

Geir Smolan

Kvalitetsstyring og internkontroll

Styringsystemer for kvalitet,
miljø, HMS og trygg mat

Yrkeslitteratur as

© Yrkeslitteratur as 2009

ISBN 978-82-584-0536-5

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven eller i strid med avtaler om kopiering gjort med KOPINOR, interesseorganisasjon for rettighetshavere til åndsverk. Forbudet gjelder både hele verket og deler av det, medregnet lagring i elektroniske medier, visning på bildeskjerm og innspilling på bånd.

Utgiver: Yrkeslitteratur as, Postboks 5178, Majorstuen N-0302 Oslo

Telefon: 23 27 59 00

Telefaks: 22 43 02 39

E-post: post@yrkeslitteratur.no

Hjemmeside: www.yrkeslitteratur.no

Illustrasjoner/foto: JUPITERIMAGES, Geir Smolan, Astrid Storaune Larsen, Pål R. Johansen, Ås kommune

Omslag: Pål R. Johansen

Grafisk tilrettelegging: Interface Media as

Trykk: Interface Media as, Oslo, 2009

Innhold

Forord	5	Del 2 – Vi går i dybden – litt mer om noen utvalgte kvalitetstemaer	39
Del 1 – Hva er kvalitet?	7	Ambisjonsnivå	40
Kvalitet i dagligtale og formelt	7	Kvalitetspolitikk	41
Kvalitet og pris	8	Bedriftsfilosofi, personalpolitikk og kvalitetsstyring	42
Kvalitet og behov	9	Strategier for kvalitet	43
Definisjon av kvalitet	10	Sluttkontrollstrategien	43
Styring av kvalitet	11	Forebyggingsstrategien	44
Vite hva kunden vil ha.....	12	Kvalitetsstyring.....	44
Spesifisere tjenesten eller produktet	13	Total kvalitetsledelse (TQM)	45
Rutiner og forebyggende tiltak i produksjonen	15	Kvalitet og økonomi	48
Å overholde rutiner og oppdage avvik.....	18	Prinsippene for kvalitetsstyring	51
Måle tilfredsstillelse	20	1 Kunden i sentrum	51
Forbedre.....	21	2 og 3 Ansvar og engasjement	52
Systemer for å styre kvalitet	22	4 og 5 Prosesstankegang og systemtankegang ved styring.....	52
Styre kvalitet	23	6 Kontinuerlig forbedring	52
Kvalitetssystem – system for kvalitetsstyring	24	7 Faktabaserte beslutninger.....	52
Et kvalitetssystem er ikke	24	8 Samarbeid med leverandører	53
Administrative styringssystemer	25	Hvor kommer kvalitetsstyringen fra?	53
Styring av sikkerhet og miljø.....	25	Kvalitetskontroll.....	53
Styringssystemer for mattrygghet.....	27	Bomber og inspektører.....	55
Kvalitetsstandarder	27	Kvalitetsteori	56
Kunden og kvaliteten	28	If Japan can	57
Kundens behov og forventninger	28	ISO 9000.....	58
Kvalitet og lovverket	29	«... og hvor har den gått?»	59
Andre kvalitetsparametere	31	Tjenester	59
Mange slags behov	31	Offentlige tjenester	60
Behov endres og kvalitetsopplevelsen endres med behovene...	33	Trygg mat (HACCP)	62
Prosesser	37	System for å overholde myndighetskrav (Internkontroll)	66
		Regelverk.....	68

Standarder og standardisering	71	Organisering av IK-arbeidet	98
Hvorfor standarder?	72	Krav til styringssystem.....	99
Hvem driver standardisering?	73	Grunnleggende krav	100
EU og standardisering	74	Ledelsens ansvar.....	100
Hvordan produseres en standard? ...	74	Ressursstyring	101
Standarder for kvalitets- og miljø-		Realisering av produkter	102
styring	75	Produksjon og prosesser	102
Standarder for kvalitetsstyring.....	76	Prosedyrer.....	104
Standarder for miljøstyring.....	78	Måling, analyse, forbedring.....	107
Standard for revisjon	79	Dokumentasjon	108
Standard for mattrygghet	80		
Fremtidig utvikling av ISO 9000.....	80	Del 4 – Faktadel.....	110
Kritikk av ISO 9000	81	Ordliste.....	110
Andre «systemstandarder»	83		
EFQM	83	Mer hjelp på Internett	118
Den europeiske kvalitetsprisen (EQA)	84	Sentrale myndigheter	118
BRC.....	85	Tilsynsetatene	118
EMAS.....	86	Regelverk	119
Revisjon	86	Organisasjoner	119
Sertifisering	88	Undervisning	120
		Forlag	120
Del 3 – KS og IK i praksis	91	Faglige forum	120
 Politikk og målsetting	92	Internasjonalt	121
Hva er kvalitet for oss?	93	Søkeverktøy.....	121
HMS.....	93		
Kvalitetspolitikk	94	Stikkord.....	122

Forord

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

Boka er laget for de som må kjenne til og lære systematisk kvalitets- og HMS-arbeid, eller annen type internkontroll som myndighetene bestemmer. Den kan brukes av elever og studenter og i arbeidslivet. I små virksomheter kan den fungere som en gjør-det-selv-oppskrift. Den egner seg godt som oppslagsverk, eller til å lese litt her og der om det man lurer på i øyeblikket.

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 fylldig ordliste.

Det anbefales å lese del 1 først. Her blir en kjent med en del terminologi og grunnleggende tenkemåter. Kvalitetsterminologien ble endret på flere punkter med de siste utgavene av ISO 9000-standardene, og en del begreper har gått ut eller fått nytt innhold.

Ås i august 2009
Geir Smolan

Del 1

Hva er kvalitet?



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.

Ordet **kvalitet** har latinske røtter. Det kommer av ordet *qualis* som betyr hvordan eller hvilken (egenskap). Det beskriver altså den vesentlige egenskapen ved noe.

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.

HMS = Helse,
miljø og sikkerhet

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

Begrepet kvalitet bruker vi daglig: kvalitetsklær, «vi satser på kvalitet», «dårlig kvalitet», «det var kvalitet over arbeidet», «prisen står i forhold til kvaliteten», «dette kjøkkenet kommer i flere ulike kvaliteter», osv.



Kvalitet er utvilsomt et plussord, et ord vi forbinder 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 produkt¹ 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 arvet i tre 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, røff 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.

Del 2

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 nøye igjennom 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 forskriften 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

Hvorfor 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. «Kvalitetssystemet» 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 hårfin. Kontrollmekanismer kombinert med datasystemer som registrerer, analyserer og lager statistikker kan lett bli mer nøyaktige enn strengt tatt nødvendig. Og avstanden til mistenkeliggjøring, 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

En organisasjon som prioriterer kvalitet på sine produkter og tjenester bør ha formulert en kvalitetspolitikk som skal fortelle medarbeidere, brukere og kunder hvordan den vektlegger og organiserer arbeidet med kvalitetsstyring. Så når man har diskutert seg fram til en klar idé om hva kvalitetsstyringssystemet skal gjøre og hvilket nivå man skal legge seg på, bør man ta seg tid til å formulere dette på en kort og presis måte. Det er dette som er kvalitetspolitikk. Den formelle definisjonen av kvalitetspolitikk i ISO 9000 lyder: «Organisasjonens overordnede hensikter og retning angående kvalitet slik dette formelt er uttrykt av den øverste ledelsen.» Kvalitetspolitikken er som regel en kort og konsis formulering som sier noe om hvordan bedriften tenker når det gjelder kvalitet på produktene sine.

De mest sentrale spørsmålene i kvalitetspolitikk er:

1. Hva betyr kvalitet for oss? I vår bedrift? På våre produkter? I det daglige?
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.

Hvis man leser en del eksempler på kvalitetspolitikk ser man fort likheter. Kundefokus er som regel et sentralt punkt. Det er også forbedring og forebygging. Ikke noe av dette er overraskende når vi kjenner prinsippene for kvalitetsstyring slik de er presentert i ISO 9000-standarden (se side 77).

Kvalitetspolitikken må være kortfattet og presis. Det er fristende å fylle på med «viktige» punkter som bare «må» være med. Men rådene fra ekspertene er å holde antall punkter lavt, 2-4 blir ofte nevnt. Blir det for mange punkter drukner poengene selv om alt som står er viktig og bra. En annen ting er at det er vanskelig å oppfatte og huske mange punkter.



Konsis = kort og innholdsrik

I formuleringene kan vi ofte se at de to-tre første setningene er veldig 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 gjennomsyrrer 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 ufaglærte er de som rammes først, men de er ikke nødvendigvis alene.



Vi antar at en med en slik personalpolitikk ønsker å redusere personalkostnader. Da aksepteres stor gjennomtrekk av ansatte. Dette kan være bransjer med beskjedne krav til utdanning eller bransjer der «ingen holder ut lenge». Så får det bli opp til hver og en om man ønsker å ha en slik personalpolitikk. Så lenge man holder seg innenfor Arbeidsmiljølovens grenser er det ikke forbudt.

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 barrierer 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».

Del 3

KS og IK i praksis

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 finnes ikke noen standardoppskrift på utvikling av et IK-system. Ofte hjelper ikke maler eller mer eller mindre ferdigkjøpte systemer heller. Hver bedrift er forskjellig og like forskjellige blir IK-systemene. Likevel går det an å si en del om hva som bør og må være med.

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 kvalitetspolitikk 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 kanskje 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 produktene 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

med hva slags bedrift det er snakk om. Noen bedrifter driver ikke med noe som forurensar, men har i stedet ufordringer på mellommenneskelige forhold. Andre har farlige maskiner og kjemikalier og trenger konkrete mål for å hindre skader og ulykker. Mange bedrifter har arbeidet godt og lenge med HMS, mens andre er nystartet eller har av andre grunner kommet mye kortere. Dette vil også helt sikkert gi forskjellige målformuleringer.

Kvalitetspolitikk

Heldigvis behøver vi ikke å starte på bar bakke med kvalitetspolitikken. Det er noen aktuelle kilder med tanke på hva en kvalitetspolitikk kan inneholde. I ISO-standardene finner vi generelle krav til organisasjonen, til ledelse i ISO 9001 og prinsipper for kvalitetsstyring i ISO 9000. En bedrift har gjerne overordnede føringer som er gitt i bedriftens verdier og hovedmål. Krav og ønsker fra brukere og interessenter bør kanskje også komme til uttrykk i bedriftens kvalitetspolitikk. Det er også rikelig med kilder til inspirasjon å finne hos andre. Å kikke på andres kvalitetspolitikk er nyttig, men vi kan ikke regne med å kunne skrive av andres ideer.

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

Her har vi samlet en del begreper innen kvalitetsstyring og beslektede disipliner. Mange er tatt fra standarden NS-EN ISO 9000:2005. Systemer for kvalitetsstyring. Grunntrekk og terminologi og definisjonene følger denne. Vær klar over at en del begreper er fjernet og andre har fått ny betydning i forhold til den gamle terminologistandarden NS-ISO 8402.

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 (nonconformity)

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.

Gjennomgåelse (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.

For eksempel: å reise på «business class» på fly koster mer enn på turistklasse, men vil gi den reisende høyere komfort ved bedre benplass, mulighet for å endre billetten, adgang til lounge/salong osv. Begge klasser dekker togets hovedfunksjon som er å transportere den reisende fra ett sted til et annet. En vare av høy klasse kan ha utilfredsstillende kvalitet når det gjelder å tilfredsstille behov, f.eks. kan et luksushotell yte dårlig service *og* små hospits kan yte fremragende service.

Kontinuerlig forbedring (continual improvement)

Gjentatt aktivitet for å øke evnen til å tilfredsstille krav til kvalitet

Korrigerende tiltak (corrective action)

Tiltak for å fjerne årsaken til et avdekket avvik eller annen uønsket situasjon. Merk forskjellen mellom forebyggende og korrigerende tiltak. Det er også verdt å merke seg at det er forskjell på korrigerende og korrigerende tiltak. Dette er tiltak som gjennomføres for å fjerne eller rette opp et avdekket avvik.

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