



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Strassen ASTRA

TEILSTRATEGIE QUALITÄTS- MANAGEMENT

Ausgabe 2020 V 1.0

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Zu berücksichtigende Ziele 2030	5
3.	Ausgangslage und Handlungsbedarf	5
4.	Strategische Handlungsfelder	7
5.	Massnahmen	8
5.1	Handlungsfeld 1: Einführung ganzheitliches Managementsystem	8
5.2	Handlungsfeld 2: Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse	8
5.3	Handlungsfeld 3: Digitalisierung (Effizienzsteigerung)	9
5.4	Handlungsfeld 4: Entwicklung der Q-Kultur im Amt	9
6.	Weiterentwicklung und Monitoring	10
7.	Weitergehende Dokumentationen	10
8.	Kontakt für weitere Informationen	10

1. Einleitung

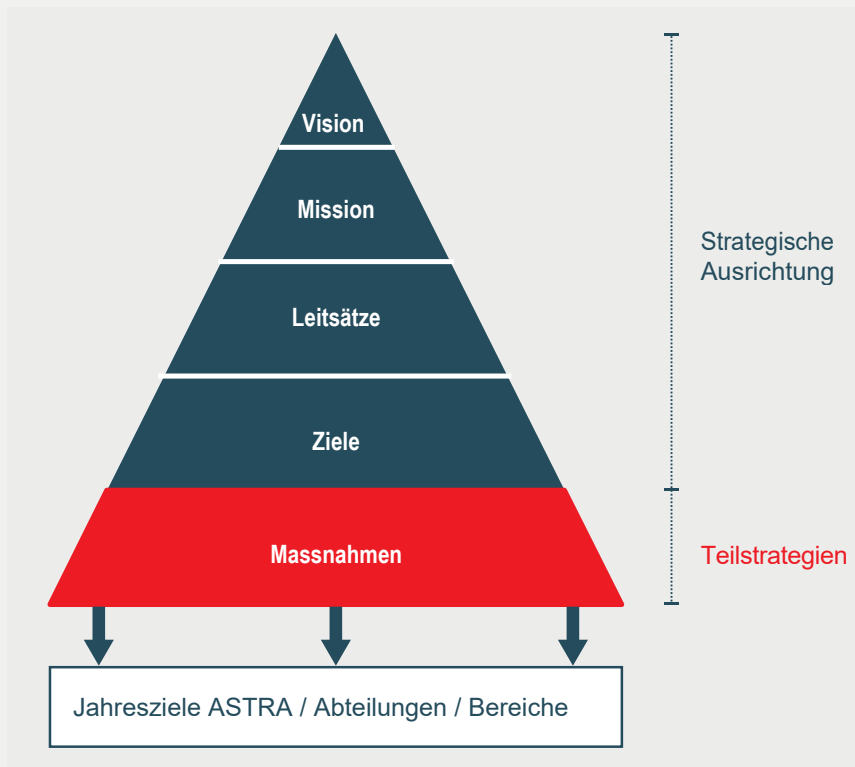
Die Teilstrategie Qualitätsmanagement ist integraler Bestandteil der Strategischen Ausrichtung ASTRA. Sie legt die Handlungsziele und Massnahmen fest, mit denen die formulierten Ziele 2030 in Bezug auf Qualität, zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung erreicht werden sollen.

Amtsstrategie: Eine Übersicht

Die Strategie des ASTRA bietet eine amtpolitische Orientierungshilfe für das Erreichen der langfristigen Ziele und dient den Mitarbeitenden, ganzheitlich und zukunftsorientiert agieren zu können. Sie ergänzt die politischen Vorgaben und übergeordneten Strategien.

Die Strategie des ASTRA umfasst folgende Inhalte:

- Vision 2040:** das Zukunftsbild 2040, an dem das ASTRA seine strategischen Entscheidungen ausrichtet;
- Mission:** das Selbstverständnis des ASTRA als Institution;
- Leitsätze:** die grundsätzlichen und übergeordneten Zielsetzungen;
- Ziele 2030:** die Situation, die das ASTRA bis ins Jahr 2030 erreicht haben möchten;
- Massnahmen:** die Verhaltensweise zur Verwirklichung der Ziele unterteilt in verschiedene Teilstrategien. Diese bilden die Grundlage für die Festlegung konkreter Jahresziele, die vom Amt, resp. von den betroffenen Abteilungen und Bereiche erfüllt werden müssen.



2. Zu berücksichtigende Ziele 2030

Die strategische Ausrichtung erstmal im 2017 publiziert, beinhaltet drei Ziele mit Bezug zum Qualitätsmanagement:

- Die Prozesse stellen einen effizienten und effektiven Arbeitsablauf sicher
- Der Fokus liegt auf dem Notwendigen und Machbaren
- Die Qualität der Leistungen und Produkte des ASTRA ist hoch

Qualitätsmanagement leistet zudem einen wesentlichen Beitrag zur Verringerung der Risiken des Amtes, indem es dazu beiträgt, dass das Amt konstant den Anforderungen entsprechende Leistungen erbringt. Somit werden Fehler und damit verbundene Schäden vermieden. Zudem ist es eine wichtige Grundlage für den effizienten Einsatz der Ressourcen.

Das Qualitätsmanagement hat im ASTRA generell bereits einen vergleichsweise hohen Reifegrad und wird seit 2000 jährlich im Rahmen der ISO 9001-Rezertifizierungs- oder Aufrechterhaltungsaudits überprüft.

3. Ausgangslage und Handlungsbedarf

In Bezug auf die drei in der Strategischen Ausrichtung formulierten Ziele präsentiert sich die Situation im ASTRA im 2020 wie folgt:

Die Prozesse stellen einen effizienten und effektiven Arbeitsablauf sicher:

Eine umfassende Prozesslandschaft ist vorhanden, welche ca. 300 Prozesse umfasst. Es existiert eine Vielzahl von standardisierten und bewährten Abläufen, welche amtsweit gültig sind. Die Verknüpfung der finanziellen Prozesse mit dem internen Kontrollsystem und somit dem operativen Risikomanagement ist durchgehend sichergestellt.

Die Prozesslandschaft ist allerdings fragmentiert, eine übergeordnete Zuweisung und Verknüpfung der Prozesse im Sinne von End-to-End Prozessen, die für eine systematische Optimierung erforderlich sind, besteht nur ansatzweise. Ohne die End-to-End Sicht fehlt eine transparente Prozesslandschaft, welche die Basis für die Erstellung eines integrierten Datenmodells und somit für weitere Digitalisierungsschritte bildet.

In gewissen Prozessen ist der Detaillierungsgrad sehr hoch, so dass sie unübersichtlich werden. Anlässlich des letzten ISO 9001 Rezertifizierungsaudits wurde festgestellt, dass die Filialen teilweise eigene Prozesse haben, die nicht untereinander abgestimmt sind, was auf lange Sicht ineffizient ist und einen einheitlichen Auftritt des Amtes erschwert. Der Grund dafür dürfte sein, dass die vorhandenen zentral festgelegten Prozesse die Filialbedürfnisse nicht abdecken.

Die Pflege der Prozesse kann optimiert werden: Der Fokus liegt heute auf der Einhaltung von Vorgaben. Überlegungen, ob die Kontrollpunkte eines Prozesses korrekt sind oder wie der Prozess angepasst werden müsste, um zu besseren Ergebnissen zu führen, werden selten angestellt. Eine Beurteilung der mit den Prozessen erreichten Resultate findet nicht systematisch statt.

Zahlreiche Prozesse sind noch nicht oder nur teilweise digitalisiert – es besteht die Chance, dass sie mit fortschreitender Digitalisierung, z.B. in GEVER, aber auch durch Einbezug von Instrumenten des E-Government, effizienter abgewickelt werden können.

Die verwendeten Anwendungen zur Abbildung von Prozessen sind ADONIS bzw. ADOIT (für die Prozesse der IT). Sie sind veraltet und erreichen in absehbarer Zeit das Ende ihrer Lebensdauer. Die aktuelle Prozesspflege erweist sich als aufwändig, sowohl für die Anwendenden als auch für die Administratoren. Die ADONIS Lösung ist zudem nicht fernbedienbar, d.h. sie ist nicht Home-Office – tauglich und hatte im Frühjahr 2020, mitten in der Covid-19-Krise, wiederholt Verfügbarkeitsprobleme. Dadurch ist auch die Akzeptanz durch die Mitarbeitenden des Amtes gesunken. Die Anwendung soll 2021 im Rahmen der UVEK-weiten Einführung von INNOVATOR abgelöst werden.

Der Fokus liegt auf dem Notwendigen und Machbaren:

Die Tätigkeiten des ASTRA werden im Wesentlichen über Ziele, die in der jährlichen Leistungsvereinbarung mit dem Departement festgehalten sind, gesteuert. Somit ist grundsätzlich sichergestellt, dass das ASTRA seine Prioritäten richtig setzt. Zusätzlich zu den Zielen der Leistungsvereinbarung setzt sich das ASTRA weitere Ziele, die im Zielkatalog festgehalten sind, der jährlich von der Geschäftsleitung verabschiedet wird. Der Zielsetzungsprozess erfolgt heute mit einem kombinierten top down und bottom up-Vorgehen: Die Ziele werden aus den Abteilungen vorgeschlagen und von der Direktion bzw. dem Departement validiert und ergänzt. Somit ist grundsätzlich sichergestellt, dass das ASTRA die Prioritäten richtig setzt und sich auf realistische Ziele konzentriert. Eine Gesamtschau der Tätigkeiten und eine systematische amtsweite Verzichtplanung wurden seit längerem nicht mehr durchgeführt.

Die Qualität der Leistungen und Produkte des ASTRA ist hoch:

Empirische Feststellungen bestätigen, dass die Qualität der Leistungen und Produkte des ASTRA hoch ist. Dieser Aspekt wird heute meistens mit punktuell aussagekräftigen Messgrößen bewertet: Zu erwähnen sind beispielsweise das Ziel aus dem integrierten Aufgaben- und Finanzplan IAFP, dass der Anteil Brücken auf dem Nationalstrassennetz mit dringendem Reparaturbedarf 5% nicht übersteigen darf oder dass die Kostenschätzung des Ausführungsprojekts die Kostenschätzung des Generellen Projekts nicht um mehr als 10% überschreiten darf oder dass im Bereich Strassenverkehr Auskünfte an die Kantone zu korrekten Vollzug des Bundesrechts innert 10 Tagen erteilt werden müssen.

Ferner wird die Qualität der erbrachten Leistung auch in den Audits überprüft, die im ASTRA von verschiedenen Stellen¹ durchgeführt werden. Dabei steht die Überprüfung des Vorhandenseins der nötigen Vorgaben und der Einhaltung bestehender Vorgaben im Vordergrund. Die Auditthemen werden weitgehend von den Auditoren selbst gewählt, im Einzelfall findet vorgängig eine Konsultation der auditierten Einheiten statt. Die Planung der Auditstätigkeit erfolgt durch RM/QM in Abstimmung mit den Auditoren. Dabei stehen jedoch oft Risiko- vor Qualitätsüberlegungen. Die Ergebnisse der Audits und der Stand der Umsetzung der Empfehlung werden der Geschäftsleitung im Fall der EFK- und IR-Audits zweimal jährlich, im Fall der SQS- und N-Audits einmal jährlich präsentiert.

Eine Gesamtschau zur Qualität der erbrachten Leistung ist jedoch nicht verfügbar. Eine Verknüpfung mit den Prozessen gibt es nicht, es wird also nicht systematisch ermittelt, ob sie zu den erwünschten Resultaten führen (Erfolgskontrolle) und insbesondere nicht, ob die Resultate mit minimalem Aufwand erreicht werden (Ressourceneinsatzkontrolle).

¹ In der Regel wird das ASTRA jährlich von folgenden Institutionen auditiert: EFK, IR, RDL (Beschaffungen der Filialen), N (Einhaltung der Standards in den Nationalstrassenprojekten), RM/QM (Prozessaudits), AHV und SQS für die ISO 9001-Zertifizierung, SUVA/EKAS Arbeitsrichtlinien

4. Strategische Handlungsfelder

Das ASTRA hat für das Thema Qualitätsmanagement folgende Handlungsfelder definiert, in denen es tätig ist resp. für die konkrete Massnahmen festgelegt werden.

1. Einführung ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Normen, die sich mit Aspekten von Qualität befassen und wertvolle Hinweise enthalten.² Eine Analyse dieser Normen soll sicherstellen, dass bei der Arbeit in den verschiedenen Handlungsfeldern kein wesentlicher Aspekt ausser Acht gelassen wird und die aktuellen Erkenntnisse und best practices namentlich

auch bei der Einführung des neuen Prozess-Portals INNOVATOR berücksichtigt werden.

2. Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse

Die Arbeit an den Prozessen ist nie abgeschlossen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess wird fortgeführt, wobei ein besonderes Augenmerk auf die festgestellten Verbesserungspotenziale wie Benutzerfreundlichkeit, Detaillierungsgrad, Messbarkeit, Verknüpfung gelegt werden soll.

3. Digitalisierung

Die Chance, die sich mit der Einführung von neuen Anwendungen wie GEVER/Actanova, BKM bietet, soll für die Digitalisierung von Prozessen zur Steigerung der Effizienz genutzt werden. Das Vorgehen wird die E-Government Strategie des Bundes berücksichtigen. Mögliche Synergien mit der Geschäftsverwaltung sollen genutzt werden.

4. Entwicklung der Q-Kultur im Amt

Diese strategischen Handlungsfelder können nicht ohne die Mitarbeitenden des Amtes erfolgreich bearbeitet werden. Qualitätsmanagement ist kein Thema, das ausschliesslich vom Bereich betreut wird, der die entsprechende Bezeichnung im Namen trägt. Der Gedanke muss von der ganzen Organisation inkl. ihrer Aussenstellen mitgetragen werden.

² ISO 9001 Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, ISO 9004 Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden zur Leistungsverbesserung, ISO 14001 Umweltmanagementsystem, ISO 15489 Information und Dokumentation – Schriftgutverwaltung (Enterprise Content Management), ISO 19600 Compliance Management Systeme, ISO 20000 Standard IT-Service-Management, ISO 22301 Business Continuity Management (BCM) oder Betriebliches Kontinuitätsmanagement, ISO 27001 Informationstechnik – IT-Sicherheitsverfahren – Informationssicherheits-Management-systeme – Anforderungen, ISO 30400 Human Resource Management, ISO 31000 Richtlinien und Prinzipien zur Implementierung des Risikomanagements, ISO 37500 Anleitung zum Outsourcing

5. Massnahmen

Übersicht

Für das Erreichen der strategischen Ziele hat das ASTRA vier neue Handlungsfelder (siehe Kap. 4) definiert, die in den kommenden 5 Jahren in Angriff genommen werden sollen. Die Massnahmen sind den einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet.

5.1 Handlungsfeld 1: Einführung ganzheitliches Managementsystem

5.1.1 IST-Aufnahme der bestehenden verschiedenen Managementsysteme und Normen: Q2 2021

- Zusammenstellung der verschiedenen für die Qualität und das Qualitätsmanagement im ASTRA relevanten Normen und Anforderungen inkl. ihrer Auswirkungen auf die nachfolgend genannten Massnahmen.

5.1.2 ISO 9001 Rezertifizierungs- und Aufrechtserhaltungsaudits: jährlich, im Q1

- Vorbereitung zusammen mit den auditierten Organisationseinheiten
- Präsentation der Ergebnisse in der GL

5.1.3 Einführung des INNOVATOR Prozessportals – Q4 2021

- Migration der Prozesse, Einführung des Instruments
- Schulung von allen Mitarbeitenden

5.2 Handlungsfeld 2: Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse

5.2.1 Periodische Aktualisierung der vorhandenen Prozesse – ab Q1 2022

- Etwa ein Drittel der vorhandenen Prozesse soll jährlich zusammen mit den Prozesseignern und Prozessverantwortlichen überprüft werden, mit dem Ziel, dass mittelfristig keine Prozessaktualisierung mehr als 3 Jahre zurückliegt. Bei der Überarbeitung sollen die Möglichkeiten, die INNOVATOR bietet, ausgeschöpft werden und den Anliegen der Nutzenden namentlich bezüglich Übersichtlichkeit und Vollständigkeit Rechnung getragen werden.
- Alle Aspekte eines Geschäftsprozesses werden in Bezug auf Risiken, Chancen und Compliance analysiert.

5.2.2 Verknüpfung von Prozessen zu Prozessketten im Sinne einer End-to-End Betrachtung – Termin ab Q1 2022

- Die Prozesse werden analysiert, ob sie zu einer End-to-End-Kette verknüpft werden können.
- Der Schwerpunkt der Analyse wird auf die abteilungsübergreifenden Schnittstellen sowie auf die Realisierung einer möglichst ganzheitlichen Sicht der Prozesslandkarte des ASTRA gelegt.

5.2.3 Defect / Beschwerde Management und Auswertung Messgrößen – Termin: Ab Q1 2022

- Die Prozesse werden dahingehend analysiert, ob eine Einführung von Messgrößen möglich und sinnvoll (Kosten-Nutzen-Überlegung) ist. Ziel ist, mittels Ressourceneinsatz- und Erfolgskontrolle, vorwiegend für die digitalen Prozesse, Ansatzpunkte für Verbesserungen zu erkennen.

5.3 Handlungsfeld 3: Digitalisierung (Effizienzsteigerung)

5.3.1 Erstellung von Geschäftsvorfällen/Workflow in Acta Nova – ab Q1 2021

- Um die Effizienz der Prozesse zu erhöhen, können Prozesseigner und –verantwortliche bei RM/QM die Digitalisierung von Prozessen beantragen, die sich dafür eignen. Umgekehrt wird auch RM/QM entsprechende Vorschläge machen. Im Vordergrund steht dabei die Programmierung von Geschäftsvorfällen in Acta Nova im Einklang mit der E-Government Strategie.

5.4 Handlungsfeld 4: Entwicklung der Q-Kultur im Amt

5.4.1 Sensibilisierung und Ausbildung – Termin 2021

- Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements wird RM/QM den Stakeholdern stufengerecht vermittelt. Im Fokus stehen primär die Prozesseigner und –verantwortlichen, damit sie ihre Rolle in den Handlungsfeldern 2 und 3 wahrnehmen können. Es werden jedoch auch für die Kader, die Qualitätsbeauftragten in den Aussenstellen, die internen Auditoren und die übrigen Mitarbeitenden Angebote bereitgestellt. Somit soll sichergestellt werden, dass sich im Amt ein Bewusstsein für Qualität entwickelt und das nötige Wissen aufgebaut wird, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess gemeinsam vorantreiben zu können.

6. Weiterentwicklung und Monitoring

Die Geschäftsleitung des ASTRA hat die «Teilstrategie Qualitätsmanagement» am 28.09.2020 in Kraft gesetzt. Die Fortschreibung der Teilstrategie (Identifikation neuer Handlungsfelder, Überprüfung und Ergänzung des Massnahmenkatalogs) erfolgt alle drei Jahre, nach der ISO 9001 Rezertifizierung.

Der Geschäftsleitung wird einmal jährlich über den Stand der Umsetzung der Massnahmen dieser Teilstrategie Bericht erstattet.

7. Weitergehende Dokumentationen

- Auditberichte Aufrechterhaltung und Rezertifizierung ASTRA nach Norm ISO 9001:2008 und ISO 9001:2015 (Zeitperiode 2015-2020)
- Verordnung über die elektronische Geschäftsverwaltung in der Bundesverwaltung ((172.010.441, GEVER-Verordnung). <https://www.admin.ch/opc/de/classifiedcompilation/20183729/index.html>)

8. Kontakte für weitere Informationen

Bundesamt für Strassen; Abteilung Steuerung und Finanzen; Bereich Risiko- und Qualitätsmanagement

- **Raphael Rues**
Bereichsleiter Risiko- und Qualitätsmanagement
raphael.rues@astra.admin.ch
+41 (0)58 469 07 79
- **Jarl van der Heide**
Fachspezialist Risikomanagement
jarl.vanderheide@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 41 05
- **René Zimmerli**
Beauftragter Internes Kontrollsystem (IKS)
rene.zimmerli@astra.admin.ch
+41 (0)58 467 67 74
- **Annina Schor**
Fachspezialistin Geschäftsprozesse & Qualitätsmanagement
annina.schor@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 23 56

