



POLITIET
PDMT



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

PROSJEKTRAPPORT

INNFORING AV KVALITETSLEDELSE I

Politiets data- og materieltjeneste



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund - Avd. Haugesund - ingeniørfag

Studieretning: Ingeniør HMS og Kvalitet

Av: Frank Anders Hansen

Kand.nr.

16

Haugesund

2006

Oppgavens tittel:

Innføring av kvalitetsledelse i Politiets data- og materieltjeneste

Utført av

Frank Anders Hansen

Fag

INGB 3003 Bacheloroppgave

Studieretning

Ingeniør HMS/KS

Gradering

ÅPEN

Innlevert dato

05.05.2006

Veileder ved HSH

Sigurd Håkonsen

Oppdragsgiver

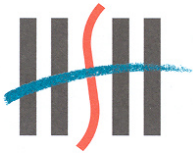
Politiets Data- og Materieltjeneste

Postboks 8031 Dep

0030 OSLO

Kontaktperson hos oppdragsgiver

Kenneth Halvorsen



BACHELOROPPGAVE

Studentens navn: Frank Anders Hansen

Linje & studieretning Sikkerhet, HMS

Oppgavens tittel: *Innføring av kvalitetsledelse i Politiets Data- og Materielltjeneste*

Oppgavetekst:

Det skal utarbeides forslag kvalitetsstyringssystem for PDMT som tilfredsstillere kravene i ISO 9001:2000 og PDMT's uttrykte behov om å etablere en styringsmodell som ivaretar behovet for styringsinformasjon, samt effektiv resursutnyttelse på alle nivå i organisasjon.

Hovedoppgaven vil være å utarbeide forslag til funksjonell plattform for kvalitetsledelse i bedriften, samt delta i planlegging av etablering av kvalitetssystem. Oppgaven inkluderer vurdering av programvaren "Input Process" i forhold til PDMT's behov, og programvarens evne til å behandle avvik- og endringsmeldinger. Oppgaven vil også inkludere forslag til følgende ledelsesprosesser:

- Planprosess
- Målprosess
- Forbedringsprosess

Endelig oppgave gitt: 03.05.2006

Innleveringsfrist: Fredag 5.mai 2006 kl. 12.00

Intern veileder Sigurd Håkonsen

Ekstern veileder Kenneth Halvorsen, PDMT, Oslo

Godkjent av studieansvarlig:

Dato:

Bjane Astr. Hagen
3/5/06

Innhold

Forkortelser	5
Begrepsavklaring.....	6
Forord	7
Sammendrag.....	8
1. Innledning.....	10
1.1 Gjennomføring av oppgaven.....	12
1.2. Tilnærming.....	12
2. Resultat og diskusjon	13
2.1 Generelt	13
2.2 Organisering - ansvarsfordeling.....	15
2.3 Ledelsens engasjement.....	18
2.4. Delegering av ansvar.....	19
2.5. Policy og mål.....	20
2.6 PDMT's forhold til leverandører.....	22
2.7. Input Process	23
5. Forslag til tiltak	24
5.1 Etabler kvalitetspolicy og kvalitetsmål	24
5.2 Forbedringsprosessen	26
5.3 Måling, analyse og forbedring	29
5.4 Organisasjon.....	30
5.5 Oppgaver som må prioriteres	33
6. Konklusjon	33
Litteratur.....	35
Kilder.....	35
Vedlegg 1: POLICY	36
Vedlegg 2: Eksempel på strategisk planprosess i PDMT	38
Vedlegg 3: Eksempel på målprosess i PDMT.....	39
Vedlegg 4: Delprosess 1 Innsamling av erfaring og ideer	40
Vedlegg 5: Delprosess 2 Utforme forslag til forbedringer.....	41
Vedlegg 6: Delprosess 3 Iverksett gjennomføring	42
Vedlegg 7: Delprosess 4 Følg opp forbedringer	43
Vedlegg 8: Revisjonsprosessen	44
Vedlegg 9: Utkast til PDMT's prosesser.....	45

Figuroversikt

Figur 1 PDMT's organisatoriske plassering i POD.	10
Figur 1 "Stemningsrapport fra tjenestemannsorganisasjonene", status mars 2006.	14
Figur 2 PDMT's organisasjonskart.	16
Figur 3 PDMT's matrisemodell	17
Figur 4 Ledelsesprosessen.....	19
Figur 5 Prinsippskisse av avviksmodule i Input Process.	23
Figur 6 Strategisk planprosess.....	25
Figur 7 Målprosess	25
Figur 8 Forbedringsprosessen	26
Figur 9 Delprosess 1 Innsamling av erfaring og ideer.	27
Figur 10 Delprosess 2 Utforme forbedringer.	27
Figur 11 Delprosess 3 Iverksett gjennomføring	28
Figur 12 Delprosess 4 Iverksett gjennomføring	29
Figur 13 Revisjonsprosessen.	30
Figur 14 Utkast til PDMT's prosesser.....	31
Figur 15 Forslag til nytt organisasjonskart for PDMT	32

Forkortelser

POD	Politidirektoratet
PDMT	Politiets data- og materielltjeneste
PD	Politiets datatjeneste
PMT	Politiets materielltjeneste
SKA	Sikkerhets- og kvalitetsavdelingen
SPA	Avdeling for Strategi, HR, Økonomi og intern service
KS	Kvalitetssikring
HMS	Helse, Miljø, Sikkerhet

Begrepsavklaring

Kunde:	POD i egenskap av å legge føringer for felles system og profil for etaten. Etatene og deres ansatte.
Eiere:	POD som overordnet myndighet. Skattebetalerne ved at driften finansieres over statsbudsjettet.
Ansatte:	Ansatte i PDMT og deres organisasjoner
Andre aktører:	Alle som har eller kan ha interesser knyttet til PDMT's produkter og virksomhet. Eksempler på dette kan være: <ul style="list-style-type: none">• Lovgivende myndighet,• Tilsynsmyndighet,• Lokale myndigheter som har interesse i at aktiviteten er lokalisert til området.• Landets befolkning som mottakere av tjenester fra PDMT's kunder.• Miljøvernorganisasjoner med spørsmål knyttet til miljø ved anskaffelse og kassasjon av utstyr.• Menneskerettighetsorganisasjoner med spørsmål om for eksempel etisk produksjon hos PDMT's underleverandører.• Media.
Kvalitet:	Et produkt eller tjenestes iboende egenskaper, som produktkvalitet, kostnad, leveranse, sikkerhet miljø og arbeidsmoral.
Prosess:	Styrte aktiviteter som omformer tilførte resurser til produkt eller tjeneste.
Faktabasert informasjon	Informasjon som er kommet frem gjennom å analysere data og informasjon fra virksomhetens aktiviteter.
Strategiske mål:	Målformuleringer som er målbare, og som har en tidshorisont på 3 - 5 år.
Taktiske mål	Målformuleringer som er målbare, og som har en tidshorisont på opptil 1 år

Forord

Bacheloroppgaven er skrevet som siste del av HMS/KS- ingeniørstudiet ved Høgskolen Stord Haugesund. Størrelsen på oppgaven er 15 studiepoeng.

Oppgaven tar utgangspunkt i Politiets data- og materielltjeneste og deres ønske om å innføre kvalitetsstyringssystem i organisasjonen.

Grunnlaget for oppgaven ble lagt i faget "Kvalitets- og sikkerhetsledelse" hvor det ble gjennomført en gruppeoppgave som kartla status for kvalitetsledelse i Politiets data- og materielltjeneste. Oppgavens tittel var "Status kvalitetsstyring PDMT", og ble gjennomført av Jakob Hildebrandt Andersen og undertegnede. Oppgaven konkluderte med at PDMT ville ha stor nytte av å innføre kvalitetsledelse som styringsverktøy for organisasjonen.

Oppgaven har som formål å beskrive prosessen med å etablere kvalitetsstyringssystem i Politiets data- og materielltjeneste, og beskrive forhold som kan være til hinder for etablering av systemet. Hovedmålet er at kvalitetssystemet skal ta bedriften i riktig retning med tanke på å oppfylle krav og forventninger fra kunder, eiere, ansatte og andre eksterne aktører.

Mye av grunnlaget for vårens bacheloroppgave ble lagt i høstens samarbeid med Jakob, jeg vil derfor rette en stor takk til han for hans innsats i prosjektrapporten "Status kvalitetsstyring PDMT".

Videre vil jeg rette en stor takk til PDMT og avdelingsdirektør Hans Christian Pretorius for å ha fått lov til å gjennomføre Bacheloroppgave i bedriften. En spesiell takk til Kenneth Halvorsen for den gode hjelpen han har gitt ved sin utrettelige innsats med å holde fokus på arbeidet med kvalitetssystem i organisasjonen, og å sørge for at mer eller mindre vanskelige spørsmål fra meg til organisasjonen har blitt besvart. En stor takk går også til intern veileder ved HSH, Sigurd Håkonsen som med sin faglige dyktighet har veiledet, gitt gode råd, og delt egne erfaringer med innføring av kvalitetssystem.

Frank Anders Hansen

Sammendrag

Kvalitetsledelse handler om å overleve. Så langt er dette en sannhet som private aktører har måtte forholde seg til. Kravene om bedre utnyttelse av offentlige ressurser gjør at dette også vil bli en sannhet for offentlige aktører. Konkurransetsetting av offentlig tjenesteproduksjon er et hjelpemiddel som i stadig større utstrekning benyttes for å effektivisere ressursbruken i det offentlige

Videreføres prinsippet med at ressursene følger brukerne vil de som i dag er PDMT's kunder i fremtiden kunne avgjøre hvem som skal levere produktene og tjenestene de har behov for til sin tjenesteproduksjon. For PDMT vil dette være en fremtidig utfordring da de vil kunne komme i den situasjonen at de vil måtte konkurrere med andre mulige leverandører.

Kvalitetsstyring vil kunne være ledelsesverktøyet som gjør PDMT i stand til å møte denne fremtiden. Kvalitetsstyringssystemet vil være hjelpemiddelet som skal til for å oppnå en systematisk forbedring av produkt og tjenester.

Denne oppgaven hadde som hovedmål å utarbeide forslag til en funksjonell plattform for kvalitetsstyringssystem i PDMT. Målet for oppgaven ble ikke nådd.

Arbeidet med denne oppgaven har vist at utarbeiding av kvalitetssystem betinger engasjement og delaktighet fra ansatte på alle nivå i organisasjonen.

Alle erfaringer fra etablering av kvalitetssystem tilsier at dersom virksomheten skal lykkes med dette arbeidet må organisasjonen være motivert og ha mulighet for å prioritere oppgaver knyttet til etableringen. Erfaringen tilsier også at resultatet fra ledelsens aktiviteter er sterkt avgjørende for det resultatet resten av organisasjonen presterer.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i rapporten "Statusrapport kvalitetsledelse i PDMT" og de strukturelle manglene ved organisasjonen som påpekes i denne rapporten.

I gjennomføring av oppgaven er det fokusert på hvilke konsekvenser PDMT's strukturelle mangler kan ha for virksomheten på kort og lang sikt.

Med et kortsiktig perspektiv er hovedutfordringen å få etablert en organisasjon som effektivt kan utnytte egne erfaringer og de ressursene som stilles til disposisjon.

Med et langsiktig perspektiv er hovedutfordringen å utvikle organisasjonen slik at den er i stand til å møte utfordringen som ligger fremtidige behov hos kunden, og en mulig konkurranse fra andre aktører.

Et kvalitetsstyringssystem i henhold til ISO 9001:2000 er et vel utprøvd ledelsesverktøy som vil kunne være et effektivt hjelpemiddel for å nå både kortsiktig og langsiktige mål.

Forutsetningen for å få etablert et system som er i overensstemmelse med ovennevnte standard er at virksomheten arbeider systematisk med oppgavene som er knyttet til innføringen. Det må særlig fokuseres på aktiviteter som etablerer den grunnleggende strukturen, dette er oppgaver som er knyttet til strategisk ledelse.

I utformingen av prosessene, som følger med denne oppgaven, er det lagt vekt på å identifisere og synliggjøre alle aktørene som må delta i gjennomføringen av prosessen. Dette har sammenheng med at underlagsmaterialet viser at PDMT vil være tjent med å etablere

kultur for å involvere alle ansatte. Ved å fremstille denne delaktigheten i prosesskartet vil det bli skapt kultur for samhandling, en kultur som vil styrke PDMT som organisasjon.

Det konkluderes med at ledelsen må gi arbeidet med å etablere kortsiktige og langsiktige mål høy prioritet. Arbeidet bør gjøres som en prosess som involverer alle som skal medvirke til at målene nås. Videre må ledelsen prioritere arbeidet med å modellere de øvrige prosessene som inngår i ledelsesprosessen.

Avdelingsdirektøren og hans ledere må prioritere arbeidet med å identifisere sin avdelings delprosesser i kjerneprosessene.

Avdelingsdirektørene for stabsavdelingen må identifisere støtteprosessene.

Alle avdelingsdirektørene må prioritere å utarbeide plan for modellering av prosessene.

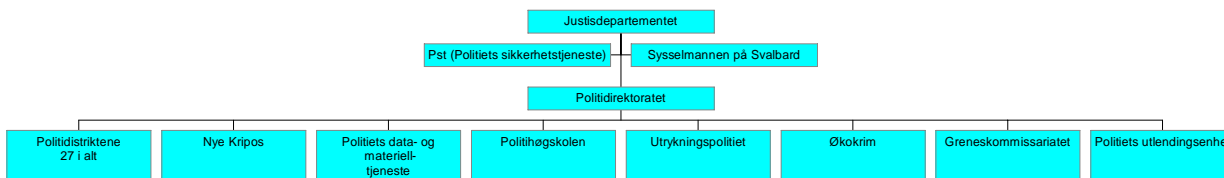
For å vinne erfaring anbefales det at hver avdeling starter med en til to prosesser.

SKA har ansvar for å modellere kvalitetsstyringssystemet i Input Process. Avdelingen har videre ansvar for at dokumentstyringssystem og avviksbehandlingssystem etableres.

Avdelingen har også ansvar for å etablere revisjonsprosessen og prosedyrene standarden krever. SKA bør også ta på seg ansvaret med å etablere mal og regler for etablering av prosesser. Alle disse oppgavene må prioriteres høyt.

1. Innledning

Politiets data- og materielljeneste PDMT er et særorgan underlagt Politidirektoratet POD, hvor virksomheten er organisert i linje sammen med politidistriktene og andre politifaglige virksomheter.



Figur 1 PDMT's organisatoriske plassering i POD.

PDMT ble formelt opprettet gjennom kongelig resolusjon av 19. desember 2003, og etablert ved at særorganene Politiets datatjeneste og Politiets materielljeneste ble slått sammen. Sammenslåingen skjedde med virkning fra 01.01.2004, det ble i den anledning ansatt ny ledelse som skulle forestå sammenslåingen.

PDMT's nåværende organisasjon ble vedtatt i april 2005, og tok til å gjelde fra og med 1. september 2005.

PDMT er politiets nasjonale kompetansesenter for politifaglige IKT-tjenester, leverandør av kriminalteknisk og annet relevant utstyr og rekvisita til politietaten, yter bistand ved anskaffelse av varer og tjenester til politietatens bygg- og eiendomsadministrasjon og tilbyr rådgivning på nevnte fagområder.

Med dette innehar PDMT en viktig rolle i politiets arbeid med å forebygge og bekjempe kriminalitet.

Offentlig sektor har det de siste 15 – 20 årene blitt stilt overfor krav om bedre og mer effektiv tjenesteproduksjon, og at denne effektivitetsøkningen skal skje uten at det stilles flere ressurser til disposisjon for å løse oppgavene. Samtidig øker kravene til at offentlige virksomheter skal dokumentere sine resultat.

I tillegg stiller kundene stadig høyere krav til kvaliteten på tjenestene som leveres. Det forventes at kvalitetsforbedringen skal finansieres gjennom effektivitetsforbedringer i produksjonsprosessen, og derved skjer innenfor de ressursrammer virksomheten har fått stilt til sin disposisjon.

Statens målsetting kommer klart frem i Arbeids- og Administrasjonsdepartementets redegjørelse "Fra ord til handling" som ble gitt for Stortinget 24.01.2002. I redegjørelsen fremkommer også at det er en målsetting at ressursene skal følge brukerne. Dette medfører blant annet at ressurser tildeles den produserende enheten direkte i form av rammer.

Erfaringsmessig skaper organisasjonsendringer usikkerhet hos ansatte, og det er mange som vil ha, til dels motstridende, interesser og meninger knyttet til endringene som gjennomføres i en endringsprosess. I dette ligger det mange og store utfordringer for den nye ledelsen i PDMT når to etablerte virksomheter skal slå sammen og samvirke som EN. Krav og forventninger til den nye virksomheten kommer fra både eiere, kunder, ansatte og ansattes organisasjoner.

I et fremtidsperspektiv vil PDMT's kunder kunne fristilles i forhold til valg av leverandør innenfor mange av de områdene PDMT i dag har enerett på leveranser. For PDMT's ledelse

vil derfor hovedutfordringene være å få de to sammenslåtte virksomhetene til å fungere som EN virksomhet som settes i stand til å møte utfordringen som ligger i et fremtidig perspektiv.

Høsten 2005 ble det, som studentprosjekt, gjennomført kartlegging av hva PDMT hadde, og hva som eventuelt manglet for å kunne etablere kvalitetsledelse i henhold til ISO 9001:2000. Studentprosjektet ble avsluttet med en rapport som fikk tittelen ”Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT”.

”Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT” beskriver strukturelle mangler i PDMT, dette er mangler som manglende policy og mål, og mangler i forhold til resursstyring. Rapporten konkluderer med at PDMT mangler vesentlige elementer, både i forhold til krav i ISO 9001:2000, men også krav som er lovpålagt gjennom lover og forskrifter.

Enkelte av forholdene som blir påpekt i statusrapporten bekreftes i ”Stemningsrapport fra tjenestemannsorganisasjonene”, status mars 2006, i presentasjon av Gapanalyse utført av Gartner presentert 10. mars 2006 og i risiki PDMT’s ledelse oppgir i sitt ”mål bilde”.

”Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT” konkluderer med at PDMT vil ha stor nytte av å etablere system for kvalitetsledelse i henhold til NS-EN ISO 9001:2000.

Norske virksomheter har et lovpålagt krav om system for internkontroll, systemet fokuserer på forhold knyttet til helse, miljø og sikkerhet for ansatte og kunder. Gjennom reglement for økonomistyring har statlige virksomheter et krav om å etablere system for resursstyring, dette har som formål å sikre effektiv bruk og forvaltning av statlige ressurser.

ISO 9001:2000 fokuserer på at virksomhetens aktiviteter skal være kundefokusert og ha som mål å tilfredsstille kundenes forventninger og behov. Mange av resultatene fra virksomhetens internkontroll- og resursstyringssystem er styrende for om kundenes forventninger og behov tilfredsstilles.

System for kvalitetsledelse i henhold til standarden vil ikke komme i stedet for andre systemer virksomheten må ha for å kunne drive rasjonelt og effektivt. Andre styringssystemer kan derimot med fordel integreres i et system for kvalitetsledelse som bygges opp etter kravene i ISO 9001:2000. Systemene vil da bygge opp rundt, og bruke de elementene som er felles for de ulike systemene. En slik integrering vil bidra til å lette planleggingen, avsetting av riktige ressurser og bedømme organisasjonens innsats.

Forutsetningen for å skape en virksomhet som beveger seg i retning av, og skaper varige resultat, i tråd med PDMT’s policy og ISO 9001’s målsetting er at ledelsen gjennom egne handlinger og engasjement går foran som gode eksempler for sine ansatte.

Intensjonen da arbeidet med Bacheloroppgaven startet var at PDMT samtidig skulle starte sitt arbeid med å etablere system for kvalitetsstyring, en prosess hvor undertegnede skulle delta. Bacheloroppgaven skulle bli en rapport basert på etableringsprosessen frem til en gitt dato ca 3 uker før innleveringsfristen for oppgaven. Av ulike grunner kom ikke arbeidet med etablering av system for kvalitetsstyring i gang i løpet av perioden bacheloroppgaven skulle skrives. Rapporten tar derfor for seg utfordringer som må løses i organisasjonen både for at PDMT skal kunne leve opp til egen visjon, og for å kunne få en målbar effekt av igangsatte aktiviteter rettet mot kvalitetsforbedring.

Med bakgrunn i ”Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT” og informasjon som fremkommer i dokumentasjon som ble gjort tilgjengelig i prosjektperioden er det naturlig at oppgaven konsentreres til aktiviteter knyttet til ledelse.

1.1 Gjennomføring av oppgaven

Prosesen med å etablere system for kvalitetsledelse skulle starte tidlig i januar. Avdelingsdirektøren for SKA hadde imidlertid et ønske om å avvente oppstart av etablering av kvalitetssystem inntil ny faggrupeleder kvalitet var tiltrådt.

Ansvar for de øvrige ledelsessystemene i PDMT er lagt til SPA. Et kvalitetsledelsessystem henger nøye sammen med disse ledelsessystemene. ”Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT” fastslår at deler av disse systemene ikke er etablert. Det var derfor naturlig å be om et møte med avdelingsdirektørene for SKA og SPA for å samordne innsatsen med tanke på å etablere løsninger som var felles for alle systemene. Møtet ble avholdt 6. februar, med avdelingsdirektørene for SKA og SPA, faggrupeleder, PDMT’s studentveileder og studenten som deltakere.

En av konklusjonene fra møtet ble at PDMT ikke var klar til å starte arbeidet med å etablere kvalitetsledelsessystem. PDMT skulle derfor gi en tilbakemelding på hvordan de så for seg at prosessen med å etablere kvalitetsledelsessystem skulle foregå. Denne tilbakemeldingen skulle danne grunnlag for å beskrive studentbidraget til prosessen.

I forbindelse med avslutningen av møtet ble det fra PDMT’s side antydning at å beskrive faktorene i organisasjonen som var til hinder for en vellykket etablering av kvalitetsledelse måtte være en vel så utfordrende tema å basere bacheloroppgaven på.

PDMT har gjennom avtale mellom Kriminalomsorgens IT-tjeneste og Input Data rettigheter til å benytte seg av programvaren Input Process. Programvaren er en Web-basert plattform utviklet for å ”bygge” kvalitetsstyringssystem. Problemformuleringen for bacheloroppgaven har som intensjon at systemet skal vurderes med tanke på egnethet for PDMT.

For å få et grunnlag for å kunne danne seg et bilde av Input Process ble det avholdt et møte med leverandørens representant i Bergen, her ble programmet og dets muligheter presentert. Møtet ble, etter installasjon av programvaren på PDMT’s nettverk, fulgt opp av et to dagers kurs hvor man fikk lære hvordan dokumenter utarbeidet Word og Visio ble lastet opp og tilgjengeliggjort i systemet.

Under veis i prosjektprosessen har det vist seg at ambisjonen om å komme i gang med å etablere kvalitetsledelsessystem i perioden hvor bacheloroppgaven skulle skrives ble for ambisiøs. Årsaken til dette ligger først og fremst i avventingen av kvalitetsleders tiltredelse, og dennes behov for å gjøre seg kjent med organisasjonen før oppstart.

Gjennom prosessen er det blitt utarbeidet eksempler på hovedprosess og prosesser for etablering og vedlikehold av strategiske planer, taktiske mål samt kontinuerlig forbedring. Eksempelene ble lastet opp i Input Process og benyttet da kurset for saksbehandlere ble gjennomført, eksemplet på hovedprosess ble noe tilpasset før det ble tatt i bruk.

1.2. Tilnærming.

Oppgaven baserer seg på vurdering av forhold som beskrives i ”Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT”, stemningsrapport fra ansattes organisasjoner og GAP- analyse fra Sourcingprosjektet, som kan knyttes til strukturelle mangler i PDMT. Forholdene vurderes opp mot krav i internkontrollforskriften, ISO 9001:2000 og erfaringer hentet fra litteratur.

Videre er PDMT's organisasjon vurdert opp mot forventninger og krav som settes til offentlig virksomhet fra overordnede myndigheter.

2. Resultat og diskusjon

2.1 Generelt

PDMT er som særorgan i en tilnærmet monopolsituasjon når det gjelder leveranser av materiell og IKT tjenester til politietaten og justisvesenet. Gjennom sitt monopol har PDMT et særskilt ansvar for å bidra til, og å sikre, fremtidsrettede løsninger både når det gjelder politiooperativt materiell og IKT- tjenester til politi og justissektor.

Svikter leveransene fra PDMT vil det kunne få store konsekvenser for virksomhetene som er PDMT's kunder. Dette er kunder som yter tjenester til landets befolkning, mangelfull eller sviktende leveranser fra PDMT vil kunne få store konsekvenser for politietatens tjenesteyting til befolkningen. Et eksempel på slike konsekvenser får man i oppslaget i Teknisk ukeblad nr 13/06 hvor datasystemet "Sian" betegnes som en katastrofe for politietaten. Konsekvensene av manglene med dette systemet beskrives med dårlig service til befolkningen og belastningslidelser hos ansatte som bruker systemet. Det må understrekes at "Sian" ikke er et PDMT produkt, men konsekvensene vil kunne bli de samme dersom PDMT's tjenester skulle være mangelfulle eller utebli.

Det vil også kunne skapes negative konsekvenser for kundene dersom PDMT fastsetter mål for leveranser som ikke oppfyller forventninger eksterne aktører har til produktenes egenskaper. Et eksempel på dette finner man i et oppslag i Dagbladets 3. mai. Under overskriften "Politiet velger verstingbiler" fremstilles politietaten som lite miljøbevisst og ressursløsende. Artikkelen er et utslag av at eksterne aktører har ikke kan se at en statlig virksomhet følger opp sin egen uttalte politikk om bruk av mindre energi og mindre forurensende biler. I dette bildet forringes kvaliteten i anskaffelsen PDMT utfører på vegne av politietaten.

Det ligger en stor utfordring for PDMT å etablere beredskapsplaner og tiltak som gjør virksomheten i stand til å levere, og ha kontroll over, de varene og tjenestene kundene forventer. Blir PDMT satt ut av stand til å levere materiell og/eller tjenester vil det kunne få store konsekvenser for tjenestene justissektoren skal yte til befolkningen.

Grunnleggende spørsmål som bør stilles er:

- Hva skjer dersom anlegget på Jaren blir satt ut av stand til å levere?
- Hva skjer dersom PDMT ikke klarer å holde kommunikasjonsnett på data- og radiosamband i drift?
- Hvordan skal man sikre kontroll over et produkt som kanskje må introduseres for tidlig?

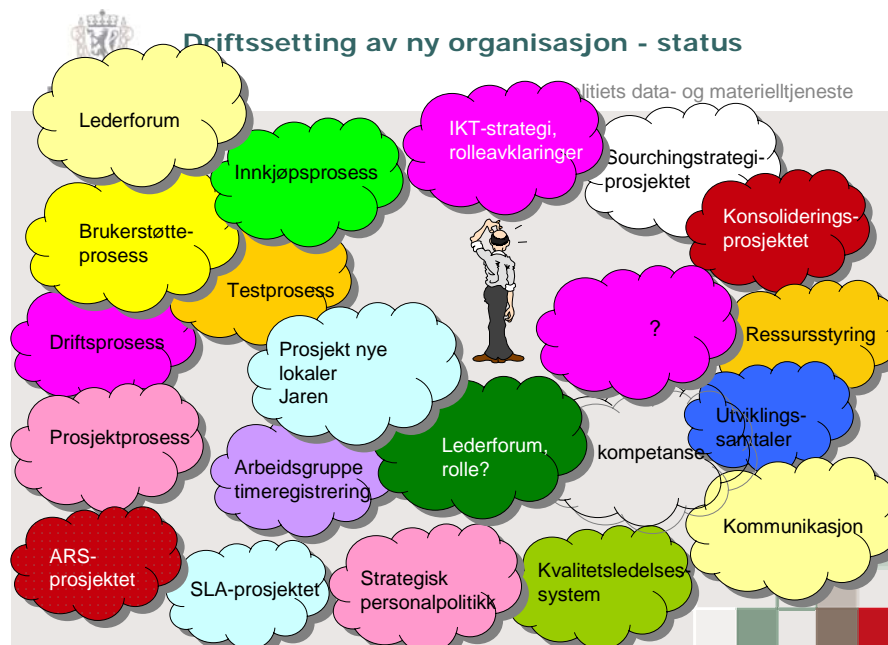
Administrerende direktør er ansvarlig for at virksomheten leverer de varer og tjenester PDMT er gitt ansvar for, og at kvaliteten på disse samsvarer med kundenes og samfunnets forventninger.

"Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT" beskriver strukturelle mangler i PDMT, dette er mangler som manglende policy og mål, og mangler i forhold til ressursstyring.

Grunnlagsmaterialet for statusrapporten viste at ansatte var noe negativ til organisasjonsendringen som var blitt gjennomført, og at de følte seg usikker på egne roller i den nye

organisasjonen. ”Stemningsrapport fra tjenestemannsorganisasjonene” bekrefter noen av disse forholdene.

Figur 1 viser en visualisering av organisasjonenes oppfatning av status i omstillingsprosessen.



Figur 1 ”Stemningsrapport fra tjenestemannsorganisasjonene”, status mars 2006.

I PDMT’s ”målbylde” er det beskrevet risiki knyttet til måloppnåelse, enkelte av disse bekrefter punkter i stemningsrapporten fra ansattes organisasjoner.

Lar man utviklingen i sykefraværet blant ansatte være en indikator på hvor god eller dårlig omorganiseringprosessen har vært så langt, vil man kunne trekke den slutningen at prosessen har mange gode elementer i seg, og at de ansatte har både evne og vilje til å bidra til en positiv utvikling for PDMT.

Dette bildet bekreftes også i grunnlagsmaterialet for statusrapporten hvor ansatte gir uttrykk for at de har et sterkt ønske om å gi sitt bidrag til at PDMT yter i samsvar med kundenes krav og forventninger.

Dersom man lar risikobildet fra strategisk lederteam være en indikator for prestasjonene så langt vil bildet endres. Risikobildet viser at strategisk lederteam på mange områder ikke har klart å etablere en kultur som engasjerer og motiverer virksomhetens ansatte.

I tillegg viser risikobildet at PDMT mangler struktur på grunndata.

Grunnlagsmaterialet gir ikke grunnlag for å trekke frem andre måleparametere.

Det ble avholdt et avsluttende møte for omstillingsprosjektet i mars. Man kunne tenkt seg at det fra dette møtet forelå en vurdering fra styringsgruppen som viste dagens status i forhold til målene som ble satt for sammenslåingen. Til avsluttende møte foreligger en stemningsrapport sett fra ansattes organisasjoners side. Selv om denne stemningsrapporten bekrefter enkelte av observasjonene som ble gjort da kartlegging av status ble gjennomført, gir ikke rapporten et fullgodt bilde av status for PDMT så langt. En helhetlig vurdering foreligger ikke som resultat fra avsluttende møte.

Siden ”Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT” ble utarbeidet er det igangsatt mange aktiviteter for å korrigere på bildet som ble gitt i rapporten. Disse aktivitetene blir best synlig

når man sammenligner tidligere presentasjoner av PDMT med de presentasjonene som er blitt foretatt på SKA's seminar og på kurs for nyansatte i PDMT. SPA's aktivitetsplan for 2006 viser også den store satsningen som er iverksatt i organisasjonen inneværende år.

Det er igangsatt aktiviteter på flere av områdene hvor statusrapporten påpekte strukturelle mangler, dette er aktiviteter som vil trekke organisasjonen mot de visjonære målene som fremkommer i policyen.

SPA's aktivitetsplan for 2006 viser at det er igangsatt aktiviteter på både organisasjonsnivå, gruppenivå og individnivå, resultatene fra disse aktivitetene er vesentlige bidragsytere til virksomhetens prestasjonsevne, og derved også kvaliteten på tjenestene som leveres til både eksterne og interne kunder. Det er utarbeidet en rekke styringsdokumenter, man kan nevne personalpolicy, rekrutteringsveileder og etiske retningslinjer. Statusen til dokumentene, det vil si om de er forslag eller vedtatt, er ikke kjent.

SKA arrangerte seminar for faggruppeliderne i PDMT 29 – 31 mars, her var temaet kvalitet og sikkerhet. Formålet med seminaret var å fokusere på, og skape engasjement hos de ansatte for arbeidet med kvalitet og sikkerhet i organisasjonen. Det var i tillegg en målsetting om å avklare SKAS rolle i organisasjonen.

Deltakerne på seminaret fikk oppgaver som skulle løses i grupper, oppgavene hadde tema knyttet til kvalitet og sikkerhet. Resultatet fra gruppebesvarelsene blir benyttet videre i organisasjonens arbeid med sikkerhet og kvalitet.

SKA har med grunnlag i PDMT's policy og gruppebesvarelsene, utarbeidet forslag til kvalitetspolicy for PDMT.

Evaluering av seminaret viser at et stort flertall av deltakerne opplevde seminaret som både meningsfylt og engasjerende, dette lover godt for det videre arbeidet med å etablere et aktivt og levende kvalitetssystem i organisasjonen.

2.2 Organisering - ansvarsfordeling.

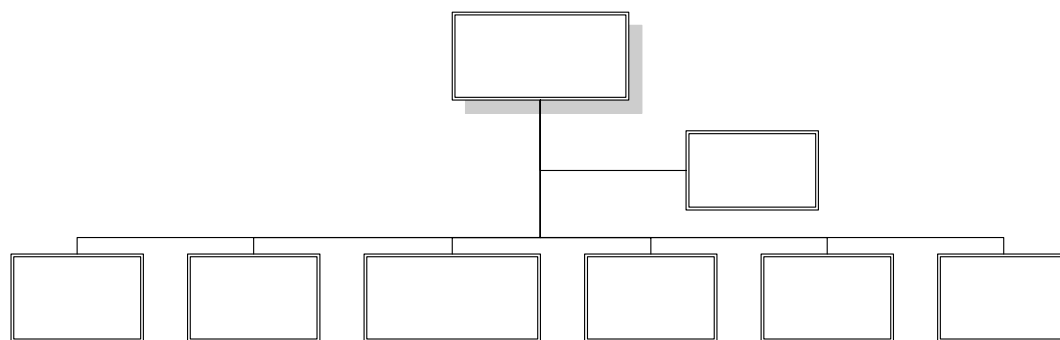
Uklarheter rundt ansvar og fordeling av ansvar er et moment som er gjennomgående i materialet som er gjennomgått i forbindelse med "Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT". Det er i forbindelse med etablering av PDMT utarbeidet oversikt over hovedansvarsområdene for den enkelte avdelingsdirektør. Oversikten gir i stikkords form et grovt bilde av hva den enkelte avdelingen har ansvar for. En del av ansvarsområdene har grenseflater mot hverandre, disse er ikke kartlagt og beskrevet.

Strategisk lederteam har besluttet endringer i ansvarsfordelingen mellom avdelingene. Dette medfører at oversiktene som fremkommer i grunnlagsmaterialet for statusrapporten ikke lenger stemmer med virkeligheten.

Et eksempel på dette finner man i presentasjoner av PDMT's organisasjon og informasjonsbrosjyre for PDMT, som beskriver at ansvar for beredskaps- og kriseplaner ligger til SPA. Strategisk lederteam har vedtatt å endre på dette slik at ansvaret nå ligger i SKA. Endringene er resultat av prosessen med å utvikle organisasjonen som kontinuerlig pågår i lederteamet, endringene fremkommer i møtereferater. Referatene fra møtene er tilgjengelig for alle ansatte. Tilgangen til informasjonen disse referatene gir, betinger at ansatte selv søker opp referatet i arkivsystemet.

PDMT's manglende dokumentstyringssystem, og prosedyrer og rutiner for oppdatering av dokumentasjon og informasjon medfører at det er tilfeldig om dokumentasjon som omhandler virksomheten oppdateres. Det blir derved tilfeldig om dokumentasjonen som benyttes av organisasjonen er den sist oppdaterte.

I organisasjonslitteratur beskrives organisasjonskart som flytskjema som visuelt fremstiller ansvars- og myndighetsområdene i organisasjonen, og har som formål å fremstille autoritets- eller kommandoforholdene i virksomheten slik disse er delegert fra øverste leder. I realiteten sitter øverste leder med det overordnede ansvaret, dette ansvaret delegeres gjerne til en linje som får det utøvende ansvaret innenfor definerte områder, normalt den del av organisasjonen hvor verdiskapingen skjer. Virksomheter som har behov for det, etablerer stabsfunksjoner som skal gi råd, støtte og yte service til resten av organisasjonen.



Figur 2 PDMT's organisasjonskart.

Organisasjonskartet har som formål å fremstille ansvars- og myndighetsområder overfor både interne og eksterne interessenter. Skillet mellom fullmaktene for nivåene ligger i at linjelederne får delegert ordregivende myndighet, det vil si at disse lederne har fullmakt til å iverksette nødvendige tiltak for å nå målene som er satt for produkt og tjeneste som leveres til kunden. Stabslederne derimot har ikke fått fullmakter til å utøve myndighet utover å gi råd, veiledning, motivere og revidere. De skal i tillegg utøve direktørens kontroll med at linjeavdelingene opptrer innenfor gitte rammer, og har derved ansvar for å etablere og følge opp systemer som måler prestasjonsevnen til den enkelte fagavdeling.

Bruker man kunnskapen fra organisasjonsteorien når man leser PDMT's organisasjonskart vil dette fortelle at SKA har utøvende myndighet og ansvar for kvalitet og sikkerhet.

Dette står i sterk kontrast til kunnskap om at kvalitet skapes i linjen som produserer varen og tjenesten, og at de som har størst mulighet til å påvirke kvaliteten er de som deltar direkte i planlegging og produksjon.

Ansvar for å oppfylle kundenes forventede kvalitet må ligge på avdelingsdirektøren for den enkelte avdeling, og de team og prosjekt denne har ansvar for. Avdelingsdirektørene for disse avdelingene må derfor forestå kvalitetsplanlegging og avsette de ressurser som er nødvendig for at den forventede kvaliteten på produkt og tjenester oppnås.

Bildet man får når man leser organisasjonskartet er langt på vei sammenfallende med den informasjonen som fremkommer i dokumenter som presenterer PDMT's organisasjon.

Tar man utgangspunkt i informasjonen som gis i presentasjoner til ansatte som deltok på SKA's seminar, og kurs for nyansatte vil bildet endres. Med bakgrunn i denne informasjonen fremstår SKA som en stabsfunksjon med fullmakt og ansvar i samsvar med oppgaver som normalt tilligger en stabsavdeling.

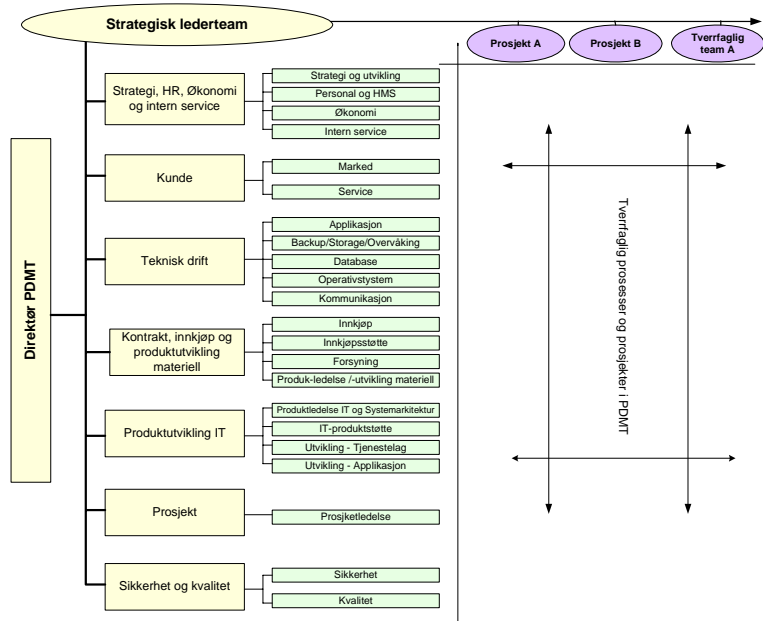
”Internt disponeringsskriv 2006” gir avdelingsdirektøren for SPA fullmakt til å gripe inn og stoppe aktiviteter som strider mot prinsippene i dette skrevet. I realiteten innebærer dette at SKA kan endre på beslutninger en annen direktør har tatt innenfor eget fullmaktsområde. Praksisen burde være at avdelingsdirektøren som har foretatt en beslutning om å avvike fra

gitte prinsipper utarbeidet en avviksmelding som ble sendt administrerende direktør for behandling i strategisk lederteam. Lederteamet ville da få anledning til å vurdere forholdene som førte til avviket, og foreta mulige forbedringer.

Dersom SPA eller SKA kommer over forhold som er i strid med gitte fullmakter eller prinsipper i de øvrige avdelingene bør dette behandles som avvik. Avviksmelding sendes da den avdelingsdirektøren som har fått delegert ansvar og myndighet for området avviket har skjedd på. Avdelingsdirektøren vil da få en mulighet til å foreta de korrigeringer som er nødvendig for at avviket skal kunne lukkes. Er avviket av en slik karakter at han ikke kan korrigere innenfor gitte fullmakter, vil han måtte bringe dette inn for strategisk lederteam for behandling.

For virksomhetens ansatte vil ikke organisasjonskartet i figur 2 spille noen vesentlig rolle for forståelsen av organisasjonen. Dette har sammenheng med at det finnes et parallelt organisasjonskart som viser matrisemodellen, figur 3.

Ved at den enkelte ansatte får delta i beskrivelsen av prosessene som inngår i matrisen vil den enkelte få både kunnskap om ansvarsfordeling og eierskap til modellen.



Figur 3 PDMT's matrisemodell

Statusrapporten gir et bilde av at prosessene som inngår i matrisen ikke er identifisert og beskrevet. Administrerende direktør har i forbindelse med avsluttende møte i omstillingsprosjektet uttrykt at arbeidet med å identifisere og beskrive prosessene i matrisen skal ha høy prioritet, og at det tas sikte på en evaluering av matrisemodellen tredje og/eller fjerde kvartal i år.

Utfordringen for PDMT vil være å visuelt fremstille organisasjonen for eksterne aktører slik at disse, med basis i egne kunnskaper, kan se hvordan ansvar og myndighet er fordelt i virksomheten.

ISO 9001:2000, pkt 5.5.2 krever at det pekes ut en person i den øverste ledelsen som skal ha ansvar og myndighet til å etablere og iverksette nødvendige prosesser i et kvalitetsstyringssystem, rapportere til ledelsen om virkningen av systemet og fremme bevissthet om kundekrav i hele organisasjonen.

Dette kravet må man se på som oppfylt gjennom at PDMT har etablert egen avdeling for kvalitet og sikkerhet, avdelingsdirektøren vil derved være personen som innehar ansvar og myndighet i henhold til standardens krav.

SKA's rolle er å besitte spesialkompetanse innen kvalitet og sikkerhet, med basis i denne kompetansen skal avdelingen gi råd, støtte, yte service og motivere organisasjonen i kvalitet- og sikkerhetsarbeidet. Avdelingen skal i tillegg utføre revisjoner i organisasjonen på HMS og

kvalitetsområdene. Ut fra avdelingens funksjon burde den vært plassert som en stabsfunksjon i organisasjonskartet.

Bruker man informasjonen som ligger som grunnlag for statusrapporten og ser på ansvaret som er pålagt SPA totalt, kan det se ut for at uforholdsmessig mye ansvar er påhviler denne avdelingen. Tar man videre høyde for at det er to år siden PDMT formelt ble etablert, og at det langt på vei er SPA som har ansvar for å etablere styringssystemene som inngår i den grunnleggende strukturen som mangler, er det grunn til å spørre om ikke noe av SPA's ansvar bør overføres til en annen avdeling.

2.3 Ledelsens engasjement

Gjennom kartleggingen som ble utført i forbindelse med utarbeiding av "Statusrapport for kvalitetsstyring i PDMT" fikk man et solid inntrykk av at PDMT's ledelse hadde besluttet å innføre kvalitetsledelsessystem i samsvar med ISO 9001. Målet var ikke nødvendigvis å bli sertifisert, men å få et ledelsesverktøy som kunne bidra til å systematisere virksomheten slik at den ble bedre.

Ut fra direktørens forventninger og krav til organisasjonen, PDMT's prosessorienterte organisering og ISO 9000 familiens prosessorienterte struktur og kundefokuserte målsetting vil det være naturlig at styringssystemet bygges opp i henhold til denne standarden. Det er imidlertid viktig å være klar over at kvalitetsstyringssystemet ikke kommer i stede for andre styringssystem, men et system som integrerer andre styringssystemer og skaper en plattform for elementene som er felles med andre system. Ved integrering av andre styringssystem vil kvalitetsledelsessystemet utgjøre plattformen som gir helhetlig informasjon om virksomhetens aktiviteter.

Ved å etablere kvalitetsstyringssystem i henhold til ISO 9001 vil den strategiske målsettingen om at "*PDMT skal etablere en styringsmodell som ivaretar behovet for styringsinformasjon på alle nivå i organisasjonen*" være innfridd.

All erfaring tilsier at ledelsens engasjement er en viktig og avgjørende faktor for om en organisasjon blir i stand til å yte i samsvar med forventningene man har til den, om den er i stand til å kontinuerlig forbedre seg med tanke forbedret kvalitet og fornyelse i sine produkt- og tjenesteleveranser.

Gjennom sin ledelse og sitt lederskap er en av de viktigste oppgavene ved strategisk ledelse å legge til rette for at forbedring og fornyelse i organisasjonen er mulig.

Ledelse innebærer å etablere klare mål og strategier, operasjonalisere disse og etablere systemer for gjennomføring. Ledelse innebærer også at systemene evalueres og følges opp for å bidra til systematisk og kontinuerlig forbedring.

Lederskap innebærer kulturbygging og langsiktig planlegging og målformulering som utfordrer organisasjonen til å skape noe nytt. I utøvelse av lederskap kommuniserer lederne normer og verdier, og opptrer som konsekvente og rettferdige rollemodeller som motiverer og inspirerer sine ansatte.

Samspeillet mellom elementene som inngår i ledelse og lederskap oppgis som viktige suksessfaktorer for gode prestasjoner i både næringsliv og toppidrett. På verdensbasis har ledelsen i Toyota-konsernet klart å skape sterke kvalitetsrelasjoner til merkenavnet Toyota.

Norsk Automobilforbunds Autoindeks for 2003 viser at Toyota-eiere i Norge er førti prosent mer fornøyd enn de nest mest fornøyde bilkundene. Toyota er i en særklasse når det gjelder kvalitet. Dette har sammenheng med at selskapet over lang tid har hatt kultur for forenkling, forbedring og fornying. Dette har skjedd gjennom kulturbygging og sterk fokus på

prestasjonene til virksomheten og dens aktiviteter i alle ledd. Praksisen har vært at alle ledd, fra operatør til øverste ledelse har arbeidet etter de samme prinsipper og metoder.

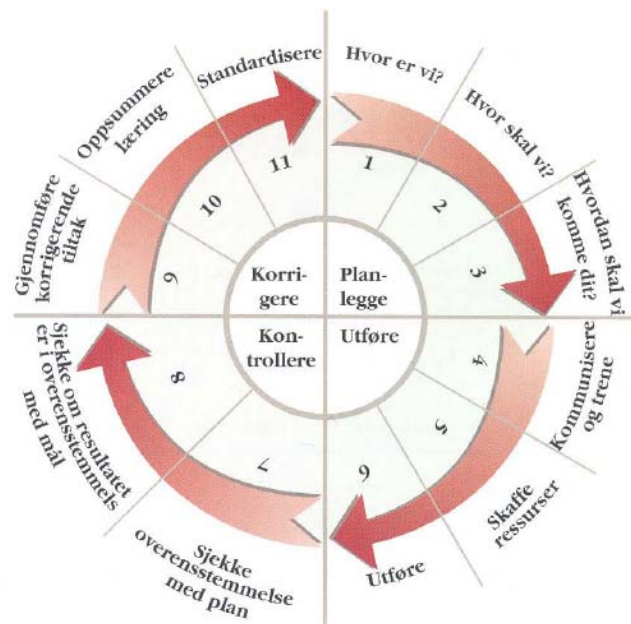
[Kilde: Bjarne Berg Wig – Haakon Sivertsen Dugelige organisasjoner]

Her i landet vil resultatene til blant annet fotballklubben Rosenborg være et godt eksempel på hvordan lederskap og fokus på en gruppe menneskers innsats i prosess bidrar til prestasjoner med gode resultater.

Figur 4 viser ledeshjulet slik det beskrives Bjarne Berg Wig's bok "Kvalitetsforbedring som håndverk"

I sin bok "Godfoten" beskriver Nils Arne Eggen ledeshjulet i figur 4 som en nyttig og nødvendig modell for prestasjonsforbedring fordi den kan betraktes som et redskap for å skape strukturer og læringsprosesser i gruppen. Han betegner modellen som "Læringsprosessen"

Eggen fastslår at modellen bare må sees på som en begynnelse som er avhengig av tilførsler som ivaretar mellommenneskelige behov i prosessen.



Figur 4 Ledelsesprosessen

[Kilde Bjarne Berg Wig. Kvalitetsforbedring som håndverk]

Eggen understreker at for å oppnå resultater er det fundamentalt å ha en filosofi som ligger til grunn for hele prestasjonsbedriften, og sier videre at Rosenborg har "et felles sett av tanker og ideer, nedfelt i lover, regler og normer, skrevne og uskrevne – ikke minst det siste"

[Kilde: Nils Arne Eggen Godfoten]

I sitt program for modernisering og effektivisering av offentlig sektor legger regjeringen opp til at offentlige ressurser skal utnyttes mer effektivt, og derved føre til flere og bedre tjenester for ressursene som stilles til rådighet. For å oppnå denne målsettingen er det lagt opp til en stor grad av delegering og desentralisering av ansvar og myndighet. Konkret innebærer dette at den enkelte tjenesteproduzenten gis større selvstendighet innenfor de rammene virksomheten tildeles. For å kunne nå målet om flere og bedre tjenester er det helt avgjørende at ledelsen bygger en organisasjonsstruktur som er effektiv. I dette ligger det at det skapes relasjoner mellom de ulike aktørene i organisasjonen som bidrar til at ansatte motiveres til å engasjere seg i arbeidet med effektivisering og forbedring.

4.3. Delegering av ansvar

Reglement for økonomistyring i staten ble fastsatt i kongelig resolusjon av 12. desember 2003. Dette reglementet har blant annet som formål å sikre at statlige midler brukes i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger, og at fastsatte mål og resultatkrav oppnås.

Regelverket skal sikre at statlige midler brukes effektivt, og at materielle verdier forvaltes på en forsvarlig måte.

Med bakgrunn i regelverket for økonomistyring har Finansdepartementet 12. desember 2003 fastsatt Bestemmelser om økonomistyring i staten. Bestemmelsene gjelder for styring av alle statlige forvaltningsorgan. Bestemmelsene omhandler blant annet styringsdialogen mellom

myndighetsnivå i staten. Tildelingsbrevet mellom de ulike myndighetsnivåene angir blant annet overordnede mål med angivelse av strategiske utfordringer og satsningsområder. Videre fremkommer styringsparametre for vurdering av måloppnåelse og resultater. Tildelingsbrevet inneholder administrative fullmakter og budsjettmessige fullmakter, og krav til rapportering.

Bestemmelser om økonomistyring i staten, kapittel 2.1. krever at dersom virksomhetens tildelte midler stilles til disposisjon for driftsenheter i virksomheten skal dette skje skriftlig.

Grunnlagsmaterialet som er benyttet i utarbeidelse av denne rapporten viser at ansvar er fordelt fra administrerende direktør til avdelingsdirektørene. Det foreligger ikke noen skriftlig beskrivelse utover en generell presentasjon av de ulike avdelingenes ansvarsområde. I henhold til Bestemmelser om økonomistyring i staten skal administrerende direktør, dersom han ønsker at avdelingsdirektørene skal ha myndighet og ansvar, skriftlig delegere administrative og budsjettmessige fullmakter til sine avdelingsdirektører.

Et slikt delegasjonsbrev vil måtte ta avgrensningene som gjøres mot andre avdelinger, og vil i praksis fungere som administrerende direktørs instruks til sine avdelingsdirektører.

ISO 9001:2000 gir en klar beskrivelse av det ansvaret ledelsen har for å tilrettelegge for at virksomheten oppnår sine mål om kvalitet på sine produkt og tjenester. I disse kravene inngår blant annet krav om planlegging på kort og lang sikt med tanke på fordeling og effektiv utnyttelse av ressursene som stilles til disposisjon. Dette er krav som både er sammenfaller med statens intensjon med økonomiregelverket, og regjeringens målsetting om en effektiv tjenesteproduksjon. Standarden beskriver i tillegg hva som må gjøres for å tilfredsstille kravene, og dokumentere hvordan tiltakene som iverksettes når gitte mål. Standarden stiller videre krav i kapittel 5.5.1 som sier at den øverste ledelsen skal sørge for at ansvar og myndighet blir bestemt, og at dette skal kommuniseres ut i virksomheten.

4.4. Policy og mål

PDMT's policy er på plass. gjennom denne markedsfører PDMT seg overfor både kunder og ansatte, og forteller her hvilket omdømme ledelsen ønsker at virksomheten skal ha både internt i organisasjonen og hos sine kunder, eiere og andre aktører som har interesser knyttet til virksomhetens aktivitet.

Overordnet policy er en visjon av langsiktig og generell karakter. Den inneholder forpliktelser som tar sikte på en vedvarende forbedring av innsatsen. Policyen vil være retningsgivende for virksomhetens kvalitetspolicy, sikkerhetspolicy og HMS-policy. Den vil også gi viktige insitament til virksomhetens strategiske planer.

Krav om policy finner man i blant annet internkontrollforskriften og ISO 9001:2000.

SKA har med bakgrunn i overordnet policy og resultatene fra gruppeoppgavene som ble gitt på SKA's seminar utarbeidet forslag til kvalitetspolicy for PDMT.

I grunnlagsmaterialet for studien av PDMT's organisasjon finner man eksempler på at PDMT's organisasjon opplever det som problematisk i forhold til drift at budsjettmidler fra POD er "låst" for flere år fremover. Videre angis manglende styringssignaler fra POD i forhold til PDMT's rolle som risiko i forbindelse med etablering av strategisk kompetanseplan og utvikling og implementering av lederutviklingsprogram. Forutsetningene som er lagt i regjeringens arbeid med å modernisere og effektivisere offentlig tjenesteproduksjon indikerer derimot at budsjettene som gis til statlige virksomheter må sees på som rammer, og

at det i dette ligger at ledelsen i den enkelte virksomheten har et selvstendig ansvar for å iverksette tiltak som fører til flere og bedre tjenester innenfor de gitte rammene.

PDMT's mangel på faktabasert informasjon fra virksomheten kan være sterkt medvirkende til at virksomheten ikke føler å ha handlingsrommet organisasjonen bør ha for å kunne få innflytelse på ressursbruken på kort og lang sikt. Grunnlagsmaterialet gir indikasjon på at PDMT i dag har systemer som er utdatert og som ikke oppfyller krav og forventninger fra kundene. Dette kan være en konsekvens av at det ikke er utarbeidet mål rettet mot produkt/tjeneste og kontinuerlig forbedring av disse.

PDMT's lederteam er avhengig av å tolke faktabasert informasjon fra interne prosesser i organisasjonen sammen med styringssignaler fra eierne og informasjon fra kundene i sin prosess med å utarbeide mål på kort og lang sikt. Prosessen vil være lik for alle myndighetsnivå helt frem til regjeringsnivå. Ser man på organisasjonskartet i figur 1 vil man se at PDMT er en avdeling organisert i linje sammen med tjenesteprodusenter som produserer tjenester rettet mot befolkningen. Hver av disse avdelingene har prosesser som er mer eller mindre lik prosessene i PDMT. Fra hver av disse prosessene vil det komme informasjon som ledelsen i POD må tolke sammen med styringssignaler fra JD, og som vil danne grunnlag for utarbeiding av POD's mål på kort og lang sikt. Prosessen vil være den samme oppover i systemet.

For å få tilgang til faktabasert informasjon er PDMT's ledelse nødt for å identifisere alle verdiskapende prosesser i virksomheten. Med verdiskapende prosesser menes her prosesser som på en eller annen måte forbruker av ressursene som er stilt til rådighet for virksomheten, og som fører til et produkt eller tjeneste til ekstern eller intern kunde. Videre må det etableres et system som tar vare på informasjonen som kommer fra prosessene, det er her snakk om både avvik og forslag til forbedringer. Avvikssystemet som må etableres i forbindelse med kvalitetsstyringssystemet vil være et slikt system. Input Process har en modul som kalles forbedringsmodul som sikrer at både avvik og forslag til forbedringer systematisk kan fremstilles.

Reglement for økonomistyring i staten har blant annet som formål å sikre at statlige virksomheter planlegger sin virksomhet og forvalter verdier på en forsvarlig måte. Reglementet gjelder for statlig virksomhet på alle nivå i organisasjonen. I henhold til krav gitt i § 9 i Reglement for økonomistyring i staten skal PDMT sørge for å utarbeide planer for sitt ansvarsområde både i ettårig og flerårig perspektiv. Det påligger også et ansvar for å gjennomføre fastsatte planer, samt en rapporterings- og dokumentasjonsplikt, både internt og til overordnet myndighet, om måloppnåelse.

Virksomhetens kunder krever produkter med egenskaper som tilfredsstillir deres behov og forventninger. Behovene kommer frem i produktspesifikasjoner og kundedialog og er samlet sett kundenes krav.

Fordi kundens behov og forventninger stadig endres og på grunn av konkurransepress og kontinuerlig teknologiutvikling tvinges virksomheten til å kontinuerlig forbedre sine produkt og tjenester.

En viktig oppgave for den strategiske ledelsen vil derfor være å oversette signaler og informasjon som kommer inn i virksomheten, og som stiller krav til virksomhetens produksjon av produkt og tjeneste, til konkrete og målbare mål. Dette vil være signaler som kommer i form av strategier, mål eller utsagn fra eierne, og/eller ulike innspill fra kontakt

med brukerne. I informasjon som kommer fra utviklingen i samfunnet for øvrig vil ha stor betydning for ledelsens målutforming.

I tillegg vil faktaopplysninger fra prosesser i organisasjonen være avgjørende momenter som må tas med i den målutforming. Alle signaler må veies opp mot virksomhetens policy, dette for å sikre at det er samsvar mellom det man sier man vil levere og det som planlegges levert.

Man snakker gjerne om et målhierarki som består av strategiske mål, taktiske mål og operasjonelle mål.

Strategiske mål: Med strategiske mål menes en presis og målbar formulering av hva som søkes oppnådd med strategiene som er besluttet for virksomheten. Dette vil være målformuleringer som omfatter forhold knyttet til organisasjonen, og som har som formål å fortelle om utviklingen til virksomheten og dens produktportefølje. Strategiske mål har en tidshorisont på 3 – 5 år.

For PDMT vil strategiske mål måtte formuleres ut fra ”PDMT’s strategiske fokusområder”, flere av disse må brytes ned til produktnivå dersom PDMT’s ledelse skal kunne få innflytelse på budsjettmidlene.

Taktiske mål: Er mål med 1 års varighet, og kommer gjerne til uttrykk i en årsplan for virksomheten og avdelingene. Målene har gjerne sitt utspring i strategiske mål, og kan være delmål til disse, målene kommer da til uttrykk i budsjettet hvor ressursbruken er prioritert. Målene kan også komme som resultat av ”uforutsette” oppdrag fra en kunde.

Operasjonelle mål: Har sitt utspring i taktiske mål, og er i realiteten et mål for en prosess.

For å måle om og på hvilken måte virksomheten når sine mål må PDMT etablere et egnet system. Det finnes en rekke modeller utviklet til nettopp dette formålet. Grunnlagsmaterialet for denne rapporten viser at balansert målstyring er en modell som omtales internt i virksomheten.

Som et ledd i utøvelse av lederskap bør alle interne aktører som vil kunne ha innflytelse på måloppnåelse involveres i prosessen med å utforme målene på de ulike nivåene. For prosessen med utarbeiding av strategiske mål vil det være naturlig at ansattes organisasjoner er samarbeidsparter. For utarbeiding av taktiske mål vil det være naturlig at ledere nedover i organisasjonen og deres ansatte trekkes med. Utforming av operasjonelle mål vil være et naturlig samspill mellom ledere i organisasjonen og ansatte som berøres. Resultatet fra dette samspillet bør være en beskrivelse av prosessen(e) som skal til for å nå det taktiske målet.

Krav om at PDMT’s ledelse skal planlegge, og utarbeide strategier og mål med ettårig og flerårig perspektiv fremkommer i bestemmelser om økonomistyring i staten kapittel 2. ISO 9001:2000 stiller krav om utarbeiding av policy og kvalitetsmål i kapittel 6. Kravene i standarden er sammenfallende med bestemmelsene om økonomistyring, men beskriver i tillegg hva som må gjøres for å tilfredsstille standardens krav.

4.5 PDMT’s forhold til leverandører.

ISO 9001:2000 fokuserer på hvordan samhandlingen mellom PDMT og leverandørene innvirker på kvaliteten til produktene som leveres. PDMT benytter eksterne leverandører i fremskaffelsen av materiellet og utstyret som leveres eller formidles til sine kunder.

Underlagsmaterialet viser også at det i stor utstrekning benyttes eksterne konsulenter til tjenesteproduksjonen. I forbindelse med utarbeiding av statusrapporten for kvalitetsledelse i PDMT ble det forsøkt å kartlegge hvordan kontakten med leverandørene foregikk. Det fantes imidlertid lite dokumentasjon som kunne fortelle noe om dette forholdet. Statusen er den samme i dag.

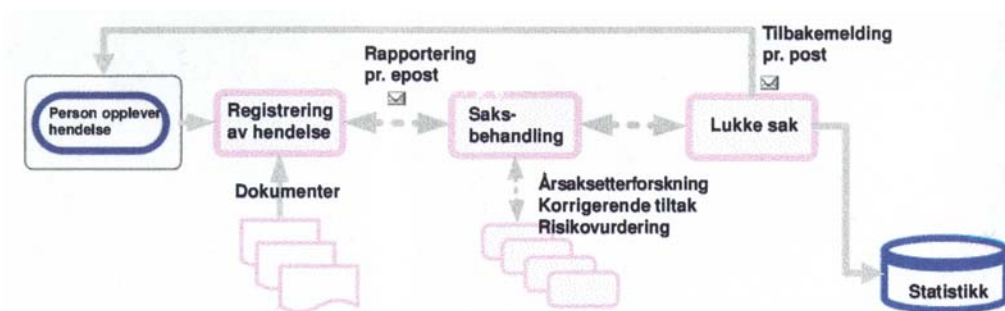
4.6. Input Process

PDMT har gjennom avtale mellom Kriminalomsorgens IT-tjeneste og Input Data fri tilgang til å benytte dataverktøyet Input Process. Programvaren er kjøpt inn på basis av en omfattende kravspesifikasjon utarbeidet av firmaet INFOSEC Norge AS på oppdrag fra Kriminalomsorgens IT-tjeneste. Programmet ble kjøpt inn for bruk i fengselsvesenet, men er av ukjente årsaker ikke tatt i bruk fullt ut.

Siden programvaren er tilgjengelig for etatene i justissektoren, og ingen har vunnet erfaring med denne gjennom bruk, har PDMT besluttet å prøve ut plattformen i forbindelse med etablering av kvalitetsledelsessystem i egen virksomhet, hensikten er å vinne erfaring med bruk av en allerede foretatt investering.

Input Process er en webbasert applikasjon utviklet for å bygge opp elektronisk styringssystem for Kvalitet, Helse, Miljø og Sikkerhet. Applikasjonen er utviklet av Input Data i Fredrikstad.

Input Process består av to moduler, dokumentmodul og forbedringsmodul, som er integrert mot hverandre, og knyttet opp til felles database. Forbedringsmodulen er en felles modul for avviksmelding og for forslag til forbedringer. Modulens prinsipielle oppbygging er viset i figur 5.



Figur 5 Prinsippskisse av avviksmodulen i Input Process.

Bedriften som tar systemet i bruk kan velge om de ønsker å kjøre systemet fra server plassert hos Input Data, eller fra egen server.

Input Process inneholder enkle skjema for oppsett av ulike parametere noe som gjør det fleksibelt i forhold til å kunne tilpasse det til virksomhetens ønsker og krav. Brukerne bestemmer selv layouten som skal benyttes slik at den visuelle fremstillingen av kvalitetssystemet skjer på virksomhetens premisser.

Dokumentmodulen håndterer de fleste filformater og konverterer Office dokumenter til HTML- dokumenter. Modulen inneholder funksjoner som system for versjonskontroll for dokumenter, system for å sende dokumenter ut på høring, kategorisering av dokumenter og søkefunksjon med fritekstsøk. Prosessmodeller utarbeidet i Visio eller Flowcharter kan gjøres interaktiv slik at dokumentasjon tilhørende en prosess nås ved å klikke på boksen som viser prosessstrinnet.

Avviksbehandlingen skjer i forbedringsmodulen. Modulen håndterer både avviksmeldinger og forslag til forbedringer. Systemet inneholder funksjon som automatisk sending av melding om at avvik er registrert til ansvarlig person. Systemet har en rapportgenerator som muliggjør rapport over status for avvik, rapporter til ledelsen og grafiske statistikker.

Det ble i begynnelsen av april kjørt et to dagers kurs i bruk av systemet for ledere og saksbehandlere. Disse gruppene vil ha oppgaver knyttet til ajourhold av informasjonen systemet skal inneholde.

Input Process ble installert på internt nettverk i PDMT. SKA hadde ikke kommet så langt i sitt arbeid at strukturen for systemet er utarbeidet. Det ble derfor valgt en løsning hvor midlertidig struktur ble utarbeidet i anledning kurset.

Ut fra evalueringsrapporten fra kurset kan det se ut som at tidspunktet som ble valgt for opplæringen var feil. Tekniske problemer knyttet opp til servere og linjekapasitet medførte at systemet stoppet opp ved et par anledninger. Manglende uttesting av teknologien før kursstart ble oppfattet som en negativ faktor. Det kom også synspunkt på at applikasjonen var tung, omstendelig og lite brukervennlig.

Programmet er ikke prøvd av vanlige brukere, det foreligger derfor ikke vurderingsgrunnlag fra denne gruppen.

Tidsintervallet mellom installasjon av programvaren og avslutning av prosjektet knyttet mot denne oppgaven har vært så kort at det ikke har vært mulig å vinne erfaring med bruk av Input Process. Det foreligger derved ikke noe grunnlag som gjør det mulig å kunne ha noen mening knyttet opp mot programmets egnethet for PDMT.

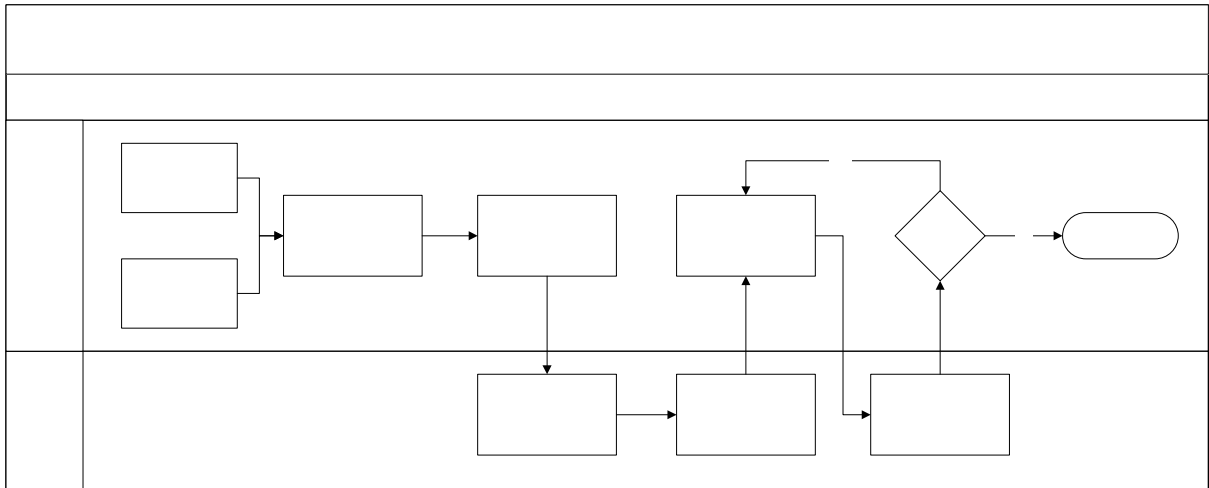
5. Forslag til tiltak

”Statusrapport kvalitetsledelse i PDMT” gir en grei oversikt over elementer som mangler, og tiltak som må iverksettes for å kunne etablere et kvalitetsstyringssystem. Enkelte av aktivitetene har grunnleggende betydning for at et kvalitetsstyringssystem kan etableres. Dette er elementer som må etableres av den strategiske ledelsen. For enkelte av disse aktivitetene er det, i denne oppgaven, utarbeidet eksempler på prosesser som vil kunne føre til at de manglende elementene kommer på plass.

5.1 Etabler kvalitetspolicy og kvalitetsmål

Kvalitets- policy og mål etableres for å være samlingspunkter som kan lede organisasjonen i retning av å kunne levere produkter og tjenester som tilfredsstillter kundenes krav og forventninger. Kvalitets- policy og mål forankres i policy og mål som utarbeides for virksomheten generelt. ISO 9001:2000 og internkontrollforskriften innehar krav om policy for de områdene de dekker, og det forventes at disse policyene forankres i virksomhetens overordnede policy. Ovennevnte standard og forskrift og andre styrende dokumenter stiller krav til at det utarbeides både langsiktige og kortsiktige mål for virksomheten. Målene skal med målbare formuleringer fortelle hva virksomheten skal oppnå på områdene standarden, forskriften og styringsdokumentene gjelder for.

Proessen som fører til de ulike målene vil være den samme uansett om det er organisasjonsmål, produktmål, kvalitetsmål eller HMS-mål som skal utarbeides. Med dette som bakteppe er det utarbeidet eksempler på prosesser som fører til strategiske mål, figur 6 (Vedlegg 2) og taktiske mål figur 7 (Vedlegg 3).



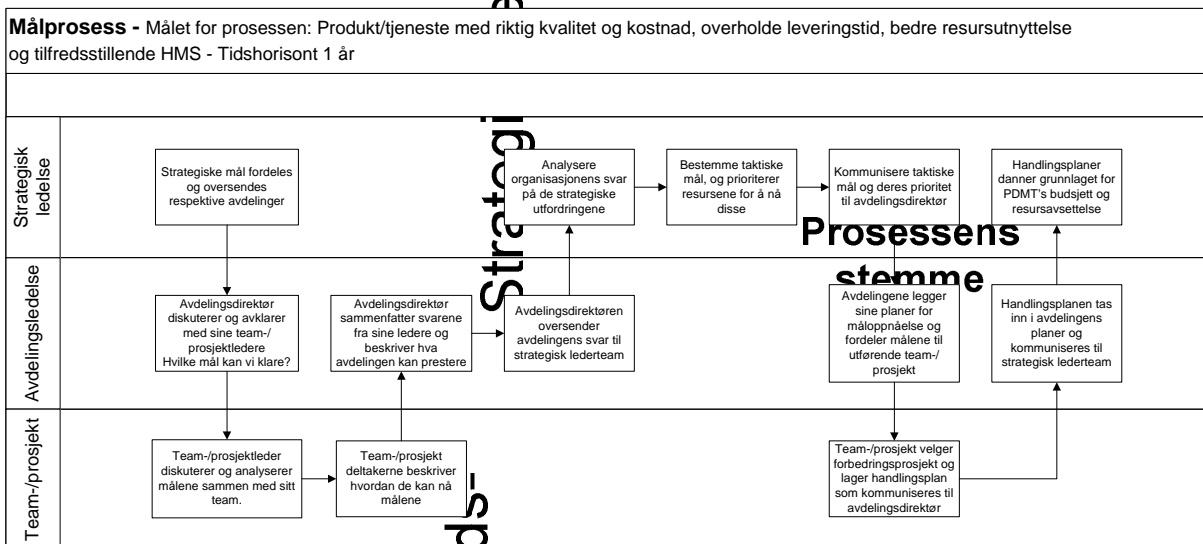
Figur 6 Strategisk planprosess

Strategisk planprosess - Mål

Eksemplet for Strategisk planprosess baserer seg på at strategiske mål fastsettes gjennom en samhandling mellom ledelsen og en utvalgt gruppe. Målet med denne samhandlingen er å skape engasjement og forankring av målene blant ansatte på et så tidlig tidspunkt som mulig. Det er her ikke snakk om en demokratisk prosess med flertallsbeslutninger, ledelsen er ansvarlig for helheten og vil ha sin styringsrett.

Proessen ivaretar standardens forventning om at kunder og andres interessenters behov avklares, at policy og mål av langsiktig karakter etableres, og at resultat fra virksomhetens prosesser tas med i utarbeiding av planer. Prosessen vil også være en av prosessene som er nødvendig for å nå kvalitetsmålene. Prosessen kan langt på vei også benyttes når PDMT's policy skal vurderes og forbedres.

Figur 7 viser eksempel for prosessen som leder mot taktiske mål, og som varer i ett års varighet.



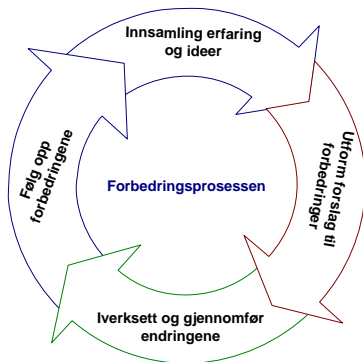
Figur 7 Målprosess

Strategiske mål deles gjerne opp i delmål som skal nås i som ledd i å oppfylle dem. Delmålene har gjerne sammenheng med ressursbruk for å nå det strategiske målet må spres over flere budsjett. Taktiske mål omformulerer strategiske delmål til mål som forteller hvordan

det strategiske målets delmål skal nås i budsjettperioden. Prosessen vil også anvendes når PDMT får uforutsette oppgave å løse, for eksempel skjer dette i budsjettildelingen fra POD. Denne prosessen har tre nivå, strategisk lederteam avdelingsledelse og team/prosjekt. Avdelingsledelsen består av avdelingsdirektør og team-/prosessledere. Formålet med tredelingen er å skape forankring og engasjement for arbeidet med å nå det beskrevne målet. Prosessen ivaretar standardens forventning om at kortsiktige mål etableres. Det antas at budsjettprosessen vil være tilnærmet lik prosessen som er visualisert i figur 7.

5.2 Forbedringsprosessen

Standarden krever at det etableres og anvendes en prosess for kontinuerlig forbedring. En slik prosess vil bygge på Demnings hjul slik den visualiseres i figur 4, figur 8 visualiserer denne forbedringsprosessen, prosessen kan også kalles Kvalitetsprosessen.



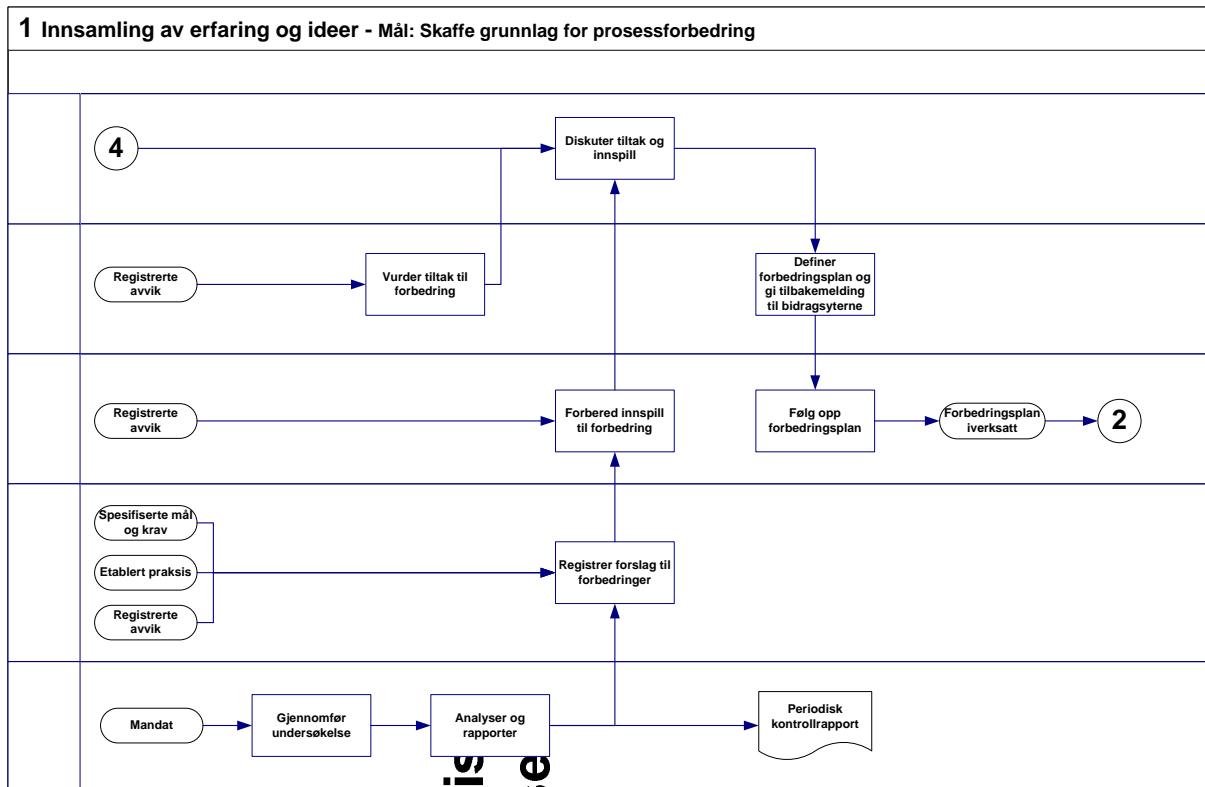
Figur 8 Forbedringsprosessen

Forbedringsprosessen er sammensatt av fire delprosesser.

- Innsamling av erfaring og ideer
- Utform forslag til forbedringer
- Iverksett og gjennomfør endringer
- Følge opp forbedringene

Det samlede resultatet fra de fire delprosessen skal i sum føre til forbedring av prosessen som gjennomgås.

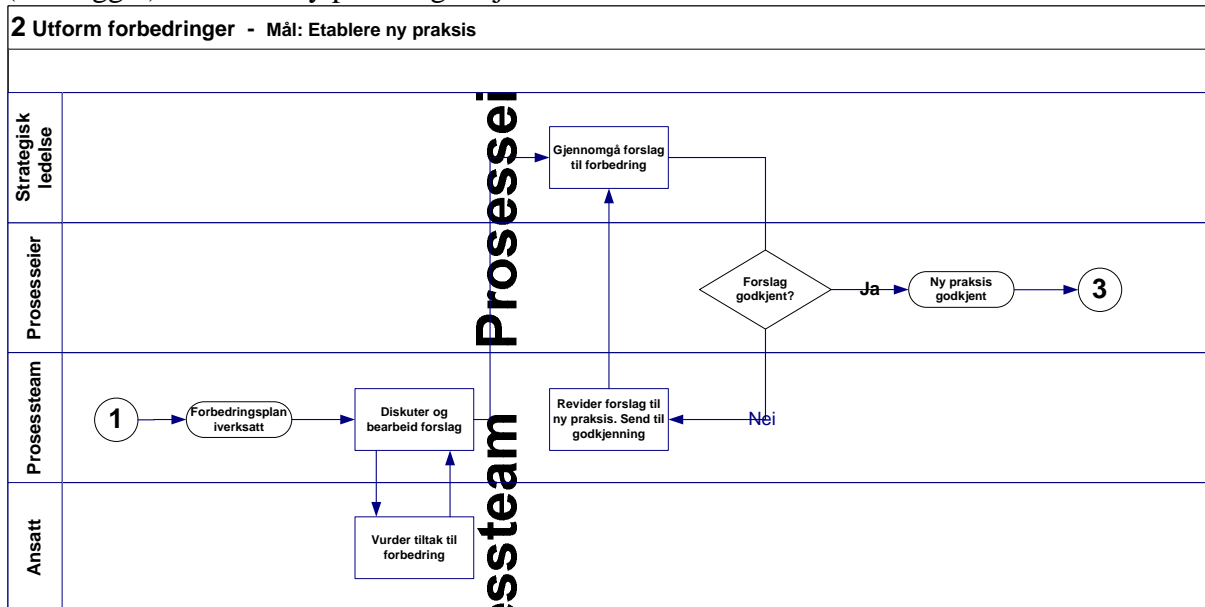
Figur 9 (Vedlegg 4) viser et eksempel på prosessen ” Innsamling av erfaring og ideer” I denne prosessen er det fem grupper aktører som deltar. Prosessen bygger på siste resultatet Forbedringsprosessen, på målet som er formulert for prosessen som undersøkes, informasjon om prosessen fra avvikssystemet, prosessens etablerte praksis og resultat fra intern revisjon. Hensikten med å trekke resultatet fra sist gang prosessen ble undersøkt er fastslå virkningen av endringer på prosessen. Bidrag fra avvikssystemet og revisjon skal gi insitament til nye forbedringer, og skal sammen med resultatet av effektvurderingene av forrige forbedring resultere i ny forbedringsplan.



- ② Gir inntutt til prosessen "2 Utforme forbedringer"
- ④ Inntutt fra prosessen "4 Følge opp forbedringer"

Figur 9 Delprosess 1 Innsamling av erfaring og ideer.

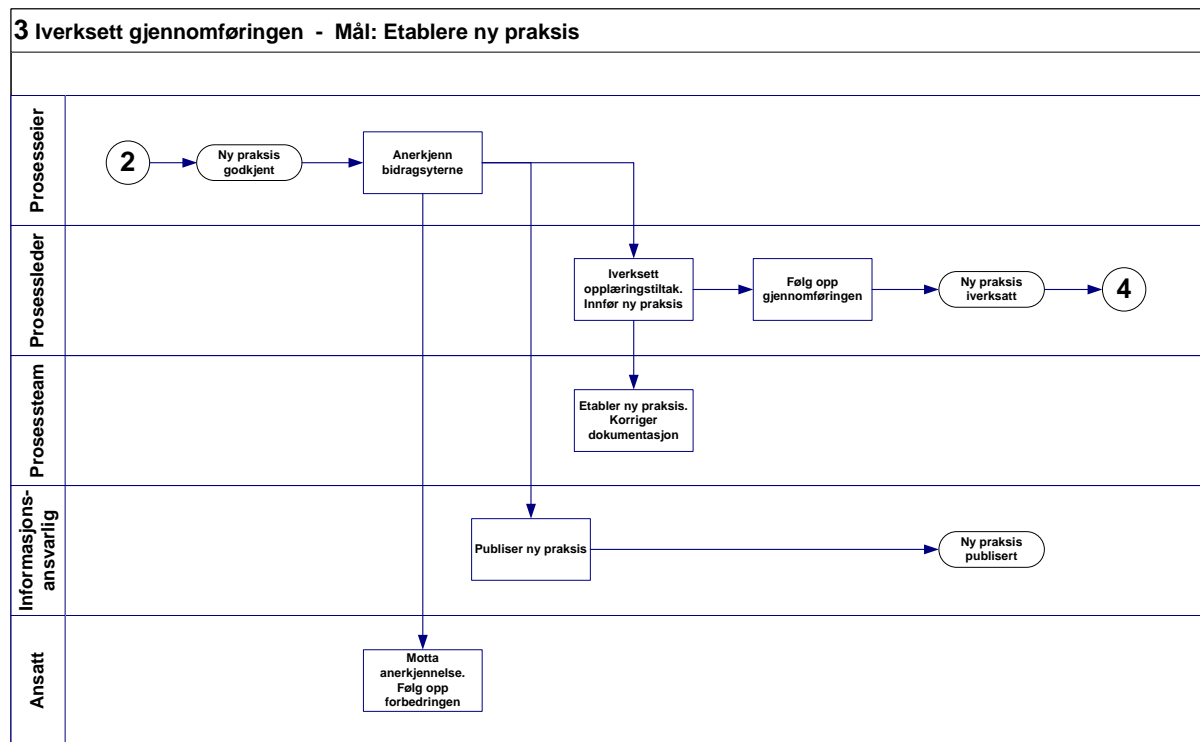
Med bakgrunn i forbedringsplan utarbeidet i prosess figur 9 skal prosessen i figur 10 (Vedlegg 5) føre til at ny praksis godkjennes.



- ① Får inntutt fra prosessen "1 Innsamling av erfaringer og ideer"
- ③ Gir inntutt til prosessen "3 Iverksett gjennomføring"

Figur 10 Delprosess 2 Utforme forbedringer.

Prosessen beskrevet i figur 11 (Vedlegg 6) har som mål at praksis som er godkjent i prosessen i figur 10 etableres som gjeldende praksis. Dette gjøres ved at praksisen gjøres kjent blant involverte aktører, at aktuell dokumentasjon korrigeres. Her er det også viktig at personer som har utformet forbedringsforslag får anerkjennelse for sitt engasjement.

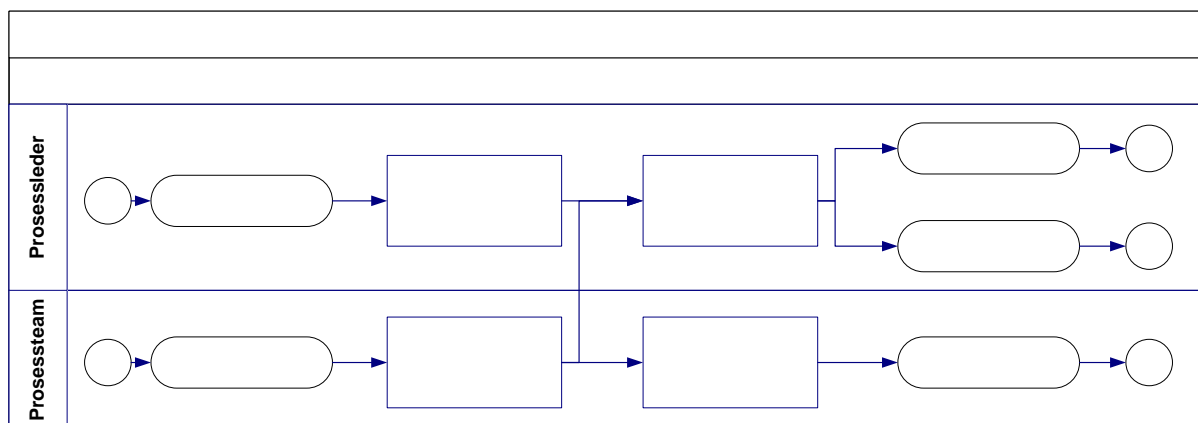


② Får innputt fra prosessen "2 Utform forbedringer"

④ Gir innputt til prosessen "4 Følge opp"

Figur 11 Delprosess 3 Iverksett gjennomføring.

Prosessen som beskrives i figur 12 (Vedlegg 7) har som formål å prøve ut og måle effekten av den nye praksisen som er gjennomført. Gjennom målinger, vurderinger og diskusjon blant prosessens deltakere skal det fremkomme avviksmeldinger og forslag til forbedringer. Resultatet fra denne prosessen tas med inn i prosessen vist i figur 9 og skal danne basis for å kunne forbedre prosessens prestasjon ytterligere.



4 Følge opp forbedringer - Må



Figur 12 Delprosess 4 Iverksett gjennomføring.

Felles for eksemplene som her er vist er at det er tatt stilling til hvilke aktører som må være involvert i prosessene. Ved å lage horisontale nivå i prosessen har det vært mulig å få frem hva de enkelte aktørenes rolle er i prosessen. Modellene viser hvordan kommunikasjonen mellom de ulike aktørene forventes å måtte være. Resultatet av denne formen for modellering vil kunne være at engasjementet for å nå godt fungerende prosesser vil øke hos alle aktørene. Kommunikasjonen som foregår i prosessene er et viktig delement i arbeidet med å skape organisasjonens kultur.

3

**Ny praksis
iverksatt**

5.3 Måling, analyse og forbedring

Måling, analyse og forbedring skjer ved at kundene og deres tilfredshet overvåkes, dette skjer gjerne ved hjelp av en eller annen form for kundeundersøkelser. Standarden krever at virksomheten må beslutte hvordan kundenes tilfredshet måles.

Standarden krever videre at virkningen av kvalitetsstyringssystemet skal måles. Her vil kartlegging av kostnader forbundet med et produkt som ikke tilfredsstillende kundenes krav, det vil si kostnader knyttet til reklamasjon, unødig ressursbruk for å korrigere feilen osv. kunne gi parametere virkningen kan måles mot. Endring i antallet kundeklager vil også kunne gi indikasjoner på hvordan systemet påvirker kvaliteten.

Intern revisjon er et viktig hjelpemiddel for å måle prestasjonene i de ulike prosessene, dette er en aktivitet som kreves i standarden, eksempel på revisjonsprosessen gitt er gitt i figur 13 (Vedlegg 8)

3

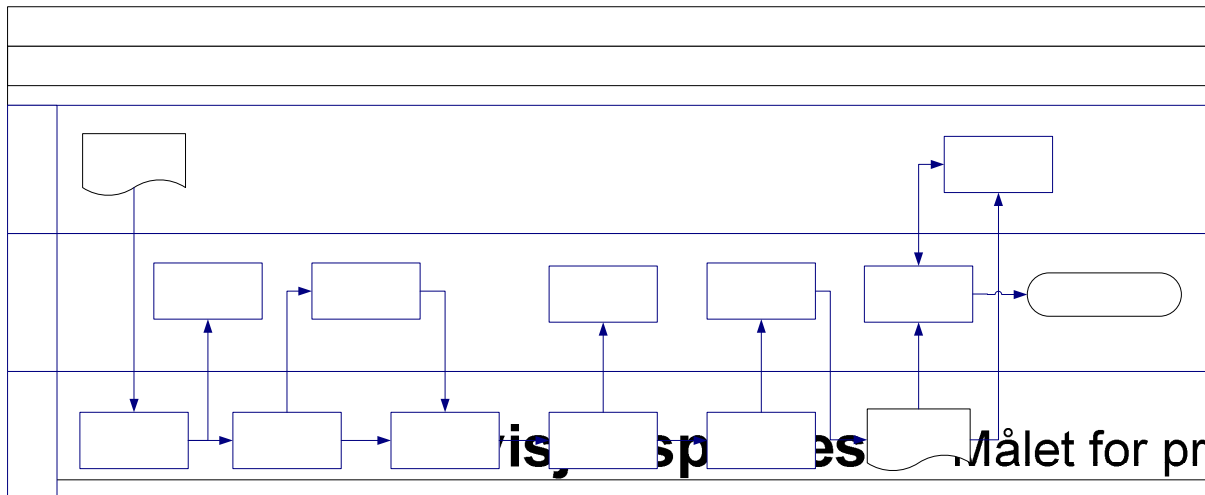
**Ny praksis
publisert**

3

Får innputt fra prose

1

Gir innputt til proses



Figur 13 Revisjonsprosessen.

PDMT må utarbeide og iverksette planer og prosesser som er nødvendig for å sikre at det er samsvar mellom produkt og produktspesifikasjon, at kvalitetsstyringssystemet fungerer i henhold til intensjonen og at kvalitetsstyringssystemet kontinuerlig forbedres.

Standarden omtaler samarbeid og samhandling som viktige forutsetninger for å oppnå kvalitet på produktene og tjenestene som produseres. Samhandlingen skjer ofte gjennom at virksomheten har en systematisk kontroll av leveranser, og når feil og avvik meldes slik at leverandøren får en mulighet til å korrigere sine produkter. Revisjoner hos leverandør bør videre etableres som en fast aktivitet i virksomheten. Revisjoner vil avdekke om det fins avvik i forhold til spesifikasjonene og forventningene man hadde da samarbeidsforholdet ble innledet, og leverandøren vil både få en mulighet til å rette opp i feilene og han stimuleres til å forbedre sine leveranser.

Revisjoner hos leverandører skjer i hovedsak etter samme prinsipper som interne revisjoner. PDMT må utarbeide en instruks eller prosedyre som omhandler leverandørkontakten. Denne aktiviteten bør også synliggjøres i anskaffelsesprosedyren.

Måling, analyse og forbedring betinger at prosedyrene som foreslåes i "Stipulert nødvendig kvalitetssikring i PDMT" etableres.

5.4 Organisasjon

Identifisere team og prosesser

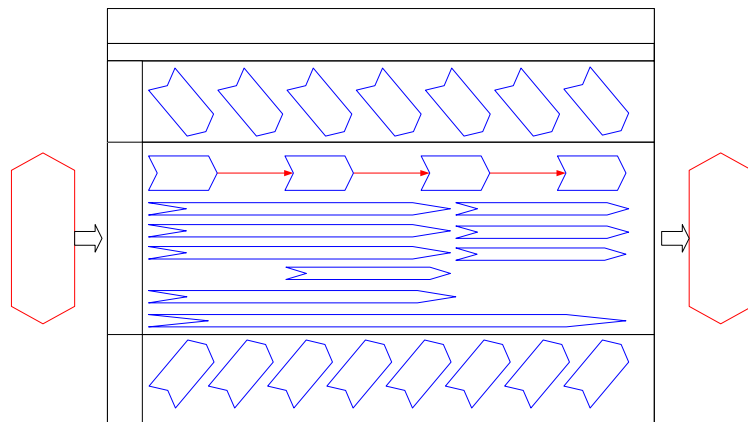
For å kunne etablere kvalitetsledelsessystem må PDMT ha oversikt over sine prosesser. I forbindelse med kartleggingen til statusrapporten ble det utarbeidet en modell som viste de antatte ledelsesprosesser, kjerneprosesser og støtteprosesser.

I forbindelse med kurset i Input Prosess ble det arbeidet videre med denne modellen, slik at den per i dag fremstår slik som vist i figur 14 (Vedlegg 9).

I den øverste banen vises ledelsesprosesser, dette er prosesser som skal sikre at virksomhetens øvrige prosesser får den informasjon og de ressurser de er avhengig av for å kunne produsere og levere produkter og tjenester i samsvar med kundenes krav og forventninger.

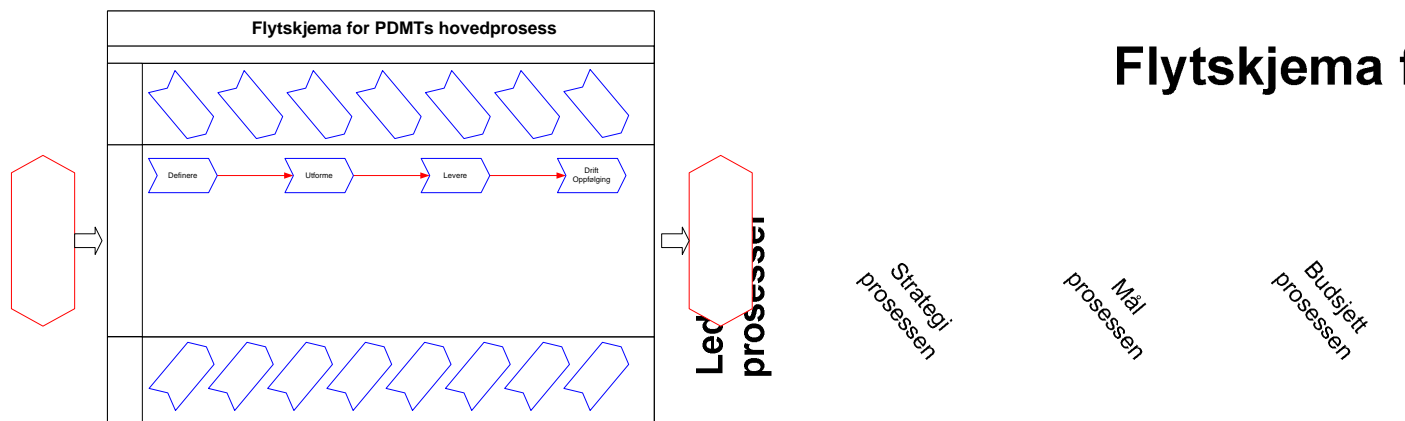
Banen i midten viser kjerneprosesser, dette er hovedprosesser som fører frem til at produkter og tjenester kan leveres. Hver hovedprosess vil bestå av delprosesser som enten alene eller i samspill med andre delprosesser fører frem til et produkt eller tjeneste.

Den nederste banen viser støtteprosesser, dette er prosesser som skal støtte opp under de øvrige prosessene i virksomheten.



Figur 14 Utkast til PDMT's prosesser.

Modellen har sin svakhet i at PDMT's avdelinger ikke har deltatt i modelleringen. Det foreslås derfor at en modell som ikke inneholder kjerneprosesser presenteres for avdelingene, og at hver fagavdeling får i oppgave å tegne sine delprosesser inn i flytskjemaet. På den måten vil PDMT få oversikt over alle prosessene som pågår i virksomheten.



Resultatene fra alle avdelingenes flytskjema benyttes så for å bestemme rekkefølgen og avgrensninger mot prosesser i andre avdelinger. Prosessene tegnes så inn i et felles flytskjema i den rekkefølge de foregår.

Det må videre avklares om de prosessene som er tegnet inn som ledelsesprosesser og støtteprosesser er reelle prosesser.

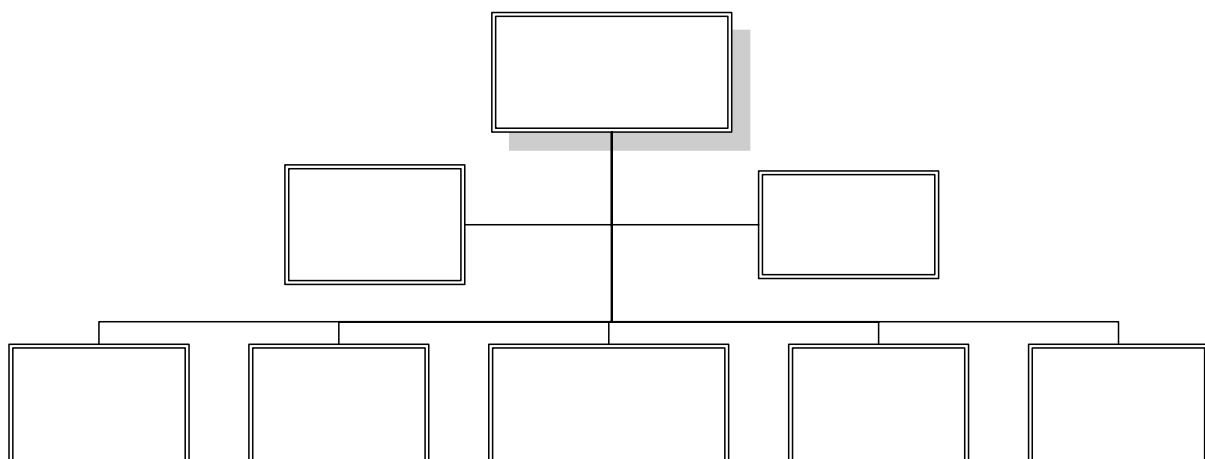
Når prosessene er kartlagt vil PDMT og organisasjonen kunne begynne å modellere prosessene. Virksomheten vil være tjent med at det begynnes forsiktig. Start med en til to prosesser per avdeling. Både prosessmodellering og prosessledelse må betraktes som et håndverk, teorien som ligger til grunn er det mulig å lese seg til erfaring får man bare gjennom å praktisere og øve på kunnskapen.

Organisasjonen vil være tjent med at det utarbeides en felles mal med tilhørende regler for å modellere prosesser. Reglene for å lese prosessen vil være de samme som benyttes når den

modelleres. Mesteparten av reglene er i realiteten en beskrivelse av hva symbolene som benyttes betyr.

PDMT har tatt en beslutning om at Input Prosess i en testfase skal benyttes som plattform for kvalitetsledelsessystemet. SKA vil i den anledning måtte ta noen beslutninger i forhold til hvordan systemet skal struktureres. Dette er en oppgave som må ha høy prioritet. Det foregår mange aktiviteter i PDMT som tar sikte på å få kvalitetsdokumentasjon på plass, i dag lagres disse dokumentene mer eller mindre tilfeldig på fellesområdene. Input Process inneholder en dokumentstyringsmodul, for å sikre at ny dokumentasjon som utarbeides ikke drukner i gammel utdatert informasjon bør denne modulen tas i bruk snarest. I den anledning bør regimet knyttet til dokumentkontroll, dokumentstatus og versjonskontroll etableres. Avviksmodulen kan håndtere både avviksmeldinger og forslag til endringer. Bruken av denne modulen innebærer at virksomheten må definere og klassifisere sine avvik, dette er også et arbeid som bør ha høy prioritet.

PDMT vil være tjent med at det etableres to stabsavdelinger. En som har ansvar for administrative systemer som økonomi- og personellplanlegging, og oppfølging av virksomhetens aktiviteter på disse områdene og en som har ansvar for kvalitet- og sikkerhetsplanlegging, og oppfølging av virksomhetens aktiviteter på disse områdene. Stabsavdelingene vil ha delegert myndighet fra direktørene på hver sine fagfelt, og opptre på vegne av direktøren i utøvelsen av sin virksomhet i organisasjonen.



Figur 15 Forslag til nytt organisasjonskart for PDMT.

Det foreslås videre at det innføres instruks for avdelingsdirektørene i alle avdelingene som klart beskriver og avgrensner de ansvarsområdene de har sammen med sine avdelinger.

Med en slik organisering vil PDMT få et støtteapparat som kan profesjonalisere seg på sine fagområder. Fagområder deles ikke lenger på ulike avdelinger, KS og HMS er relativt lik i utøvelse, PDMT vil oppnå en synergieffekt ved at en avdeling har dette ansvaret, og får utvikle felles metodikk for etablering og oppfølging av system.

Videre vil myndighet som er delegert fremkomme av fagfeltet hver av direktørene har ansvar for. Instruksene vil definere den enkelte avdelings ansvarsområde, eventuelle konflikter som måtte komme i grenseflaten mot andre avdelinger vil bli enklere å identifisere. Fordeling av ansvar i konfliktområder blir enklere og mer oversiktlig fordelt.

5.5 Oppgaver som må prioriteres

Ansvarlig: Strategisk lederteam.

- Utarbeid og formuler målbare kortsiktige og langsiktige mål. Arbeidet bør gjøres som en prosess som involverer alle som skal medvirke til at målene nås.
- Etabler prosess for ledelsens gjennomgang.
- Etabler prosess for kontinuerlig forbedring.
- Etabler prosess for ressursstyring.
- Endre organisasjonskartet.
- Vurder overføring av ansvar fra SPA til SKA.

Ansvarlig: Avdelingsdirektør og avdelingsledere.

- Identifiser avdelingens delprosesser i kjerneprosessene.
- Identifiser støtteprosesser.
- Modeller prosessene, start med en til to prosesser per avdeling.

Ansvarlig: SKA

- Modeller kvalitetsstyringssystemet i Input Process.
- Etabler dokumentstyring og regimet knyttet til godkjenning, dokumentkontroll, dokumentstatus og versjonskontroll.
- Etablere avviksbehandling, definer og klassifiser avvik.
- Etablere mal og regler for etablering av prosesser.
- Etablere revisjonsprosessen.
- Utarbeid prosedyrene som er foreslått i ”Statusrapport kvalitetsledelse i PDMT”

6. Konklusjon

Oppgaveteksten for denne beskriver hovedmålet for denne oppgaven er å utarbeide forslag til en funksjonell plattform for kvalitetsledelse i PDMT. Dette målet er ikke nådd.

Oppgaven har to delmål. Det ene delmålet er å vurdere programvaren Input Process i forhold til PDMT's behov. Dette delmålet er ikke nådd.

Det andre delmålet er å utarbeide forslag til planprosess, målprosess og forbedringsprosess. Dette delmålet er nådd, og resultatet presenteres i kapittelet forslag til tiltak.

All erfaring tilsier at om man skal lykkes med å etablere et kvalitetsstyringssystem som skal gi ønskede resultater må man ha en organisasjon som på alle nivå er motivert for oppgaven. Arbeidet må gjennomføres systematisk, og starter hos toppledelsen. Alle aktiviteter nedover i organisasjonen er sterkt knyttet til resultatene som produseres i ledelsesprosessene.

I konklusjonen fremkommer oppgaver som må løses

Dette samlede bilde av PDMT gir at bedriften i dag ikke klarer å nyttiggjøre seg tilgjengelige erfaringer og ressurser optimalt. Det ligger et stort potensial for en mer effektiv utnyttelse av ressursene virksomheten i dag får stilt til rådighet. Videre er det mulig at virksomheten, gjennom å mangle faktabasert informasjon fra virksomhetens aktiviteter, får liten gjennomslagskraft for de behov som meldes oppover i organisasjonen. Effekten av et ISO 9001:2000 basert system som fungerer i henhold til intensjonen vil endre på dette bildet.

I utformingen av prosessene, som følger med denne oppgaven, er det lagt vekt på å identifisere og synliggjøre alle aktørene som må delta i gjennomføringen av prosessen. Dette har sammenheng med at underlagsmaterialet viser at PDMT vil være tjent med å etablere

kultur for å involvere alle ansatte. Ved å fremstille denne delaktigheten i prosesskartet vil det bli skapt kultur for samhandling, en kultur som vil styrke PDMT som organisasjon.

Det konkluderes med at ledelsen må gi arbeidet med å etablere kortsiktige og langsiktige mål høy prioritet. Arbeidet bør gjøres som en prosess som involverer alle som skal medvirke til at målene nås. Videre må ledelsen prioritere arbeidet med å modellere de øvrige prosessene som inngår i ledelsesprosessen.

Avdelingsdirektøren og hans ledere må prioritere arbeidet med å identifisere sin avdelings delprosesser i kjerneprosessene.

Avdelingsdirektørene for stabsavdelingen må identifisere støtteprosessene.

Alle avdelingsdirektørene må prioritere å utarbeide plan for modellering av prosessene. For å vinne erfaring anbefales det at hver avdeling starter med en til to prosesser.

SKA har ansvar for å modellere kvalitetsstyringssystemet i Input Process. Avdelingen har videre ansvar for at dokumentstyringssystem og avviksbehandlingssystem etableres.

Avdelingen har også ansvar for å etablere revisjonsprosessen og prosedyrene standarden krever. SKA bør også ta på seg ansvaret med å etablere mal og regler for etablering av prosesser. Alle disse oppgavene må prioriteres høyt.

Litteratur

NS-EN ISO 9000:2000 Systemer for kvalitetsstyring.- Grunntrekk og terminologi.

NS-EN ISO 9001:2000 Systemer for kvalitetsstyring – Krav

Bjarne Berg Wig – Haakon Sivertsen **Dugelige organisasjoner** TQM Center Norway 2004

Bjarne Berg Wig. **Kvalitetsforbedring som håndverk** Norsk forening for kvalitet ISBN 82-7821-001-2

Jon Iden **Prosessutvikling** Tapir 2005

Karlsen Jan Erik **Ledelse av helse miljø og sikkerhetsarbeid** Oslo J. W Cappelen 2001

Aune Asbjørn **Kvalitetsdrevet ledelse- kvalitetstyrte bedrifter.** Oslo Ad Notam Gyldendal 2004

Nils Arne Eggen **Godfoten** Aschehoug 5. opplag 1999 ISBN 82-03-22395-8

Kilder

Politiets Data- og materieltjeneste – Informasjon August 2005.

Politiets Data- og materieltjeneste – Årsmelding 2004

Politiets Data- og materieltjeneste – Årsmelding 2005

Økonomireglement for staten <http://odin.dep.no/archive/finbilder/01/13/Oekre069.pdf>

Input Data: <http://www.inputdata.no/iprocessdemo.htm>

Arbeids- og Administrasjonsdepartementet Fra ord til handling.- Redegjørelse for Stortinget 24.01.2002.

Vedlegg 1: POLICY

PDMT's visjon

PDMT vil bli kjent som en effektiv, kvalitetsfokusert og fremtidsrettet organisasjon som understøtter politietatsens hovedmålsetting om å forebygge og bekjempe kriminalitet.

Vi skal være politiets nasjonale kompetanse- og servicesenter for IKT og logistikk, som skal levere:

- IKT-tjenester, systemer og samband
- Effektive produkt- og tjenesteanskaffelser
- Rådgivningstjenester og produkt- og systemopplæring til politiet og andre samarbeidende aktører i justissektoren

PDMT arbeider innenfor tre hovedvirksomhetsområder:

- IKT
- Materiell
- Bygg- og eiendomsforvaltning

PDMTs verdier

- Vi skal gjøre hverandre gode
- Vi skal være kompetent og kunnskapssøkende
- Vi skal være humørfulle
- Vi skal være helhetsorienterte
- Vi skal være nyskapende
- Vi skal være profesjonelle

PDMTs kjennetegn

- **Lederkjennetegn**, medarbeiderne i PDMT ønsker ledere som:
 - er motiverende
 - tar ansvar og delegerer myndighet
 - er ærlige og redelige
 - er synlige og tydelige
 - er visjonære
- **Medarbeiderkjennetegn**
 - PDMT skal ha stolte og kompetente medarbeidere som tar ansvar
 - PDMT skal ha medarbeidere som ønsker å ta vare på hverandre

PDMTs strategiske fokusområder

For å nå våre mål har vi fokusert på følgende 5 områder:

- **Kundeperspektivet**
PDMT skal ha:
 - tilfredse og trofaste kunder
 - en produkt- og tjenesteportefølje tilpasset kundens behov
- **Fremtidsperspektivet**
PDMT skal:
 - være markedsorienterte i sin tilnærming og oppdatert på teknologiutviklingen
 - realisere og levere moderne, fleksible og brukervennlige produkter og tjenester
- **Ressursutnyttelsesperspektivet**
PDMT skal ha:
 - god økonomistyring og effektiv utnyttelse av ressursene i hele organisasjonen

- et velfungerende styringssystem som gir grunnlag for riktig beslutninger
- **Læring & organisasjonsutviklingsperspektivet**
PDMT skal ha:
 - høyt kompetente og motiverte medarbeidere
 - en endringsvillig organisasjon
- **Prosessperspektivet**
PDMT skal:
 - ha en effektiv og kvalitetssikret leveransekjede som bidrar til at virksomheten leverer på riktig nivå
 - yte profesjonell service og ha en profesjonell kundeoppfølging
 - ha sikkerhet og kvalitet som ramme rundt alle leveranser og løsninger

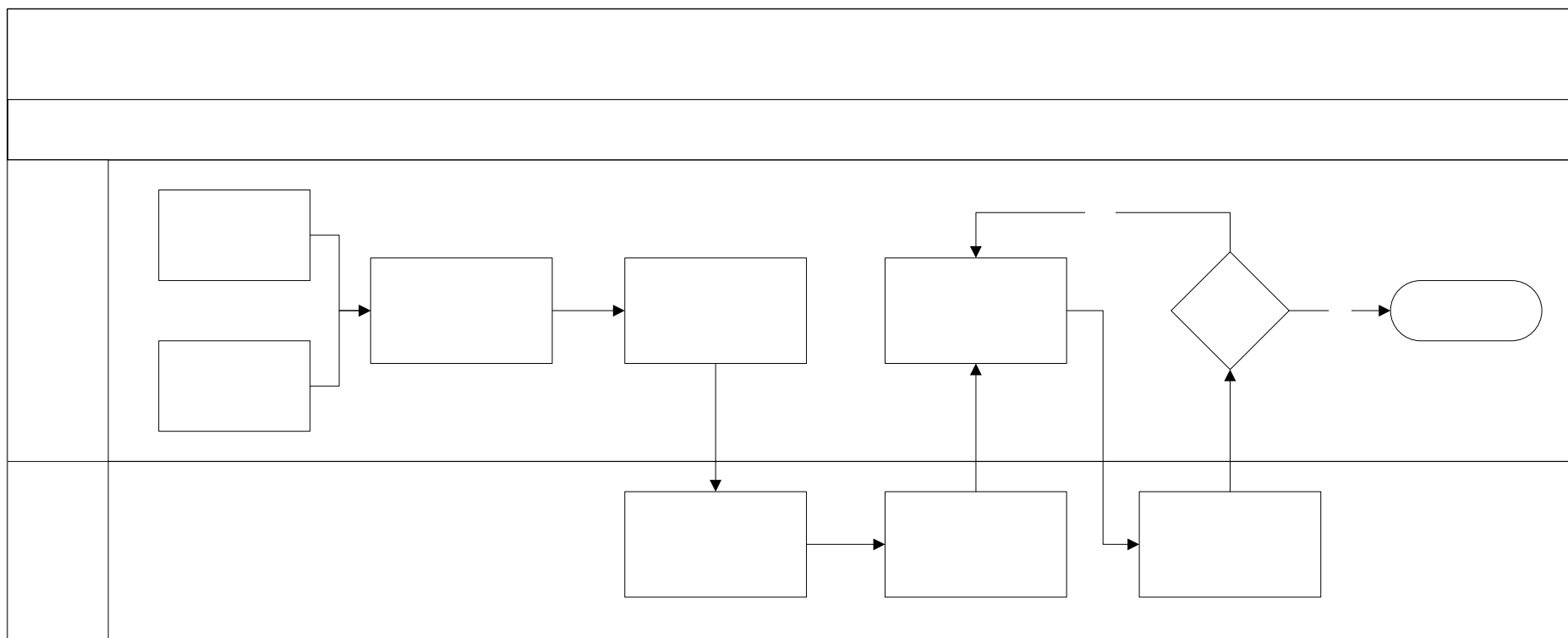


POLITIET
PDMT

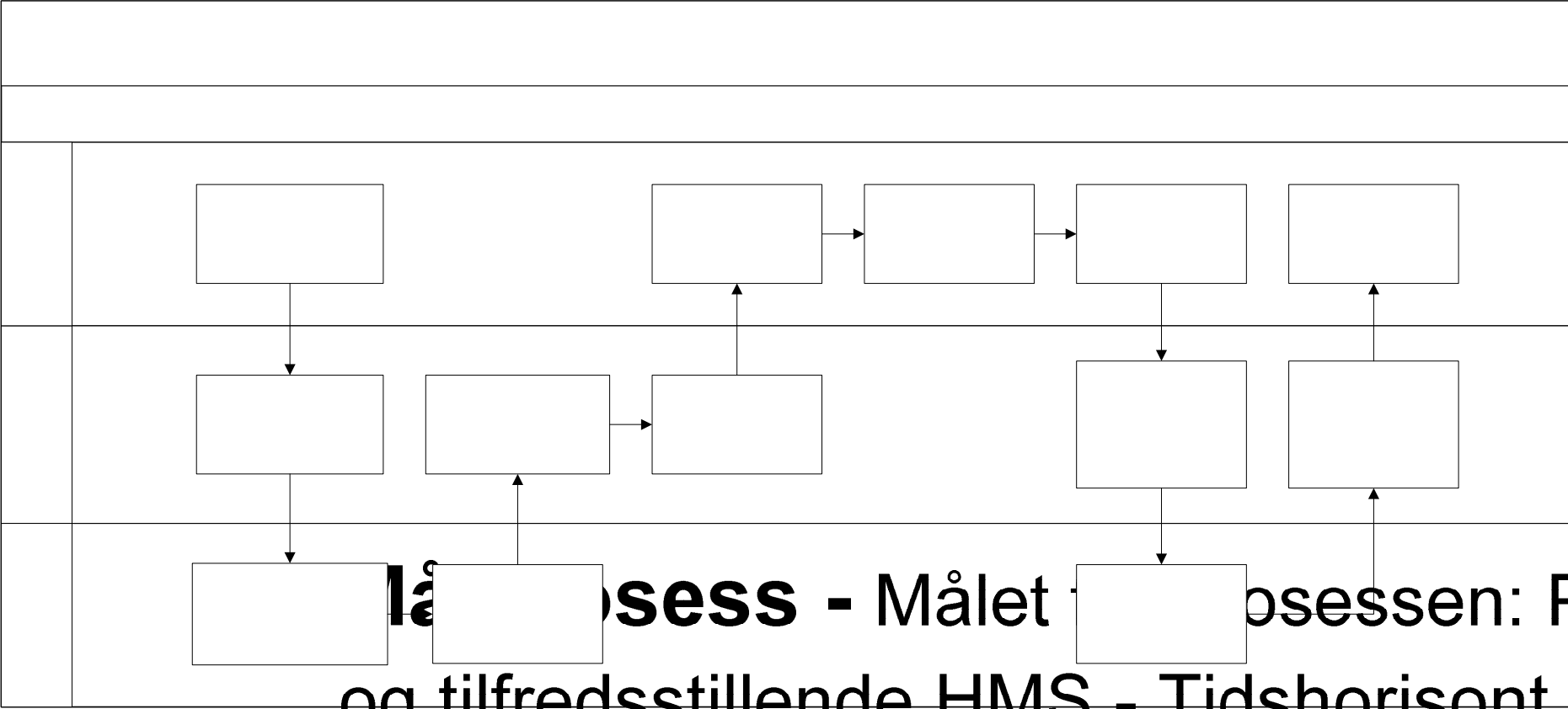


HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

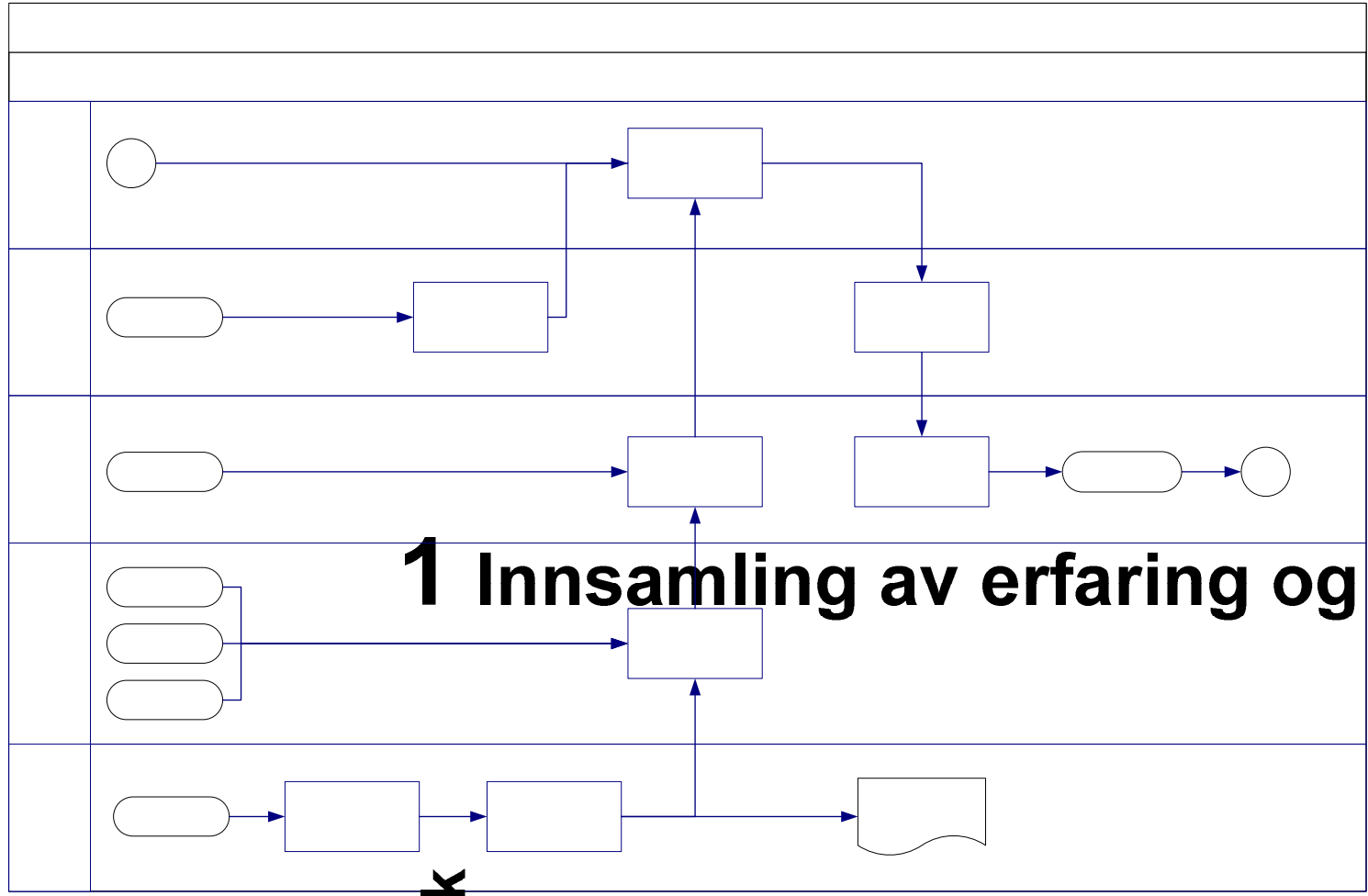
Vedlegg 2: Eksempel på strategisk planprosess i PDMT



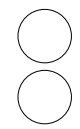
Vedlegg 3: Eksempel på målprosess i PDMT



Vedlegg 4: Delprosess 1 Innsamling av erfaring og ideer



1 Innsamling av erfaring og ideer - Mål: Skaf

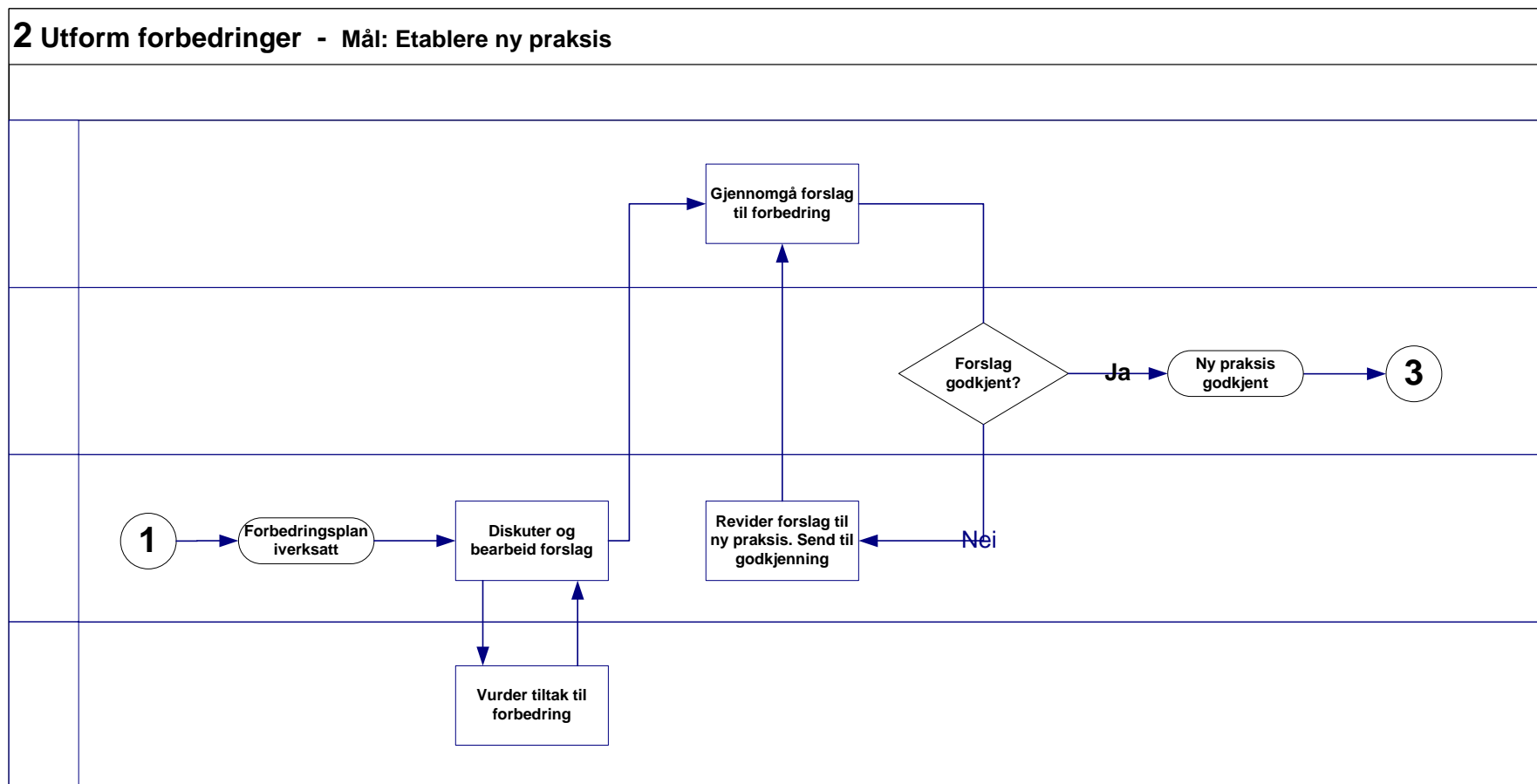


Strategisk ledelse

4

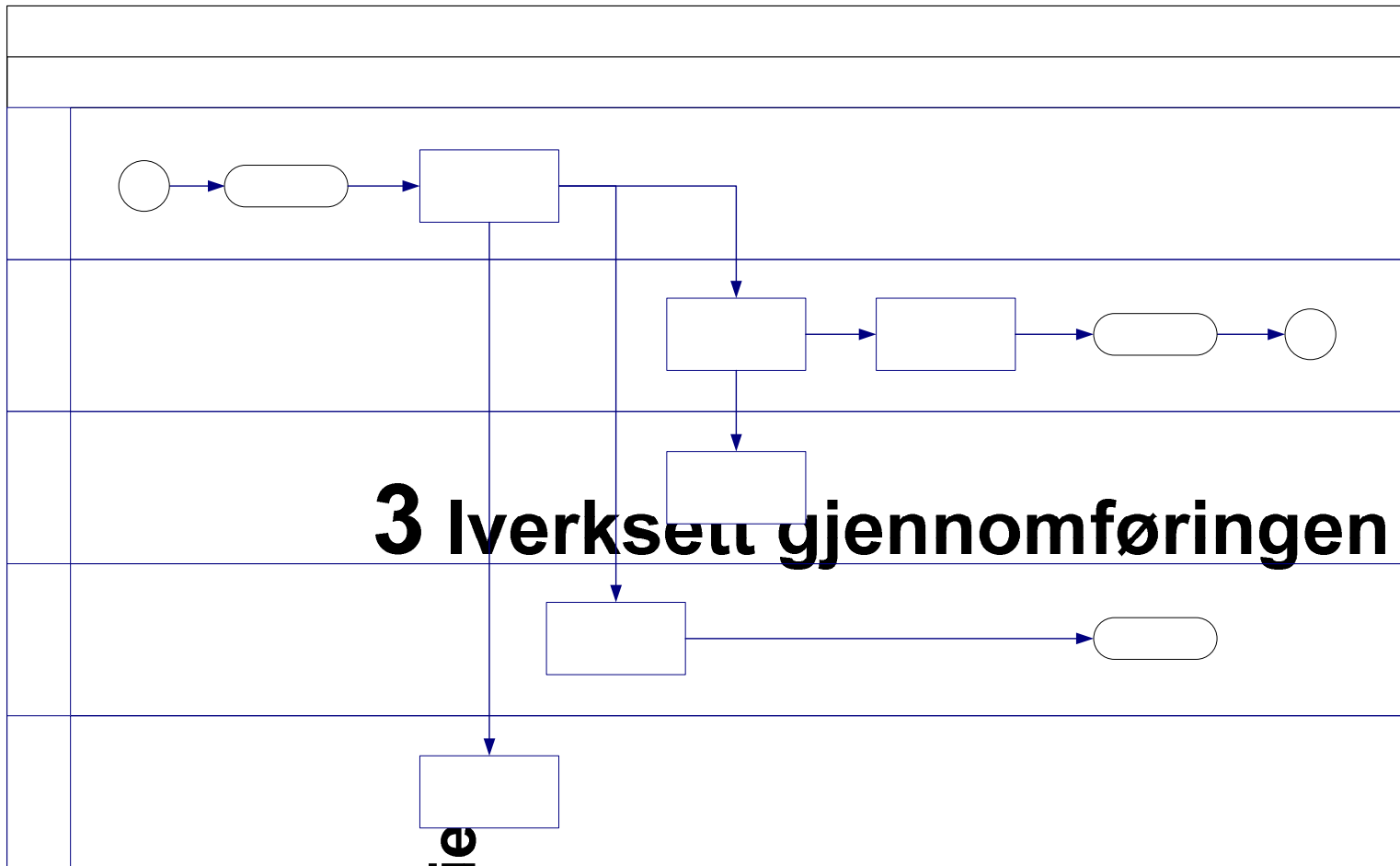
Vedlegg 5: Delprosess 2 Utforme forslag til forbedringer

2 Utform forbedringer - Mål: Etablere ny praksis

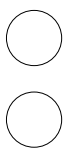


- 1 Får innputt fra prosessen "1 Innsamling av erfaringer og ideer"
- 3 Gir innputt til prosessen "3 Iverksett gjennomføring"

Vedlegg 6: Delprosess 3 Iverksett gjennomføring



3 Iverksett gjennomføringen - Mål: Etable



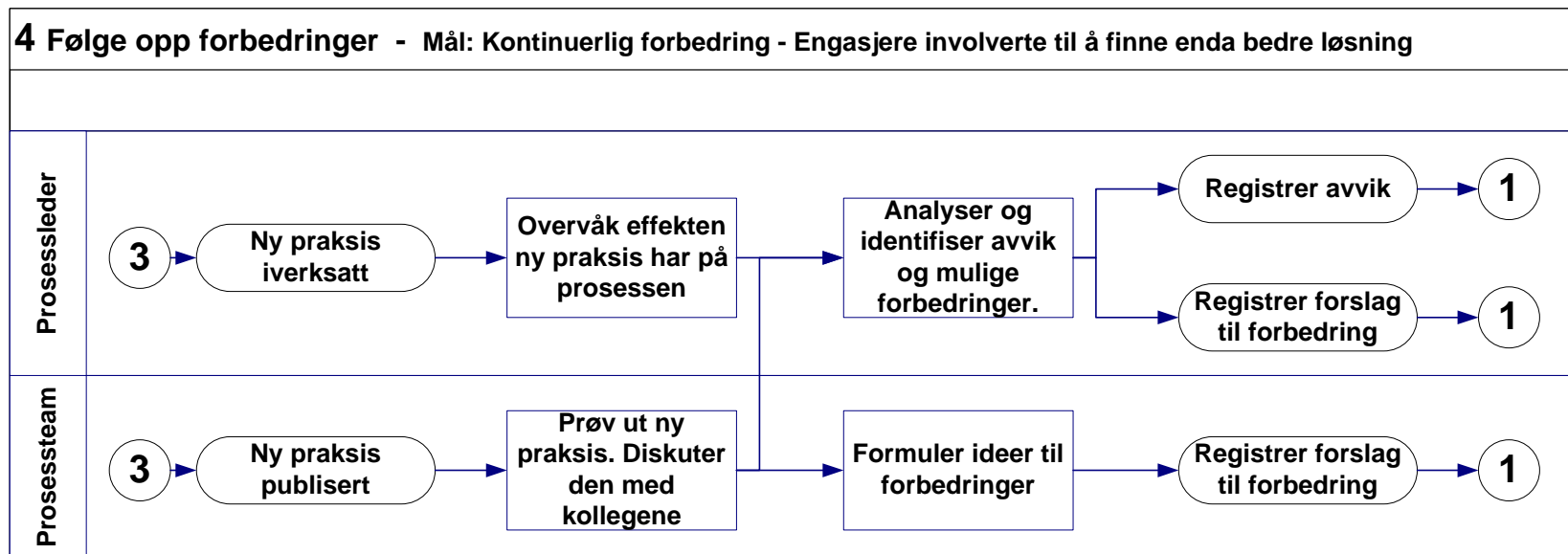
Prosesseie

2

Ny praksis
godkjent

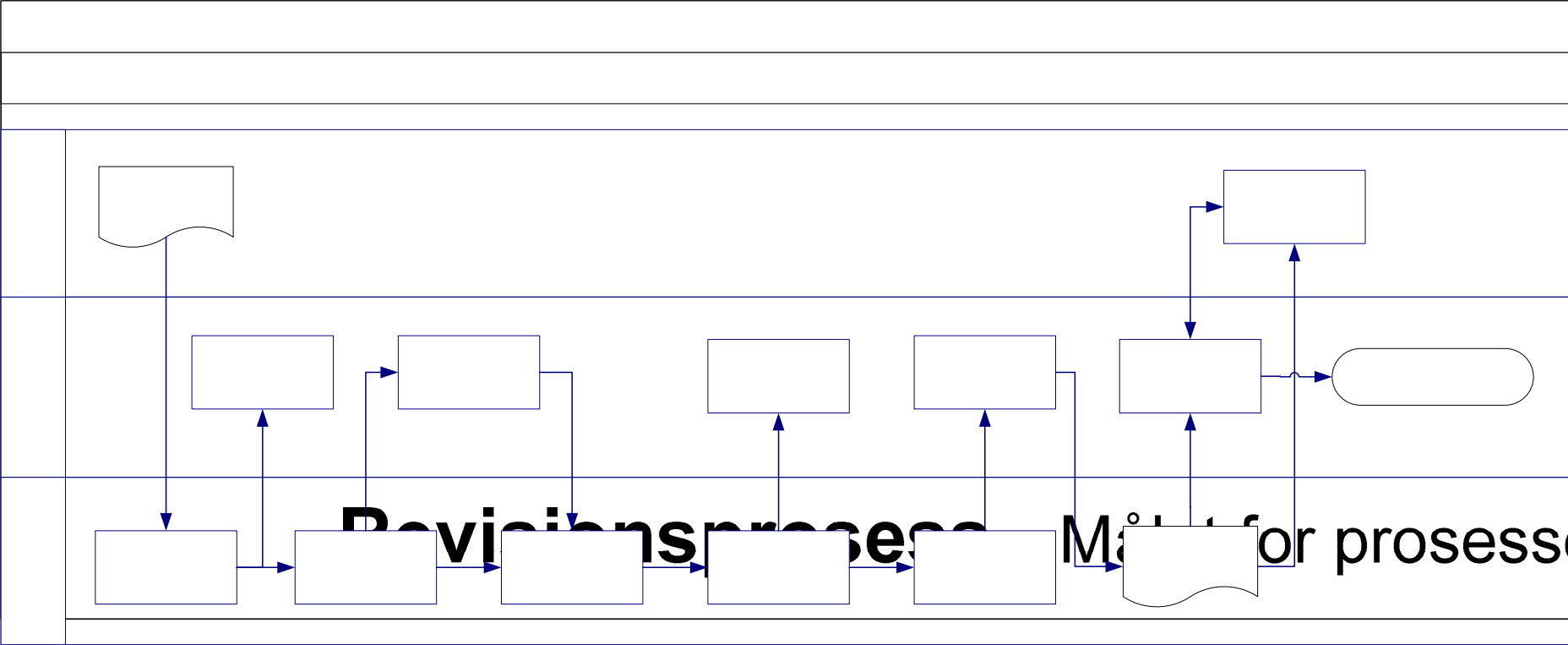
Anerkjenn
bidragsyter

Vedlegg 7: Delprosess 4 Følg opp forbedringer



- 3 Får innputt fra prosessen "3 Iverksett gjennomføring"
- 1 Gir innputt til prosessen "1 Innsamling av erfaringer og ideer"

Vedlegg 8: Revisjonsprosessen

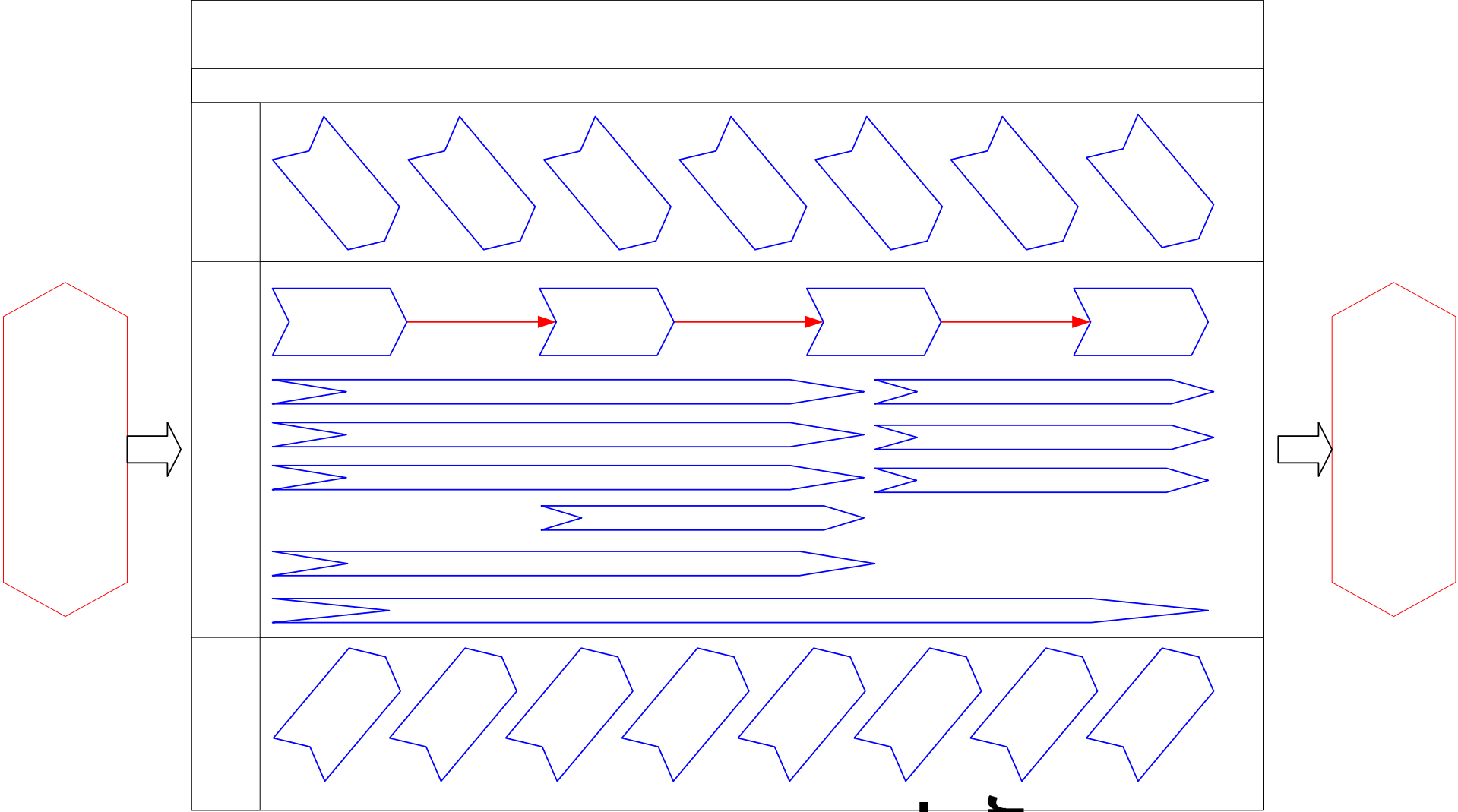


Revisjonsprosessen Målt for prosessen: Fr

regisk
else

Mandat fra
direktør

Vedlegg 9: Utkast til PDMT's prosesser



elses-
sesser