



ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

## Taler vi samme sprog ?

...hvordan sikrer vi os at

...det vi taler om...

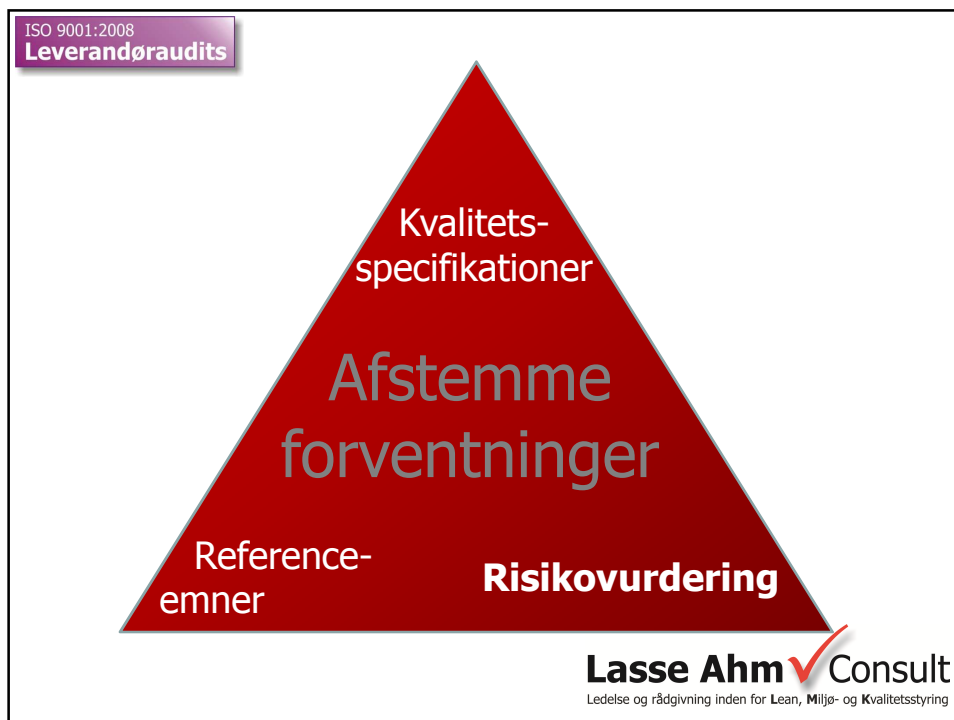
...det vi forventer...

...det vi igangsætter...

...og det vi ordrer...


**...OGSÅ ER DET VI MODTAGER**

Lasse Ahm  Consult  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring




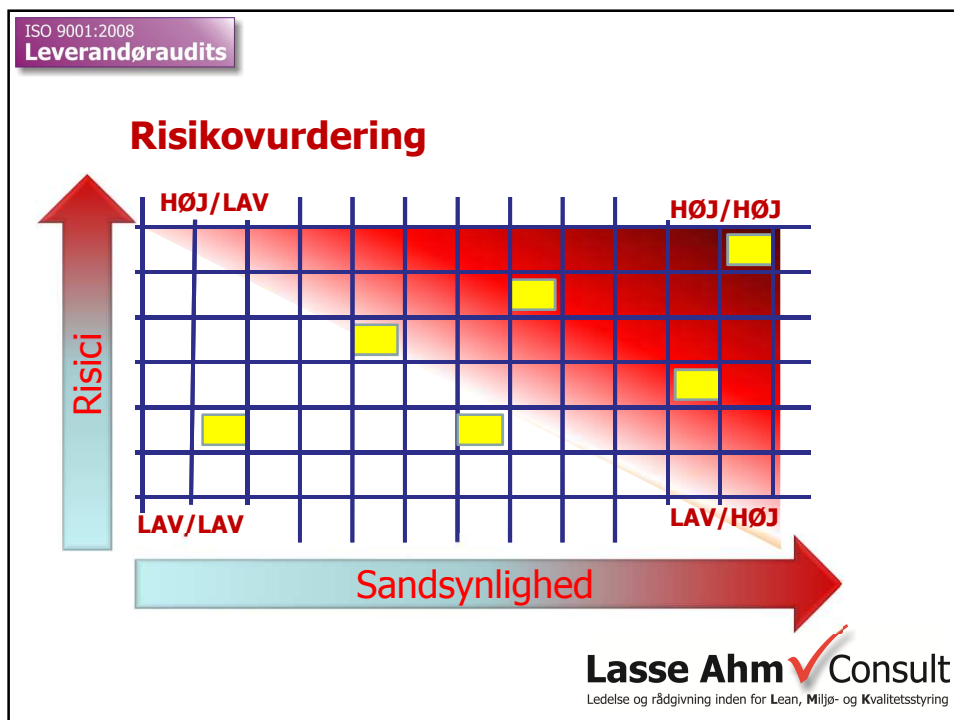
ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

# Risikovurdering



Kortlægge potentielle risici for **tab af information**  
... og vurdere sandsynligheden for at det går galt..

Lasse Ahm  Consult  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring



ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

Risikoanalyse – Leverandøraudits, Side 3 af 6

# Værktøjer til risikovurdering

**Step 1**  
Omfang af risikoanalysen

**Step 2**  
Leverandørens flow

Ved yderligere processer anvend en ny risikoanalyse til beskrivelse af de efterfølgende procestrin

Step 1: Risikoanalysen omfatter alle processer i det samlede flow, som er omfattet af denne risikoanalyse.

Step 2: Leverandørens flow kan være i mindre skala. Giv det din leverandørs samlede flow i mindre, logiske og afgrænsede områder.

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

© COPYRIGHT Lasse Ahm Consult – www.lasseahm.dk , Blanket nr. KV-071 Risikoanalyse, Rev. 01.05.2012

**Konsekvenser** : Her beskriver du de forventede konsekvenser, hvis fejlene opstår.

**Fokus** : Her noterer du dine fokusområder ved auditeringen for at vurdere omfanget af leverandørens indsats.

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

© COPYRIGHT Lasse Ahm Consult – www.lasseahm.dk , Blanket nr. KV-071 Risikoanalyse, Rev. 01.05.2012

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

© COPYRIGHT Lasse Ahm Consult – www.lasseahm.dk , Blanket nr. KV-071 Risikoanalyse, Rev. 01.05.2012

LÆSSE OG TILGAVNING HEDER FOR LÆSE, TILGAV OG KVALITETSSTYRING

APLET SWAN A/S

Risikoanalyse – Leverandøraudits, Side 1 af 6

## Risikoanalyse Leverandøraudits

<b>Leverandørnavn:</b>	-
<b>Leverandørnummer:</b>	-
<b>Besøgsdato</b>	-

*Dette formularsæt anvendes til at dokumentere, at der er foretaget risikoanalyse i forbindelse med planlægning og gennemførelse af leverandøraudit.*

**Formål**  
Formålet med at udarbejde denne risikoanalyse er, at kortlægge hvilke risici der vurderes at være i leverandørens administrative processer samt i fremstillings- og logistikprocesserne – herunder risici ved leverandørens anvendelse af outsourcete processer.

Forebyggelse og minimering af risici skal medvirke til, at mindske fejl og mangler i leverandørens performance & leverancer.

En risikoanalyse består altid af en vurdering af sandsynligheden for, at en ikke planlagt hændelse opstår samt en vurdering af konsekvensen af den pågældende hændelse. Reduktion af de enkelte risici kan foretages på to områder:

- Reduktion af sandsynligheden for at det pågældende problem opstår (forebyggelse) eller
- Reduktion af konsekvenserne af en forventet hændelse (aftjælpning).

Denne risikoanalyse skal hjælpe til at afdække alle risici, prioritere risiciene som skal undersøges ved auditeringen samt overveje mulige løsninger til forebyggelse af risici.

Risikoanalysen gennemføres inden planlægningen af detailprogrammet for auditeringen.

**Omfang**  
Det er vigtigt, at definere omfanget af risikoanalysen. Hvor starter vurderingen af risici og hvor slutter risikoanalysen. Der vil således altså være risici som ligger forud for din analyse og risici, som kan opstå efter det forløb som du har taget stilling til i denne risikoanalyse.

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

© COPYRIGHT Lasse Ahm Consult – www.lasseahm.dk , Blanket nr. KV-071 Risikoanalyse, Rev. 01.05.2012

Risikoanalyse – Leverandøraudits, Side 2 af 6

**Step 1**

**Omfang af risikoanalysen**

Angiv første processtrin og sidste processtrin i det samlede flow, som er omfattet af denne risikoanalyse

**Start** - Første processtrin som er omfattet af risikoanalysen.  
*Eksempelvis fremsendelse af ordren til leverandøren.*

**Slut** - Sidste processtrin som er omfattet af risikoanalysen.  
*Eksempelvis modtagelse af leverancen på vores adresse*

**Step 2**

**Leverandørens flow**

Leverandørens flow kan opdeles i mindre processtrin. Opdel din leverandørs samlede flow i mindre, logiske og afgrænsede processtrin.

*Eksempelvis: Leverandørens modtagelse af kunders forespørgsler → tilbudsregning → afregning af eventuelle lovkrav → modtagelse af ordre → fremsendelse af ordrebekræftelse → håndtering af ændringer → produktionsplanlægning → opstilling af maskiner & udstyr → forskellige faser i fremstillingsprocessen → uddannelse og træning af personale → emballering → mærkning → intern håndtering → lagring → overholdelse af holdbarhedsdato → plukning → fremsendelse af varen → levering etc.*

**Leverandørens flow opdelt i mindre processtrin**

1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12

Ved yderligere processer anvend en ny risikoanalyse til beskrivelse af de efterfølgende processtrin

ISO 9001:2008  
**Leverandøraudits**

© COPYRIGHT Lasse Ahm Consult – www.lasseahm.dk , Blanket nr. KV-071 Risikoanalyse, Rev. 01.05.2012

Risikoanalyse – Leverandøraudits, Side 3 af 6

**Step 3**

**Vurdering af væsentlige processtrin**

Hvilke af ovenstående processtrin kræver særlig opmærksomhed/forebyggelse af risici for at undgå utilsigtede hændelser og forsinkelser?

Nævn de mest kritiske processer:

**Step 4**

**Interessenter**

Hvem har væsentlig indflydelse på processerne – eksempelvis salgskonsulenter, agenter, ordremodtagere, projektledere, produktionschefer, værkførere, særlige leverandører, transportører, tolke, underleverandører, administrativt personale, myndigheder m.fl.

Nævn de væsentlige interessenter som har ansvar for disse processer, deltager i processerne eller på anden måde har indflydelse på processerne:

Introduktion til risikoanalysen - side 4 og 5

**Eksempler** : Risikoanalysens eksempler er ikke udtømmende, men tjener alene som eksempler til inspiration.

**Risici i processer** : Her beskriver du hvilke potentielle risici og mulige fejlkilder processerne indeholder. Det er vigtigt, at du er kreativ i din vurdering af risici.

**Sandsynlighed** : Her vurderer du sandsynligheden fra 1 til 10 - hvor 10 er højst sandsynlighed - for at risikoen indtræffer.

**Konsekvenser** : Her beskriver du de forventede konsekvenser, hvis fejlene opstår.

**Fokus** : Her noterer du dine fokusområder ved auditeringen for at vurdere omfanget af leverandørens indsats.

ISO 9001:2008  
**Leverandøraudits**

© COPYRIGHT Lasse Ahm Consult – www.lasseahm.dk , Blanket nr. KV-071 Risikoanalyse, Rev. 01.05.2012

Risikoanalyse – Leverandøraudits, Side 4 af 6

## RISIKOANALYSEN

**Step 5 -a**  
**Hvilke risici vurderer du, at leverandørens administrative processer og fremstillingsprocesser indeholder ...**  
*Hvad kan gå galt? – Overvej risici/fejlmuligheder – Bliv inspireret af eksemplerne*

Eksempler	Risici i processerne - Vær kreativ Beskriv hvilke potentielle risici og mulige fejlkilder der kan opstå hos leverandøren	Sandsynlighed (1-10) 1 = Lille 10 = stor	Konsekvenser Beskriv hvilke konsekvenser de angivne risici har for dig som kunde.	Fokusområde / forventet forebyggelse Noter såfremt dette er et fokusområde. Beskriv eventuelt <i>dine forventninger</i> til hvordan leverandøren bør forebygge/sikre, at disse uønskede hændelser ikke opstår?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misforståelser</li> <li>• Konstruktionstegninger</li> <li>• Ordrepapirer</li> <li>• Rekvistion/bestilling</li> <li>• Sprogbarrierer</li> <li>• Materialeleverandører</li> <li>• Lovgivning</li> <li>• Aftalegrundlag</li> <li>• Kvalitetsspecifikationer</li> <li>• Emballering</li> <li>• Mærkning</li> <li>• Handelshindringer</li> <li>• Myndigheder</li> <li>• Godkendelser</li> <li>• Ferleperioder</li> <li>• Kompetence hos medarbejdere</li> <li>• Beslutningshastighed</li> <li>• Leveringsbetingelser</li> <li>• Leveringstid</li> <li>• Likviditet</li> <li>• Miljøforhold</li> <li>• Brand og eksplosionsfare</li> <li>• Andet</li> </ul>	-	-	-	-

ISO 9001:2008 **Leverandøraudits** © COPYRIGHT Lasse Ahm Consult – www.lasseahm.dk , Blanket nr. KV-071 Risikoanalyse, Rev. 01.05.2012

ISO 9001:2008 **Leverandøraudits**

## Systematisk fremgangsmåde...


**Lasse Ahm** **Consult**  
 Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring


ISO 9001:2008  
**Leverandøraudits**

**Introduktion**

**Brug tiden rigtigt...** *Planlæg*

1. Planlæg din leverandøraudit i god tid
2. Fremsend program med dine fokusområder inden besøget?
3. Beslut inden besøget hvem du gerne vil tale med?



**Lasse Ahm**  **Consult**  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
**Leverandøraudits**

**Introduktion**

**Hvem eller hvad hjælper os...** *Planlæg*

**Er leverandøren certificeret?**

- ISO 9001 (kvalitet)
- ISO 14 001 (Miljø)
- ISO 22 000 / BRC / IFS (Hygiejne)
- Akkrediterede myndigheder
- Andre myndigheder

**Se gældende certifikater**



**Lasse Ahm**  **Consult**  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

Henvendelser

## Leverandørens håndtering af vores henvendelser...

1. Ordrehåndtering / ændringer
2. Klagebehandling / reklamationer
3. Dispensationer



**Lasse Ahm**  **Consult**  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits


Henvendelser

## Ordrehåndtering...

**Se objektivt vidnesbyrd**

### Hvordan registreres vores ordrer

- Bekræftes vores ordrer?
- Hvordan og af hvem?



### Hvordan styres ordreændringer

- Hvordan håndteres ændringer?
- Er der bestemte varsler?
- Hvordan sker tilbagemeldinger til os?
- Hvordan håndteres forsinkelser?




ISO 9001:2008  
**Leverandøraudits**

Henvendelser

## Klagebehandling / reklamationer...

### Hvordan håndteres en reklamation?

- Hvordan styres reklamationer?
- Hvem har ansvaret for reklamationer?
- Hvem er vores kontaktperson?
- Hvad er leverandørens omfang af reklamationer. Se statistik.
- Hvad er trenden /særlige områder



**Lasse Ahm** ✓ Consult  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
**Leverandøraudits**

Henvendelser

## Dispensationer...

### Hvordan styres dispensationer

- Hvem har ansvaret for dispensationer?
- Hvem kontakter os ved dispensationer?
- Hvem har kompetencen til at dispensere?
- Har leverandøren statistik på nuværende dispensationer?

**Lasse Ahm** ✓ Consult  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

Egenkontrol

## Leverandørens egenkontrol...

### Udfører leverandøren egenkontrol?

- Gennemfører leverandøren audits?
- Hvad er omfanget?
- Hvad er resultaterne?
- Hvordan fungerer egenkontrollen?
- Er der fokus på det som er væsentligt for os?
- Kan vi se resultaterne af egenkontrollen?

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

**Se objektivt vidnesbyrd**

## Frigivne varer...

### Hvordan dokumenteres slutkontrol?

- Hvad har leverandøren af dokumentation på at varerne er ok?
- Hvordan dokumenteres specifikationer?
- Er dokumentationen genfindelig?
- Kan der udstedes certifikater på overensstemmelse?
- Hvad sker der med fejlbehæftede varer.
- Hvor opbevares disse fejlbehæftede varer – kan vi se disse (omfanget)

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

## Orden og ryddelighed...

Se objektivt  
vidnesbyrd

### Hvordan fremstår virksomheden?

- Er systemer gennemskuelige?
- Er der orden på kontorer og bærer virksomheden præg af at være "i system"?
- Er der orden og ryddelighed i produktionsafsnit?
- Er der orden og ryddelighed på lagerne?

**Lasse Ahm** ✓ Consult  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits



**Lasse Ahm** ✓ Consult  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring


ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

**Beredskab...**

**Hvordan er vi sikret ved en katastrofe?**

- Har leverandøren en beredskabsplan?
- Hvordan er vores leverancer sikret ved en eventuel brand/skade?
- Har leverandøren samarbejder med andre leverandører som muliggør leverancer til os så vi undgår tab?

**Se objektivt vidnesbyrd**

Lasse Ahm  Consult  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

**Kundetilfredshed...**

**Udfører leverandøren en kundetilfreds-  
måling?**

- Hvor gammel er den seneste analyse?
- Hvad er omfanget af analysen?
- Hvad er resultaterne af analysen?
- Er der igangsat aktiviteter?

**Se objektivt vidnesbyrd**


ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

Summering

## Summering...

### Planlæg tid til evaluering af indtryk

- Reserver tid – allerede i din planlægning af besøget - til evaluering af indtryk
- Spørg efter et lokale, hvor du kan fordybe dig
- Evaluér alene (eller sammen med kollega), men ikke i selskab med leverandøren
- Sammenhold *alle* dine indtryk fra besøget
- Brug gerne ½-1 time til dette.

**Lasse Ahm**  **Consult**  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring


ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

Summering

## Summering - Er "vi" i fokus...

### Hvordan vurderes vores ordrer?

- Hvordan er attituden over for os?
- Er der fokus på vores behov/særlige behov?
- Er vi væsentlige kunder for leverandøren?
- Hvilke *andre* væsentlige kunder har leverandøren at tage hensyn til / hensyn som kan true vores leverancer?
- Hvordan sikres vi os, at de rette ressourcer er til stede hos leverandøren for at vi får vores leverancer?

**Lasse Ahm**  **Consult**  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring


ISO 9001:2008  
**Leverandøraudits**

**Summering**

## Summering - Overensstemmelse...

### Ser vi overensstemmelse mellem vores krav og leverandørens performance?

- Er der forhold som bringer os i tvivl?
- Hvilke overensstemmelser ser vi?
- Hvilke risici ser vi?
  
- Hvad skal der til for at minimere vores mistanke/risici

**Lasse Ahm**  **Consult**  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring


ISO 9001:2008  
**Leverandøraudits**

**Summering**

## Positivlisten...

### Hvilke styrker ser vi i samarbejder?

- Hvilke klare styrker har vi hørt?
- Hvilke klare styrker har vi set objektivt bevis på?

**Lasse Ahm**  **Consult**  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

Summering

## Negativlisten...

### Hvilke risici ser vi i samarbejder?

- Hvilke risici og udtryk har vi hørt?
- Hvilke risici og uhensigtsmæssigheder har vi set objektivt bevis på?
- Hvilke risici/uhensigtsmæssigheder kan rettes og hvilke er en del af virksomhedskulturen?

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

Summering

## Negativlisten...



### Hvilke sten må ryddes af vejen...?

- Hvilke problemstillinger SKAL ryddes af vejen for et (forsat) samarbejde?
- Findes relevante kundereferencer?
- Er det relevant at indhente erfaringer fra andre kunder?

**Lasse Ahm**  **Consult**  
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ISO 9001:2008  
Leverandøraudits

### Redskaber til den *gode* leverandøraudit

- 1 Vi forbereder os før besøget og har en plan
- 2 Vi anvender primært åbne spørgsmål (HV-spørgsmål)
- 3 Vi anvender paraphrasing og er udholdende
- 4 Vi anvender aktiv lytning og opfanger signaler
- 5 Vi finder gode objektive beviser, **positive & negative**
- 6 Vi beskriver/gør eventuelle afvigelser "genfindelige"
- 7 Vi bidrager gerne med løsningsforslag til forbedringer
- 8 Vi afslutter altid leverandøraudits med en opsummering, en positiv- og en negativliste og efterlader ikke leverandøren i tvivl.