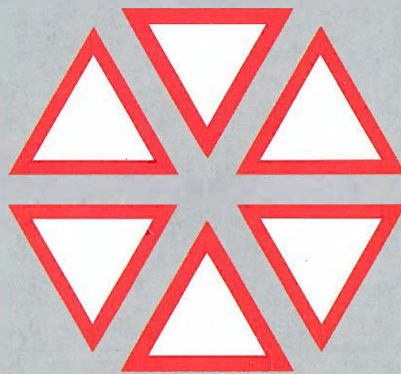




Kvalitetshåndbok for Statens vegvesen



Kvalitet alle veger

Hensikt

Statens vegvesen tar ansvar for vegen og trafikken i arbeid for et bedre samfunn.

Visjon

Landet er bundet sammen på en miljøvennlig, trygg og effektiv måte.

Vi bidrar til trivelige og levedyktige lokalsamfunn.

Det er enkelt og det gir positive opplevelser å være trafikant.

Vi er verdsatt som en konkurransedyktig og kreativ etat.

Vårt arbeid er preget av respekt og omtanke for medmennesker.



Statens vegvesen

Kvalitetshåndbok for Statens vegvesen

Dato: 2001-03-01
Dok.nr.: KHB-0900-0113-01
Versjon: 05

Håndbøker i Statens vegvesen

Dette er en håndbok i Vegvesenets håndbokserie, en samling fortløpende nummererte publikasjoner som først og fremst er beregnet for bruk innen etaten.

Håndbøkene kan kjøpes av interesserte utenfor Statens vegvesen til de priser som er oppgitt i håndbokoversikten - håndbok 022.

Det er Vegdirektoratet som har hovedansvaret for utarbeidelse og ajourføring av håndbøkene.

Ansvar for grafisk tilrettelegging og produksjon har Grafisk senter i Vegdirektoratet

Vegvesenets håndbøker utgis på 2 nivåer:

Nivå 1 - Rød farge på omslaget - omfatter forskrifter, normaler og retningslinjer godkjent av overordnet myndighet eller av Vegdirektoratet etter fullmakt.

Nivå 2 - Blå farge på omslaget - omfatter veiledninger, lærebøker og vegdata godkjent av den avdeling som har fått fullmakt til dette i Vegdirektoratet.

Kvalitetshåndbok for Statens vegvesen

Nr. 144 i Vegvesenets håndbokserie

Layout: Grafisk senter, Vegdirektoratet

Opplag: 3000

Trykk: Trykk Partner AS, Oslo

ISBN 82-7207-510-5

Forord

Håndbok 144, kvalitetshåndbok for Statens vegvesen beskriver etatens kvalitetspolitikk og stiller krav til kvalitetssystemet, som skal bidra til å oppnå riktig kvalitet på resultatet av etatens arbeid. Dette skal også bidra til effektiv utførelse av alt arbeid i etaten. Håndboka erstatter håndbok 144 fra mars 1996.

Håndboka er øverste nivå i Vegvesenets kvalitetssystem og skal danne utgangspunkt for underliggende, utfyllende og operative retningslinjer og veiledninger for kvalitetsarbeidet på de ulike områder og nivåer i etaten. Håndboka gjelder all virksomhet i Statens vegvesen.

Revisjonen av håndbok 144 er gjort for å effektivisere kvalitetsarbeidet i Statens vegvesen, samt for å følge opp endringene i de internasjonale ISO-standardene, som Vegvesenets kvalitetssystem er basert på. Det er i den reviderte håndboka foreslått endringer både i utformingen av selve kvalitetssystemet og i redigeringen av boka. Blant annet settes det større fokus på:

- etatens kunder, deres behov og forventninger
- produktkvalitet og effektivitet
- prosessforståelse, prosessstyring og eierskap til prosessene
- erfaringsoverføring, endring, forbedringsprosesser, og kontinuerlig forbedring
- resultater

Andre endringer i forhold til forrige utgave:

- Arbeidet i Vegvesenet er gruppert i fem kjerneprosesser og et antall støtte- og ledelsesprosesser.
- Ansvarsforholdene for de ulike kvalitetsaktiviteter er klargjort bedre.
- Krav om ledelsens gjennomgang, som skal gjennomføres minst en gang i året.
- Det er gjort flere redaksjonelle endringer i forhold til 1996-utgaven, og det presenteres en del nye figurer, for å synliggjøre og forklare tekstene.

Håndbok 144 har grenseflater mot andre håndbøker. Håndbok 158, Mål- og resultatstyring, som er under revisjon, beskriver Vegvesenets overordnede styringssystem. Håndbok 224 - Personalpolitikk, behandler personalledelse. Håndbok 144 omtaler flere steder styring og ledelse (styring er en del av ledelse). Dette gjelder arbeidet med kvalitets sikring. Dersom en skulle oppfatte at det er en konflikt mellom de tre håndbøkene, er det håndbok 158 som gjelder for mål- og resultatstyring og håndbok 224 for personalledelse.

Håndbok 144 behandler kvalitetssikringsprosessen etter at mål og rammer for virksomheten er bestemt, men gjelder også for Vegvesenets arbeid med mål- og resultatstyringsprosessen.

Håndboka legger stor vekt på kundeorientering. Det understrekes at det er viktig å

tilfredsstille behovene til alle som er avhengig av vårt arbeid. Lover, forskrifter, budsjett mm. setter imidlertid grenser for hvor langt vi kan tilfredsstille kundenes ønsker. Kvalitetssystemet skal også sikre kundene en korrekt behandling. Forøvrig vil mange av Vegvesenets håndbøker stille kvalitetskrav.

Håndboka beskriver en måte å tenke og handle på i kvalitetssikringsarbeidet. Boka har derfor, for en del av innholdet, karakter av lærebok. Håndboka har likevel status som retningslinjer, jf. bl.a. krav til ledelsen om hvordan arbeidet med kvalitetssikring skal organiseres og drives. Krav til rapportering fra vegkontorene til Vegdirektoratet og internt i Vegdirektoratet vil bli fastlagt i egne retningslinjer.

Målgruppen for håndboka er først og fremst ledere og saksbehandlere som arbeider med fastsettelse og oppfølging av kvalitetsmål.

Ledernes engasjement er viktig for alle tilsettes motivasjon for kvalitetsarbeidet. En forutsetning for å oppnå engasjement i dette arbeidet er at alle ledere engasjerer seg, og i praktisk handling "viser veg gjennom eget engasjement og eksempel", jf. hovedstrategi 2 i strategidokumentet av september 1996.

Det skal derfor drives systematisk og kontinuerlig kvalitetsforbedring i Statens vegvesen slik det beskrives i denne håndboka. Det gjelder også for selve håndboka. Vi tar derfor imot forslag til forbedringer med tanke på neste revisjon som vil skje etter behov, kanskje alt når den pågående revisjon av håndbok 158 er ferdig.

Februar 2001



Olav Softeland

**Kvalitetshåndbok for Statens vegvesen**

Gyldig fra:	2001-02-14	Versjon:	05	Godkjent av:
Funksjon/av deling:	K-HMS-stab	Funksjon /av deling:	K-HMS-stab	<i>Olav Sjøteland</i> O. Sjøteland

Innhold

1. Statens vegvesen kvalitetspolitikk	6
1.1 Formål og bruksområde	6
1.2 Kvalitetspolitikken	6
2. Kvalitetssystemet	7
2.1 Ansvar for kvalitetsarbeid og -forbedring	7
2.2 Arbeidsmåte	7
2.3 Kontinuerlige forbedringer	8
2.4 Samordning på landsbasis	9
2.5 Kvalitetssystemets oppbygging	9
2.6 Dokumentstruktur	9
3. Organisasjon	12
4. Ledelse av kvalitetsarbeidet	13
4.1 Ledelsens plikter	13
4.2 Styring og ledelse	13
4.3 Ledelsens gjennomgang	13
5. Virkemidler	14
5.1 Prosesser	14
5.2 Lederskap	14
5.3 Politikk og strategi	14
5.4 Personalledelse	14
5.5 Samarbeidspartnere og andre ressurser	15
6. Verdiskaping	16
6.1 Kundeorientering - Kundetilfredshet	16
6.2 Prosesser	16
6.3 Produkter	19
7. Målinger, analyser, forbedringer	20
7.1 Kvalitetskostnader	20
7.2 Revisjoner	20
7.3 Avvik og avviksbehandling	20
7.4 Korrigerende og forebyggende tiltak	21
7.5 Erfaringsoverføring	21
Vedlegg 1: Kjerne-, støtte- og ledelsesprosesser	23
Vedlegg 2: Terminologi	24
Vedlegg 3: Dokumentstruktur i kvalitetssystemet	27

1. Statens vegvesens kvalitetspolitikk

1.1 Formål og bruksområde

Kvalitetshåndboken skal gjelde for all virksomhet i Statens vegvesen. Den angir krav til etatens kvalitetssystem, og skal fungere som en overordnet og permanent referanse.

Kvalitetssystemet skal fastsette krav til kvalitet for produkter (varer og tjenester) innenfor alle sentrale arbeidsområder, bygd på kvalitetspolitikken. Systemet består av etatens organisasjonsstruktur, ansvarsfordeling, prosesser og prosedyrer, og anviser ressurser som er nødvendige for å utøve kvalitetsledelse. Systemet skal videre sikre at avvik, feil eller uønskete hendelser/forhold blir oppdaget, rettet opp og ikke gjentar seg. Hensikten er kontinuerlig å sikre og forbedre produktkvaliteten og effektiviteten (prosessene).

Statens vegvesen skal kjennetegnes ved begrepet *Kvalitet alle veger* og benytte kvalitetslogoen i kvalitetsarbeidet, se figur 1.1.

Kvalitetsarbeid i Statens vegvesen betyr å

arbeide for å nå de overordnede mål fastsatt av overordnede myndigheter, samt etatens interne mål - utledet fra hensikt og visjon - bl.a. trafikantenes og naboenes behov for framkommelighet, trafiksikkerhet og miljø. Samtidig skal medarbeidernes helse, arbeidsmiljø og sikkerhet ivaretas.



Kvalitet alle veger

Figur 1.1 Kvalitetslogo for Statens vegvesen

1.2 Kvalitetspolitikken

- Statens vegvesen ønsker å bidra til et bedre samfunn ved at alt vårt arbeid preges av riktig kvalitet. Kvalitetsarbeidet i Statens vegvesen skal være en systematisk og kontinuerlig vurdering/forbedring av etatens produkter og effektivitet.
- Statens vegvesens virksomhet skal være kundeorientert. Etatens mål skal være i kontinuerlig utvikling og forbedring. Målene skal fastsettes ut fra kundenes behov og forventninger, samt ut fra interne og eksterne rammer, herunder lover og forskrifter. For å sikre god oversikt over samfunnsutviklingen som grunnlag for endrede mål, skal etaten (lokalt og sentralt) være i systematisk og kontinuerlig dialog med kundene, identifisere og kartlegge disse, definere deres behov og forventninger og sørge for at etatens produkter (varer og tjenester) tilfredstiller behovene.
- Prosessene skal ledes og styres med tanke på at produktene skal oppfylle fastsatte kvalitetskrav. Det skal drives et kontinuerlig og systematisk arbeid for å identifisere og forbedre produkter og prosesser som ikke oppfyller kravene. Aktuelle prosesser skal forbedres, slik at framtidige produktavvik forebygges og virksomheten effektiviseres. Effekten av utførte forbedringstiltak skal dokumenteres.
- Statens vegvesen skal arbeide for å utvikle en effektiv organisasjonskultur med et godt og trygt arbeidsmiljø ved å satse på kompetanseutvikling, motivasjon og personlig engasjement hos ledere og medarbeidere. Det skal skapes rom for aktiv medvirkning fra medarbeidere, også for å sikre erfaringsoverføring.
- Statens vegvesen skal stille samme krav til eksterne og interne leveranser.
- For å sikre utvikling og fornyelse, skal kvalitetsforbedringer jevnlig males ved hjelp av hensiktsmessige metoder, og følges opp.

2. Kvalitetssystemet

2.1 Ansvar for kvalitetsarbeid og -forbedring

Vegdirektøren har det overordnede ansvaret for kvalitetsarbeid og -forbedring i Statens vegvesen, samt et spesifikt ansvar for dette i Vegdirektoratet. Vegsjefen har ansvaret for kvalitetsarbeid og -forbedring ved vegkontoret.

Ledere har, innenfor sine ansvarsområder, ansvar for å fastsette mål for kvalitet på varer og tjenester, samt for å etterspørre, følge opp og forbedre resultater. Når linjeleder er prosesseier, har han ansvar for å styre og lede prosesser, jf. pkt. 6.2.5.

Kvalitets-, helse-, miljø- og sikkerhetsstaben (K-HMS) i Vegdirektoratet har en samordningsfunksjon på etatsnivå, og en rådgivende funksjon overfor vegdirektøren, vegkontorene og avdelinger/staber i Vegdirektoratet.

Det skal være en kvalitetsleder i Vegdirektoratet til å støtte avdelinger/staber i direktoratet. Tilsvarende skal det være en kvalitetsleder i vegsjefens stab til støtte for vegsjefen og avdelingene ved vegkontoret. Kvalitetsleder skal samordne kvalitetsarbeidet på alle felter ved vegkontoret og i Vegdirektoratet.

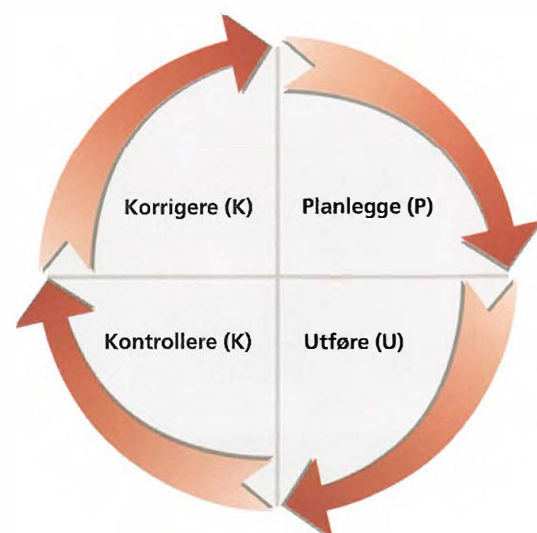
2.2 Arbeidsmåte

Statens vegvesen skal benytte et arbeidsprinsipp der det er sammenheng mellom mål, planlegging (P), utførelse (U), kontroll (K) og korrigeringer (K) på grunnlag av erfaringer.

Denne kontinuerlige og lærende prosessen for å oppnå forbedringer i virksomheten kan fremstilles som vist i figur 2.1 (PUKK-hjulet). Dette er en modell som synliggjør syklusen i en prosess fra planlegging og utførelse til kontroll og korrigerings. Hjulet viser aktivitetene satt inn i en helhet, og viser den kontinuerlige prosessen fra gammel til ny standard.

De fire elementene i PUKK-hjulet (gangen i kvalitetsarbeidet):

- (P): Mål (lokale og sentrale) settes med utgangspunkt i kundens behov og forventninger, samfunnets krav og interne rammer. Målene brytes ned til konkrete spesifikasjoner og virksomheten planlegges.
- (U): Deretter gjennomføres prosessen i henhold til gjeldende spesifikasjoner, planer, prosedyrer mv. Gjennom prosessene skjer også verdiskapingen.
- (K): Utførelseskvaliteten kontrolleres, og dokumenteres. Resultatene sammenholdes med spesifikasjonene i en "verifikasjon". Hvis alt er i orden kan styringsløyfen lukkes.
- (K): Hvis alt ikke er i orden, må avvik, feil eller uønskete hendelser behandles. Ved å sette inn korrigerende tiltak unngås at avvik gjentar seg. Forhold som har potensial til å utvikle seg til avvik, feil eller uønsket hendelse skal avdekkes gjennom bruk av bl.a. observasjoner, risikoanalyser og statistiske prosessanalyser. Når slike forhold avdekkes, skal det iverksettes forebyggende tiltak. Den erfaringen



Figur 2.1 PUKK-hjulet. Den lærende prosess.

som høstes samles i skriftlige registreringer, og gjøres nytte av neste gang det skal planlegges og gjennomføres en tilsvarende aktivitet ("lærende organisasjon").

Gjennom målinger, prøver, vurderinger, revisjoner, analyser eller andre undersøkelser skal det kontrolleres at Vegvesenets produkter er i samsvar med fastsatte mål og krav. Undersøkelsene skal utføres både som verifikasjon og validering. Ved verifikasjon undersøkes det om kravene (spesifikasjonene) til produktet er oppfylt. Validering er å undersøke om brukernes behov og forventninger er oppfylt i forhold til varens eller tjenestens tiltenkte funksjon. Dersom det avdekkes uoverensstemmelser med spesifiserte krav eller brukernes behov og forventninger skal det normalt iverksettes korrigerende tiltak, dersom dette er mulig innenfor gjeldende rammebetingelser.

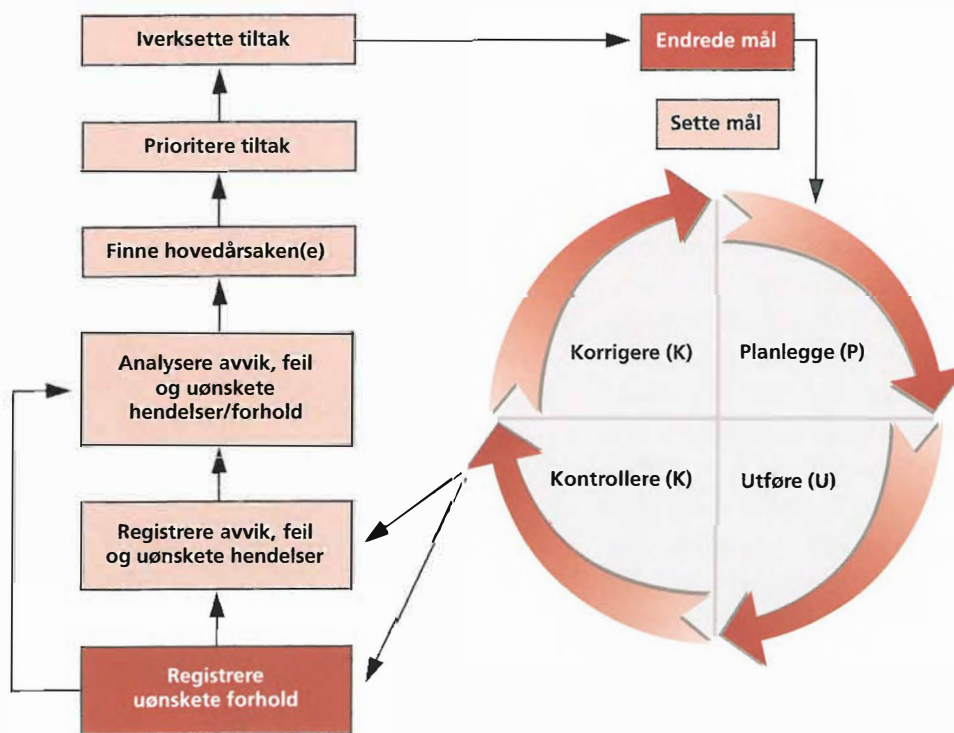
Forbedring av prosesser skal normalt gjennomføres slik som illustrert i figur 2.2.

Dette skal gjennomføres regelmessig for aktuelle og/eller kritiske prosesser og på alle nivåer i organisasjonen. Erfaringer fra alle faser i prosessen skal registreres og brukes til å utvikle Statens vegvesen som en lærende organisasjon, jf. pkt. 7.5.

Kvalitetssystemet skal sørge for at kvaliteten hele tiden vedlikeholdes og forbedres, og ikke faller tilbake til et lavere (gammelt) nivå, jf. fig. 2.3.

2.3 Kontinuerlige forbedringer

Det skal drives kontinuerlig kvalitetsforbedring innenfor alle arbeidsområder (prosesser) i Statens vegvesen, f.eks. ved at det kontinuerlig innhentes informasjon om oppgaver som kan gjøres bedre. Varige forbedringer oppnås først når prosessen endres, ved at det iverksettes tiltak som fjerner årsaken til avvik, feil og uønskete hendelser.



Figur 2.2 Systematisk forbedring av prosesser

Forbedringer skapes gjennom den enkelte medarbeiders og gruppers initiativ og oppfinnsomhet. Det skal derfor skapes trygghet og ansvarsbevissthet slik at initiativ til nyskaping får vokse fram. På denne måten blir mangler og svakheter erkjent og trukket inn i forbedringsprosessen.

Kontinuerlige forbedringer er nødvendige for at Statens vegvesen til enhver tid skal være en effektiv og konkurransedyktig etat. Forbedringer forutsetter at det foretas forandringer. Kvalitetsforbedring innebærer at produktet blir riktig i forhold til kundenes behov og forventninger, samt interne og eksterne rammer og/eller at prosessene gjøres mer effektive.

Alle tilsatte har ansvar for å utnytte erfaringsdata på en systematisk måte, samt for å sette inn korrigerende og forebyggende tiltak, jf. pkt. 7.4.

2.4 Samordning på landsbasis

Det skal være et enhetlig kvalitetssystem for hele Statens vegvesen.

På områder hvor det er viktig med lik

arbeidsmåte over fylkesgrensene, har etatsledelsen og/eller vedkommende styringsavdeling i Vegdirektoratet ansvar for å utarbeide felles håndbøker og prosedyrer, samt samordning av disse.

2.5 Kvalitetssystemets oppbygging

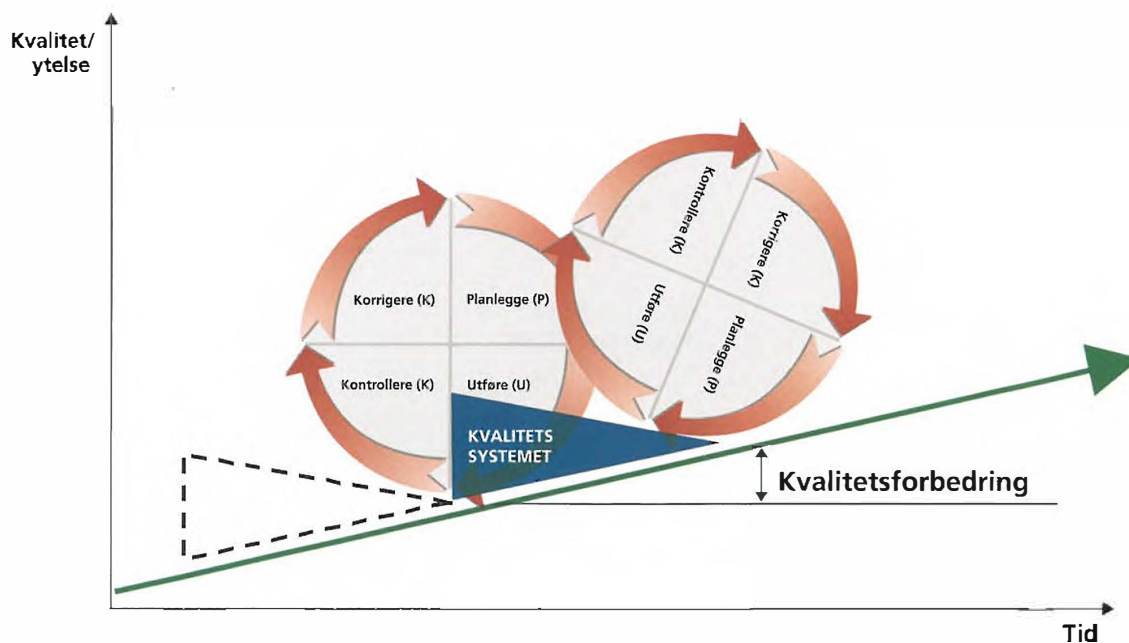
Kvalitetssystemet i Statens vegvesen er bygd opp over tre nivåer, se figur 2.4.

Nivå A og B omfatter hele Statens vegvesen. Nivå C omfatter det enkelte vegkontoret eller en del av det, eller den enkelte avdeling/stab i Vegdirektoratet.

På grunnlag av mål og rammer, samt kvalitetsdokumenter fastsatt på etatsnivå, skal det enkelte vegkontor og Vegdirektoratet utforme sitt kvalitetssystem på nivå C. Strukturen på de ulike kvalitetsdokumenter skal følge beskrivelsen gitt i pkt. 2.6.

2.6 Dokumentstruktur

De to hovedgruppene av dokumenter i kvalitetssystemet er de som stiller krav til systemet (kvalitetshåndbøker, kvalitetsplaner og prosedyrer) og de som gir bevis på utførte



Figur 2.3 Kvalitetsforbedring uten tilbakefall

aktiviteter og oppnådde resultater (registre-
ringer). I tillegg til disse kommer kravspesifi-
kasjonene (håndbøker mv. med krav til varer
og tjenester). Fellesbetegnelsen på alle disse
tre dokumenttypene er styrende dokumen-
ter.

2.6.1 Systemdokumenter

Det skal stilles dokumenterte krav til kvalitet
for varer og tjenester innenfor alle sentrale
arbeidsområder i Statens vegvesen. Kravene
skal omfatte metoder for utførelse og til
resultatet av arbeidet.

Kravene til kvalitet skal bygge på ekster-
ne styrende dokumenter, som f.eks. lover og
forskrifter, samt etatens egne styrende doku-
menter.

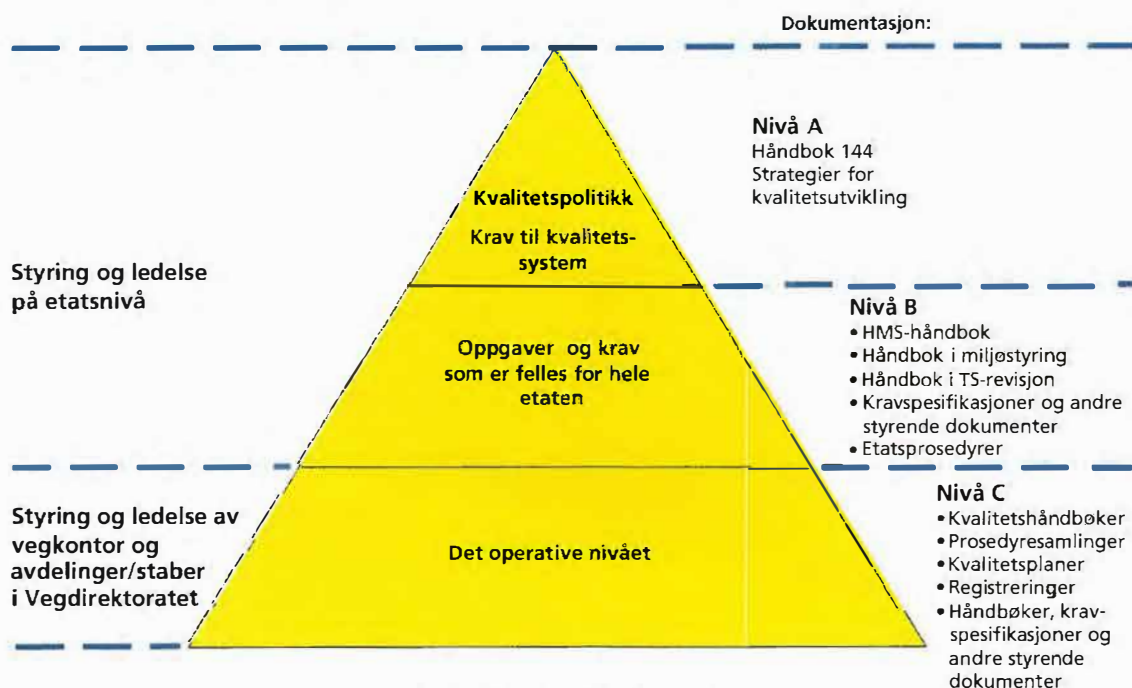
Interne styrende kvalitetsdokumenter
på nivå A skal gis av vegdirektøren. Slike
dokumenter på nivå B skal gis av veg-
direktøren eller den han bemyndiger.

Kvalitetshåndbøkene på nivå B skal dekke
viktige deler av etatens sentrale arbeidsom-
råder, der det er behov for like krav på lands-
basis.

På nivå C skal fellesdelen av
Vegdirektoratets og vegkontorets kvalitets-
håndbok gis av henholdsvis vegdirektøren
og vegsjefen. Andre kvalitetsdokumenter
(bl.a. de funksjonsspesifikke delene av kvali-
tetshåndbøkene, jf. vedlegg 3) kan godkjen-
nes av avdelingsledere i Vegdirektoratet eller
på vegkontoret.

Den organisatoriske enhet som har ansvar
for et styrende dokument, skal sørge for opp-
datering med etterfølgende ny godkjenning,
og at informasjon om gyldig versjon er lett
tilgjengelig. Enheten skal også sørge for at
foreldede dokumenter ikke brukes.

Alle interne styrende dokumenter skal
være datert og underskrevet. Både interne og
eksterne styrende dokumenter skal være lett



Figur 2.4 Nivåene i kvalitetssystemet

identifiserbare slik at de enkelt og entydig kan refereres til. Kvalitetslogoen skal benyttes på alle interne kvalitetsdokumenter, se figur 1.1.

Dokumentstrukturen er illustrert i vedlegg 3.

For bestemte produkter, prosjekter eller kontrakter, skal ansvarlig linjeleder sørge for at det blir utarbeidet kvalitetsplaner. Den skal vise hvordan kvaliteten skal sikres for et bestemt produkt, prosjekt eller kontrakt. Kvalitetsplanen, som er et operativt dokument på nivå C, skal forankres i etatens kvalitets håndbøker på ulike nivåer og referere til de delene som er relevante for produktet, prosjektet eller kontrakten.

2.6.2 Registreringer

Registreringer er dokumentasjon som viser hvordan en oppgave er utført, om kvalitetsmål er oppnådd og om kvalitetssystemet fungerer etter sin hensikt. Registreringer kan

også være revisjonsrapporter, diagrammer, statistikk eller andre målinger som dokumenterer utvikling eller kontroll.

Registreringer skal oppbevares forsvarlig, slik at de lett kan gjenfinnes. Det skal i hvert enkelt tilfelle bestemmes hvor lenge registreringene skal oppbevares.

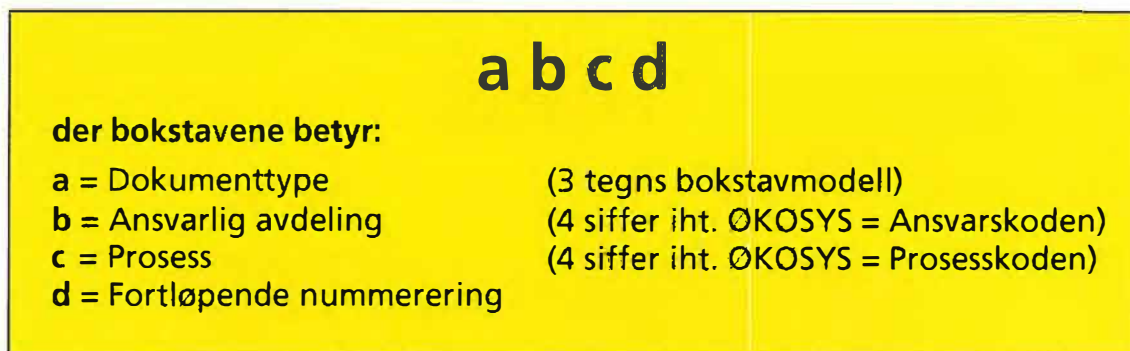
2.6.3 Kravspesifikasjoner

Kravspesifikasjoner gis som retningslinjer i egne håndbøker mv.

2.6.4 Nummersystem for dokumentidentifikasjon

Interne kvalitetsdokumenter skal være lett identifiserbare, og merkes slik:

Eksempel: PRO-0900-0113-01. Eksemplet er en prosedyre (PRO) gitt av vegdirektøren (0900), og omfatter kvalitetssikring (0113). Dette er den første (01) prosedyren for kvalitetssikring som er gitt av vegdirektøren.



Figur 2.5 Nummerering av interne kvalitetsdokumenter

3. Organisasjon

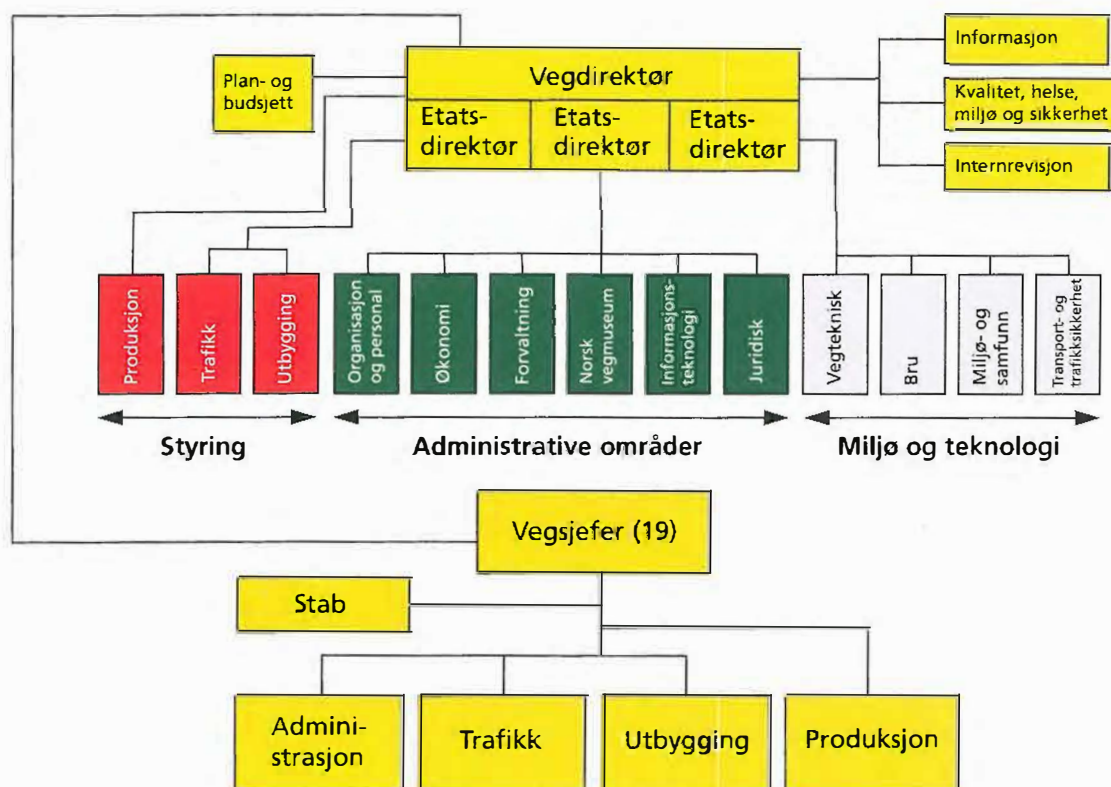
Statens vegvesen er organisert med et vegkontor i hvert fylke, styrt av et sentralt Vegdirektorat som er underlagt Samferdselsdepartementet.

Øverste leder i Statens vegvesen er vegdirektøren, som også leder Vegdirektoratet.

Trafikk-, utbyggings- og produksjonsavdelingene er styringsavdelinger (TUP-avde-

linger). Avdelingene innenfor administrative områder, bortsett fra Norsk vegmuseum, er både styrings- og kompetanseavdelinger.

Vegkontoret ledes av vegsjefen, som rapporterer til vegdirektøren i saker som gjelder riksveger, samt generelle veg- og trafikkspørsmål. Når det gjelder fylkesveger, er vegsjefen underlagt fylkeskommunen.



Figur 3.1 Organisasjonsplan for Statens vegvesen

4. Ledelse av kvalitetsarbeidet

4.1 Ledelsens plikter

Lederne i Statens vegvesen har ansvaret for at det blir utarbeidet kvalitetsdokumenter, og de skal være pådrivere i kvalitetsarbeidet. Ansvaret innebærer aktiv deltakelse i utvikling og vedlikehold av etatens hensikt, visjon, etatspolitikk og strategier.

Ledere skal være synlige og engasjerte, motivere medarbeidere og etterspørre resultater i forhold til vedtatte mål og andre tillagte oppgaver. Ledere skal dessuten delta aktivt i forbedringsarbeidet, ved bl.a. å fatte vedtak om tiltak, vedlikeholde og videreutvikle kvalitetssystemet mv.

Kvalitetsforbedring skal stå på dagsorden i ledermøter.

4.2 Ledelse og styring

Mal- og resultatstyring, som er beskrevet i håndbok 158, er etatens overordnede styringssystem. Mål- og resultatstyringssystemet og kvalitetssystemet bygger på samme prinsipp: å sette mål, planlegge, utføre, kontrollere, følge opp og forbedre på grunnlag av erfaringer, jf. fig. 2.1, PUKK-hjulet.

Kvalitetssystemet angir hvordan det skal arbeides for å nå ønskede resultater, se pkt. 5, virkemidler. Det skal arbeides kontinuerlig og systematisk. Prosessene skal dokumenteres i prosedyrer når dette er nødvendig eller hensiktsmessig. Prosedyrene skal være gjenstand for kontinuerlige forbedringer.

Målene skal settes med utgangspunkt i hensikt, visjon og kvalitetspolitikken for Statens vegvesen. Mål for kvalitet, HMS og miljø skal spesifiseres i tidlig planleggingsfase. Målene skal brytes ned til konkrete spesifikasjoner og deretter skal virksomheten planlegges. Som del av planleggingen skal ressursbehovet for å oppnå målene, herunder kvalitetsmålene, fastsettes og fremskaffelsen av ressursene skal planlegges. Planleggingen skal dokumenteres. Prosessene skal gjennomføres i henhold til prosedyrer eller

retningslinjer. Det skal gjennomføres kontroller etter spesifiserte behov, og resultater skal verifiseres. Rapporter om utførelsen skal utarbeides.

Kvalitetsledelse skal fokusere på planlegging, prosesser, vurdering av oppnådd kvalitet og kontinuerlige forbedringer.

4.3 Ledelsens gjennomgang

Minst en gang i året skal ledergruppen i Vegdirektoratet og ved vegkontoret gjennomgå kvalitetssystemet for å påse at det er effektivt og hensiktsmessig, og at det etterleveres. Det kan også være aktuelt å involvere andre ledere og ressurspersoner.

Ledelsens gjennomgang baseres på rapporter og informasjonskilder som bl.a. kan omfatte:

- Vurdering av revisjonsresultater, både interne og eksterne, og av resultater fra konkurrentundersøkelser, leverandørundersøkelser, benchmarking, statusanalyser, mv.
- Målinger av kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet.
- Vurdering av prosesser og produkter med hensyn på overensstemmelse med gitte krav, hensiktsmessighet, funksjonalitet, effektivitet, miljø, HMS mv.
- Avviksbehandling, og iverksatte forebyggende og/eller korrigerende tiltak.
- Endrings-/ omstillingsbehov i organisasjonen.
- Vurdering av om etatens kvalitetspolitikk og -mål er nådd, og om disse er hensiktsmessige.

Resultatene av ledelsens gjennomgang skal dokumenteres. På grunnlag av en slik gjennomgang skal ledelsen ta beslutninger om endring og videreutvikling av bl.a. kvalitetssystemet og kvalitetsmålene. Ledelsen skal følge opp at vedtatte tiltak blir gjennomført.

5. Virkemidler

En rekke virkemidler er nødvendige og må virke godt sammen for å få gode resultater.

5.1 Prosesser

Prosesser er nærmere omtalt i pkt. 2.2 og pkt. 6.2.

5.2 Lederskap

Lederskap i Statens vegvesen dreier seg om ledergruppene og ledernes innsats på alle nivåer for gjennom sin atferd og sine handlinger å stimulere til, støtte og aktivt fremme en god innsats og organisasjonskultur. Ledere skal støtte forbedringer og ha et engasjement, bl.a. ved å sørge for nødvendige ressurser og hjelp. Ledere skal ta del i aktiviteter knyttet til kunder, leverandører og andre eksterne virksomheter. Ledere skal vurdere medarbeidernes innsats og resultater, og gi ris og ros. Etatens ledelsespolitikk er beskrevet i håndbok 224, Personalpolitikk.

5.3 Politikk og strategi

Ledere i Statens vegvesen skal gjennomføre og videreutvikle etatens politikker og strategier på ulike områder. Dette omfatter bl.a. hensikt, visjon, kvalitetspolitikk, miljøpolitikk, HMS-politikk og personalpolitikk. Ansvarer innebærer aktiv deltakelse i arbeidet.

Etatens politikk og strategier skal være basert på informasjon som er relevant, og formes etter interne prosesser. Disse skal kommuniseres slik at de blir iverksatt og preger virksomheten på kort og lang sikt. Politikk og strategier skal regelmessig oppdateres og forbedres.

Ledere på alle nivåer i Statens vegvesen skal sørge for at etatens politikker og strategier blir kjent i organisasjonen, og gjennomføre nødvendige tiltak for å sikre at de blir forstått, etterlevd og videreutviklet.

5.4 Personalledelse

Personalledelse i Statens vegvesen dreier seg om å utløse det fulle potensialet hos virksomhetens medarbeidere. Bruk og forbedring av medarbeidernes ressurser skal være planlagt slik at deres ferdigheter blir tatt vare på og utviklet. Ledelse og medarbeidere skal sammen utarbeide mål og kontinuerlig vurdere prestasjoner. Medarbeidere skal motiveres til engasjement, selvstendighet og villighet til å påta seg ansvar. Virksomheten skal sikre effektive kanaler for intern kommunikasjon.

Det er et lederansvar å legge til rette for læring og utvikling.

Ledere har ansvaret for å kartlegge og gjennomføre nødvendig opplæring av medarbeidere, utvikle deres kompetanse for å



Figur 5.1 Virkemidler

sikre kvalitet i arbeidet, samt øke forståelsen for hvordan kvaliteten oppnås, beholdes og kontinuerlig forbedres.

Alle medarbeidere i Statens vegvesen skal ha tilstrekkelig kompetanse til å utføre sine oppgaver. Medarbeidere må være villige til å ta ansvar for å nå mål, medvirke til å videreutvikle etaten og ta ansvar for utvikling av et godt arbeidsmiljø og egen læring, samt gjøre behov for kompetanseutvikling kjent for overordnede.

For at kvalitetssystemet skal virke og videreutvikles, må den enkelte medarbeider gjennom opplæringstiltak gis forståelse av kvalitetsbegrepet og hvordan den enkeltes aktiviteter påvirker produktkvaliteten og effektiviteten. Nøkkelpersonell skal gjennomgå mer omfattende opplæring.

5.5 Samarbeidspartnere og andre ressurser

De ressurser som er nødvendige for å tilfredsstille produktkravene og oppnå effektivitet, skal identifiseres, skaffes til veie og vedlikeholdes.

5.5.1 Økonomi

Finansielle ressurser skal styres effektivt. Budsjett og kostnadsoverslag skal bygge på realistiske vurderinger av fremtiden, og ligge til grunn for både kort- og langsiktige beslutninger. Den enkeltes økonomiansvar og myndighet skal være klarlagt, og den interne kontrollen skal sikre at gjeldende bestemmelser blir etterlevd.

5.5.2 Informasjon

Veiledning om etatens informasjonsvirksomhet er gitt i håndbok 220, Håndbok om informasjon. Informasjonsressurser skal styres effektivt. Statens vegvesens egne tilsatte skal ha nødvendig tilgang til den informasjonen de trenger for å fungere godt i sitt arbeids-

miljø, utføre oppgavene sine og være gode representanter for Statens vegvesen.

5.5.3 Leverandører og partnerskap

Statens vegvesen skal kjøpe inn kostnadsriktige varer og tjenester som gjennom bruk og avhending medfører minst mulig belastning på personell, miljø, bygninger, maskiner og andre eiendeler. Tilsvarende krav gjelder for varer og tjenester som Statens vegvesen selv produserer.

Innleide og kontraktfestede partnere til Vegvesenets virksomhet skal dokumentere nødvendig kompetanse innen aktuelle fagområder.

Statens vegvesen skal, innenfor gjeldende regelverk, søke å oppnå fortrinn ved å utvikle gjensidige, varige, gode og forpliktende samarbeidsforhold med leverandører og andre interessenter.

5.5.4 Bygninger, maskiner og andre eiendeler

Statens vegvesen skal disponere riktig produksjonskapasitet, og det skal sikres at alt utstyr er egnet og godkjent for de oppgavene det skal anvendes til.

Det skal sikres en forsvarlig og effektiv bruk av bygninger, maskiner og andre eiendeler, samt at skader og overbelastning unngås.

Drift og vedlikehold av bygninger, maskiner og andre eiendeler skal styres slik at det oppnås forsvarlig og effektiv utnyttelse, lave livsløpskostnader og slik at negative virkninger på arbeidsmiljø og ytre miljø unngås.

5.5.5 Teknologi og immaterielle rettigheter

Statens vegvesen skal vektlegge bruk av ny teknologi når det er hensiktsmessig for å være en effektiv etat og attraktiv arbeidsgiver. Etaten skal være pådriver for renere teknologi og energiøkonomisering og ha en effektiv ressursbruk.

6. Verdiskaping

Det skal tilstrebes størst mulig verdiskaping gjennom Vegvesenets virksomhet. Verdiskaping skjer gjennom et nettverk av aktiviteter og prosesser. Søkelyset skal rettes mot forbedring av prosessene, til beste for kunden.

6.1 Kundeorientering - Kundetilfredshet

Tilfredse kunder (eksterne og interne) er grunnlaget for en positiv utvikling og samfunnsmessig aksept av Statens vegvesen. Som kunder regnes de som blir berørt av resultatene fra vår virksomhet, f.eks. trafikanter, naboer til vegtrafikksystemet, organisasjoner, interessegrupper, medarbeidere, ledere, mv.

For å sikre god oversikt over samfunnsutviklingen som grunnlag for endrede mål og strategier, skal etaten (lokalt og sentralt) være i systematisk og kontinuerlig dialog med kundene, bl.a. identifisere og kartlegge kundene, definere deres behov og forventninger og sørge for at etatens produkter (varer og tjenester) tilfredsstillende behøver.

Det skal utvikles prosesser for innhenting og gjennomgang av informasjon, bl.a. for gjennomføring av kundeundersøkelser. Dette er en viktig del av grunnlaget for Vegvesenets virksomhet.

6.2 Prosesser

Prosessforståelse og -styring skal sikre sammenheng i utførelsen av oppgavene slik at alle aktiviteter blir underlagt styring. Prosessene går ofte på tvers av organisatoriske grenser, og kan berøre en eller flere organisatoriske enheter.

Det er ansvarlig linjeleder som skal sørge for formell etablering av aktuelle prosesser. Han definerer hensikten med og mål for prosessen, og skal sørge for nødvendige ressurser til gjennomføringen. Det er aktuell linjeleder som har budsjettansvar og budsjettinndrift for prosesser.

Arbeidsoppgavene i Vegvesenet faller innenfor fem kjerneprosesser og et antall støtte- og ledelsesprosesser, se fig. 6.2 og vedlegg 1.



Figur 6.1 Verdiskapingskjeden.

6.2.1 Kjerneprosesser

Kjerneprosessene omfatter etatens hovedarbeidsområder.

6.2.1.1 Overordnet styring og planlegging

Prosessen skal sikre at veg- og transportplanleggingen er i samsvar med myndighetenes krav og rammer, og øvrige kunders behov og forventninger.

Prosessens sluttprodukter er bl.a.:

- forslag til stortingsmeldingen Nasjonal Transportplan (NTP)
- handlingsprogram
- forslag til stortingsproposisjoner, bl.a. budsjett
- internt budsjett
- lederkontrakter og rapporteringer

Vegdirektøren er prosesseier.

6.2.1.2 Prosjektering og bygging av veg

Prosessen skal sikre at veger planlegges, prosjekteres og bygges slik at de innenfor gitte rammer tilfredsstillende kunders behov og forventninger.

Prosessens sluttprodukter er bl.a. vegplaner på ulike nivåer og ferdige vegplanlegg.

Etatsdirektør er prosesseier.

6.2.1.3 Drift og vedlikehold av veg

Prosessen skal sikre at drift og vedlikehold av riks- og fylkesveger innenfor gitte rammer utføres slik at de tilfredsstillende kunders behov og forventninger.

Prosessens sluttprodukter er bl.a.:

- vegnett som sikrer effektiv, sikker og miljøvennlig trafikkavvikling (vegens funksjonsevne)
- bevaring av vegkapitalen

Etatsdirektør er prosesseier.

6.2.1.4 Trafikant og kjøretøy

Prosessen skal gjennom opplærings-, informasjons- og kontrollvirksomhet sikre at trafikantene har tilstrekkelig kunnskap og ferdighet, og at kjøretøyene tilfredsstillende sikkerhetsmessige og miljømessige krav.



Figur 6.2 Prosesser i Statens vegvesen

Prosessens sluttprodukter er bl.a.:

- førerkort
- kjøreskolegodkjenning
- kjøretøygodkjenning
- kjøretøyregistrering
- verkstedgodkjenning

Etatsdirektør er prosesseier.

6.2.1.5 Trafikk og transport

Prosessens skal sikre effektiv, trafikksikker og miljøvennlig vegtransport av personer og gods.

Prosessens sluttprodukter er bl.a.:

- regler for trafikkavvikling
- trafikkavviklingssystemer
- trafikkreguleringssystemer
- bestemmelser om bruk av kjøretøy
- trafikkroller

Etatsdirektør er prosesseier.

6.2.2 Støtteprosesser

En rekke støtteprosesser har etats- og avdelingsovergrepene funksjoner. Støtteprosessen er av både administrativ og teknisk art (se vedlegg 1), og skal støtte opp

om kjerneprosessene. Støtteprosessene har hovedsakelig interne kunder.

Den enkelte støtteprosess skal ha prosesseier.

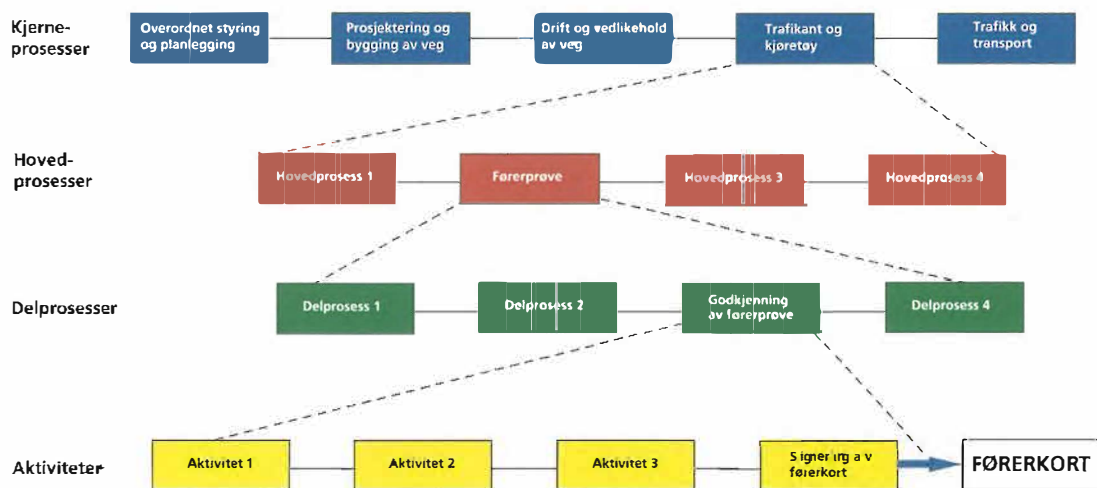
6.2.3 Ledelsesprosesser

Ledelsesprosesser er samordnede aktiviteter for å lede og styre Statens vegvesens virksomhet på ulike nivåer mot ønskede resultater.

Ledere på ulike nivåer er prosesseiere.

6.2.4 Nedbryting av prosesser

Kjerneprosessene er omfangsrike og kompliserte, og skal deles opp for at den praktiske styringen og forbedringen av prosessene skal bli enklere. Kjerneprosessene skal deles inn i hovedprosesser; og hver hovedprosess deles normalt inn i delprosesser. I en del tilfelle vil det være aktuelt å dele opp delprosessene i mindre delprosesser. Antall nivåer bestemmes av delprosessenes omfang og kompleksitet. Aktiviteter er handlinger som ikke kan deles ytterligere opp. Denne nedbrytingen av prosesser kan illustreres som vist i fig. 6.3.



Figur 6.3 Nedbryting av prosesser

6.2.5 Prosesseier

Alle prosesser som blir formelt etablert skal ha en prosesseier, og hoved- og delprosesser skal ha lokale eiere. Prosesseier pekes ut av ansvarlig linjeleder. Linjeleder kan også være prosesseier, og i gitte tilfelle kan samme person være prosesseier for flere prosesser.

Prosesseier må ha nødvendig kompetanse, og skal ha ansvar og myndighet til å lede, styre, følge opp og forbedre prosessen med utgangspunkt i kravene til prosessen og ut fra et helhetssyn.

Dette innebærer at prosesseier har ansvar for bl.a. følgende oppgaver:

- Sørge for at prosessen blir gjennomført under styrte forhold og i samspill med andre prosesser.
- Samordne og videreutvikle prosessen samt avklare forholdet mellom linje- og prosessansvaret slik at det er sammenheng på tvers av organisasjonsgrensene, og at alle aktiviteter underlegges ledelse og styring.
- Beskrive og avgrense prosessens omfang og innhold, samt ansvarsområdene for involverte parter.
- Stille krav til tilførsler og leverandører.
- Fastlegge hvilke leverandører som skal benyttes.
- Avklare målemetoder for prosessen og resultatene av den.
- Utarbeide skriftlige prosedyrer når det er nødvendig, samt videreutvikle disse.
- Sørge for kontinuerlig innhenting av tilbakemeldinger fra kundene om resultatene (kundeundersøkelser o.a.), samt sørge for at slik informasjon benyttes til videre utvikling og forbedring.
- Bidra til produktutvikling
- Legge til rette for erfaringsoverføring mellom fylkene, og i aktuelle tilfelle mellom andre.
- Initiere vedlikehold og videreutvikling av relevante forskrifter, normaler og retningslinjer for den aktuelle prosessen.

Vegdirektøren holder oversikt over sentrale prosesseiere. Ved vegkontorene sørger vegsjefen for oversikt over de lokale prosesseierne.

6.3 Produkter

Statens vegvesen skal levere produkter med en kvalitet som, innenfor gitte rammer, tilfredsstiller kundenes behov og forventninger (spesifikasjoner, krav, pris, tid og anledning). Produkter er varer eller tjenester, og skal ha riktig kvalitet.

7. Målinger, analyser, forbedringer

Ledere har ansvar for å måle effekten av kvalitetsarbeidet, og å følge opp kvalitetssystemet med regelmessige revisjoner, analyser og fortløpende vurderinger mv. De har også ansvar for planmessig å behandle og følge opp avvik, feil og uønskete hendelser, og å iverksette forbedringstiltak.

Kontrollomfanget skal være fastlagt før en aktivitet tar til.

Den enkelte medarbeider har ansvar for å føre kontroll med kvaliteten på eget arbeid. Egenkontrollen skal omfatte kontroll av at arbeidet blir utført i henhold til styrende dokumenter.

7.1 Kvalitetskostnader

Statens vegvesen skal til enhver tid ha fokus på kvalitetskostnadene (feilkostnader og styringskostnader) med sikte på å redusere disse. En reduksjon i omfanget av avvik, feil og uønskete hendelser vil være en kostnads-effektiv kvalitetsforbedring.

Feilkostnader på grunn av manglende kvalitet er en følge av uproduktive aktiviteter som skaper avvik, feil og uønskete hendelser og ineffektivitet. Kostnadene forbundet med å sikre riktig kvalitet benevnes styringskostnader.

Kvalitetsforbedring skal totalt sett gi en økonomisk gevinst ved at innsparingen som følge av at avvik, feil og uønskete hendelser og ineffektivitet unngås, er større enn en eventuell økning i styringskostnadene.

7.2 Revisjoner

Revisjon skal være en systematisk, objektiv og dokumentert prosess. Revisjoner skal undersøke om aktiviteter og tilhørende resultater stemmer overens med det som er planlagt, om prosessene er effektivt gjennomført og hensiktsmessige for å nå målene. Revisjoner skal avklare behovet for tiltak og forbedringer.

Enhver leder har ansvar for at det blir gjennomført revisjoner innenfor sine

ansvarsområder. Som systemeier har vegdirektøren det øverste ansvaret for revisjoner.

Det skal utarbeides revisjonsplaner som en del av årsplanarbeidet. Revisjoner skal planlegges ut fra tilstand og betydning av de aktivitetene og områdene som skal revideres, så vel som resultatene av tidligere revisjoner. Omfang, mål og metoder for revisjonen skal defineres.

Ledelsen skal innen avtalt tid vedta tiltak for å rette opp avvik og feil som er funnet ved revisjonen. Oppfølgingstiltak skal omfatte verifisering av at tiltak er gjennomført, samt at resultatet fra verifiseringen blir rapportert.

I Statens vegvesen skal revisjoner innenfor f.eks. HMS, ytre miljø, trafikksikkerhet og kvalitet utføres i henhold til de til enhver tid gjeldende NS-ISO revisjonsstandarder. Kombinerte revisjoner skal brukes når dette er hensiktsmessig og effektivt.

Eksterne revisjoner skal foretas hos leverandører, konsulenter, entreprenører og virksomheter som Statens vegvesen har tilsynsmyndighet for, eksempelvis kjøreskoler og bilverksteder.

7.3 Avvik og avviksbehandling

Med avvik menes forhold der det ikke er samsvar mellom produkt/hendelse og spesifiserte krav.

Med feil menes forhold der det ikke er samsvar mellom produkt/hendelse og kundenes behov.

Avvik, feil og uønskete hendelser identifiseres enten gjennom daglige observasjoner, klager mv. eller gjennom planlagte/formelle aktiviteter som reklamasjoner, revisjoner, statusanalyser mv.

Alle medarbeidere i Statens vegvesen har ansvar for å identifisere avvik, feil og uønskete hendelser.

Avvik, feil og uønskete hendelser skal vurderes umiddelbart, og skal så langt det er mulig, rettes opp på stedet av den som utfører oppgaven (jf. "avviksbehandling").

Dersom avvik, feil eller uønsket hendelse ikke rettes opp umiddelbart, skal disse rapporteres og registreres som forbedringspunkter, og behandles videre slik som angitt i pkt. 2.2. Hvilke avvik, feil og uønskete hendelser som skal behandles videre skal avgjøres av ansvarlig linjeleder. Han beslutter også hvilke tiltak som skal settes i verk.

Tiltakene skal sikre kontinuerlige forbedringer.

Det skal også etableres prosesser for å sikre at negative trender eller systemfeil blir oppdaget.

7.4 Korrigerende og forebyggende tiltak

7.4.1 Korrigerende tiltak

For å hindre gjentakelse av avvik, feil eller uønskete hendelser, skal hovedårsaken(e) finnes og korrigerende tiltak iverksettes. Tiltakene skal først og fremst være forbedringer av prosedyrer, metoder, kvalitets- og styringssystemer mv.

Effekten av korrigerende tiltak skal vurderes og rapporteres.

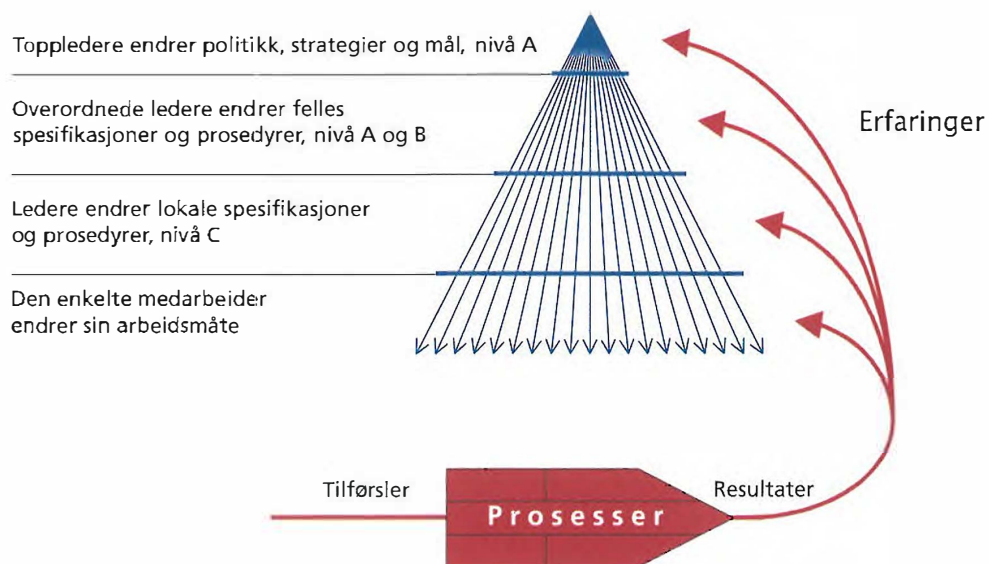
7.4.2 Forebyggende tiltak

Uønskete forhold er forhold som hittil ikke har forårsaket avvik, feil eller uønsket hendelse, men likevel har potensialet i seg til å kunne utvikle seg til det. Når slike forhold avdekkes, skal det iverksettes forebyggende tiltak for å hindre at avvik, feil eller uønsket hendelse oppstår.

Erfaringer fra slutførte prosjekter og oppgaver skal bidra til at det iverksettes forebyggende tiltak for å hindre at avvik, feil eller uønskete hendelser oppstår i senere prosjekter.

7.5 Erfaringsoverføring

● Opprinnelige kundekrav, tilbakemeldinger fra kunder, kontrollresultater, dokumenterte avvik, feil og uønskete hendelser, revisjonsresultater og målinger skal systematisk tas vare på, og erfaringene tilbakeføres, slik at de kan brukes til forbedring av kunnskaper, spesifikasjoner, prosedyrer, prosesser og annet som kan påvirke kvaliteten, jf. fig. 7.1. Analyseresultater og beslutninger skal dokumen-

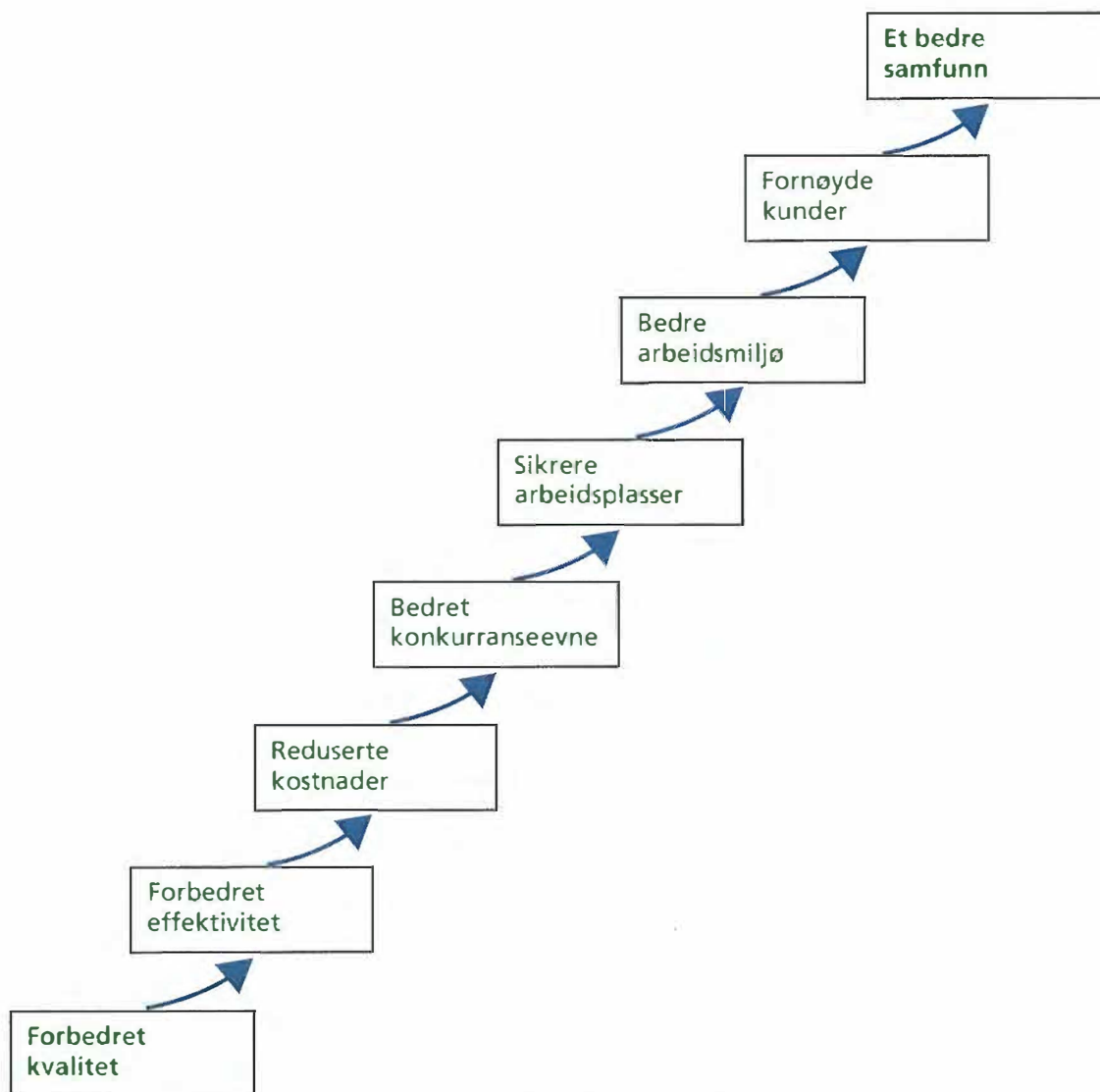


Figur 7.1 Læring gjennom erfaringsoverføring

teres og distribueres til berørte organisasjonsenheter og andre det kan ha betydning for. Linjeleder/prosesseier skal påse at en effektiv og rask tilbakeføring finner sted.

Erfaringer fra gjennomførte prosesser og resultatene av disse, skal rapporteres til de som har myndighet til å sikre at organisasjonen oppnår varig læring. Registreringer og rapporter fra kontroller, revisjoner, analyser mv. skal tas vare på og tilbakeføres, slik at de kan brukes til kunnskapsheving og forbedring av spesifikasjoner, prosesser, prosedyrer og annet som påvirker kvaliteten.

Statens vegvesens produkter skal kontinuerlig justeres og tilpasses samfunnets og kundenes behov og forventninger. Dette vil bidra til riktig kvalitet, forbedret effektivitet, reduserte kostnader, bedret konkurransevne, sikrere arbeidsplasser, fornøyde kunder, bedre arbeidsmiljø og et bedre samfunn. Se figur 7.2.



Figur 7.2 Kvalitetsforbedringskjeden

Vedlegg 1

Kjerne-, støtte- og ledelsesprosesser

Arbeidsoppgavene i Statens vegvesen faller innenfor følgende fem kjerneprosesser og et antall støtte- og ledelsesprosesser:

Overordnet styring og planlegging

Eksempelvis:

- Utarbeidelse av forslag til Nasjonal transportplan
- Utarbeidelse av handlingsprogram
- Utarbeidelse av bidrag til statsbudsjettet (St.prp.nr. 1 for Samferdselsdepartementet)
- Utarbeidelse av kontrakt vegdirektør/vegsjef
- Utarbeidelse av periode- og årsrapporter

Prosjektering og bygging av veg

Eksempelvis:

- Planlegging etter plan- og bygningsloven
- Trafikksikkerhets- og miljørevisjon
- Forberedelser, undersøkelser og detaljplanlegging
- Grunnerverv
- Byggeledelse
- Anleggsproduksjon

Drift og vedlikehold av veg

Eksempelvis:

- Trafikantinformasjon
- Veg- og trafikkforvaltning
- Vegdatabank
- Styringssystemer for veger, bruer og tunneler
- Vedlikeholdsproduksjon (opprettholde standard og bevaring av vegkapitalen)
- Driftsproduksjon (bevaring av vegens funksjonsevne)

Trafikant og kjøretøy

Eksempelvis:

- Tilsyn med føreropplæring og kjøreskoler
- Førerprøve og førerkort
- Informasjon og atferdsveiledning
- Registrering av kjøretøy

- Teknisk kjøretøykontroll
- Tilsyn med verksteder og andre kontrollorganer

Trafikk og transport

Eksempelvis:

- Trafikkavvikling
- Ferjedrift
- Ulykkesregistrering og ulykkesanalyse
- Utvikling og bruk av trafikkavviklingssystemer
- Utvikling og bruk av trafikkreguleringssystemer
- Utvikling og bruk av bestemmelser om bruk av kjøretøy
- Trafikk- og brukskontroller

Støtteprosesser

Eksempelvis:

- Regnskapstjenester
- Bruk av informasjonsteknologi
- Juridisk veiledning
- Fellestjenester
- Musealt arbeid
- Verksted- og maskindrift
- Anbud og kontraktsinnngåelser
- Logistikk (materielladministrasjon)
- Materiell- og deleproduksjon
- Innkjøpstjenester
- Utarbeidelse av normaler og retningslinjer
- Produkt- og produksjonsteknisk utvikling

Ledelsesprosesser

Eksempelvis:

- Visjons- og strategiarbeid
- Styring og ledelse
- Personal- og ledelsesutvikling
- Informasjon
- Kvalitetsforbedring
- Helse, miljø og sikkerhetsarbeid
- Internrevisjon
- Kundeundersøkelser

Vedlegg 2

Terminologi

Statens vegvesen skal benytte terminologien i ISO 9000-serien. Bruk av denne terminologien forenkler kommunikasjonen (internt og eksternt) i kvalitetsarbeidet. De mest aktuelle begrepene er:

Avvik:

Mangel på oppfyllelse av spesifiserte krav.

Avviksbehandling:

Straktiltak for å rette opp, eller redusere, virkningene av allerede oppståtte avvik, feil eller uønskede hendelser.

Effekt:

Virkningene som et tiltak har for kundene og omverdenen.

Effektivitet:

Å gjøre de riktige tingene på riktig måte (inkl. riktig kvalitet), til riktig tid og anledning.

EFQM:

European Foundation for Quality Management

Feil:

Mangel på oppfyllelse av spesifiserte krav relatert til tiltenkt og spesifisert bruk.

Forebyggende tiltak:

Tiltak for å fjerne årsakene til potensielt avvik, feil eller uønsket forhold.

Kontrakt:

Skriftlig avtale som inngås mellom leverandør og kunde.

Kontroll:

Vurdering av overensstemmelse ved hjelp av observasjon og bedømmelse som følge av malinger, tester og inspeksjoner.

Korrigerende tiltak:

Tiltak for å fjerne årsakene til eksisterende avvik, feil eller uønsket hendelse.

Kunde:

Person eller organisasjon som mottar et produkt.

Nærmere forklaring:

Statens vegvesens eksterne kunder er de som blir berørt av resultatene fra vår virksomhet, f.eks. trafikantene, naboer til vegnettet, organisasjoner og interessegrupper, kommuner mv. De overordnede og politiske myndighetene er kunder samtidig som de også stiller krav og gir premisser for vår virksomhet. Eksempler på interne kunder er medarbeidere, ledere, andre vegkontor, andre avdelinger, kontorer og seksjoner, andre organisatoriske enheter og grupper i Statens vegvesen og fagforeninger.

Kundeorientering:

Fremheving og innretting av virksomheten mot å oppfylle kundenes behov og forventninger

Kvalitet:

Enn som et sett av iboende egenskaper hos et produkt, et system eller en prosess har til å oppfylle behov og forventninger fra kunder og andre interesseparter.

Nærmere forklaring:

Ordet kvalitet betyr i dagligtalen forskjellige ting for ulike mennesker. Begrepet kvalitet sier ikke noe om graden av godhet som en enhet (produkt) har, men om en enhet tilfredsstillende de behov og forventninger som er uttalt eller underforstått. Til å skille mellom ulik grad av godhet benyttes begrepet klasse; og denne ordbruken stemmer overens med den måten Vegvesenet behandler standard-

begrepet på i vegnormalene. Her skilles det mellom ulike vegklasser som har ulike krav, avhengig av vegens funksjon, området vegen føres gjennom og trafikkmengden den skal betjene. Veger i ulike klasser kan hver for seg ha riktig kvalitet. Kvalitetsforbedring er med andre ord noe annet enn høyere standard eller klasse.

Kvalitetsforbedring:

Del av kvalitetsledelse fokusert på å øke virkning og effektivitet.

Kvalitetshåndbok:

Dokument som spesifiserer en organisasjons kvalitetssystem.

Kvalitetsledelse:

Samordnede aktiviteter for å lede og styre en organisasjon med hensyn på kvalitet.

Kvalitetsplan:

Dokument som fastsetter hvilke prosedyrer og tilhørende ressurser som skal anvendes av hvem og når i et spesielt prosjekt, produkt, prosess eller kontrakt.

Kvalitetsplanlegging:

Del av kvalitetsledelse fokusert på å sette kvalitetsmål og å spesifisere nødvendige arbeidsprosesser og tilhørende ressurser for å nå målene.

Kvalitetspolitikk:

En organisasjons overordnede hensikter og ledelse relatert til kvalitet slik den er uttrykt av den øverste ledelsen.

Kvalitetsrevisjon:

Systematisk, uavhengig/objektiv og dokumentert prosess for å finne bevis og objektivt vurdere i hvilken grad revisjonskriterier er oppfylt.

Kvalitetssikring:

Del av kvalitetsledelse fokusert på å gi tiltro til at kvalitetskrav blir oppfylt.

Kvalitetssystem:

System for å etablere kvalitetspolitikk og kvalitetsmål og for å nå disse malene.

Kvalitetssystemet skal ikke være mer omfattende enn nødvendig for å nå malene for kvalitet.

Ledelse:

Samordnede aktiviteter (planlegging, styring, forbedring mv.) for å nå mål gjennom andre. Styring er del av ledelse.

Mål- og resultatstyring:

Styringsform som fokuserer på å lede virksomheten mot fastsatte mål og resultater.

Objektivt bevis:

Data eller informasjon som understøtter eksistensen eller verifikasjonen av vare eller tjeneste.

Produkt:

Resultat av en prosess.

Nærmere forklaring:

I Statens vegvesen kan et produkt være en vare eller en tjeneste.

Prosedyre:

Angitt metode for å utføre en aktivitet eller prosess.

Prosess:

System av aktiviteter som benytter ressurser til å omforme tilførsler til resultater.

Registrering:

Dokument som bekrefter oppnådde resultater eller gir bevis på utførte aktiviteter.

Spesifikasjon:

Dokument som angir krav.

Uønsket forhold:

Forhold som har potensiale til å utvikle seg til avvik, feil eller uønsket hendelse.

Uønsket hendelse:

Hendelse som medfører skade på person, miljø eller materiell, uten å være brudd på spesifiserte krav.

Validering:

Bekreftelse og fremleggelse av objektive bevis på at kravene til en spesifikk og tilsiktet bruk er oppfylt.

Verdiskaping:

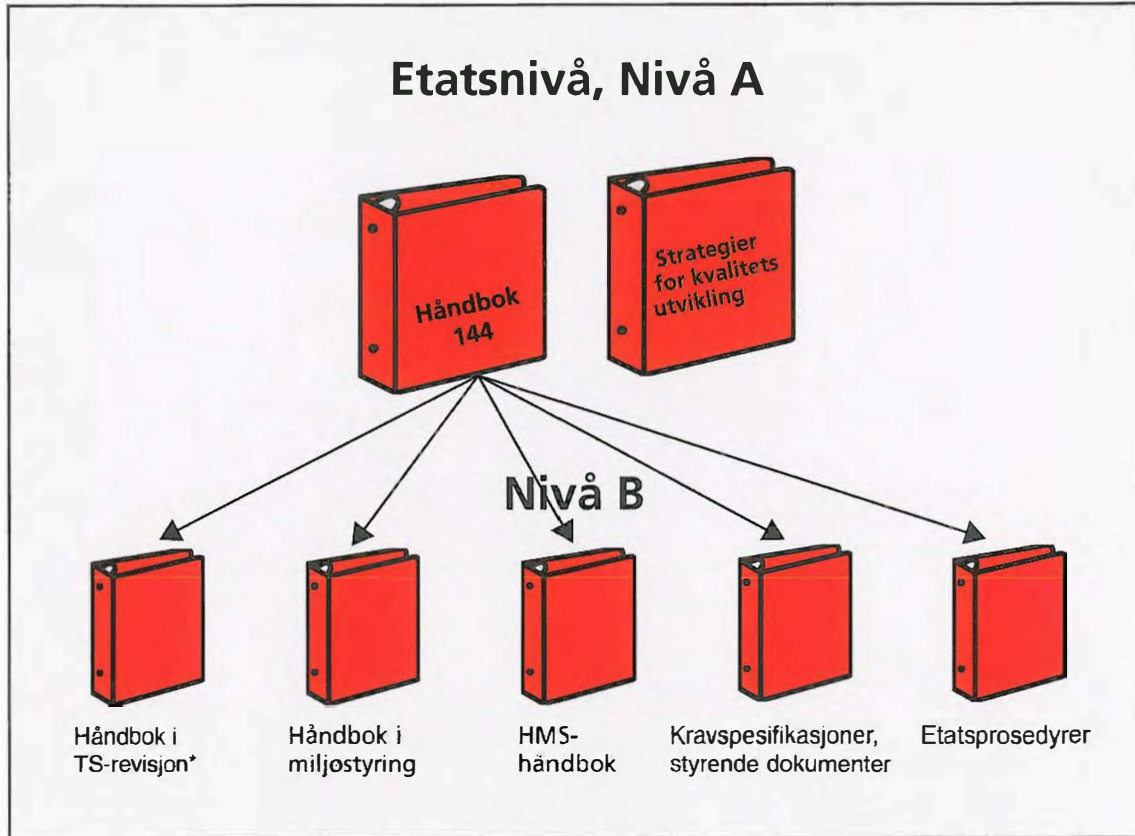
Når et produkt (vare eller tjeneste) som kommer ut av en prosess er mer verdt for kunden enn tilførselene til prosessen.

Verifikasjon:

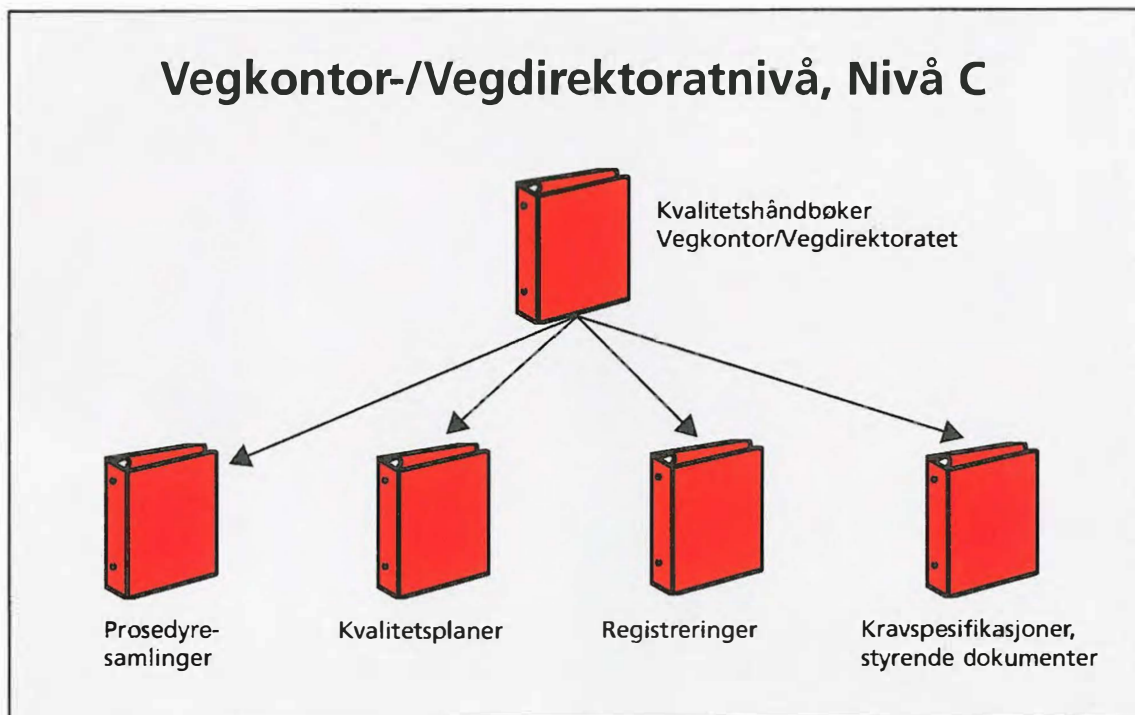
Bekreftelse og fremleggelse av objektive bevis på at spesifiserte krav er ●ppfylt.

Vedlegg 3

Dokumentstruktur i kvalitetssystemet



*Utgis som retningslinje i 2001





Statens vegvesen

Statens vegvesen
Vegdirektoratet
Postboks 8142 Dep.
0033 Oslo

Håndbøkene kan bestilles fra:

Statens vegvesen

Vegdirektoratet

Håndbokeekspedisjonen

Boks 8142, Dep.,

0033 Oslo

Tlf.: 22073500

Fax: 22073768

E-post: firmapost@vegvesen.no

ISBN 82-7207-510-5