

## Kortlægning af krav til kunden

**TAPFREELANCE** ApS har omfattende viden om og erfaring med praktisk anvendelse og indførelse af mange forskellige typer af standarder og kravmodeller. ISO 9001 (kvalitetsledelse), ISO 14001 (miljøledelse), OHSAS 18001/ISO 45001 (arbejds miljøledelse), ISO 27001 (informationssikkerhedsledelse), ISO/IEC 17025 (krav til laboratorier) og sundhedssektorens specifikke varianter af Den Danske Kvalitetsmodel (DDKM) er blot nogle af eksemplerne.

Vore løsninger hviler altid på en grundig behovsanalyse, førend kravgrundlaget besluttet endeligt i samarbejde med virksomheden. Ofte etableres kombinerede systemer, hvor en robust helhed skabes ved, at kravene i flere standarder eller modeller kædes sammen med lov- og myndighedskrav knyttet til virksomhedens produkter, ydelser og processer.

Desuden er det vigtigt, at ledelsessystemet effektivt kan sikre, at alle relevante lov- og myndighedskrav opfyldes i forbindelse med kundevirksomhedens varetagelse af dens drift, processer og aktiviteter. Dette betyder, at ledelsessystemet skal være et redskab til at sikre krystalklart overblik over gældende regulering for både ledelse og medarbejdere. I konkrete projekter gør vi meget ud af at kortlægge, hvad der skal til, således at medarbejderne ser ledelsessystemet som en nyttig hjælp i hverdagen.

### **Specielt vedrørende privathospitaler og lægepraksisser**

Kravene til fx et privathospital er illustreret i nedenstående figur. Lov- og myndighedskrav samt virksomhedsgrundlaget er udgangspunkt for implementering af den ramme, der igen er udgangspunkt for udarbejdelse, indførelse, anvendelse af og opfølgning på hospitalets processer.

Risikostyring og Lean Thinking er to gode hjælpeværktøjer, når det gælder optimering af processerne. Kvalitetsopfølgning har karakter af forbedring, idet data fra forskellige kilder udnyttes med henblik på opstilling af handleplaner, der eventuelt kan føre til reformulering af de kliniske retningslinjer, som ligger bag ydelsestilbuddene.

Husk, at der stort set ikke findes sundhedsfaglige ydelser, uden at de indeholder et infektionshygiejnisk aspekt.

## Projektledeelse

**TAPFREELANCE**-konsulenten er at betragte som coach for den lokale systemansvarlige og dennes team. Der arbejdes meget med "to-do-lister", der beskriver de opgaver, som **TAPFREELANCE**-konsulenten skal arbejde med

mellem projektmøderne.

I **TAPFREELANCE** har vi stor erfaring med at arbejde sammen med den lokale projektorganisation på netop den måde, som kunden ønsker. Det vigtige er, at der i kundevirksomheden oparbejdes et ejerskab til indholdet i ledelsessystemets dokumenter. Dette er en forudsætning for, at virksomheden etablerer de nødvendige kompetencer til at videreudvikle og vedligeholde eget system på længere sigt. Vigtigt er det dog også at sikre, at kundens organisation ikke drænes for ressourcer i det initiale udviklingsforløb. Vi er alle afhængige af, at der tid og kræfter til at betjene kunder og samarbejdspartnere.

Alle dokumenter forsynes med krydsreferencer til kravgrundlagets kravelementer.

Så længe der er blanke felter i krydsreferencelisten (dvs. krav, der ikke modsvares af D4-dokument), er systemet ikke intakt.

Versionslåsning bør først ske, når systemet er 90 % færdigt, og når versionslisterne udviser konsistente og fuldstændige data.

Delegering af opgaver til medhjælpere og udvalgte redaktører sker efter behov.

### Forbedring af kundens virksomhedsgrundlag

**TAPFREELANCE** ApS gør meget ud af, at virksomhedsgrundlaget, der danner udgangspunkt for resten af ledelsessystemet bliver så godt som muligt. Dette er af betydning for organisatorisk robusthed, udvikling og forbedring af konkurrenceevne samt overlevelse på langt sigt.

I ISO 9001 benyttes kun begreberne politik og mål vedrørende beskrivelse af de overordnede hensigter og en udviklingsretning for virksomheden.

I ISO 9004 henvises også til andre analoge eller supplerende begreber som strategi, mission og vision. Begreberne er imidlertid ikke forklaret i DS/EN ISO 9000:2006. Derfor er der indsat en note i ISO 9004 med forsøg på definition af mission, vision og strategi.

**Mission** – Beskrivelse af, hvorfor virksomheden eksisterer.

**Vision** – Beskrivelse af virksomhedens ønskede tilstand, herunder hvordan den ønsker at blive oplevet eller set på af interessenterne.

**Strategi** – Plan for eller metode til at nå noget, navnlig på langt sigt. Planen eller metoden skal være baseret på analyse af behov, produkter, risici, muligheder, ressourcekrav etc.

I ISO 9000 er (kvalitets)politik defineret som de samlede hensigter og en udviklingsretning for en virksomhed (mht. kvalitet).

I ISO 9004 anbefales det, at politikbegrebet udvides til også at medtage politikelementer for fx ekstern miljøpåvirkning (jf. ISO 14001), sundhed, sikkerhed og beredskab, it og datasikkerhed, indkøb, forskning og teknologiudvikling, sikkerhed vedrørende forsyningskæder og leveringsstabilitet.

Man kan sammenfattende sige, at strategisk planlægning med fastlæggelse af mission og vision er en systematisk metode til skabelse af et grundlag, der på områder af vital betydning for virksomheden og dens fortsatte beståen skal lede til formulering af virksomhedens politik (de samlede hensigter og en udviklingsretning) og dens mål (noget kvantificeret eller konstaterbart i form af nøgletal eller parametre, som virksomheden stræber imod at opfylde).

Den strategiske planlægningsproces er ofte nødvendig for blandt interessenterne – herunder først og fremmest medarbejderne – at opnå forståelse for og accept af mission, vision som grundlag for detailudformning af politik og mål. Planlægningen bør tage udgangspunkt i en risikovurdering.

Politik og mål er ikke noget statisk, men snarere noget dynamisk, som skal vedligeholdes og udvikles, i takt med at der registreres ændringer, for så vidt angår styrker, muligheder, svagheder og trusler for virksomheden og dens positionering i markedet og i samfundet som helhed.

Ledelsens evaluering (inklusive risikovurdering) af ledelsessystemets præstationer med revision af politik (indbefattende mission og vision) samt justering af målbare mål og vedtagne handlingsplaner bør gennemføres periodisk og med højst 12 måneders mellemrum.

## Procesoptimering

### TAPFREELANCE ApS hjælper din virksomhed til ny succes

Det drejer sig om at nyttiggøre standarder og systemer på den rigtige måde i de erhvervsvirksomheder og offentlige institutioner, som lægger vægt på at styrke kunde- og interessenttilfredsheden gennem løbende forbedring af ledelsessystemets præstation.

## Fokus på forbedringsarbejdet

Når man skal lave nye procedurebeskrivelser, er det ofte en god idé at gennemføre en risikoanalyse for at være sikker på, at procedurerne er i stand til at forebygge de alvorligste og/eller hyppigste og dermed mest omkostningstunge afvigelser og utilsigtede hændelser.

Inden for sundhedssektoren kan det tit handle om at øge patientsikkerheden og at reducere risikoen for infektioner.

Og generelt kan der være stærk interesse i at forbedre sikkerheden, mindske sygefraværet og at skåne miljøet.

Denne tænkemåde parret sammen med automobilindustriens Lean Thinking-begreber med henblik på at undgå spild fører ofte til meget væsentligt reduceret omkostningsdannelse.

Bliv inspireret af faktaboksen nedenfor.

De syv spildformer	Årsager til spild	Hvordan kan spildet minimeres? Reducer risikoen for ...
<b>Overproduktion</b>	Produktion kan ikke tilpasses den faktiske ordretilgang Produktionen holdes i gang for at undgå omstilling	driftsstop ved at indføre bedre styring produktionsstop ved at indføre "just-in-time" levering af råvarer, komponenter og informationer ufleksibilitet ved at have sikre og afprøvede procedurer for hurtig omstilling
<b>Afvielser</b>	For mange fejl og mangler eller mangelfuld kontrol og forebyggelse fører til 1. Produktvariation og nedklassificeringer 2. Kassation og skrotproduktion 3. Klager og reklamationer 4. Garanti- og reparationsomkostninger 5. Øget sandsynlighed for skade – fx overførsel af smitte	afvielser ved at forebygge bedre afvielser og dårlig kvalitet ved at indføre systematisk forbedringsarbejde understøttet af audit og survey gentagelse af afvielser og ny forekomst af spild ved at gennemføre kerneårsagsanalyser efterfulgt af effektive korrigerende og forebyggende handlinger
<b>Ikke nødvendige lagre</b>	Råvare-, halvfabrikata- og færdigvarelagre er ikke optimerede i forhold til lageromsætningshastighed	unødvendig binding af kapital i færdigvarer, halvfabrikata og råmaterialer og -varer unødvendigt forbrug af ressourcer unødvendige lageromkostninger
<b>Ikke nødvendige processer</b>	Papirarbejde For strenge tolerancer Dårligt design af værktøj Dårligt design af emner Maskiner kører unødigt Løsninger vedrørende it-programmel og -udstyr er ikke gennemtænkte	tendens til gentagelser, omkørsler osv. der kasseres for mange emner rengøringsprocesser vanskeliggøres forældede produktionsforhold
<b>Overflødig transport</b>	Ikke-optimale bygnings-, lokale og logistikforhold Uhensigtsmæssig geografisk placering af produktionsafsnit	overflødig kørsel og anden transport introduktion af nye risici og forringelse af miljøforholdene
<b>Ventetid</b>	Vente på emner Vente på tegninger Vente på inspektion Vente på maskiner Vente på information Vente på maskinreparation Ikke koordinerede processer	at ordrer ikke kan færdigekspederes at fakturering forsinkes at likviditet forringes lav kundetilfredshed
<b>Ikke nødvendige bevægelser</b>	Søgning efter emner, værktøjer etc. Sortering af emner Forkert indretning af arbejdspladser For mange tunge løft Hensigtsmæssigt hjælpeudstyr savnes	ensidigt gentaget arbejde forringet arbejdsmiljø forringet medarbejdertrivsel tidsspilde

**Faktaboks** – *Filosofien i Lean Thinking kan ofte med fordel udnyttes ved udvikling af nye procedurer. Den godt ledede og styrede virksomhed klarer sig i længden bedre – også økonomisk – end den virksomhed, som forsøger at klare sig uden et system, der gør brug af standardernes opskrift på ideel ledelse. Den systematiserede sunde fornuft er der penge i. Det godt gennemførte ledelsessystem skal allerede efter 1-3 år give positivt afkast for virksomheden, således at formindskede kvalitetsomkostninger til fulde opvejer etableringsomkostningerne – ellers er der noget galt!*

## Implementering

Ledelsessystemer skal ikke alene opfylde dokumentationskravene, men skal også være tilpasset i virksomhedens forhold og indført i praksis, således at medarbejderne kender og kan anvende relevante politikker, procedurer, arbejdsinstruktioner mv.

Ledelsessystemer kan altså ikke være kopieret eller lånt andre steder fra, selv om man ved systemudviklingen altid kan lade sig inspirere af, hvad andre har gjort. Vi inddrager altid nøglemedarbejdere hos vore kunder i projekterne for at sikre, at denne sammenhæng er til stede, og at den daglige brug vil være logisk og uproblematisk.

*Ægte implementering er både let og svært på én gang.*

*Man kommer hurtigt til at holde af et godt ledelsessystem ....*

Det handler om, at ledelsessystemet skal tilbyde ledere og medarbejdere en lang række indlysende fordele, der opleves som innovation og nyskabelse. Nyt overblik, ny klarhed, ny gennemsigtighed i virksomhedens struktur og udviklede jungle af processer og samarbejdsrelationer og ny deling af viden. Her kommer D4InfoNet til sin ret. D4 er browserbaseret, internetlignende og dermed let at søge i. Det kræver ikke introduktion eller særskilt uddannelse, fordi systemet virker hurtigt, elegant og intuitivt for læseren. I dag kan stort set alle mellem 3 og 99 år bruge Internettet og dermed D4 uden ret megen forklaring. På et øjeblik og med få museklik er man fremme ved de oplysninger, som man har brug for i forbindelse med daglige arbejdsrutiner.

*Men der er også en uhyggeligt vanskelig side af implementeringsbegrebet ...*

En mønt har altid to sider. Ligeså meget, som man elsker og holder af det flot designede og godt vedligeholdte og levende ledelsessystem med de mange fantastiske fordele, ligeså stærkt vil medarbejderne komme til at hade et sådant system, hvis ledelsen ikke interesserer sig for det og ikke bruger det selv, hvis det ikke er intakt og vedligeholdt, hvis det er lavet med søsters hånd og er fyldt med fejl, mangler og unøjagtigheder, hvis strukturen og søgefunktionerne er ubekvemme, hvis det savner ordentlig grafikunderstøttelse ... hvis det kort og godt er glemt og sandet til. Alle kender situationer, hvor der hober sig autogenerated mails op i ens indbakke vedrørende noget, som man knapt aner meningen med eller nytten af.

*Sagt på en anden måde ...*

Køreglæden, som er forbundet med en ny, rap bil med alskens finesser kan være enorm. Tilsvarende kan glæden ved en gammel, defekt øse, som ikke tåler at komme i myndighedernes øjesyn, være noget behersket.

Dette gælder også for ledelsessystemer: Det gode og ledelsesunderstøttede system reducerer omkostningerne i en grad, som rigeligt står mål med anstrengelser og investering; det ringe, ikke-vedligeholdte, glemte system skaber kun frustrationer, problemer og omkostninger.

Alt i alt skal man ikke undervurdere implementeringsproblematikken. Rigtigt tilrettelagt og udnyttet er intern audit, løbende forbedrings- og vedligeholdelsesarbejde samt ledelsens evaluering blandt de værktøjer, som kan sikre effektiv implementering.

### Samspelet med kundens øvrige it-systemer

En **TAPFREELANCE**-løsning foreslås næsten altid etableret i dokumenthåndteringsprogrammet D4InfoNet, som er browserbaseret og kompatibelt med Microsoft Office. **TAPFREELANCE** ApS har et tæt samarbejde med softwareleverandøren D4 Enterprise Solutions ApS (<http://www.d4.dk>), og vi kan derfor altid sikre, at den aktuelle it-løsning etableres i fuld overensstemmelse med virksomhedens behov og ønsker.

**TAPFREELANCE**-løsningen får ved anvendelsen af D4InfoNet en bruger- og vedligeholdelsesvenlig funktionalitet, som opsamler historik, hindrer dokumentstyringsfejl og fungerer sammen med e-mailsystemet, så det bærende princip er, at ingen skal huske noget ved dokumenters redigering og godkendelse, afvigelsers behandling, udstyrs styring osv.

Det leverede produkt er altså en tidssvarende flerbrugerløsning, som bliver ægte indført i virksomheden. Og dets udnyttelse og vedligeholdelse kræver ikke langvarig oplæring.

Fra D4-dokumenter kan der principielt linkes til alt med en URL-adresse. Derfor er det normalt at kombinere en D4-løsning med virksomhedens bestående it-system. Det er vigtigt, at D4-systemet kommunikerer med ERP- eller ESDH-systemer, hvormed opgaverne løses, således at man ikke skal indtaste de samme data flere gange.

## Opfølgning

Implementering og undervisning sker på den måde, som passer bedst til virksomhedens og medarbejdernes ønsker. Kunsten består i at sikre omhyggelig og rettidig gennemførelse af udviklingsprojektet under den klare forudsætning, at virksomhedens kundeforpligtelser, ordrebehandling, planlægning og økonomi nødvendigvis må have topprioritet. Projekt møder tilrettelægges således, at de ikke griber forstyrrende ind i virksomhedens drift. Kort sagt – vi er der, når du har tid.

Alle projekter bliver fulgt helt til dørs med et afleveringsmøde - og helt usædvanligt er det ikke, at **TAPFREELANCE**-konsulenten er til stede ved de indledende drøftelser med certificerings- eller akkrediteringsorgan eller under godkendelsesaudit, således at de eksterne bedømmere får den fornødne hjælp og vejledning.

Men det kan også være nyttigt at indgå en løbende driftsaftale med **TAPFREELANCE** ApS om hjælp til audit- og evalueringsprocesser eller til gennemførelse af løbende vedligeholdelses- og opdateringsarbejder.

## Unik viden om ledelsessystemer

**TAPFREELANCE** ApS har specialiseret sig i at skabe professionelle, moderne og effektive ledelsessystemer i virksomheder eller organisationer af næsten enhver tænkelig art og størrelse. Dokumentation af kundevirksomhedernes ledelsessystemer leveres ofte i D4InfoNet®.

I nogle projekter startes udvikling af kundevirksomhedens ledelsessystem helt fra bunden. Andre gange gennemføres der en forbedring eller revitalisering af et bestående virksomhedssystem, som er sandet til eller blevet for uoverskueligt gennem årene.

**TAPFREELANCE** ApS' konsulentassistance er kompetence-, viden- og erfaringsmæssigt af høj klasse. Enhver opgave løses fra start til slut af én fast projektmedarbejder. Konsulenten leverer en totaløsning - oftest inden for en aftalt fastpriskontrakt. Alt efter, hvad der er brug for, varetages roller som projektleder, systemudvikler, aktiv dokumentredaktør, personlig coach, underviser, intern auditor eller sparringspartner for topledelsen eller andre ledere og medarbejdere.

## Vedligeholdelsesservice og hotline-service tilbydes

Man kan også leje en kvalitetschef hos **TAPFREELANCE** ApS, som så påtager sig på freelance-basis at løse systemmæssige driftsopgaver (fx intern audit og



ledelsesevaluering) i virksomheder, der ikke selv vil etablere en kvalitetsafdeling eller ansætte en kvalitetschef.

## Andre ydelser

Til støtte for hovedaktiviteterne tilbyder **TAPFREELANCE** ApS åbne kurser, firmakurser, temadage, conferenceindlæg o.l. Desuden skrives og udgives fagbøger (DS-håndbøger) om ledelsesstandarder og deres fortolkning. Foreløbig findes DS-håndbøgerne 190, 191 (kvalitet) og 184 (miljø). Se indkøbskurven på DS' hjemmeside (<http://www.ds.dk>), hvor man blot skriver håndbogens nummer i søgefeltet. Tilsvarende håndbøger om informationssikkerhed og arbejdsmiljø er på vej.

## Certificering

Der henvises til <http://tapcert.dk>.

## Forretningsetik

Kunden skal ikke udsættes for overraskelser eller ubehageligheder. Derfor går vi ikke fra et system, der ikke virker eller har mangler, for så vidt angår brugervenlighed. Projekter og opgaver skal følges ordentligt til dørs. Krydsreferencelister bruges meget til at sikre, at der ikke findes detailkrav, som er overset. Alt leveres med garanti for opnåelse af positivt resultat og opfyldelse af succeskriterier – fx erhvervelse af planlagte certificeringer eller akkrediteringer - inden for en fastprisaftale eller klippekortaftale.

Enkelthed og fokusering - og nul overflødige dikkedarer plus en høj grad af kunde- og brugertilfredshed skal være det bærende i alle vore projekter.

**TAPFREELANCE**-konsulenten er ikke bange for at arbejde. Heller ikke med trivielle opgaver med at overføre dokumenter fra fx Word til D4InfoNet. Derved opnås et stort detailkendskab til virksomhedens processer. Derigennem bliver det langt nemmere at sikre, at alle dokumenter fremstår sprogligt, grafisk og indholdsmæssigt korrekte og konsistente. Alt ligger online med det samme - i reglen på en ekstern server, hvorved der ikke opstår hverken adgangs-, sikkerheds- eller backupproblemer.

Der henvises i øvrigt til [forretningsbetingelserne](#).