Kvalitetsstyring og internkontroll

Styringssystemer for kvalitet, miljø, HMS og trygg mat

Geir Smolan

Yrkeslitteratur as
Innhold

Forord..........................................................................................5

Del 1 – Hva er kvalitet? .........................................................7
  Kvalitet i dagligtale og formelt ...........................................7
  Kvalitet og pris .....................................................................8
  Kvalitet og behov ..................................................................9
  Definisjon av kvalitet ..........................................................10

Styring av kvalitet .................................................................11
  Vite hva kunden vil ha .......................................................12
  Spesifisere tjenesten eller produktet ..................................13
  Rutiner og forebyggende tiltak i produksjonen .....................15
  Å overholde rutiner og oppdage avvik ..................................18
  Måle tilfredsstillelse ..........................................................20
  Forbedre ................................................................................21

Systemer for å styre kvalitet ..................................................22
  Styre kvalitet .......................................................................23
  Kvalitetsystem – system for kvalitetsstyring .......................24
  Et kvalitetsystem er ikke ....................................................24

Administrative styringssystemer ..........................................25
  Styring av sikkerhet og miljø .............................................25
  Styringssystemer for mattrygghet .......................................27

Kvalitetsstandarder ...............................................................27
  Kunden og kvaliteten ........................................................28
  Kundens behov og forventninger ......................................28
  Kvalitet og lovverket .........................................................29
  Andre kvalitetsparametere ................................................31
  Mange slags behov ............................................................31
  Behov endres og kvalitetsopplevelsen endres med behovene ..33

Prosesser ..................................................................................37

Del 2 – Vi går i dybden – litt mer om noen utvalgte kvalitetstemaer .........39
  Ambisjonsnivå ....................................................................40
  Kvalitetspolitikk ...............................................................41
  Bedriftsfilosofi, personalpolitikk og kvalitetsstyring .................42
  Strategier for kvalitet .......................................................43
    Sluttkontrollstrategien ....................................................43
    Forebyggingsstrategien ...................................................44
    Kvalitetsstyring .............................................................44
    Total kvalitetsledelse (TQM) ...........................................45

Kvalitet og økonomi .................................................................48
  Prinsippene for kvalitetsstyring ...........................................51
    1 Kunden i sentrum ........................................................51
    2 og 3 Ansvar og engasjement ..........................................52
    4 og 5 Prosesstankøn og systemtankøn ved styring ............52
    6 Kontinuerlig forbedring ..............................................52
    7 Faktabaserte beslutninger ............................................52
    8 Samarbeid med leverandører .........................................53

Hvor kommer kvalitetsstyringen fra? .....................................53
  Kvalitetskontroll ..............................................................53
  Bomber og inspektører .....................................................55
  Kvalitetssteori .................................................................56
  If Japan can .......................................................................57
  ISO 9000 ...........................................................................58

«... og hvor har den gått?» ...................................................59
  Tjenester ............................................................................59
  Offentlige tjenester ..........................................................60
  Trygg mat (HACCP) ..........................................................62
  System for å overholde myndighetskrav (Internkontroll) ........66
  Regelverk ...........................................................................68
Forord

Denne boka gir en enkel innføring i styringssystemer for kvalitet, miljø, «HMS-internkontroll» og andre systemer som er pålagt av myndighetene.


Boka er delt i fire deler. Del 1 gir en innføring i kvalitetsbegrepet og styringssystemer. Del 2 utdyper en del sentrale temaer som strategier for kvalitet og styring, standardisering på kvalitetsområdet («ISO 9000») og den historiske utviklingen av kvalitetsstyring. Del 3 tar for seg utvikling av systemer i praksis. Del 4 er en faktadel med blant annet en fyldig ordliste.


Ås i august 2009
Geir Smolan
Det skal visstnok være sagt at det i fremtiden bare vil være to typer virksomheter – de som har innført kvalitetsstyring, og de som ikke lenger er på markedet. Kanskje er det å ta hardt i, men utviklingen ser ut til å gå bare én vei. Kvalitetsstyring var for noen år siden bare noe de største industriselskapene drev med. I dag er det en selvfølgelighet for både rørleggeren på hjørnet, tjenesteytende næringer, offentlig sektor og frivillige organisasjoner.


Kvalitetsstyringen er grunnlaget for styring av HMS og systemer pålagt av myndighetene under fellesnavnet *internkontroll*. Derfor begynner vi med en gjennomgang av hva kvalitet er og lærer oss metoden ut fra dette. Så kan vi tilpasse det vi har lært til HMS-styring eller andre typer systemer.

I den første delen av boka får du en innføring og et overblikk over kvalitetstenkningen som har utviklet seg fra industriens barndom fram til i dag. Vi ser også på sentrale begreper du bør kjenne til før vi ser på det mer praktiske.

**Kvalitet i dagligtale og formelt**

Kvalitet er utvilsomt et plussord, et ord vi forbindet med noe positivt og et ord vi liker å sette på det som er fint og bra. Til vanlig er det gjenstander det er kvalitet over. Men etter hvert har også tjenester fått kvalitet, til og med offentlige tjenester. Vi har også fått ordet kvalitetstid, som en betegnelse på samvær (særlig mellom barn og foreldre) med stort utbytte i forhold til tiden som er investert.

I dagligtalen bruker vi ordet kvalitet i litt forskjellige betydninger. Det vanligste er kanskje å knytte kvalitet til luksus, noe som har status, høy standard eller holdbarhet over gjennomsnittet. En bil i millionklassen, dyre merkeklær, eller hvitevarer med 20 års garanti, er kvalitetsprodukter. Tilsvarende omtaler vi det som «dårlig kvalitet» når vi ser lavstatusbiler, klær som er slaskete etter få gangers bruk, eller vaskemaskinen som måtte byttes ut etter fire år og med stadige reparasjoner.

En annen vanlig bruk av ordet er som en beskrivelse av definerte egenskaper, en bestemt standard eller utførelse på et produkt eller tjeneste: «dette papiret leveres i flere kvaliteter», «vi valgte den beste kvaliteten de hadde».

Kvalitet kan også være fravær av feil og mangler. I irritasjon over produkter som slutter å fungere eller fungerer dårlig sier vi at årsaken er «dårlig kvalitet». Spisestuen som er like fin etter å ha vært avet i tres generasjoner, er derimot «kvalitetshåndverk».

I praksis er det også nær sammenheng mellom de to siste forståelsene av kvalitetsbegrepet. Et produkt kan fungere uten feil ved sjelden og forsiktig bruk, men bryte sammen ved daglig, roff bruk. Sykler du to mil på dårlig vei til jobben hver dag trenger du en sykkel som tåler en trøkk hvis du skal unngå feil og mangler. Er det derimot snakk om to søndagsturer på asfalt i juli hvert år kan du gå mye ned på kvalitetskravene.

**Kvalitet og pris**

Egenskaper ved produkter henger som regel nøye sammen med pris. Vi vurderer de egenskapene vi trenger opp mot prisen. Har vi

---

1 Når vi heretter bruker ordet produkt kan det bety både et fysisk produkt og en tjeneste.
Vi går i dybden – litt mer om noen utvalgte kvalitetstemaer

I denne delen av boka skal vi se nærmere på en del temaer som vil være nyttige videre. Det første gjelder motivasjonen for å sette i gang med kvalitetsstyring. Så må vi skaffe oss litt mer kunnskap om noen emner, bl.a. historien bak utviklingen av systemer for kvalitetsstyring og på hvilke områder disse brukes i dag. Kunnskap om standardisering, som er ganske viktig i kvalitetsstyring, hører også med i dette bildet.

Enten vi studerer kvalitetsstyring som et fag, har fått i oppgave å lage et system, eller som leder vurderer om og på hvilken måte vi skal styre kvaliteten på våre produkter, må vi ha tenkt nøyde igjenom hva vi vil med noe slikt. Et kvalitetsstyringssystem er ikke noe vi kan kjøpe ferdig. Disse vurderingene må vi selv ta ansvaret for. Men vi kan bidra med noen spørsmål og momenter som bør utredes. Og jo mer kunnskap vi har om dette – jo bedre er det.

Spørsmålet er hvorfor vi i det hele tatt skal styre kvalitet, og hvilket ambisjonsnivå vi skal ha. Med HMS (eller trygg mat, hvis vi er i den bransjen) kan vi ikke velge om vi skal etablere systemer. Likevel må vi ta stilling til ambisjonsnivået:

- Skal vi legge oss på lovens minimum for å unngå problemer med tilsynsmyndighetene eller skal vi fastsette målsettinger ut over dette?
- Har vi spesifisert problemene eller utfordringene? HMS-IK for- skriften har et klart påbud om å bestemme mål for HMS-arbeidet.

**Ambisjon** = ærgjerrighet, noe vi svært gjerne vil
Mangler dette, vil myndighetene påpeke det. IK-mat har ikke noe slikt krav, men det anbefales gjerne å bestemme målene for å sikre at de er klare, ikke minst internt.

For den som fortsatt er i utrednings- og tenkefasen kan noen økonomiske vurderinger være på sin plass. Hva koster kvalitetsstyring? Og lønner det seg?

**Ambisjonsnivå**

Hvorfør skal vi ha kvalitetsstyring, og hva vil vi med systemet? Dette er kanskje de viktigste spørsmålene enhver organisasjon må stille seg og besvare, før vi gjør noe som helst i retning av å skaffe et slikt system. Det er mange tolkninger av kvalitetsstyring: Hva er det, og hva slags funksjon skal det ha i bedriften og i forhold til andre styringssystemer?

Slik en del organisasjoner har bygd opp systemet sitt synes det som om kvalitetsstyringssystemet er en slags felles hukommelse for bedriften. Men et kvalitetsstyringssystem er ikke først og fremst noen informasjonsbank eller skjemasamling. Likevel ser vi dette ganske ofte. «Kvalitetsystemet» er langt fra noe styringssystem, men heller en samling «kjekt å ha». Vi skal ikke påstå at dette ikke har positiv innvirkning på kvaliteten på produktene. Det er sikkert en fordel å ha de fleste av arbeidsverktøyene oversiktlig og samlet, men det er ganske langt unna å ha noen *styring* av kvalitet. Derfor er det betenkelig hvis det er ledelsen i bedriften som har bestilt et slikt «system».

Vi har nå vært innom ulike måter eller nivåer å bruke et kvalitetsstyringssystem på. Det går også an å misbruke et slikt system. For når feil registreres så kan det også registreres hvem som gjorde feil. Og den informasjonen kan brukes både konstruktivt og til helt andre formål. Statistikker over tidsforbruk kan være et nyttig verktøy, men viser de tiden på enkeltpersoner er grensen til misbruk hårfinn. Kontrollmekanismer kombinert med datasytmer som registrerer, analyserer og lager statistikker kan lett bli mer nøyaktige enn strengt tatt nødvendig. Og avstanden til mistenkeligjøring, konflikter og dårlig miljø kan bli kort. Men selvfølgelig, den som absolutt vil
kontrollere medarbeiderne sine under overskriften kvalitetssystem har alle muligheter til det.

Kvalitetspolitikk


De mest sentrale spørsmålene i kvalitetspolitikk er:

2. Hvordan sørger vi for å levere kvalitet? Hva er viktig for å kunne levere kvalitet i vår bedrift? Hvilke strategier bruker vi for å kunne levere kvalitet?

Begrepet kvalitetspolitikk brukes ofte mer eller mindre synonymt med uttrykk som kvalitetsfilosofi og kvalitetspolicy. NS-EN ISO 9001 bruker begrepet kvalitetspolitikk.


I formuleringene kan vi ofte se at de to-tre første setningene er vel-dig gode og konsise, men så virker det som om «alle» i tillegg vil ha med «sitt område». På den måten kan man ødelegge en flott kvalitetspolitikk.

Bedriftsfilosofi, personalpolitikk og kvalitetsstyring

Her kan det også være på sin plass å skyte inn litt om den bedriftsfilosofien som ligger til grunn for totalkvalitet og som gjennomsyrer bl.a. Demings arbeid.

Mange klager over et arbeidsliv som blir stadig hardere. Sterkere styring, mer usikre jobber, «oppmyking» av arbeidsmiljøloven, mer bruk av midlertidig ansatte og økende press på lønninger er noen av symptomene. Det fører til økende arbeidspress, mer overtid, større usikkerhet og at det kuttes i ressurser til opplæring og utvikling av de ansatte. Dette er enda mer tydelig i andre land, men det er heller ikke tvil om at vi i Norge «kommer etter». Servicesektoren og ufallærte er de som rammes først, men de er ikke nødvendigvis alene.


Men det er temmelig langt unna den personalpolitikken som må praktiseres i en kvalitetsstyrt bedrift. I Demings 14 prinsipper er det flere punkter som omhandler forholdet til de ansatte, bl.a. «legg vekt på opplæring og trening», «bryt ned barriærer mellom organisasjonens forskjellige avdelinger» og «fjern frykt». En slik bedrift satser langsiktig på opplæring og utvikling av de ansatte. Deming står i det hele tatt for en ganske menneskelig personalpolitikk. Andre kvalitetstenkere har fremhevet betydningen av et «tillitsfullt og kreativt miljø».
I dette kapitlet ser vi kort på hva som må være med i systemer som skal styre kvalitet og/eller ivareta de lovbestemte kravene til internkontroll, uansett hvilket område det er på.


Det er klare paralleller mellom styringssystemer for kvalitet på den ene siden og systemer for å ivareta lovkrav (internkontroll) på den andre. Det er derfor helt klart at man bør bruke felles dokumentmaler, fremgangsmåte og arbeidsmetodikk.

Det er sagt mye om integrering av HMS- og kvalitetsstyringssystemer, og det er knapt noen som mener at dette ikke er en stor fordel. Når vi jobber med en prosess som både er viktig for kvaliteten på produktet og hvor det er sikkerhetsrisiko, bør det behandles samtidig. Det er både effektivt og riktig.

Statoil er ikke i tvil om denne integreringen, og i en tidligere årsrapport står det: «Statoils styringssystem for helse, miljø og sikkerhet (HMS) er en integrert del av konsernets totale styringssystem, og er beskrevet i konsernets styrende dokumenter.»

I dette kapitlet vil vi behandle de to systemtypene parallelt. Men vær klar over at IK-mat/HACCP ikke alltid passer inn i alt som sies om systemer. Trygg mat-systemene gir stort sett noe mer detaljerte anvisninger på løsninger, i form av rutiner, enn de andre typene systemer.
For ikke å gjøre dette kapitlet for komplisert og detaljert behandler vi først og fremst systemer for kvalitet og internkontroll (HMS og IK-mat). HACCP tas opp i forbindelse med IK-mat.

Systemer for miljøstyring og systemer som skal tilfredsstille kravene i ulike kvalitetspriser regner med vi at bare er aktuelt for veldig store bedrifter og det faller utenfor rammen av denne boken. Likevel kan vi anta at med den harmonisering som er skjedd mellom ISO 9001 og 14001, så er kvalitets- og miljøstyring nokså parallelt i de fleste tilfeller.

**Politikk og målsetting**

Et godt utgangspunkt for alt arbeid av en viss størrelse er å ha klart for seg **hva man skal oppnå**. I forbindelse med både kvalitetsarbeid og HMS-styring er dette understreket utallige ganger. Likevel opplever revisorer fra myndigheter og andre gang på gang at bedriften ikke har dette så klart for seg som den burde. Med HMS er det nok i mange tilfeller myndighetenes krav som er det eneste motivet for å lage et system, men også med kvalitetsstyringssystemer er det mange uklare målsettinger.

**Et eksempel på en HMS-målsetting er**

«å drive uten skader på mennesker og miljø og i tråd med prinsippene for en bærekraftig utvikling».

Dette er en klar og tydelig formulering som er et godt grunnlag for en HMS-politikk.

I HMS-IK-forskriften er målsettingen for HMS-arbeidet et helt tydelig krav i § 5, mens IK-mat ikke har noe slikt krav. Dette er altså helt parallelt til ISO 9001 som også krever at det skal være fastsatt politikk og mål for arbeidet med kvalitet.

Denne korte og konsise formuleringen av en HMS- eller kvalitets-politikk som alle kan skrive under på er det de fleste prosjektledere for kvalitetsstyringssystemer drømmer om. Ser vi på hvordan en del andre bedrifter har gjort dette (noe som er enkelt ved å bruke Internett), ser vi at resultatet er totalt forskjellig. Alle bedrifter er forskjellige, ikke minst kan utfordringene være totalt forskjellige. For en liten bedrift uten særlig erfaring i systematisk forbedringsarbeid
kan akkurat det være en stor del av kvalitetspolitikken. Et konsern som har drevet stadig forbedring i noen tiår vil ha helt andre utfordringer og kanske ikke en gang nevne grunnleggende ting som forbedring og kundefokus.

**Hva er kvalitet for oss?**

For å kunne levere kvalitet må vi ha en klar idé om hva vi helt konkret vil legge i begrepet. Først bør vi formulere hva kvalitet skal være for oss i det daglige. **Å tilfredsstille kundekrav** er en generell definisjon av kvalitet og vil være ulik for de aller fleste bedrifter. Alle har en generell definisjon, men i tillegg er det nyttig å presisere hvem kunden er for vår bedrift og hva kvalitet skal bety i det daglige.

For små bedrifter og andre som ikke er vant med mye administrasjon, kan dette sikkert være uvant eller vanskelig. Derfor gjelder det å tenke veldig enkelt og grunnleggende. Men det er viktig å formulere en kvalitetspolitikk, selv om den blir kort og enkel, eller til og med banal. Tenk på definisjonen «overordnede hensikter og retning angående kvalitet slik dette formelt er uttrykt av den øverste ledelsen». Hvem kan klare seg uten dette hvis man skal bli tatt alvorlig med sin kvalitetsstyring?

Flere ulike kundegrupper kan gjøre kvalitetsbegrepet vanskelig. Så lenge det er én type kunder som skal være fornøyd med én type produkter er alt ganske greit. Men hva om det er flere kunder, og disse har kryssende interesser? Dette er helt vanlig for en del offentlige og ideelle organisasjoner.

Det er umulig å gi noe fasitsvar på disse spørsmålene. De kan være enkle, som f.eks. at kunden er den som kjøper produkte og kvalitet er at kunden skal være fornøyd. Men det kan også være mer komplisert. Dette er det bare bedriften selv som kan avgjøre.

**HMS**

På tilsvarende vis må det defineres en standard for sikkerhet, miljø og arbeidsmiljø. Hva skal vektlegges og fremheves? Skal vi sette høyere mål enn loven krever? Også her vil innholdet variere mye

**Kvalitetspolitikk**


ISO 9001 har klare krav til kvalitetspolitikken. Det sies veldig klart at ledelsen har ansvaret for at en slik etableres. Standarden inneholder også noen punkter med krav til politikken, bl.a. at den skal egne seg for organisasjonen og være et hensiktsmessig rammeverk for kvalitetsmålene.

ISO 9004 går mye dypere inn på kvalitetspolitikk, og er for dem med høyere ambisjoner. En begrunnelse for å ha en klar kvalitetspolitikk er at ledelsen bruker politikken som et redskap for å styre organisasjonen mot bedre prestasjoner. For å oppnå det, bør kvalitetspolitikken ha samme status som, og være i samsvar med organisasjonens generelle politikk og strategi.

Standarden nevner disse forutsetningene for at kvalitetspolitikken skal kunne brukes til forbedring:

- Den er i samsvar med den øverste ledelsens visjoner og strategi for organisasjonens fremtid
- Den bidrar til at kvalitetsmålene forstås og etterstrebes i hele organisasjonen
- Den beviser den øverste ledelsens forpliktelser når det gjelder kvalitet og til å ha nok ressurser til å oppnå målene
Del 4
Faktadel

Ordliste


Mye kvalitetslitteratur er på engelsk. De engelske termene er derfor også tatt med både som egne oppslagsord og i forklaringen til de norske uttrykkene.

Audit (eng.)
Revisjon.

Audit team (eng.)
Revisjonslag.

Auditee (eng.)
Revidert part.

Auditor (eng.)
Revisor.

Avvik (noncomformity)
Mangel på oppfyllelse av et krav.

Characteristic (eng.)
Egenskap.

Conformity (eng.)
Overensstemmelse.
Continual improvement (eng.)
Kontinuerlig forbedring.

Corrective action (eng.)
Korrigerende tiltak.

Customer (eng.)
Kunde.

Customer satisfaction (eng.)
Kundetilfredshet.

Defect (eng.)
Feil.

Egenskap (characteristic)
Særpreg som gjør det mulig å skjelne.

Feil (defect)
Mangel på oppfyllelse av et krav som angår en tilsiktet eller spesifisert anvendelse.

Forebyggende tiltak (preventive action)
Tiltak for å fjerne årsaken til et mulig avvik eller en annen mulig uønsket situasjon. Merk forskjellen mellom forebyggende tiltak, som iverksettes for å forebygge et avvik, og korrigerende tiltak (se dette), som iverksettes for å hindre gjentakelse.

Grade (eng.)
Klasse.

Gjennomgang (review)
Aktivitet som gjennomføres for å bestemme hensiktsmessigheten, tilstrekkeligheten og virkningen for det aktuelle emnet når det gjelder å oppnå etablerte mål.

Inspection (eng.)
Inspeksjon

Inspeksjon (inspection)
Bestemmelse av samsvar ved observasjon og vurdering, eventuelt supplert med måling, prøving eller tolkning.
Instruks
Ordre. Beskrivelse av hvordan en oppgave skal utføres.

Klasse (grade)
Kategori eller rang som er angitt for forskjellige krav til kvalitet for produkter, prosesser eller systemer med samme funksjonelle anvendelser.


Kontinuerlig forbedring (continual improvement)
Gjentatt aktivitet for å øke evnen til å tilfredsstille krav til kvalitet

Korrigerende tiltak (corrective action)

Krav (requirement)
Behov eller forventning som er angitt, vanligvis underforstått eller obligatorisk.

Kunde (customer)
Organisasjon eller person som mottar et produkt.

Kundetilfredshet (customer satisfaction)
Kundens oppfatning av i hvilken grad hans/hennes krav er oppfylt.

Kvalitet (quality)
I ISO 9000 definert som: «i hvilken grad en samling av iboende egenskaper oppfyller krav». Og der «krav» er: «behov eller forventning som er angitt, vanligvis underforstått eller