



# PROCESEJERSKAB OG LEDELSE

Torsdag den 4. december 2008

Hotel Comwell, Roskilde



QUALIWARE

**IPW**  
systems a.s



## konference

Dansk Forening for Kvalitet

<b>Praktiske oplysninger</b>	<b>08.30 – 09.00</b>	<b>Registrering og kaffe</b>
<b>Tid:</b> Torsdag den 4. december 2008 kl. 08.30 – 16.00	<b>09.00 – 09.05</b>	<b>Velkomst og indledning</b> v. Vice President Niels Holger Hansen, Novo Nordisk A/S, Næstformand i DFK
<b>Konferencen finder sted:</b> Hotel Comwell Roskilde Vestre Kirkevej 12 4000 Roskilde Tlf. 46 32 31 31 www.comwell.com	<b>09.05 – 09.45</b>	<b>Fra 700 til 4200 medarbejdere på 4 år</b> Vindmølleproducenten Bonus Energy A/S blev grundlagt i 1979 af Peter Stubkjær Jørgensen og har traditionelt kørt og styret sine opgaver og "Processer" efter gammel jysk fornuft og købmændskab. Bonus er kendt for sin høje produktkvalitet og service niveau, hvor man altid har været i stand til at spore kritiske komponenter i alle møller i deres levetid. Denne status er opnået i perioden fra 1979 til 2004, vha. et godt og vel-implementeret kvalitetsledelsessystem certificeret efter 9001:2002 og 14001:2005, baseret på procedurer med proces-flow og beskrivelser på dansk. December 2004 blev Bonus Energy A/S solgt til Siemens og blev derved en del af Siemens Power Generation. Siemens har høje ambitioner, og allerede få mdr. efter overtagelsen blev der lavet nogle målsætninger, der for os Bonus-folk lød som vilde ideer, der krævede en kæmpe indsats fra alle. Det gamle "Jyske" kvalitetssystem skulle gøres internationalt og fuldstændig processororienteret, så det kunne fungere som retningslinier for Siemens Global Wind Business og ligeledes være back-bone for alle de nye medarbejdere, der skulle ansættes for at klare vores målsætninger. Hør hvordan man får en "Jysk" smedvirksomhed til at efterleve beskrevne processer og finde hjælp i et "moderne" Process House – samtidig med der implementeres SAP/R3. <a href="#">Global Quality Manager, Production Gert Bohnstedt, Siemens Wind Power, www.siemens.dk</a>
<b>Konferenceafgift:</b> Konferenceafgiften inkluderer mappe med kopi af foredragsholderens præsentationer, samt frokost og forfriskninger	<b>09.45 – 09.50</b>	<b>Sceneskifte</b>
<b>Betaling:</b> Der fremsendes faktura som bekræftelse på din tilmelding. Betaling skal være DFK i hænde senest 27. november 2008.	<b>09.50 – 10.40</b>	<b>Procesejerskab med substans</b> DAFA A/S besluttede i december 2007, at blive ISO 9001 certificeret inden udgangen af 2008. ISO 9001 opfordrer til, at man anvender et procesorienteret ledelsessystem for at "...styrke kundetilfredsheden ved at opfylde kundekrav". Arbejdet med procesorienteringen har været centralt for opbygningen af et ledelsessystem, som understøtter fokus på løbende forbedringer og forebyggende handlinger frem for på fejl og fejlhåndtering. Der gives konkrete eksempler på nogle af de udfordringer, vi har mødt undervejs i forløbet, men som samtidig har været med til at synliggøre de procesmæssige sammenhænge. DAFA har et ønske om fortsat at overgå kundens forventninger, hvilket betyder, at den måde, vi hidtil har tænkt kundefokus på, ikke længere er tilstrækkelig. De kim, der er sået i implementeringsfasen af procesorienteringen, skal dermed ikke alene forankres i hele organisationen. De skal udvikles, vokse og derved skabe en ny kvalitetskultur. En kultur, hvor virksomheden og dens medarbejdere lærer at bruge fortsatte forandringer som muligheder til at overgå kundens forventninger. Der gives forslag til, hvordan arbejdet med procesorientering vil kunne understøtte denne læringsproces. <a href="#">Kvalitetschef Morten Hæk, DAFA A/S, www.dafa.dk</a>
<b>Transport:</b> <b>Offentlig transport</b> Der er 3½ km. til Roskilde station. Tag toget til Roskilde station og herfra bus nr. 603 mod Veddelev eller 216 mod Ballerup. Stå af ved busstoppestedet på Frederiksborgvej/Vestre Kirkevej.	<b>10.40 – 11.10</b>	<b>Kaffepause</b>
<b>Ankommer du i bil:</b> Se kørevejledning på DFK's hjemmeside.	<b>11.10 – 12.00</b>	<b>Fra endeløse procedurer til værdiskabende procesledelse</b> Danfoss Electronic Controls and Sensors har siden 2006 arbejdet målrettet med indførelse af et procesorienteret ledelsessystem. Udgangspunktet har været, at ledelsessystemet skulle være en integreret del af dagligdagen, skulle understøtte virksomhedens forretningsmål og ikke udelukkende fokusere på kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljømæssige mål. Fokus i ledelsessystemet blev flyttet fra beskrivelse af, hvordan forskellige aktiviteter skulle gennemføres, til fastlæggelse af, hvad de enkelte processer skulle levere, og hvordan man skulle overvåge processernes effektivitet. Hør hvordan Danfoss Electronic Controls and Sensors fik kortlagt, analyseret og beskrevet deres processer i "skildpadder", hvor alle væsentlige oplysninger om hver enkelt proces er samlet på én side. Hør hvordan risikoanalyse af udvalgte processer blev brugt til yderligere at forenkles systemets dokumentation, om procesejernes ansvar og beføjelser, og om udfordringerne ved at få udvalgt procesejere, og få dem til at tage det fulde ansvar for deres processer – på tværs af de involverede funktioner. <a href="#">Director of quality Jane La Cour Landergren, Danfoss Electronic Controls &amp; Sensors, www.danfoss.dk</a>
<b>Konferenceansvarlig:</b> Vice President Niels Holger Hansen, Novo Nordisk A/S – Næstformand i DFK	<b>12.00 – 13.00</b>	<b>Frokost</b>
	<b>13.00 – 13.45</b>	<b>Procesejerskab i Novo Nordisk kvalitetssystem</b> Novo Nordisk ledelse besluttede i 2007 at uddelegere procesejerskab til en række direktører. Samtidig blev ansvaret for procesejerskabet defineret og integreret i kvalitetssystemet. Hør hvordan oplægget til ledelsens beslutning blev dannet, hvordan implementering af procesejerrollen blev udført og hvordan opfølgning på procesforbedringer vil blive gennemført ved Management Review. Hør hvordan Novo Nordisk processer er blevet defineret, beskrevet og genanvendt i flere sammenhænge. <a href="#">Vice President, Knowledge &amp; Document management Centre Vibeke Munksgaard, Novo Nordisk A/S, www.novonordisk.dk</a>

13.45 - 14.15

**Kaffepause**

14.15 - 14.55

**Rose Poultrys "rejse" mod øget procesejerskab**

Rose Poultry er Danmarks største fjerkrækoncern og slagter og forarbejder ca. 300.000 kyllinger pr. døgn på 3 fabriksanlæg.

Virksomheden befinder sig i en omskiftelig branche og bevæger sig med kraftig hast i retning mod en højere grad af automatisering af de enkelte processer.

Derfor har det bl.a. været vigtigt for os at tilpasse og ændre vores virksomhedskultur fra en traditionel industriledelseskultur til en procesorienteret virksomhed med en kultur med endnu højere grad af fokus på de værdiskabende processer, herunder opnåelse af procesejerskab for disse, samt udvikling af performancemål og implementering af forbedringsplaner for disse.

Forløbet gennem planlægnings-, implementerings- og vedligeholdelsesfaserne i vores "forandringsledelsesrejse" mod det øgede procesejerskab og forankringen af dette i organisationen vil blive gennemgået med udgangspunkt i de aktiviteter og værktøjer vi har anvendt i de enkelte faser.

Lean Manager Rasmus E. Christensen, Rose Poultry A/S, [www.rosepoultry.dk](http://www.rosepoultry.dk)

14.55 - 15.00

**Sceneskifte**

15.00 - 15.55

**Udmøntning af kerneprocessansvar i Post Danmark**

Post Danmark begyndte implementering af SLA-aftaler (Service Level Agreements) mellem forretningssenhederne i 2003. Undervejs er strategien for udrulningen ændret flere gange med henblik på at opnå den bedste effekt.

I 2005 overgik vi til den nuværende model, hvor det er kerneprocessere, som sidder for bordenden. Ledelsesmæssigt går denne model på tværs af den traditionelle linieledelse, og det har givet mange udfordringer. Vi har løst udfordringerne ved at indbygge en fast mødestruktur i konceptet og en gradvis nedbrydning af KPI'erne til de underliggende SLA-niveauer.

Det betyder, at vicedirektørerne kun har nogle få overordnede KPI'er i SLA-aftalen, mens de underliggende niveauer afhandles mellem produktcheferne og deres "spejle" i driftsenhederne.

For at styrke procesorienteringen blev der samtidig indført nogle nye standarder for dokumentation af vore produkter, samt igangsat et uddannelsesprogram for produktcheferne med henblik på at gøre dem i stand til at være dem, der skulle stille krav til udvikling af processerne.

SLA Manager Jan Blom Hansen, Post Danmark, [www.postdanmark.dk](http://www.postdanmark.dk)

15.55 - 16.00

**Afslutning**

v. Vice President Niels Holger Hansen, Novo Nordisk A/S, Næstformand i DFK

Klip &amp; send

Ja tak, jeg vil gerne deltage i konferencen "Procesejerskab og ledelse", den 4. december 2008

Navn: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Postnr./By: \_\_\_\_\_

Navn: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

E-mail samt øvrige personlige oplysninger benyttes kun i DFK regi.

Sæt X  Er du medlem af DFK kr. 2.550

Send information om DFK

Er du ikke medlem af DFK, oprettes du automatisk som prøvemedlem resten af året. Prisen for prøvemedlemmer er kr. 3.200 og inkluderer, at du får "Magasinet Kvalitet" i 2008. Ved indmeldelse i DFK samtidig med tilmelding til konference, deltager du til medlemspris.

Tilmeld dig via DFKs hjemmeside: [www.dfk.dk](http://www.dfk.dk), eller sendt kuponen til DFK, Jersie Solvænge 16, 2680 Solrød Strand. Tilmeldingsfrist 24. november 2008

Tlf.: 70 20 32 13, Fax: 70 20 32 23, e-mail: [dfk@dfk.dk](mailto:dfk@dfk.dk).

# PROCESEJERSKAB OG LEDELSE

Procesorientering er en grundlæggende betingelse for at sikre den løbende forbedring af virksomhedens kvalitetssystem – og hermed basis for virksomhedens fortsatte succes.

Heri er intet nyt – det har været filosofien for anvendelse af kvalitetsstyringsprincipper siden ISO9001:2000's udgivelse for 8 år siden.

## HVAD ER PROCESEJERSKAB ?

ISO9001 forventer, at virksomheden skal identificere, måle, overvåge, analysere og forbedre sine kerneprocesser.

Men hvordan "virksomheden" gør dette konkret, kan der ses mange løsninger på. Nøgleordet er her, hvorledes procesansvar og autoritet implementeres – altså hvordan virksomhedens ledelse forankrer procesejerskabet.

Ideelt set skal ledelsen for hver proces udpege en person med veldefineret ansvar og autoritet til at implementere, vedligeholde, kontrollere og forbedre "sin" proces og interaktionen med andre processer. Ledelsen skal endvidere sikre, at ansvar og roller for procesejerne er kommunikeret og ikke mindst accepteret gennem hele organisationen.

Endelig skal det sikres, at de medarbejdere, der indtager nøglepositioner i relation til processerne, har de fornødne kompetencer for de konkrete opgaver og aktiviteter, de udfører.

## PROCESEJERSKAB OG LEDELSE – FOKUS PÅ KUNDEN

Udfordringerne er mange. En af de største er, at et konsekvent gennemført procesejerskab ofte går på tværs af den traditionelle funktionsopdelte virksomhed. Organisationer ledes sædvanligvis vertikalt med ansvaret for de krævede resultater fordelt på diverse funktionelle enheder.

I en sådan organisation forsvinder kunden og kundens behov ofte for den enkelte medarbejder, og problemer, der opstår i de organisatoriske grænseflader, får langt mindre ledelsesmæssig opmærksomhed end forretningsenhedens kortsigtede mål. Lykkes det at nedbryde barriererne mellem de funktionelle enheder er grundlaget til stede for betydelige forbedringer af virksomhedens performance og fortsatte succes.

Etablering af en horisontal ledelsesfilosofi med et veldokumenteret procesansvar, forankret i virksomhedens topledelse, vil sikre et fælles fokus på realiseringen af virksomhedens grundlæggende mål.

Konferencen vil sætte fokus på, hvordan virksomheder i praksis organiserer sig i skismaet mellem den vertikale og den horisontale organisation, og hvordan proceslandskabet konkret kortlægges. Det diskuteres, hvilke aktiviteter der er nødvendige for at sikre den nødvendige forankring hos såvel ledelse som medarbejdere. Nøgleordene er her kommunikation, bevidstgørelse, uddannelse, forandringsledelse, engagement.

Endelig gives der gives eksempler på, hvordan ansvar og roller fastlægges og koordineres, og hvorledes der opstilles nøgleindikatorer (KPI'er) for processer og sub-processer.

Det belyses, hvordan processerne kan optimeres gennem procesejernes engagement i løbende forbedringer, fornyelser og udfordringer ved anvendelse af eksempelvis benchmarking.

Konferencen henvender sig til alle, der medvirker til forbedringer og effektiviseringer af virksomhedens processer.

Dansk Forening for Kvalitet

Jersie Solvænge 16

2680 Solrød Strand