



WHITE PAPER

Ledningssystem – vad är det?

Detta white paper handlar om ledningssystem — vad är det egentligen?

Detta white paper har skrivits av Viveca Ring på ISO-Konsult AB.

ISO-Konsult har, sedan 1982, arbetat med över 200 företag i olika branscher och tagit fram verksamhetsanpassade ledningssystem för ISO 9001, 14001 och 45001. Viveca är utbildad miljörättsjurist och utbildad kvalitetsrevisor med stor erfarenhet av att arbeta med verksamheter som sträcker sig från fåmansföretag till globala företag. Tillsammans med ISO-konsult kan du fokusera på kärnverksamheten och slippa oroa dig för om du gör rätt eller fel. ISO-konsult ser till att du alltid gör rätt.

Mer information om ISO-Konsult hittar du på vår hemsida www.isokonsult.se. Du kan också kontakta Viveca direkt på viveca@isokonsult.se eller 070 - 736 10 89.

När du läst igenom dokumentet hittar du fler mallar på samma tema i DokuMeras dokumentmallsbas under:

Alla mallar > Kvalitetssäkring

www.dokumera.se
info@dokumera.se

LEDNINGSSYSTEM – VAD ÄR DET?

Vad är ett ledningssystem?

Ett ledningssystem är ett verktyg som hjälper dig att leda, planera, kontrollera, följa upp och styra er verksamhet. Ledningssystemet dokumenteras i processer och rutiner och ger dig en möjlighet att få ett helhetsgrepp om den interna produktionen/tjänsteutvecklingen och de krav som ställs på din organisation.

Genom att analysera, förstå och genomföra förbättringsaktiviteter, som identifieras, kan du utveckla och förbättra era arbetsmetoder och rutiner. Detta innebär att använda kunskap, förmåga, verktyg, tekniker och system för att definiera, visualisera, mäta, kontrollera, rapportera och förbättra processer med målet att uppfylla kundkrav och kostnadseffektivitet. Arbetet leder till bättre mänskliga och ekonomiska prestationer i alla delar av verksamheten. Förbättringarna visar sig genom ökad effektivitet, nöjdare kunder och medarbetare samt eliminering av onödiga bristkostnader.

3

Ett framgångsrikt arbete med ett ledningssystem består av tre beståndsdelar:

- 1) ISO – ställer krav på VAD ert ledningssystem ska uppfylla
- 2) Ledningssystem - beskriver HUR ni ska arbeta för att uppnå kraven i ert ledningssystem
- 3) VAD och HUR ska kunna mätas för att ständig förbättring ska kunna visas

Varför ska man införa ett ledningssystem?

Krav på införandet av ett ledningssystem kan komma från både externt och internt håll. Externa krav kommer ofta från större företag eller myndigheter, men kan även komma från underleverantörer och underentreprenörer.

De interna kraven handlar ofta om en önskan att säkra interna arbetssätt och de kompetenskrav som behövs. Ytterligare anledningar kan vara en intern önskan att bygga upp en medvetenhet och skapa handlingsplaner för att driva arbetet med frågor rörande kvalitet och miljö framåt.

Målet med ett ledningssystem är att åstadkomma struktur, ständiga förbättringar, förebyggande av fel, minskad negativ miljöpåverkan och förluster i försörjningskedjan. Detta leder till ett ökat värde för kunderna, vilket leder till ökad lönsamhet!

Det är viktigt att framhålla att ett ledningssystem är att betrakta som en grogrund för en kontinuerlig utveckling. För att detta ska lyckas krävs det att ni förstår och internt kommunicerar ut att rätt sätt att se standardiseringar är som ett aktuellt tillstånd (det bästa för tillfället) som kan förbättras och inte är ett statiskt tillstånd. Ni måste våga ta standarden som något som ni ska anpassa till de förutsättningar som råder hos er och anpassa standarden efter er, inte tvärtom!

Vad är en standard?

I alla organisationer finns ett intresse av att hitta gemensamma arbetsmetoder, rutiner och processer. En ISO-standard ger er ett verktyg och ett gemensamt språk för att kunna driva verksamheten framåt. Standarderna bygger på vad man identifierat som "best practice" från andra organisationer som är framgångsrika.

Det finns över 100 000 standarder i dag, de flesta är "high level structure" (HLS). HLS innebär att standarderna har en gemensam uppbyggnad och på ett enkelt sätt kan kombineras i en eller flera kombinationer. För organisationer är det vanligt att kombinationerna följande standarderna kvalitet (9001), miljö (14001) och arbetsmiljö (45001).

Hur inför man ett ledningssystem?

4

FULLT ENGAGEMANG HOS LEDNINGEN DÄR FÖLJANDE PUNKTER MÅSTE UPPFYLLAS:

- Definiera varför ledningen vill införa ISO-ledningssystem¹
- Definiera intressenter (kunder, leverantörer, ägare, medarbetare, samhälle mm)
- Definiera policydokument
- Definiera mål och relatera dem till produkt/tjänst.
- Definiera miljöaspekter.²

IDENTIFIERA PROCESSER OCH HUR DE PÅVERKAR MÅLEN:

Att identifiera processer är en central del i arbetet med ert ledningssystem. Koppla ihop processer, intressentkrav och mål för att på så sätt tydliggöra ledningens förväntningar på organisationen och de enskilda medarbetarna.

Nedan följer en kort redovisning av en verksamhets olika processer:

- Ledningsprocesser – är de processer som används för att styra de övriga processerna i verksamheten
- Kärnprocesser/Huvudprocesser – är de processer som beskriver vad verksamheten producerar eller de tjänster som erbjuds
- Stödprocesser – är de processer som ger kärnprocesserna stöd för att kunna genomföras

¹ Detta sker genom att definiera syfte, vision och värde för organisationen. Fastställ eller utveckla vision, affärsidé, mål och strategier för organisationen.

² Med en miljöaspekt menas verksamhetens påverkan på den omgivande miljön. En aspekt kan vara negativ och positiv. De viktigaste miljöaspekterna kallas, enligt ISO 14001, för betydande miljöaspekter och är sådana aspekter som kan medföra en betydande miljöpåverkan. Vid identifieringen av miljöaspekter är det viktigt att ta hänsyn till tidigare, nuvarande och planerade verksamheter, produkter/tjänster och livscykelperspektivet.

GENOMFÖR RISKANALYSER FÖR ATT SÄTTA REALISTISKA MÅL

Vid planeringen av ledningssystemet avgörs vilka risker och möjligheter som behövs hanteras för att:

- Försäkra sig om att ledningssystemet har möjlighet att ge avsett resultat,
- Förstärka önskvärda effekter,
- Förebygga eller minska oönskade effekter,
- Uppnå förbättring

Syftet med riskanalyser är att identifiera och värdera risker, identifiera orsaker till dessa och ta fram åtgärder som eliminerar eller minskar riskerna, eller mildrar konsekvenserna av negativa händelser. Att analysera risker är ett framtidsyttande arbete, som leder till att vidta förebyggande åtgärder innan något har hänt.

IMPLEMENTERA LEDNINGSSYSTEM, UTBILDA MEDARBETARE OCH VERIFIERA EFFEKTIVITETEN I PROCESSERNA

- Fokusera på kundtillfredsställelse
- Övervaka och mäta aktiviteter

ÖVERVAKNING OCH STYRNING AV LEDNINGSSYSTEM

Sträva efter ständiga förbättringar genom att:

- Dokumentera och analysera avvikelser³
- Genomföra interna revisioner⁴

Högsta ledningen genomför ledningens genomgång⁵

CERTIFIERING

Certifiering är en frivillig granskning som utförs av ett ackrediterat⁶ certifieringsorgan.

Principer för kvalitetsarbetet

För att tydliggöra arbetet med ledningssystemet finns 7 principer att fokusera på:

- 1) **Kundfokus** – Primärt fokus för arbetet med ledningssystem är att uppfylla kundkrav och att stäva efter att överträffa kunders förväntningar. Hållbar framgång nås när en organisation attraherar och behåller kunders och andra intressenters förtroende. Varje form av samverkan med en kund utgör en möjlighet att skapa mervärde för kunden. Förståelse för aktuella och framtida behov hos kunder och andra intressenter bidrar till organisationens hållbara framgång.
- 2) **Ledarskap** – Ledare på alla nivåer skapar samsyn i fråga om organisationens syfte och inriktning och ger förutsättningar så att personalen blir engagerad i att nå organisationens mål. Enhetlighet i fråga om organisationens syfte och inriktning gör, tillsammans med medarbetarnas engagemang, att

organisationen kan samordna sina strategier, policydokument, processer och resurser så att organisationen når sina mål.

- 3) **Medarbetarnas engagemang** – Kompetenta och engagerade medarbetare med befogenheter, på alla nivåer inom organisationen, är viktiga för att förbättra organisationens förmåga att skapa och leverera mervärde. För att leda och styra en organisation effektivt är det viktigt att respektera och involvera alla medarbetare på alla nivåer. Erkänsla, befogenheter och ökad kompetens gör det lättare att engagera medarbetare i att nå organisationens mål.
- 4) **Processinriktning** – Stabila och förutsägbara resultat uppnås mer effektivt när verksamheten uppfattas och hanteras som samverkande processer vilka fungerar som ett sammanhängande system.
- 5) **Förbättring** – Framgångsrika organisationer fokuserar ständigt på förbättring. Förbättring är avgörande för att en organisation ska bibehålla sin prestationsnivå, så att de kan reagera på förändringar i interna och externa förhållanden och skapa nya möjligheter.
- 6) **Faktabaserade beslut** – Det är mer sannolikt att beslut baserade på analys och utvärdering av data och information leder till önskade resultat. Beslutsfattande kan vara en komplex process och innebär alltid viss osäkerhet. Det involverar ofta olika typer av underlag och källor, liksom tolkningar som kan vara subjektiva. Det är viktigt att förstå sambanden mellan orsak och verkan samt tänkbara oönskade konsekvenser. Fakta, bevis och analys av data ger större objektivitet och trovärdighet vid beslutsfattande.
- 7) **Relationshantering** – Organisationer som vill nå hållbar framgång hanterar sina relationer med intressenter väl, exempelvis med leverantörer. Relevanta intressenter påverkar en organisations resultat. Det är mer sannolikt att hållbar framgång nås när organisationen tar väl hand om relationer med alla

³ En avvikelse uppstår när en produkt/tjänst inte uppfyller överenskomna krav eller funktioner. Exempel på avvikelser är klagomål på service, arbeten eller felaktiga fakturor. Avvikelsen är ett konstaterade av att något inte fungerat som planerat.

⁴ Högsta ledningen ska med fastslagna intervaller granska hur arbetssätt och externmiljö styrs via ledningssystemet. Revisionens uppgift är att klargöra behovet av förbättringar i verksamheten. Behovet av förbättringar ska dokumenteras i handlingsplan samt på revisionsavvikelse rapport. Kontroll sker dels genom att överse hur rutiner följs, dels genom att kontrollera om rutinerna gör den nytta de är avsedda att göra. Uppföljning av revisionsavvikelser sker praktiskt i verksamheten och på ledningens genomgång.

⁵ Högsta ledningen ska gå igenom ledningssystemet för att säkerställa dess fortsatta lämplighet, riktighet och effektivitet. Vid genomgången ska klarläggas behovet av ändringar i policy, mål, genomgång av riskanalyserna och miljöaspekterna, systemuppbyggnad, rutiner mm. Genomgången ska baseras på resultat från revision av ledningssystemet, ändrade förutsättningar, strategisk inriktning samt åtagandet om ständig förbättring. Genomgången ska dokumenteras och protokoll sparas.

⁶ SWEDAC ackrediterar certifieringsorgan.

sina intressenter. Avsikten är att optimera deras inverkan på organisationens resultat. Det är särskilt viktigt att ta hand om relationerna med organisationernas leverantörsnätverk och partners.

Om DokuMera

Hos alla företag – stora som små – finns möjligheten att arbeta effektivare genom att använda sig av färdiga mallar. Avancerade dokument är tidsödande att upprätta samtidigt som de kräver expertkunskap för framtagandet. Och som vi alla vet: Experter kostar pengar – mycket pengar.

DokuMera är ett B2B-företag som hjälper människor i svenska företag till en lönsammare och bekvämare tillvaro genom att tillhandahålla digitala dokument via internet. Tillsammans med sakkunniga experter har vi under åren tagit fram tusentals mallar för bland annat juridiska och ekonomiska dokument som säljs både via e-handel och genom personlig försäljning.

Under åren har DokuMera utvecklat Sveriges största databas av digitala, exempelbaserade dokumentmallar, riktade mot företag och organisationer. Produkterna laddas enkelt ned från Internet av våra kunder – företag och organisationer – och kan köpas styckvis eller genom att teckna ett årsabonnemang.

www.dokumera.se
info@dokumera.se