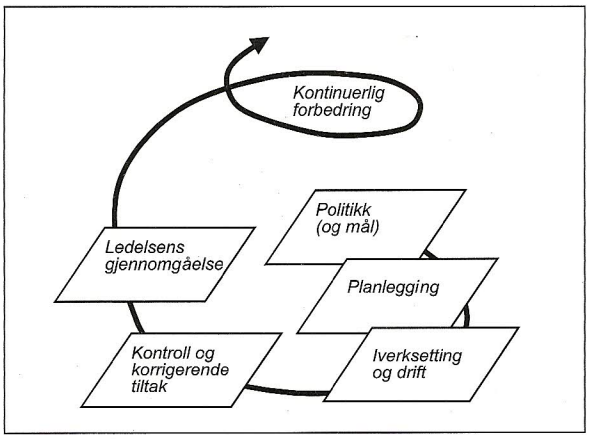
generelle prosesser og spesifiserte arbeidsrutiner
- krav til implementering av styringssystemet, for å sikre at alle i organisasjonen har den kompetanse som er nødvendig for å sette politikken ut i livet, og nå de mål som er satt, gjennom iverksettelse av de rutiner og oppgaver som styringssystemet dokumenterer
- krav til metoder for evaluering, f.eks. interne systemrevisjoner, der en upartisk gjennomgang av så vel driftsrutinene som forbedringsarbeidet blir evaluert og presentert for toppledelsen
- krav til kompetanseutvikling og opplæring, ikke ad hoc ved behov, men planlagt og fokusert i henhold til organisasjonens politikk og mål

ISO 9001:2000

Den internasjonale standardiseringsorganisasjonen (ISO) introduserte første utgave av kvalitetssikringsstandarden ISO 9000 i 1987. Tusenvis av organisasjoner, først og fremst i Europa, kastet seg over systematiseringsarbeidet, her hjemme ikke minst grunnet forventninger om krav fra det europeiske fellesmarkedet. For noen bransjer, f.eks. offshore, forsvar, flyindustri, var kvalitetssikring kjent stoff, mens for andre var det noe nytt og uvant, f.eks. databransjen, transportsektoren, og flere andre tjenestenæringer, herunder offentlig forvaltning og advokatbransjen.

I 1994 justerte ISO standardene, men det var først med utgave 3, ved utgangen av 2000, at standarden gjennomgikk en vesentlig endring. Da ble den langt mer fokusert på kunde, på ledelse, og på generelt forbedringsarbeid, på alle nivåer, jfr. figur 4.

Som et ytterligere løft i systematiseringsarbeidet har 500.000 organisasjoner også gjennomgått en ekstern systemrevisjon, såkalt ISO-sertifisering, herunder om lag 1.600 norske. Kvalitetsfokuseringen førte til at et uvisst antall ytterligere millioner etablerte sine «sertifiserbare» kvalitetssystemer, selv om disse altså ikke gikk til det skritt å få en objektiv tredjepart til å vurdere om systemet holdt vann.



Figur 4: Kontinuerlig forbedring

ISO 14001: 1996

ISO´s første utgave av miljøstyringsstandarden ISO 14001 kom i 1996, mens utkast til andre utgave ble lagt ut til høring i fjor sommer, og er planlagt introdusert i løpet av 2004. Standarden fokuserer styring av alle forhold som har betydning for det ytre miljø, dvs. å kontinuerlig redusere ressursbruken og påvirkingen på jord, luft og vann.

På verdensbasis er ca. 36.000 organisasjoner sertifiserte, herunder 300 i Norge. Vårt naboland var allerede på 1980-tallet i gang med nasjonale kampanjer for det ytre miljø, og har utstedt i overkant av 3000 sertifikater.

Miljøstandarden legger stor vekt på forbedringsarbeidet, jfr. figur 4.

OHSAS 18001:1999

Arbeidsmiljø og sikkerhet («Occupational Health and Safety») er et område der vi selv og våre naboland fremdeles har sine nasjonale lover, regler og standarder. I Norge håndteres dette generelt av arbeidsmiljøloven, som stadig er under forbedring og forenkling, med neste versjon planlagt å tre i kraft mot slutten av 2004. Internkontrollforskriftene våre har bidratt til å gjøre lovene og reglene mer kjente for organisasjonene.

OHSAS 18001 er et vesentlig løft i standardiseringens retning, selv om standarden foreløpig ikke er opptatt verken som britisk standard (BSI) eller internasjonal standard (ISO). Våre største sertifiseringsorganer står imidlertid bak den, deriblant British Standards Institution, Lloyds, Büreau Veritas, og vårt eget Det Norske Veritas.

Det tilbys ikke-akkreditert sertifisering i standarden i Norge, og et begrenset antall organisasjoner er foreløpig sertifiserte.

Også OHSAS 18001 illustrerer fokuseringen av forbedringsarbeidet ved figur 4.

9001+14001+18001

Hvorfor bør systemene være godt koordinerte? Hvorfor bør de eventuelt også slåes sammen til ett system?

Svaret avhenger av ståsted og ambisjonsnivå. Mens myndighetene har nedskrevet lover og forskrifter for å følge opp arbeidsmiljøet og det ytre

→

Ledelse og kvalitet: ISO9001+ISO14001+OHSAS18001 = SANT

Punkter	ISO 9001:2000	Punkter	ISO 14001:1996	Punkter	OHSAS 18001:1999
5.3 (5.1)	Kvalitetspolitikk	4.2	Miljøpolitikk	4.2	Politikk for AM&S
5.4.1	Kvalitetsmål	4.3.3	Miljømål og -delmål	4.3.3	Mål for AM&S
5.4	Planlegging	4.3	Planlegging	4.3	Planlegging
7.1-7.5, samt 4.2, 5.1, 5.5, 6, 8.3	Tilvirkning og tjenesteytelse,...	4.4	Iverksetting og drift	4.4	Iverksetting og drift
8, samt 4.2.4, 7.6	Måling, analyse og forbedring,...	4.5	Kontroll og korrig. tiltak	4.5	Kontroll og korrig. tiltak
5.6	Ledelsens gjennomgåelse	4.6	Ledelsens gjennomgåelse	4.6	Ledelsens gjennomgåelse
5.2, samt 6.1.b, 7.2.1, 8.2.1	Kundetilfredshet	4.2	Miljøtilfredshet	4.2	AM&S-tilfredshet
8.2.2	Intern kvalitets-revisjon/evaluering	4.5.4	Intern miljø-revisjon/evaluering	4.5.4	Intern AM&S-revisjon/evaluering

Tabell 1: Korrespondanse mellom standardene

miljø, er det foreløpig kundekrav og effektiviseringsbehov som er de viktigste pådriverne for kvalitetsledelse. Dersom man allerede har etablert ulike systemer for å tilfredsstille hver av disse standardene, er det mye som taler for samordning. Standardene har mye til felles, jfr. også tabell 1. For hver nye utgave av standardene nærmer de seg hverandre mer.

Noen argumenter for samordning;

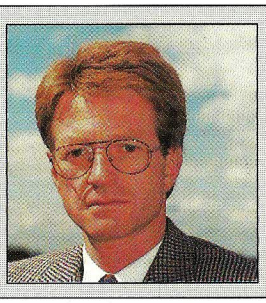
- reduksjon av ressurser for system-ansvar og systemvedlikehold
- reduksjon av antall styringsdokumenter, herunder prosedyrer
- samlet intern revisjon bidrar til en mer helhetlig evaluering og mindre ressursbruk
- samlet ekstern revisjon senker kostnadene
- enklere å få oversikten over, og dermed lære, for de ansatte

Prosjektgjennomføring

Avslutningsvis gir vi gjerne noen tips for implementeringsarbeidet;

- etabler et internt utviklingsprosjekt med deltagere fra alle funksjoner og alle nivåer, velg ut en prosjekt-leder med glød
- vurder å delta i et av de pågående nettverk, man kan alltid ha nytte av andres erfaringer
- dokumenter tidlig konkrete mål, milepæler og rapporteringsregler
- etabler en innføringsplan, med aktiviteter, tidsfrister og ansvar
- sett av tilstrekkelig med ressurser, inkluder personer fra alle funksjoner og nivåer, ikke glem det sosiale
- la prosjektstatus stå på agendaen i alle ledermøter, synliggjør fremdriften for alle i organisasjonen
- gjennomfør opplæring, utdanning, kursing, så vel eksternt som internt, og gjør dette så tidlig som mulig (ref. 5)

Flere erfaringer med enhetlige systemer vil bli presentert på Confex´ kvalitetskurs i juni i år, ref. 6. □



Stein Smaaland er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Etter sine studier på Universitetet i Oslo (cand.real.) og Bedriftsøkonomisk Institutt (bedriftsøkonom) ble Sentralinstitutt for Industriell Forskning (nå: SINTEF) et springbrett for mer kommersielle lederposisjoner. De siste årene har Smaaland hovedsakelig arbeidet med ledelsesrådgivning og styrearbeid.
stein.smaaland@sys.no www.sys.no

Referanser

1: «*Hvordan implementere et enhetlig styringssystem?*», Confex kurs desember 2002, Magnus Robbestad
2: «*NS-EN ISO 9001:2000*», 3. utgave, desember 2000
3: «*NS-EN 14001:1996*», 1. utgave, november 1996
4: «*OHSAS 18001:1999*», April 1999
5: www.kvalitetskanalen.no
6: «*Kvalitetsarbeid og prosess-ledelse*», Confex kurs 11. - 12. juni 2003