



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Kvalitetssikring av kvalitetssystemet til Kruse Smith, og implementering hos datterselskap Budeng og Vik



BachelorOppgave utført ved
Høgskolen Stord/Haugesund – Studie for ingeniørfag

Sikkerhet, HMS

Av: Hanne T Steinsland

Kand.nr. 2

Haugesund

Våren 2008

BACHELOROPPGAVE

Studentens navn: Hanne T Steinsland

Linje & studieretning: Sikkerhet, HMS

Oppgavens tittel: Kvalitetssikring av kvalitetssystemet til Kruse Smith, og implementering hos datterselskap Budeng og Vik

Oppgavetekst:

Kruse Smith Entreprenør AS overtok høsten 2007, 70 % av aksjene i Budeng & Vik Entreprenør AS. Fra Årsskifte 2007/2008 overtok Kruse Smith resterende aksjer. Budeng & Vik er nå et heleid datterselskap av Kruse Smith Entreprenør AS. Dette medfører at styringssystemet til Kruse Smith gradvis skal innføres i bedriften.

Formålet med denne oppgaven er å kvalitetssikre HMS og KS- systemet til Kruse Smith for deretter å implementere systemet i datterselskapet Budeng og Vik as.

Oppgaven har til hensikt og løse følgende:

- Kvalitetssikring av kvalitetssystemet til Kruse Smith, for å tilfredsstille krav i NS-EN ISO 9001-2000 og Internkontroll forskriften.
- Plan for implementering av systemet hos datter selskap Budeng og Vik AS.

Som en deloppgave vil det bli gjennomført en revisjon av rapporteringssystemet for RUH ved bedriften. Resultatene fra denne revisjonen vil vise hvilke krav som tilfredstilles, og hvordan dette fungerer i praksis.

Endelig oppgave gitt: Torsdag 6. mars 2008

Innleveringsfrist: Fredag 2.mai 2008 kl. 12.00

Intern veileder: Sigurd Håkonsen

Ekstern veileder: Elin Tryti

Godkjent av studieansvarlig:

Dato:

Forord

Denne rapport er utarbeidet i forbindelse med mitt hovedprosjekt. Prosjektet er siste del av HMS/KS-ingeniørstudiet, ved Høgskolen Stord/Haugesund. Under siste semesteret i tredje klasse, skal mye av arbeidstiden gå med til å arbeide med prosjektet. Størrelsen på denne oppgaven er 10 studiepoeng. Prosjektet utføres i samarbeid med en ekstern bedrift. På den måten gir det verdifull praktisk erfaring.

Oppgaven er utført for Entreprenørselskapet Kruse Smith Entreprenør AS (heretter omtalt som Kruse Smith) og datterselskapet Budeng og Vik Entreprenør AS (heretter omtalt som Budeng og Vik).

Oppgaven har som formål å kvalitetssikre kvalitetssystemet i Kruse Smith, for deretter å lage en plan for implementering av dette hos Budeng og Vik.

Oppgaven er en start på implementering av kvalitetssystemet ved bedriften.

Som en deloppgave vil det bli gjennomført en revisjon av rapporteringssystemet for RUH ved bedriften. Resultatene fra denne revisjonen vil vise hvilke krav som tilfredstilles og hvordan systemet fungerer i praksis.

Oppgaven ble valgt på grunnlag av ønske om å skrive en oppgave som er jobbrelatert, og gir et godt grunnlag i fremtidige arbeidssituasjoner.

Eksterne veiledere, HMS/KS leder ved Budeng og Vik og Kruse Smith fortjener en takk for positiv innstilling, god oppfølging og veiledning.

Ellers ønsker jeg å takke følgende personer:

- Sigurd Håkonsen, intern veileder.
- Daglig leder ved Budeng og Vik
- Avdelingsledere og andre ansatte ved Kruse Smith

Denne rapporten består av 3 hoveddeler:

- Compliance-måling av kvalitetssystemet iht. krav i NS-EN ISO 9001:2000
- Plan for implementering av Kvalitetssystemet hos Budeng og Vik
- Revisjon av Rapporteringssystemet for RUH

Haugesund, 2. mai 2008.

Hanne T Steinsland

Sammendrag

Budeng & Vik Entreprenør AS er nå et heleid datterselskap av Kruse Smith Entreprenør AS. Dette medfører at styringssystemet til Kruse Smith gradvis skal innføres i bedriften.

Prosjektet kom i gang på bakgrunn av at Budeng og Vik ønsket en plan for implementering av kvalitetssystemet til Kruse Smith.

Formålet med dette prosjektet har vært å kvalitetssikre HMS og KS- systemet til Kruse Smith, for deretter å lage plan for å implementere systemet i datterselskapet Budeng og Vik.

En slik oppgave er tidkrevende og omfattende. På grunn av tidsbegrensinger ble prosjektet delt inn i 3 deloppgaver:

- Compliance-måling av kvalitetssystemet iht. krav i NS-EN ISO 9001:2000
- Plan for implementering av Kvalitetssystemet hos Budeng og Vik
- Revisjon av rapporteringssystemet for RUH

Kruse Smith hadde et kvalitetssystem som var bygget opp etter kravene i ISO 9001:2000. Et kvalitetsstyringssystem i henhold til ISO 9001- 2000 er et vel utprøvd ledelsesverktøy som vil kunne være et effektivt hjelpemiddel for å nå både kortsiktige og langsiktige mål.

Først ble det gjennomført en compliance- måling av kvalitetssystemet til Kruse Smith konsernet mot kravene i ISO 9001:2000. Det ble her også gjennomført en compliance-måling av internkontrollsystemet mot internkontrollforskriften. Dokumentgjennomgang og compliance skjema ble her brukt som metode. De funn/observasjoner som ble gjort omhandlet temaene: Avvik, interne revisjoner, Kundebehandling, Kontinuerlig forbedring.

Når det gjaldt Plan for implementering av Kvalitetssystemet hos Budeng og Vik ble det brukt ulike metoder. Det ble gjort en dokumentgjennomgang. Her ble det sett nærmere på planer for implementering av Kvalitetssystemet ved andre datterselskap hos Kruse Smith. Sammen med dokumentgjennomgang av nåværende kvalitetssystem hos Budeng og Vik, dannet dette grunnlaget for å lage en plan for implementering av nytt kvalitetssystemet.

Gjennomgang av dokumenter viste at det ikke var laget fullstendige planer for implementering av kvalitetssystemet hos datterselskap. Det ble derfor besluttet i samarbeid med HMS ansvarlig å sette opp en prosjektplan, der dette i etterkant kunne revideres. Denne planen kan brukes som et redskap i styring av arbeidet med å implementere kvalitetssystemet.

Arbeidet med implementeringen er kommet godt i gang. Med tilstrekkelige ressurser og engasjement vil bedriften kunne nå sitt mål om å bli fullt implementert i løpet av høst 2008.

På bakgrunn av at det er innført et nytt rapporteringssystem hos Kruse Smith, ble det valgt å se nærmere på hvordan dette fungerer i praksis. Det ble da, som en avsluttende deloppgave, gjennomført en revisjon av rapporteringssystemet ved bedriften.

Resultatene viser at det er ulike forhold som er avgjørende for hvordan, når og av hvem dette blir aktivt brukt. Undersøkelsen tyder på at systemet, som det fremstår i dag, ikke er fullt implementert som verktøy i det daglige arbeidet. Det nevnes likevel at bedriften jobber med dette på flere områder. Systemet/basen ser ut til å være et godt system og vil fungere som et godt verktøy når det er innført og innarbeidet i hele organisasjonen.

Det konkluderes med at effektiv implementering og tilstrekkelig informasjon og opplæring til alle som berøres av kvalitetssystemet er en forutsetning for at det skal kunne oppfylle sin intensjon og fungere som et godt redskap.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG.....	III
INNHALDSFORTEGNELSE	V
1 INNLEDNING.....	- 1 -
1.1 BAKGRUNN FOR RAPPORTEN	- 3 -
1.2 FORMÅL	- 3 -
1.3 PROBLEMSTILLING	- 3 -
1.5 PRESENTASJON AV BUDENG OG VIK, OG KRUSE SMITH	- 4 -
1.5.1 Budeng og Vik.....	- 4 -
1.5.2 Kruse Smith	- 4 -
1.5.3 Kvalitetssystemet hos Kruse Smith	- 4 -
1.6 KVALITETSSYSTEM, PRINSIPPER I ISO 9001-2000	- 6 -
2 METODER.....	- 7 -
2.1 COMPLIANCE-MÅLING	- 7 -
2.2 PLAN FOR IMPLEMENTERING	- 8 -
2.3 REVISJON	- 8 -
3 RESULTATER.....	- 10 -
3.1 COMPLIANCE-MÅLING	- 10 -
3.2 PLAN FOR IMPLEMENTERING	- 11 -
3.3 REVISJON	- 12 -
4 DISKUSJON.....	- 13 -
4.1 COMPLIANCE-MÅLING	- 13 -
4.2 PLAN FOR IMPLEMENTERING	- 13 -
4.3 REVISJON	- 14 -
5 KONKLUSJON.....	- 15 -
6 FORKORTELSER OG DEFINISJONER.....	- 16 -
6.1 FORKORTELSER OG DEFINISJONER.....	- 16 -
7 LITTERATURREFERANSER	- 17 -
8 VEDLEGGSLISTE.....	- 18 -

1 Innledning

Kvalitet, kvalitetsikring og kvalitetsystemer er etter hvert blitt kjente og sentrale begreper i næringslivet, særlig for bedrifter som arbeider i markeder som er preget av sterk konkurranse og økende internasjonalisering. Det er ikke bare sluttproduktet som kreves kvalitetssikret.

Å innføre og bruke et godt kvalitetssystem krever penger, tid og ressurser. MEN; ”feil” kan også være kostbare for en bedrift. Det koster å rette opp feil, bygge et hus på nytt, miste kunder, bestille feil material, miste lisensen eller en godkjenning. Derfor handler det om å finne en balanse, der en bruker noe av pengene til å forebygge, for å få ned antall feil og dermed kutte ned kostnadene.

Parallelt med samfunnets økte bevissthet om kvalitet i form av god helse og godt miljø har bedrifter opplevd økonomiske innstramninger i forvaltningen av bedriftene og samfunnet for øvrig. I det daglige betyr alle kvalitetskravene at det blir stilt stadig strengere krav til trygghet i arbeidssituasjonen, kostnadseffektivt arbeid, rasjonalitet i planlegging og beslutninger og gode tekniske løsninger som motvirker sløsing, skader og ulemper for de impliserte partene.

Hvorfor er kvalitet så viktig?

Det er mange grunner til at kvalitet er blitt en "landeplage" de siste årene. Den mest grunnleggende årsaken er trolig bevisstheten om at vi bare har en begrenset mengde ressurser å ta av, og derfor ikke har råd til å sløse. Denne bevisstheten kommer også til syne i oppslag i ulike medier. Fokuseringen på kvalitet fører til økonomiske krav knyttet til helse, miljø, sikkerhet, bærekraftig utvikling og produktenes livsløp. Alt dette er ulike former for kvalitetskrav.

Ifølge byggenæringens Landsforbund (BNL) er de ulike aktørers forståelse av ansvar, roller og oppgaver for å løse HMS- oppgaver fremdeles mangelfull. De prosjekterende forutsetter at HMS løses på byggeplass, og det mangler gode nok samarbeidsarenaer mellom de prosjekterende og utførende for systematisk erfaringsutveksling. [<http://www.bnl.no>]

Kvalitet er et sentralt begrep i de fleste industrier. Det er samtidig et velkjent begrep i samfunnet som helhet. Kvalitet er overensstemmelse mellom den ytelsen som leveres og de krav som er. Dette gjelder alle former for leveranse av produkter og tjenester i alle faser av gjennomføringen. Krav er gitt av kontrakter, standarder, lover, forskrifter, avtaler og liknende, i tillegg til de krav det stilles gjennom eget ledelsessystem.

Kvalitet kan måles gjennom kundens tilfredshet. Et økt kundefokus vil stimulere til økt kvalitet. Kvalitet i alle faser av gjennomføringen av et prosjekt er det beste middel for å overholde tidsfrister og kostnadsrammer, samt å identifisere og styre risikoforhold. Kundene til de ulike leveranser skal få den kvaliteten som er forventet ut fra de krav som er stilt.

[<http://arbeidsmiljo.pht.no/>]

Kvalitet er i NS-EN ISO 8402 definert som: ”Helheten av egenskaper en enhet har og som vedrører dens evne til å tilfredsstille uttalte eller underforståtte behov.” [Aune, 2000]

Hva er et kvalitetssystem?

Kvalitetssystemet er den systematisk oppbygde dokumentasjonen av hvordan bedriften arbeider for å oppnå kvalitet. Der elementer i samlingen påvirker hverandre gjensidig

Hvorfor ha et kvalitetssystem?

- For å forbedre kvaliteten
- For å bedre kundetilfredsheten
- For å tilpasse samfunnets stadige endrede behov
- For å oppfylle myndighetskrav
- For å bli *systematisk* bedre

Alle organisasjoner vil over tid ha behov for å gjennomgå vesentlig endringer både i organisasjon og virksomhet. Oppgradering av etablerte kvalitetssystemer lønner seg. Investering i et godt kvalitetssystem kan være strategisk investering. Og kan resultere i: bedre omdømme, konkurransefortrinn, økt kompetanse osv. Bedre planlegging gir lavere kostnader!

I Norge ble det i 1998 produsert bygg for 125 milliarder kroner. For byggebransjen var da de totale kvalitetskostnadene på ca 15 - 20 % av dette volum, altså 18 - 25 milliarder kroner.
[<http://www.ebos.no>]

Kvalitetskostnader kan defineres som:

”Kostnader som påløper for å påse og sikre kvalitet, samt tapene som påløper når tilfredsstillende kvalitet ikke oppnåes.” [Asbjørn Aune; Kvalitetsdrevet ledelse Kvalitetsstyrte bedrifter]

I den norske byggebransjen regner en med at kvalitetskostnadene nå ligger på rundt 10-30 % av total omsetning. En bedrift med 50 mill i omsetning og kvalitetskostnader på 10% tilsvarer et tap på 5 mill. Kan en bedrift redusere kvalitetskostnadene med 1% utgjør dette 500 000,- En snakker altså om konkrete summer og en kalkulert måte å regne ut forventede tap. En kan ta det med i beregningene av budsjettet at det vil bli uforutsette utgifter, grunnet feil og avvik.

Noe av kvalitetskostnadene i Byggeindustrien kan skyldes mangelfull kompetanse, dårlige holdninger og noen ganger mangelfull yrkes stolthet. Mangelfull kompetanse finner vi ikke bare blant utøvere av yrket, men også hos byggherren og konsulenter. [<http://www.ebos.no>]

Kvalitetskostnader gir en oversikt over hvor mye kvalitet - eller riktigere sagt - hvor mye *dårlig* kvalitet koster organisasjonen. Kvalitetskostnader kan deles inn i 4 hovedområder:

- *Interne feil* - kostnader for feil som oppstår før kunden mottar varene.
- *Eksterne feil* - kostnader for feil som har oppstått etter at kunden har fått varene.
- *Vurdering* - kostnader for kontroll og revisjon av varer og tjenester.
- *Forebygging* - kostnader for å forebygge feil.

En type kvalitetskostnad som en selvfølgelig også vil få ned, men som så absolutt er nødvendig, er kostnader knyttet til interne forhold. Det vil si det arbeid som legges ned til selve kvalitetssystemet. Slik som utvikling, revisjoner, oppfølging etc. I tillegg til den enkeltes tidsforbruk ved å følge systemet. Som å skrive avvik, rette opp i egne feil, tilegne seg

informasjon som er med på å forebygge/forhindre at feil skjer, etc. Denne type kvalitetskostnad er nødvendig for å holde de andre kvalitetskostnadene nede. Men det krever likevel en del arbeidstimer og ressurser.

Høy byggeaktivitet og høyt tempo til tross: Antall ulykker på norske byggeplasser har gått ned. Statistikk fra Arbeidstilsynet viser en nedgang i antall ulykker innen bygg- og I 2001 pådro ansatte i denne bransjen seg totalt sett 3508 skader. Siden den gang er tallet redusert for hvert år. I 2006 registrerte Arbeidstilsynet 2043 skader. Nedgangen er på nær 42 prosent. Norske byggeplasser er dermed ikke lenger fullt så farlige som de var tidligere. Fra år 2000 til 2007 har antall ulykker med dødelig utgang hatt en nedgang på mer enn 30 prosent. Økt fokus på helse, miljø og sikkerhet (HMS) har gitt resultater i anleggsnæringen.
[\[http://www.tu.no/bygg/\]](http://www.tu.no/bygg/)

1.1 Bakgrunn for rapporten

Denne rapporten er utarbeidet i forbindelse med hovedprosjektet. Hovedprosjektet er avsluttende del av utdanningen for sikkerhetsingeniører, linje for HMS ved Høgskolen Stord/Haugesund, og utgjør 10 studiepoeng. Tilegnede kunnskaper fra utdannelsen skal brukes i form av et praktisk prosjekt i samarbeid med næringslivet. Prosjektet utføres ved entreprenør selskapet Kruse Smith og datterselskap Budeng og Vik, under veiledning av bedriftens HMS/KS-ledere Kari B. Herveland, Elin Tryti og intern veileder Sigurd Håkonsen fra Høgskolen Stord/Haugesund.

Budeng & Vik er nå et heleid datterselskap av Kruse Smith Entreprenør AS. Dette medfører at styringssystemet til Kruse Smith gradvis skal innføres i bedriften. Prosjektet kom i gang på bakgrunn av at Budeng og Vik ønsket en plan for implementering av kvalitetssystemet til Kruse Smith.

I utgangspunktet var oppgaven å gjøre implementering av kvalitetssystemet til Kruse Smith hos datterselskap Budeng og Vik. Men dette ble etter hvert endret til å gjelde kvalitetssikring av Kruse Smith's kvalitetssystem, og å lage plan for implementere dette hos Budeng og Vik. I tillegg ble det utført en liten revisjon av rapporteringssystemet for RUH.

1.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er å kvalitetssikre HMS og KS- systemet til Kruse Smith. For deretter å lage plan for å implementere systemet i datterselskapet Budeng og Vik as. Som en deloppgave skal det gjøres en revisjon av rapporteringssystemet for RUH.

1.3 Problemstilling

Problemstilling i oppgaven blir å løse følgende oppgaver:

- Kvalitetssikring av kvalitetssystemet til Kruse Smith, for å tilfredsstille krav i NS-EN ISO 9001-2000 og Internkontrollforskriften.
- Plan for implementering av systemet hos datter selskap Budeng og Vik AS.

Som en deloppgave vil det bli gjennomført en revisjon av rapporteringssystemet for RUH ved bedriften. Resultatene fra denne revisjonen vil vise hvilke krav som tilfredstilles, og hvordan dette fungerer i praksis.

1.5 Presentasjon av Budeng og Vik, og Kruse Smith

1.5.1 Budeng og Vik

Budeng & Vik Entreprenør AS ble etablert i 1993. Bedriften er etablert i egne kontorlokaler og egne lagerlokaler på Frakkagjerd, Førresfjorden i Tysvær kommune. Budeng & Vik er en av markedslederne i byggemarkedet på Haugalandet. Bedriften utfører små og store oppdrag som totalentreprise eller delte entrepriser for alle typer prosjekter. Bedriften har sentral godkjenning i Statens Bygningstekniske Etat. [<http://www.budeng-vik.no/>]

Selskapet har ca. 90 ansatte og en omsetning i 2007 på ca. 150 mill.kr.

Kruse Smith overtok høsten 2007, 70 % av aksjene i Budeng & Vik. Fra Årsskifte 2007/2008 overtok Kruse Smith resterende aksjer i Budeng & Vik og selskapet ble dermed et heleid datterselskap i Kruse Smith konsernet. [<http://www.budeng-vik.no/>]

Bedriften har alltid vektlagt trivsel på arbeidsplassen og følgelig er det lite ”gjennomtrekk” og mange ansatte har vært lenge i bedriften. Budeng & Vik har i mange år vært medlemsbedrift i Haugaland HMS senter. [<http://www.budeng-vik.no/>]

Budeng & Vik eies i dag 100 % av Kruse Smith Entreprenør AS.

Denne avdelingen skal samlokaliseres med Kruse Smith`s avdeling på Karmøy i løpet av høsten 2008.

1.5.2 Kruse Smith

Kruse Smith Entreprenør AS er Norges største privateide entreprenørselskap med ca. 750 ansatte og en omsetning på 2,2 mrd. kr. Kruse Smith har hovedkontor i Kristiansand. Entreprenørvirksomheten er delt opp i to regioner. Region Vest med distriktskontorer på Karmøy og Forus. Region Syd er representert i Kristiansand, Arendal og Kragerø. I tillegg har de selskapene Kruse Smith Anlegg AS og Kruse Smith Eiendom AS.

[<http://www.krusesmith.no>]

Selskapet har i dag eget distriktskontor på Karmøy og vil med oppkjøpet av Budeng og Vik, styrke sin posisjon i Nord-Rogaland. [<http://www.krusesmith.no>]

1.5.3 Kvalitetssystemet hos Kruse Smith

Kvalitetssystemet

Kruse Smith har bygget opp et eget kvalitetssystem for å sikre at de tjenester som utføres og de produkter som leveres, skal være i samsvar med inngåtte avtaler. Systemet inneholder også rutiner som omfatter kvalitetssikring av underleverandører. Som helhet er systemet bygget opp slik at alle funksjonsområder er inndelt kapittelvis. Rekkefølgen på kapitlene er søkt lagt

opp i forhold til fasene man gjennomgår fra begynnelse til ferdig levert produkt. I tillegg har det et eget kapittel hvor alle firmaets fellesfunksjoner er tatt med. [<http://www.krusesmith.no>]

Visjoner og målsetting

Kvalitetssystem skal tilfredsstillere kravene i NS-EN ISO 9001. Systemet skal beskrive firmaets rutiner på alle plan som gjør at driften, tjenestene og produktene blir hensiktsmessig og målrettet i forhold til kvalitet, sikkerhet, service, myndighetenes krav, økonomi, tid og rasjonalitet. Kvalitetssystemet skal bidra til at firmaet når sine mål gjennom bedret konkurransevne. I tillegg til en kritisk prøving av den pågående virksomhet, skal systemet rette oppmerksomhet mot en videre utvikling med sikte på en kontinuerlig bedring av egen kompetanse. [<http://www.krusesmith.no>]

Alle ansatte i Kruse Smith skal oppleve å ha et arbeidsmiljø som er preget av aktive tiltak for å forebygge og unngå helseplager. Arbeidsplasser og arbeidsoppgaver skal være slik tilpasset at de unngår arbeidsulykker. Målet er å være bedre enn gjennomsnittet i bransjen med hensyn på sykefravær og skadehyppighet. [<http://www.krusesmith.no>]

I tråd med denne overordnede målsetningen, skal oppfølging av internkontrollsystem sikre at det totale arbeidsmiljø oppleves som trygt og godt. I samsvar med de lover og forskrifter som berører arbeidsmiljøspørsmål, har firmaet rutiner som sørger for kartlegging og overvåking av arbeidsmiljøet. Særlig risikofylte arbeidsoperasjoner får spesiell oppfølging. Til hjelp i denne overvåkingen skal fraværs- og skadestatistikk bearbeides kontinuerlig, og i Arbeidsmiljøutvalget (AMU) settes det opp årlige handlingsplaner med prioriterte oppgaver. Firmaet er knyttet til en lovbestemt og godkjent bedriftshelsetjeneste. De ansatte i denne tjenesten inngår som en vesentlig ressurs i arbeid med helse miljø og sikkerhet. [<http://www.krusesmith.no>]

Oppbygging av kvalitetssystemet

Kapittelinnledning

Kvalitetssystemet er delt inn i 9 kapitler. Disse svarer til firmaets funksjonsområder. Kapitlene er satt opp i den rekkefølge som er arbeidsmessig naturlig. Kapittel 9 "Internkontroll" er nedfelt i egen håndbok.

- Kap. 1 Felles funksjoner
- Kap. 2 Prosjektutvikling/markedsføring/salg
- Kap. 3 Prosjektering
- Kap. 4 Kontrahering
- Kap. 5 Innkjøp
- Kap. 6 Produksjonsforberedelser
- Kap. 7 Produksjon
- Kap. 8 Overlevering og garanti
- Kap. 9 Internkontroll (HMS)

Internkontroll/HMS

Internkontrollsystemet skal tilfredsstillere kravene fastsatt i Internkontrollforskriften. Internkontroll kapitlet er nedfelt i en egen håndbok. Denne skal kunne brukes separat fra resten av kvalitetssystemet. Derfor finner man igjen enkelte elementer her som man også vil

finne i andre kapitler av kvalitetssystemet. Eksempelvis avviksbehandling. Internkontroll håndboka er distribuert til et bredere spekter av de ansatte. [<http://www.krusesmith.no>]

1.6 Kvalitetssystem, prinsipper i ISO 9001-2000

Standardens prinsipper omfatter hele bedriften. Standarden sier at bedriften styres gjennom fire hovedprosesser:

- Ledelsens ansvar
- Ressursstyring
- Realisering av produkt
- Måling, analyse og forbedring

For hver av hovedprosessene inneholder standarden krav til hvilke styringselementer som må være på plass. I tillegg gir den noen overordnede prinsipper for styring, her noen av de viktigste:

- Kundefokus
- Ledelsens engasjement
- Prosesstankegang
- Kontinuerlig forbedring

[NS-EN ISO 9001, 2000]

Noen viktige punkter om standarder for kvalitetssystemer:

- En standard er et *hjelpemiddel* og et rammeverk for et styringssystem, det er ikke et styringssystem
- En standard sier *hvilke* prinsipper vi skal bygge på og *hvilke* styringselementer som bør være på plass.
- Den sier *ikke hvordan* disse konkret skal utformes
- En standard forteller *ikke hvor lista skal ligge*
- Enhver bedrift må *tilpasse* standardens anbefalinger til sine egne behov
- Behovene avhenger av *type bedrift*, størrelse, type produksjon osv.
- To bedrifter vil derfor med utgangspunkt i samme standard få ulike styringssystemer
- Du kan aldri ”innføre” en standard og dermed få innført et styringssystem

[Styringssystemet for informasjonssikkerhet, Greta Hjertø]

2 Metoder

I dette kapitlet vil det bli redegjort for fremgangsmåter som er benyttet i oppgaven. Det vil bli beskrevet hva slags metoder og datamateriale som blir brukt. Oppgaven er delt inn i 3 deler hvor det er blitt brukt ulike metoder.

2.1 Compliance-måling

Som første del av oppgaven ble det utført en compliance-måling av kvalitetssystemet til Kruse Smith. Dette er en metode for å kvalitetssikre kvalitetssystemet.

Kvalitetssikring er definert som "Alle planlagte systematiske aktiviteter som er iverksatt som en del av kvalitetssystem og påvist som nødvendig for å skaffe tilstrekkelig tiltro til at enhet vil oppfylle kravene til kvalitet" [NS-ISO 8402]

Det ble tatt utgangspunkt i standarden NS-EN ISO 9001:2000. Der dokumentasjon i det eksisterende kvalitetssystemet ble gjennomgått og målt opp mot standarden.

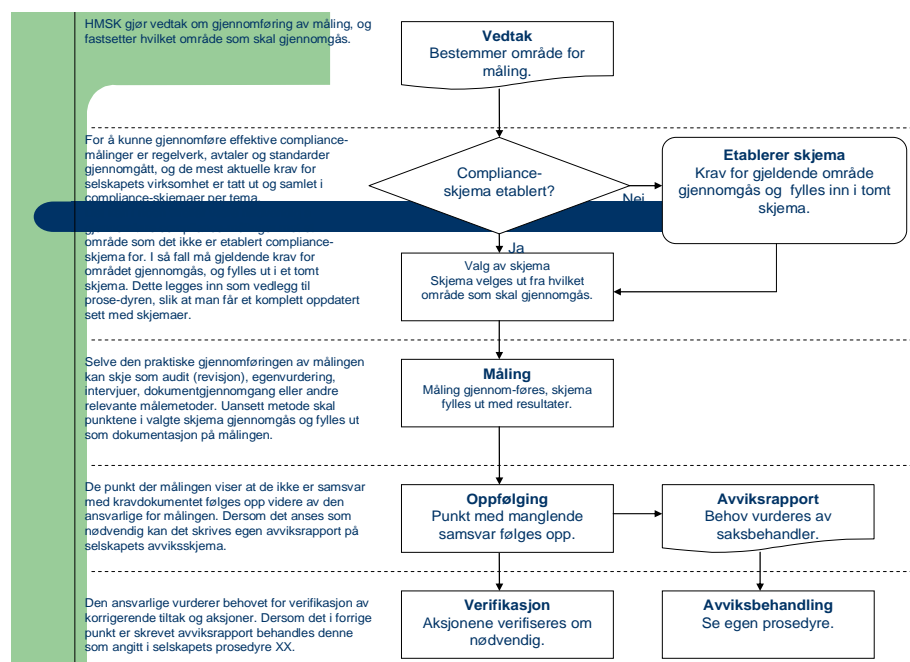
Det ble også utført en egen compliance-måling på internkontrollsystemet målt opp mot internkontrollforskriften. Det ble brukt tilpasset compliance-skjema. Som ble fylt ut ved undersøkelsen.[se Vedlegg 1 og 2]

Formålet med compliance-målinger er å sikre korrekt og enhetlig måling mot de til enhver tid gjeldende krav og standarder som gjelder for de respektive selskapers virksomhet.

De fleste selskapers virksomhet styres i stor grad av krav i regelverk, standarder og kontrakter. I tillegg påligger det selskapet et ansvar for å dokumentere at virksomheten drives forsvarlig og innenfor de rammer som kravene legger opp til.

[forelesnings notater i kvalitet Og sikkerhetsledelse, Sigurd Håkonsen]

Fig 2.11 prosess for compliance-måling.



[forelesnings notater i kvalitet Og sikkerhetsledelse, Sigurd Håkonsen]

2.2 Plan for implementering

Budeng & Vik Entreprenør AS er nå et heleid datterselskap av Kruise Smith Entreprenør AS, dette medfører at styringssystemet til Kruise Smith gradvis skal bli implementert i bedriften. Det var derfor ønskelig for bedriften å få utarbeidet en plan for implementering av dette kvalitetssystemet. Dette ble gjort i samarbeid med HMS og KS ansvarlig hos Budeng og Vik.

Det ble først gjort en dokumentgjennomgang av tidligere planer for implementering hos andre datterselskap hos Kruise Smith. Det ble sett nærmere på hvordan det da hva blitt gjort, hvordan det hadde fungert og hva som eventuelt var hensiktsmessig å bruke som bakgrunn for denne implementeringen.

Det ble også gjennomført samtaler med personell fra ulike deler av selskapet, for å få innspill om hvordan man skulle legge planen for at den skulle fungere beste mulig.

Det ble deretter utformet en prosjektplan for implementering av kvalitetssystemet til Kruise Smith hos datterselskap Budeng & Vik. [Vedlegg 3]

2.3 Revisjon

På bakgrunn av at det er innført et nytt rapporteringssystem hos Kruise Smith ble det valgt å se litt på hvordan dette fungerer i praksis.

Som en siste deloppgave i prosjektet ble det bestemt å gjennomføre en revisjon av rapporteringssystemet for RUH også kalt rapporteringsbase Kvalitet/HMS, ved bedriften. Dette ble gjort i form av dokumentgjennomgang og intervjuer. Dette kan ikke erstatte en revisors kompetanse, men er ment som en hjelp i arbeidet med å vurdere om systemet er operativt og virksomt i henhold til kravene. Det ble som et hjelpeverktøy under intervjuene brukt en intervjuguide.

Intervju-guide

Her har en satt opp spørsmål eller tema på forhånd. Denne listen kan fungere som en sjekkliste eller huskeliste. Meningen er at intervjueren formulerer spørsmål underveis, og er opptatt av å følge opp det intervjukandidaten sier. Intervjuet kan foregå mer eller mindre som en samtale. (A.T. Lotherington)

Feilkilder

En feilkilde ved intervjuer er at den som blir intervjuet kan påvirkes av den som stiller spørsmål, og svarene kan preges av situasjonen. Intervjuobjektet kan selektere informasjon bevisst eller ubevisst. Denne effekten er søkt minimalisert ved å holde fokus på problemet høyt. Intervjuer sin tolkning av svar må tas i betraktning. I samspillet mellom mennesker, slik som i et intervju, vil det alltid kunne oppstå både feiltolkninger og misforståelser.

En viktig faktor i denne sammenheng er knyttet til kroppsspråket. Samsvarer vår holdning som intervjuere med budskapets intensjon? Virker vi tillitvekkende og imøtekommende på intervjukandidatene? Dette er noen faktorer som har betydning for informasjonsomfang og -innhold. Dette påvirkes av hvem som har rollen som intervjuer og av intervjuobjektet.

Ved intervjuene er det knyttet en viss usikkerhet til hvorvidt intervjuer får notert alt som blir sagt, og det er fare for misforståelser. Vi må reflektere over vår egen rolle når vi nedtegner det som har kommet fram i intervjuene, siden dette gjenspeiler andres forståelse og oppfatning av virkeligheten [Fuglestad 1997].

Innhenting av informasjon fra ulike kilder er en viktig forutsetning for en oppgave som dette. Begrunnelsen for valg av denne ene delen av kvalitetssystemet, bunner primært i oppgavens omfang.

3 Resultater

3.1 Compliance-måling

Resultater fra compliance-målingen

Kvalitetssystemet var i stor grad i overensstemmelse med kravene i ISO 9001-2000. Men det ble likevel avdekket noen punkter som var fraværende eller mangelfull. Dette sees på som områder hvor det bør gjøres eventuelle endringer eller korrigerende tiltak.

Gjennomgangen av kvalitetssystemet ble gjort, og resultater ble dokumentert ved hjelp av compliance- skjema. Kvalitetssystemet ved Kruse Smith er omfattende og noe tungvint å håndtere. Systemet er papirbasert, ikke prosessbasert. Dette påvirker også tilgjengeligheten.

Observasjoner gjort i Kruse Smith`s kvalitetssystem bestod i hovedsakelig av punkter under følgende tema:

Avvik og korrigerende tiltak

Det er akkurat innført et nytt rapporteringssystem, som blir omtalt som rapporteringsbase for kvalitet og HMS, avvik.com. Dokumenterte prosedyrer for avviksbehandling var ikke oppdatert. Riktige prosedyrer er viktige for sikkerheten. Men denne er under revisjon og det skal jobbes med å få denne ordentlig implementert i kvalitetssystemet. Dette er derfor ikke komplett etter hva som er ønsket.

Interne kvalitetsrevisjoner

Interne kvalitetsrevisjoner var omtalt i kvalitetssystemet, men det var her mangler i forhold til revisjonsplaner, rapporter og resultater fra interne revisjoner. Det er derfor anbefalt strengere krav for dette.

Kundebehandling

I kapittelet som omtaler kunder blir kundekrav, kundebehandling og overvåking av kundenes tilfredshet lite omtalt. Standarden fokuserer sterkt på kunder og kundetilfredshet, og det ble derfor ansett som nødvendig å beskrive dette nærmere i et eget punkt. Siden kundefokus er et overordnet krav.

Det må overvåkes informasjon vedrørende kunders oppfatning av om bedriften har tilfredstilt kundekrav. Metodene for å skaffe og bruke denne informasjonen må være fastlagt.

Det må implementeres krav som er beskrevet i forhold til kundefokus. Dette innebærer å sette kundefokus på agendaen under ledelsens gjennomgåelse og skaffe til veie de ressurser som er nødvendig for å øke kundetilfredsheten

Kontinuerlig forbedring

Kontinuerlig forbedring er et sentralt moment i NS-EN ISO 9001:2000. Men kvalitetssystemet hos Kruse Smith er et papirbasert og noe tungvint system. Og det blir derfor ganske tungvint å opprettholde kontinuerlig forbedring av systemet. Observasjoner fra gjennomgangen, viser at bedriften ikke i tilstrekkelig grad oppfyller krav om kontinuerlig forbedring av kvalitetssystemet.

Det er i hovedsak noen områder bedriften nå må sørge for å få tilstrekkelig oppdatert. Dette er:

- Kontinuerlig forbedring
- Intern revisjon
- Kundefokus
- prosessstankegang

For resultat fra compliance-skjema [vedlegg 1 og 2]

3.2 Plan for implementering

Budeng & Vik Entreprenør AS er nå et heleid datterselskap av Kruse Smith Entreprenør AS, dette medfører at styringssystemet til Kruse Smith AS gradvis vil bli implementert i bedriften. I arbeidet med å lage en plan for implementering av nytt kvalitetssystem, kom det frem ulike ting som det er ønskelig å ta hensyn til.

Det ble først gjort en dokumentgjennomgang av tidligere planer for implementering. Hos andre datterselskap hos Kruse Smith var det stor variasjon i hvordan dette var utført og dokumentert. Det ble sett nærmere på hva som da var blitt gjort, hvordan det hadde fungert og hva som eventuelt var hensiktsmessig å bruke som bakgrunn for denne implementeringen. Det ble også gjennomført samtaler med personell fra ulike deler av selskapet, for å få innspill om hvordan man skulle legge planen for at den skulle fungere beste mulig.

Resultatet fra dette og samtaler med HMS ansvarlig viste at det ikke var laget fullstendige planer for implementering av kvalitetssystemet hos datterselskap. Ved enkelte tilfeller var det satt opp punktvis plan, mens det andre steder ikke var dokumentert noen plan. Det var heller ikke dokumentert noen revisjon av dette i ettertid. Slik at det var vanskelig å se hva som hadde fungert bra og hva som burde ha vært gjort annerledes. Ved andre datterselskap var også kvalitetssystemet implementert gradvis, alt etter behov.

Det ble derfor besluttet i samarbeid med HMS ansvarlig å sette opp en prosjektplan, der dette i etterkant kunne revideres [vedlegg 3]. Den skulle settes opp etter følgende prinsipper:

Sentrale deler av systemet skulle igangsettes fra februar våren 2008: oppstart av arbeidet med å implementere internkontrollsystemet, samt innføring av dataverktøy og lønns- og regnskapsrutiner. De resterende deler av systemet forutsettes å komme på plass i løpet av vår/sommer 2008. Deler av systemet vil følge prosjekter. Det vil si at det blir innført nye prosedyrer ved oppstart av nye prosjekter. Noen deler av kvalitetssystemet vil ikke bli fullt implementert før samlokaliseringen av avdelingen på Karmøy og Budeng og Vik. Dette vil skje høsten 2008. Kvalitetsteamet i Budeng og Vik/Kruse Smith vil i denne perioden arbeide fortløpende med å utarbeide og ferdigstille verktøy, prosedyrer og informasjon som er nødvendige i den aktuelle implementeringsfasen. Det tas sikte på at implementeringen skal være fullstendig innen september 2008.

Utarbeidet prosjektplan med milepæler satt for vår/ sommer 2008, [vedlegg 3]

Denne planen kan brukes som et redskap i styring av arbeidet med å implementere kvalitetssystemet. Avdelingslederne må sørge for at oppgaver/gjøre mål utføres som skissert, og avdelingssjef må følge opp og kontrollere at oppgaver gjennomføres som planlagt.

3.3 Revisjon

Det var på forhånd lagd en intervju-guide [vedlegg 4], der det var tatt utgangspunkt i de ulike spørsmålene rundt Rapporteringssystemet. Gjennomgang av prosedyrer, interne dokumenter og samtaler dannet grunnlaget for utarbeidelsen av denne intervjuguiden.

Listen med spørsmål fungerte på mange måter som en sjekkliste. Ut i fra intervjuobjektets bakgrunn ble ulike deler av bolkene med spørsmål stilt. Det var lagt opp til et åpent, ustrukturert intervju hvor intervjuobjektet og intervjuer opprettet en dialog. Intervjuguiden ble en forsikring på at de tema og spørsmål som var aktuelle ble tatt med. Intervjuobjektene representerte ulike stillinger i firmaet, med funksjoner innen ulike avdelinger.

Revisjons observasjoner:

Undersøkelsene viste at det er ulike forhold som er avgjørende for hvordan, når og av hvem dette blir aktivt brukt.

Det råder noe usikkerhet rundt den nye rapporteringsbasen. Det går mye i hvordan det nye systemet fungerer og prosedyrer ved rapportering. Men det framstår som et godt program, som sannsynligvis vil gi bedriften gode resultater. Men dette forutsetter god opplæring og god informasjon ut i organisasjonen.

Det er ikke ennå gitt god nok opplæring i det nye systemet. Og det er bare de personene som har fått opplæring som har tilgang til dette. Arbeidsoperasjonen med å informere og gi opplæring i det nye systemet er både tids- og ressurskrevende.

Undersøkelsen viste også at det noen ganger oppstår en kommunikasjonssvikt. Bakgrunnen for problemene kan være ulikt forståelse for sikkerhetsarbeidet. I tillegg vil det skapes barrierer i kommunikasjonen mellom dem, ettersom de noen ganger snakker hvert sitt "språk". Dette er en faktor som medfører at den totale sikkerheten ikke blir optimal.

Innføring og opplæring blir gjort etter hvert. Det er ingen fast plan for dette. Det er heller ingen systematisk plan for tilnærming på avdelingene på Karmøy og Budeng og Vik. Men hovedmålet er at alle skal ha fått full innføring og opplæring av systemet i løpet av 2008.

Det var ikke alle som hadde fullt kjennskap til at det er innført ny database for rapportering av RUH. Men de fleste er positive til at det arbeides med det.

Formidling av informasjon til de ansatte om rapporteringssystemet gjøres bl.a. på byggemøter, driftsmøter osv. Når det gjelder informasjon ut til underentreprenørene (UE), er ikke denne tilfredsstillende. Det kunne her vært skrevet et standardskriv til alle UE som omhandler dette.

Undersøkelsen tyder på at systemet, som det fremstår i dag, ikke er fullt implementert som verktøy i det daglige arbeidet. Det nevnes likevel at bedriften jobber intenst med dette på flere områder. Systemet/basen ser ut til å være et godt system og vil fungere som et veldig godt verktøy når det er innført og innarbeidet i hele organisasjonen.

Tilbakemeldinger angående systemet eller deler av dette, levers til HMS ansvarlig som viderefører dette til leverandør. Det gjøres derfor forsøk på å revidere systemet fortløpende.

4 Diskusjon

4.1 Compliance-måling

Hensikten med compliance- målingen var å se om Kvalitetssystemet oppfylte alle kravene i NS-ISO 9001-2000. Dette var en måte å kvalitetssikre kvalitetssystemet på. Kravene i ISO 9001:2000 forteller hva som skal gjøres, men ikke hvordan. Kvalitetssystemet omfatter hele bedriften og all virksomhet i bedriften. Det omfatter dermed også bedriftens retningslinjer og holdninger.

Denne måten å gjennomgå systemet på virket som en systematisk og god måte. Derfor ble det valgt å bruke compliance-skjema.

Begrensningene i dette arbeidet kan være min tolkning av kravene i standarden og også mulig manglende kunnskap rundt detaljer i entreprenør bransjen.

Kvalitetssystemet som Kruse Smith benytter i dag er omfattende, og for utenforstående kan det virke noe tungvint å jobbe med og finne frem i. De har et papirbasert system. De har ikke et prosessbasert system og systemet er derfor ikke ”levende”. Dette fører til at systemet blir tungt å jobbe med og spesiell og når ulike deler skal revideres og oppdateres. Deler av dokumentasjonen ble heller ikke aktivt brukt i bedriften.

Selv om innføring av et prosessbasert kvalitetssystem kan bli ressurskrevende, vil systemet gi store fordeler ved bruk. Organisasjonen kan gjennom et slikt kvalitetssystemet til en hver tid demonstrere for sine kunder at den arbeider seriøst med kvalitet og forbedring, og at den søker å oppfylle sine kunders krav på en best mulig måte.

Dersom de velger å beholde det eksisterende kvalitetssystemet kan det etter hvert skape problemer. Det er tydelig at dokumentasjonsmengden vil gi vanskeligheter i forhold til vedlikehold av systemet; dokumentasjonen øker stadig i omfang, og det kan etter hvert bli vanskelig å holde kontroll på systemets utvikling.

Ved møter/samtaler med HMS/KS ansvarlig i Kruse Smith, ble det fra dem gitt uttrykk om at de ønsket et nytt mer velfungerende, prosessbasert system. De ønsket derfor innspill om hvordan dette kunne gjennomføres, slik at de kunne ta det med i strategiplanen.

4.2 plan for implementering

Kvalitetssystemet er ikke ferdig implementert ved enheten, og systemet er derfor ikke tilfredsstillende og velfungerende i nåværende form.

Det ble derfor bestemt å lage en prosjektplan for implementering. Denne planen kan brukes som et redskap i styring av arbeidet med å implementere kvalitetssystemet. Avdelingslederne må sørge for at oppgaver/gjøremål utføres som skissert, og avdelingssjef må følge opp og kontrollere at oppgaver gjennomføres som planlagt.

For at implementeringen av det nye systemet skal lykkes må hele organisasjonen engasjeres. Kvalitet og forbedring skal ikke være noe som bare angår ledelsen, men det skal involvere alle deler av virksomheten.

Alternativet til å implementere kvalitetssystemet gradvis på denne måten hadde vært å implementere alt på en gang. Dette blir imidlertid vanskelig pga begrenset tilgang til Kruse Smith's server og dokumenttilgang. Som ikke vil være fullstendig før samlokaliseringen. Dette ville også krevd større ressurser i denne periode.

4.3 Revisjon

Bakgrunnen for valget om å se på denne delen av Kvalitetssystemet, var at dette var et ganske nytt. Og det ble også oppfattet en del usikkerhet rundt dette blant de ansatte. Begrensningene som ble gjort grunnet i oppgavens størrelse og tiden som var til rådighet.

Hensikten med revisjonen var å finne ut for hvordan, når og av hvem dette blir aktivt brukt. Om systemet fungerer i praksis og hvordan.

Undersøkelsen viste et godt bilde av hva som må til for å få systemet til å fungere best mulig. Hovedessensen her er god informasjon og grundig opplæring.

Undersøkelsen tyder på at systemet, som det fremstår i dag, ikke er fullt implementert som verktøy i det daglige arbeidet. Det nevnes likevel at bedriften jobber intenst med dette på flere områder. Systemet/basen ser ut til å være et godt system og vil fungere som et veldig godt verktøy når det er innført og innarbeidet i hele organisasjonen.

5 Konklusjon

Kvalitetssystemet hos Kruse Smith var i stor grad i overensstemmelse med kravene i ISO 9001-2000. Men det ble likevel avdekket noen punkter som var fraværende eller mangelfull. På grunnlag av dokumentgjennomgang og undersøkelser som er gjennomført i denne oppgaven kan det konkluderes med følgende:

- Det bør legges vekt på å gjøre de ulike prosedyrene så optimale som mulig. Det bør sikres at prosedyrene er i tråd med virkeligheten og at de er et godt hjelpemiddel i arbeid som utføres.
- Når det gjelder kommunikasjon mellom avdelingene og HMS-avdelingen, er det viktig med en god dialog. Og det bør legges vekt på konstruktive tilbakemeldinger på sikkerhetsforslag og rapporter om uønskede hendelser.
- Fokus på opplæring og informasjon er en viktig del av sikkerhetsarbeidet.
- Innføring av et prosessbasert kvalitetssystem, vil kunne gi systemet gi store fordeler ved bruk. Det vil også gjøre systemet mer brukervennlig, mer tilgjengelig og mindre ressurskrevende ved revidering og oppdatering.

Kvalitetssystemet blir ikke implementert fullstendig ved Budeng og Vik før i etterkant av hovedprosjektet. For at implementeringen av det nye systemet skal lykkes må hele organisasjonen engasjeres. Arbeidet med implementeringen er kommet godt i gang. Med tilstrekkelige ressurser og engasjement vil bedriften kunne nå sitt mål om å bli fullt implementert i løpet av høst 2008.

Selv om anvendte metoder, i mer eller mindre grad, har svakheter ved seg, gir denne rapporten likevel et bilde av problemstillingen. Det gir et inntrykk av hvordan kvalitetssystemet fungerer i dag og hvilke tiltak som muligens kan få systemet til å fungere mer optimalt.

Det er viktig at lederne går foran i forbedringsprosessen. Engasjementet til lederne må inneholde en grunnleggende tro på konseptet og en atferd som beviser engasjementet. Alle er for kvalitet - det skal ikke mye engasjement til for å si det. Det som imidlertid tydeligst viser engasjementet er de nødvendige skrittene som tas for å endre organisasjonens kultur slik at den blir mottakelig for kvalitetsfilosofien.

Som avsluttende og oppsummerende kan det sies at effektiv implementering og tilstrekkelig informasjon og opplæring til alle som berøres av kvalitetssystemet er en forutsetning for at det skal kunne oppfylle sin intensjon og fungere som et godt redskap.

Fremtiden kommer av seg selv, mens fremskrittene må vi gjøre selv!

6 Forkortelser og definisjoner

6.1 Forkortelser og definisjoner

Kvalitetssystem: Organisasjonskultur, prosedyrer, prosesser og ressurser som er nødvendige for iverksettelse av kvalitetsledelse.

NS: Norsk standard

EN: European Norm

HMS: Helse, miljø og sikkerhet

ISO: International Organization for Standardization

Kvalitet: Overensstemmelse med spesifiserte krav

Compliance: Samsvar med spesifiserte krav.

Compliance-måling: Systematisk undersøkelse for å kontrollere om organisasjonens virksomhet og dokumentasjon samsvarer med spesifiserte krav

B & V: Budeng og Vik Entreprenør

7 Litteraturreferanser

- Aune, Asbjørn. 2000. *Kvalitetsdrevet ledelse-kvalitetsstyrte bedrifter*. Ad Notam Gyldendal. Oslo.
- NS-EN ISO 9001, 2000. *Systemer for kvalitetsstyring – Krav*. 3. utgave.
- kvalitets- og sikkerhetsledelse. Høst 2007. *Notater og utlevert materiell*.
- Hjertø G. ”Styringsystemet for informasjonssikkerhet”
- NS-ISO 8402
- A.T. Lotherington
- Fuglestad, 1997

- Prosjektoppgave i faget kvalitet og sikkerhetsledelse, høst 2007

Internett: <http://www.standard.no>
<http://www.krusesmith.no>
<http://www.budeng-vik.no/>
<http://www.ebos.no>
<http://www.bnl.no>
<http://arbeidsmiljo.pht.no/>
<http://www.tu.no/bygg/>

8 Vedleggsliste

Vedlegg 1: compliance-skjema ”Kvalitetssystemet”

Vedlegg 2: compliance-skjema ”internkontrollsystemet”

Vedlegg 3: prosjektplan ”implementering av Kruse Smiths` kvalitetssystem hos Budeng og Vik”

Vedlegg 4: intervjuguide ”spørsmål ved revisjon av rapporteringssystem for RUH”