

Yrkeshögskolan Novias ledningssystem

- Manual



Inledning

Från olika håll ställs krav på oss i vårt dagliga arbete. Dels ställer våra kunder och intressenter krav på våra verksamheter/tjänster/produkter dels förutsätter huvudmannen, AB Yrkeshögskolan vid Åbo Akademi, att vi arbetar ekonomiskt och effektivt. Dessutom har statsmakten genom lagstiftning gett oss riktlinjer för vår verksamhet.

Föreliggande manual utgör ett övergripande dokument i Yrkeshögskolan Novias ledningssystem och beskriver enheterna och deras arbetssätt, de administrativa funktionerna och deras sätt att stöda enheterna i deras verksamhet.

Genom att värna om vår kvalitetsmässiga konkurrenskraft och en hållbar utveckling möjliggör vi en ekonomiskt tryggad framtid. Detta innebär att var och en i dessa hänseenden bör delta i den kontinuerliga förbättringen av våra tjänster och vår verksamhet. Med stöd av den under åren uppbyggda kvalitetskulturen och vår samarbetsvilja och -förmåga har vi goda förutsättningar att uppfylla de krav som ställs på oss.

Örjan Andersson
Rektor
Yrkeshögskolan Novia
Vasa den 5 januari 2017

1 Ledningssystemets omfattning

Yrkehögskolan Novias ledningssystem omfattar all verksamhet gällande utbildning för examen, fortbildning, forskning och utveckling samt tjänster inom högskolans utbildnings- och fokusområden. Ledningssystemet är strukturerat enligt och bemöter kraven i ISO-standard 9001:2015.

2 Normativ hänvisning

Verksamheten inom högskolan regleras och styrs förutom av statsmaktens lagstiftning och upprätthållarens instruktioner av högskolans egna specificerande dokument. Vid upprättandet av ledningssystemet har dessa dokument beaktats och till dessa hänvisas i olika sammanhang.

3 Termer och definitioner

Vid behandling av kvalitetsledningsärenden benämns aktörerna inom högskolans verksamhet i linje med termer och definitioner i ISO 9001:2015 enligt nedan

extern leverantör - organisation - kund

Extern leverantör är den som tillhandahåller oss produkter eller tjänster.

Med ordet organisation menas i detta system Yrkehögskolan Novia och med begreppet kund avser vi den som erhåller våra produkter eller tjänster. Begreppet kund har mera detaljerat beskrivits i kapitel 5.1. *Kundfokus*.

4 Novias förutsättningar och vision

4.1 och 4.2 Novia som organisation, våra förutsättningar och våra intressenters behov och förväntningar

En av de viktigaste uppgifterna för den högsta ledningen är att utgående från högskolans förutsättningar skapa en vision för hela organisationen och dess framtid baserat på:

- yrkeshögskolans uppgift, som definieras i yrkeshögskolans instruktion,
- rådande verksamhetsmiljö i samhället och
- centrala intressenters förväntningar på Novia

Vision

Novia är en högklassig och attraktiv högskola samt en viktig regional arbets- och näringslivsutvecklare. Inom sina fokusområden är Novia föregångare bland yrkeshögskolorna i Finland och konkurrenskraftig och framgångsrik också i ett internationellt perspektiv.

Visionen bryts ned i långsiktiga mål, strategi och planer för hur målen ska nås. Verksamhetsutveckling har en central betydelse i denna process och för att klargöra kvalitetsledningsfrågornas roll har en särskild kvalitetspolicy formulerats.



4.3. Novias kvalitetsledningssystem omfattar

Novias kvalitetsledningssystem, vars manual följer ISO-9001:2015 standardens kapitelindelning, omfattar all Novias verksamhet enligt definition i kapitel 1 *Omfattning*. Novias kvalitetspolicy behandlas i kapitel 5 *Ledarskap*. Målsättande behandlas i kapitel i kapitel 6 *Planering*, medan uppföljning och förbättring behandlas i kapitlen 9 *Utvärdering av prestanda* samt 10 *Förbättringar*.

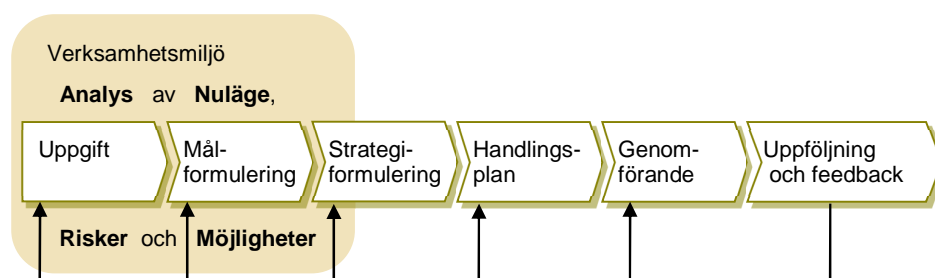
4.4. Novias kvalitetsledningssystem och dess processer

4.4.1 Grunder för verksamhetsledningen

I sin verksamhet eftersträvar Novia hög kvalitet i sina processer och på sina produkter och tjänster. För att förverkliga denna strävan arbetar man i de enskilda processerna enligt en förbättringscykel med stegen planera, utför, följ upp och förbättra.

Verksamhetsledningen, -utvecklingen och arbetet med att nå våra uppsatta mål följer nedanstående processflödesschema:

De olika faserna förverkligas enligt nedan:

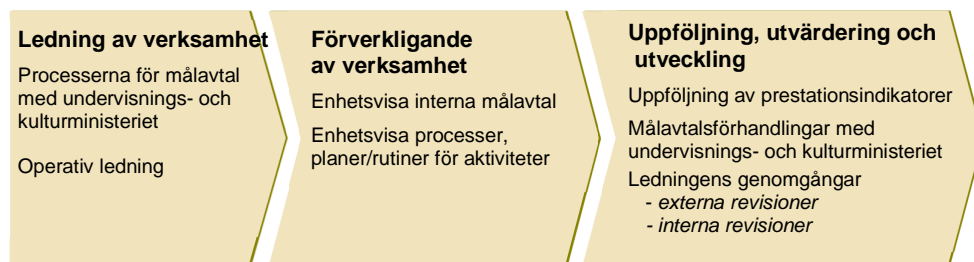


- Till grund för analysen av rådande verksamhetsmiljö, inklusive identifiering av risker och möjligheter samt relevanta krav från relevanta intressenter (studerande, arbetsliv och samhälle), ligger nationella och regionala översikter, strategier och behovskartläggningar samt information från personalens arbetslivskontakter, referensgrupper/samarbetsorgan med arbetslivsrepresentation och eget regionalt utvecklingsarbete. Analysen görs av personalen på interna planeringstillfällen.
- Mål- och strategiformulering görs i ledningsgrupperna.
- Handlingsplan uppgörs av den som är ansvarig för måluppfyllelse och genomförande görs av utförarna i olika typer av projekt och aktiviteter.
- Uppföljning och feedback sker i form av årliga resultatmätningar samt genomgång av erhållna erfarenheter vilka beaktas vid uppdatering av strategin.

Novia har en övergripande strategi kompletterad med en personalstrategi och kvalitetsstrategi i form av kvalitetspolicy, denna manual och process- och rutinbeskrivningar. De strategiska dokumenten granskas årligen. När granskningen visar att i fråga varande dokument behöver ändras, uppdateras dokumentet och förs till nytt godkännande. Vid strategihanteringen tillämpas nedanstående arbetsfördelning.

STRATEGI	Publiceras	Granskas av	Revideras av	Godkänns av
Novias övergripande strategi	Intranet	Rektor	LG	Styrelsen
Personalstrategi	Intranet	Förv.chef	LG	Styrelsen
Kvalitetsstrategi (kvalitetspolicy och manual.)	Internet	Förvaltningschef	Kvalitetschef	Rektor

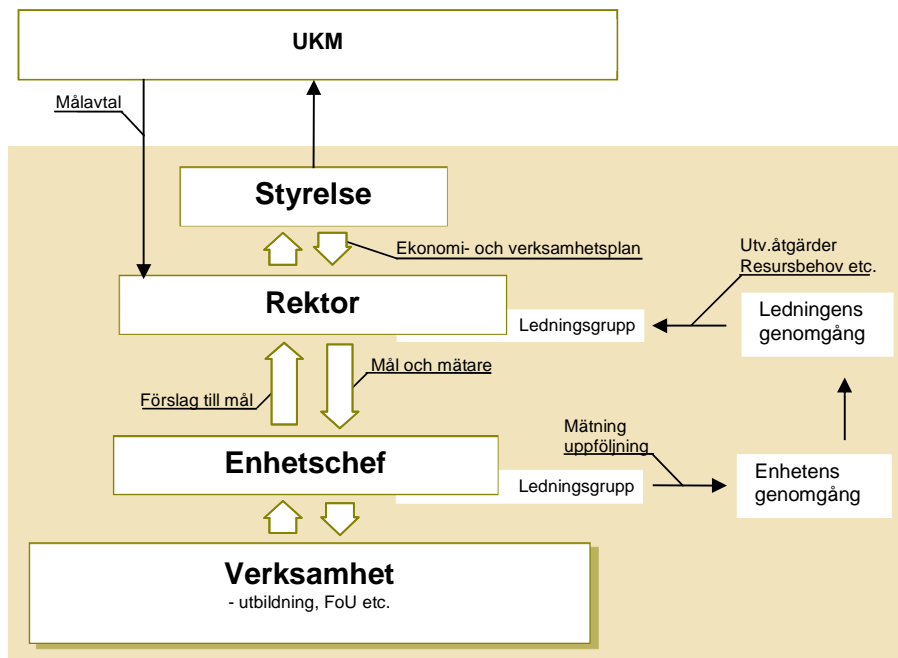
Nedanstående bild visar hur ledningen av hela verksamheten sker. Verksamheten leds, i linje med uppställda mål, av de enhetsansvariga. Resultat presteras i respektive enhet. Med bestämda intervaller utvärderas resultaten vid ledningens genomgång. Bilden beskriver således processen för ständig förbättring av den totala verksamheten i Novia.



Målsättningarna fastställs i

- målavtal med undervisnings- och kulturministeriet
- budget, ekonomi- och verksamhetsplan av styrelsen
- målavtal mellan rektor och chef för enhet eller stödfunktion

Målavtalsprocessen, bottom up and top down



För att få en beskrivning, helhetsbild, av Novias verksamhet, har ingående processer identifierats enligt nedan.

Processer	Input/Impuls	Output	Mätning
Ledande			
Strategisk planering	Behov av utveckling	Plan	I resp. enhet
Målavtalsprocessen	Behov av utveckling	Målvartal	Plan/förverkligat
Revision (intern / extern)	Behov av utveckling	Utvecklingsbehov	Plan/förverkligat
Ekonomiplanering	Resursbehov	Dispositionsplan	Uppföljning
Personalutveckling	Kompetensbehov	Ökad kompetens	Utvecklingssamtal
Rekrytering	Kompetensbehov	Personalresurs	Utvecklingssamtal
Huvudprocesser			
YH-utbildning	Utvecklingsbehov	Utbildning	Enhetsmätare: - Effektivitet - Tillfredsställelse - Utbildningsmätare
Forskning och utveckling	Utvecklingsbehov	Kunskap	Utvärderingar
Övriga tjänster	Tjänste-/kompetensbehov	Tjänst/kompetens	Utvärderingar
Stödande & koordinerande			
Kommunikation	Informationsbehov	Info	Enkät/stud.barometer
Marknadsföring	Marknadsföringsbehov(UA)	Info	Antal sökande
Internationell verksamhet	Infobehov (UA, stud)	Info	Antal utbyten och sp
Biblioteksfunktion	Infobehov (UA, stud)	Info	Stud.barometer
ICT	Infrabehov (Stud, personal)	Tillgänglighet	Enkät/stud.barometer
Statistik	Infrabehov (Stud, personal)	Info	Användarundersökning
Övriga stödande tjänster	Stödbehov	Stöd	Tillfredsställelse

Processerna (YH-) utbildning, forskning och utveckling samt övriga tjänster utgör Novias kärnverksamhet. I de i processbilden inritade stödprocesserna arbetar man för att möjliggöra ett optimalt resultat i kärnverksamheten. Stödprocesserna kan vara stödande, koordinerande eller ledande eller en kombination av dessa.

Kommunikationsprocessens ägare är de som har tjänster att erbjuda, inom YH-utbildningen de som är ansvariga för utbildningarnas kvalitet och inom forskning och utveckling och övriga tjänster de som ansvarar för utförandet av dessa. Processägare vid utveckling av ny produkt eller tjänst är den person som tilldelas i fråga varande utvecklingsarbete.

Processen för (YH-) utbildningarna inleds med antagning av studerande och fortsätter med utbildningar som åskådliggörs i våra läroplaner och avslutas när de studerande utexamineras. Processägare inom (YH-) utbildningen är de som ansvarar för utbildningarnas kvalitet. Processägare inom forskning och utveckling är FoU-ledarna.

Processen för övriga tjänster inbegriper såväl fortbildning som övriga åtaganden gentemot kund. Eftersom denna typ av tjänst kan variera får det avtal vi gör med kunden en central roll och tjänsten ska utföras enligt det sätt som man kommit överens om i avtalet.

Processägarskapet för stödprocesser finns definierat i stödfunktionernas ansvarsområdesbeskrivningar.

4.4.2 Ledningssystemets struktur och dokumentation

I Novias ledningssystem finns styrande (specificerande) dokument på tre nivåer samt redovisande dokument enligt tabell nedan:

Nivå	Dokument	Gäller inom området	Dokumenttyp
1	Instruktion Examensstadga	Yrkeshögskolan Novia	
2	Manual	Yrkeshögskolan Novia	Kvalitetspolicy, funktionsbeskrivning
3	Process- och rutinbeskrivningar	Yrkeshögskolan Novia	Specificerande
	Enhetsvisa process- och rutinbeskrivningar	Respektive enhet	Specificerande
	Redovisande dokument	Där i fråga varande aktiviteter utförs, funktionsvisa	Resultatblankett/ -formulär

Manualen är ledningssystemets övergripande dokument, underställt instruktionen.

Manualens struktur och ledningssystemet följer ordningen i standard ISO 9001:2015.

Kvalitetschefen ansvarar för upprätthållandet och utvecklingen av manualen. Rektor godkänner i manualen ingående kapitel. Manualkapitlen registreras enligt datum då i fråga varande kapitelversion godkänts. En dokumenterad rutin ska uppgöras när avsaknad av sådan skulle kunna medföra avvikelser från kvalitetspolicyn och de övergripande och detaljerade målen.

Vid hantering av dokument på nivåerna 1, 2 och 3 ska strävan vara att dessa ska finnas på Novias intranät. Distributionen blir då en fråga om tillgång till i fråga varande dokument och revideringsrätten av dokumenten blir liktydig med befogenheten att ändra i fråga varande dokument. Detta betyder att nätverksversionen är en kontrollerad kopia medan utskrifter ska betraktas som informationskopior. Kvalitetschef och -koordinatorerna distribuerar ledningssystemets styrande dokument via intranät.

De externa dokument som i huvudsak reglerar verksamheten inom Novia har listats med gällande utgåva och informationspunkt och finns bland specificerande dokument. Andra dokument av externt ursprung såsom standarder, specifikationer, ritningar etc. övervakas projektvis av i fråga varande projektansvarig.

Redovisande dokument visar vad aktiviteterna resulterat i, uppnådda resultat eller utgör bevis på utförda aktiviteter. Sådana dokument uppgörs och bevaras av den som ansvarar för i fråga varande aktivitets utförande. Hanteringen av redovisande dokument har fastställts.

5 Ledningens ansvar

5.1 Ledarskap och åtagande

Ledarskap och åtagande med avseende på kvalitet består av att skapa de förutsättningar som krävs för att erhålla god kvalitet i högskolans processer och ta ansvar för kvalitetsledningssystemets verkan. Genom riskbaserat tänkande, ett engagerande och stödande ledarskap och att analysera resultat från mätningar utförda enligt våra definierade mätningsmetoder, kan vi identifiera resursbehoven och fördela befintliga medel så att tillräckliga och adekvata personal- och materialresurser tillgodoses i syfte att förverkliga och upprätthålla kvalitetspolicyn och uppnå våra mål.

För att se hur väl vi lyckas i vår verksamhet ska vi använda relevanta mål, målnivåer och mätmetoder. Dessa identifieras och genomgås årligen i respektive enhets ledningsgrupp. Enheternas ledning mäter aktiviteterna och granskar i sina genomgångar behovet av utveckling av ledningssystemet vid respektive enhet.

Kundfokus

En högskolas **lärare i huvudsyssla**, övriga **personal i huvudsyssla** och **heltidsstudenter** hör till högskolan som dess **medlemmar**.

De personer eller organisationer som vi är till för, som vi vill skapa värde åt, utgör våra kunder.

Samhället och som dess representant närmast **undervisnings- och kulturministeriet** (UKM) är som finansiär högskolans **viktigaste kund**. Lagstiftning har fastslagit yrkeshögskolornas uppgifter generellt och för fyraårsperioder uppgörs avtal med UKM om målsättningar och prioriteringar.

Dem som vi primärt skapar värde åt är våra studerande. **Studerande** erhåller en utbildning och är samtidigt, som **medlemmar i högskolan**, med i utvecklingen av verksamheten. Studerandekåren Novium sköter studerandes intressebevakning och utser studeranderepresentanter till beredande och beslutande organ.

Arbetslivet utgör våra studerandes framtida arbetsplatser och vi skapar på så sätt indirekt värde åt arbetslivet som vi betraktar som vår **sekundära kund**. I detta värdeskapande samarbetar vi med arbetslivet.

Kunder som köper våra tjänster utgör våra **externa kunder**. Med **interna kunder** avses den egna organisationens enheter och ansvarspersoner. Med **intressent** avses person eller grupp som har intresse av eller påverkas av vår organisation.

5.2 Kvalitetspolicy

Som ett övergripande ledningsåtagande har högskolan utgående från mission och vision upprättat kvalitetspolicy för organisationen. Kvalitetspolicyn upprätthålls och revideras som den riktgivande kärnan för högskolans kvalitetsledning utgående från högskolans uppgift och utveckling. Högskolans kvalitetspolicy är:

Yrkeshögskolan Novias kvalitetspolicy

Vi sätter studerande och lärande i centrum.

Vi betonar utveckling och goda resultat.

Vi förankrar och levandegör kvalitetsarbetet i högskolans dagliga verksamhet hos studerande och personal.

Vi utvärderar och utvecklar kontinuerligt högskolans verksamhet och var och en åtar sig att uppfylla krav som ställs.

Vi värnar om att ständigt utvecklas i våra uppgifter samt värdesätter varandras kunskap.

Vi stöder förverkligandet av högskolans uppgift, vision, strategier och mål genom ett enhetligt kvalitetsledningssystem, som vi åtar oss att ständigt förbättra.

Vasa den 9 mars 2016

Örjan Andersson
Rektor
Yrkeshögskolan Novia

5.3 Roller, ansvar och befogenhet

Verksamhet och organisation

Utbildning, forskning och utveckling samt övriga tjänster för regional utveckling utgör Novias kärnverksamhet. I Novias organisationsplan ingår tre enheter, stödfunktioner och rektorsämbetet. Ab Yrkehögskolan vid Åbo Akademi, bolagsstämman och styrelsens uppgifter och befogenheter finns beskrivna i bolagsavtal och bolagsordning samt i Yrkehögskolan Novias instruktion.

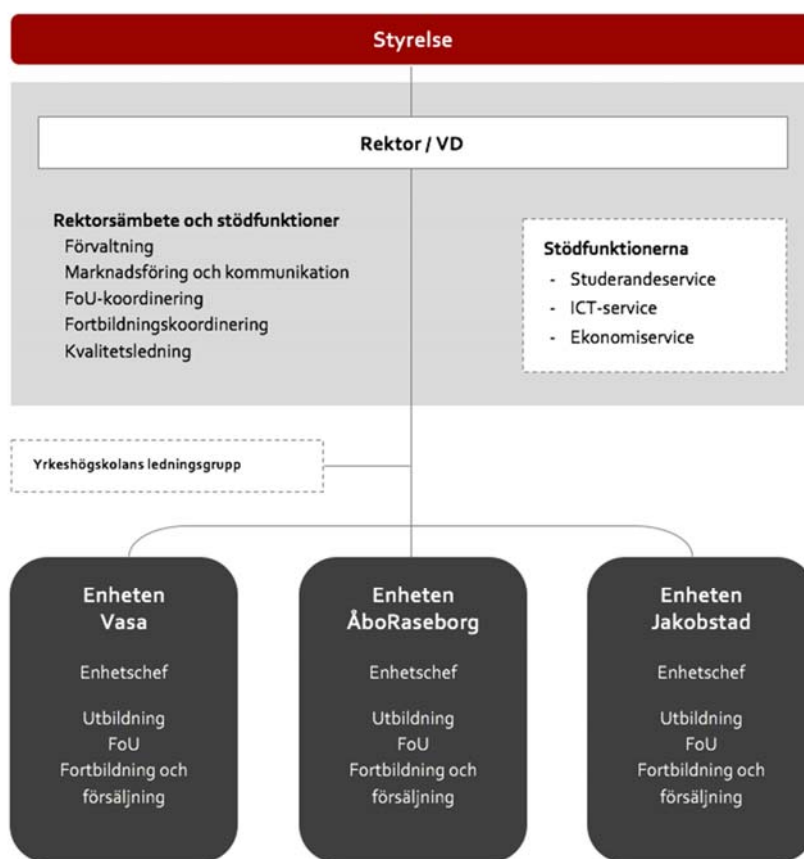


Bild 5.1 Yrkehögskolan Novias organisationsplan

Tabell 5.1 Rektor/VD och enhetschefer samt deras ersättare

Ansvarsområde	Befattning	Ansvarig	Ersättare
Övergripande ansvar för högskolans verksamhet och förvaltning	Rektor/VD	Örjan Andersson	Kjell Heir
Enheten Vasa	Enhetschef	Tony Pellfolk	Holger Sved Eva Matintupa
Enheten ÅboRaseborg	Enhetschef	Eva Sandberg-Kilpi	Elina Vartama (Å) Kim roos (R)
Enheten Jakobstad	Enhetschef	Sören Lillkung	Emma Westerlund

Rektor/VD

Rektor/VD leder yrkeshögskolans verksamhet, förvaltning och ekonomi, samt behandlar och avgör ärenden som gäller yrkeshögskolans interna förvaltning, om inte något annat bestäms i lag, i förordning eller i högskolans instruktion. Rektor och styrelseordförande leder målavtalsförhandlingarna med undervisnings- och kulturministeriet liksom andra förhandlingar som berör hela högskolan eller flere ansvarsområden inom högskolan. Rektor/VD utses av styrelsen för Ab YHÅA. Vid rektors förhinder fungerar som rektors ersättare person som rektor utser. Vid VDs förhinder fungerar förvaltningschefen som ersättare.

Yrkeshögskolans ledningsgrupp

För samordning av yrkeshögskoleverksamheten finns en ledningsgrupp(LG). Rektor är ledningsgruppens ordförande. Medlemmar i LG är rektor, prorektor, förvaltningschef, enhetschefer, FoU-chef, ekonomichef och kommunikationschef. Kvalitetschef deltar i LGs möten. LG tar fram gemensamma linjer och strategier för verksamheten och stöder beredningen av ärenden för styrelsen och rektor. Förvaltningschefen fungerar som föredragande i LG. Rektor kan utse även andra föredragande.

Rektorsämbete och stödfunktioner

Rektorsämbetet har som uppgift att, tillsammans med yrkeshögskolans övriga funktioner, utforma, upprätthålla och kontinuerligt utveckla yrkeshögskolans processer.

Rektorsämbetet leds av rektor. Vid yrkeshögskolan kan finnas en eller flera prorektor.

FoU-chefen, som utses av rektor, ansvarar för de nationella och internationella kontakterna och utvecklingen av dessa, samt för rapportering av FoU-verksamheten till statistikcentralen och UKM. FoU-chefen koordinerar och utvecklar högskolans FoU-verksamhet i samråd med enhetscheferna och FoU-ledarna, som bildar yrkeshögskolans FoU-team. Som FoU-chefens ersättare fungerar utsedd FoU-ledare. Ersättaren utses av rektor. Som stöd för uppföljning av FoU-verksamheten finns en projektcontroller.

Vicedirektör för CLL, som utses av rektor, ansvarar för nationella och internationella kontakter inom fortbildning, samt utvecklingen av dessa. Vicedirektören koordinerar och utvecklar högskolans utbildningsverksamhet i samråd med enhetscheferna. Vicedirektören rapporterar till respektive enhetschef från vars enhet berörd utbildning erbjuds enligt bild 5.2. nedan. Vicedirektörens ersättare utses av rektor. CLL-koordineringen omfattar både utbildningsverksamhet och öppen YH verksamhet.

Förvaltningschefen, som utses av styrelsen för Ab YHÅA, leder och ansvarar för förvaltning och beredning. Förvaltningschefen rapporterar till rektor. För personalärenden finns en HR-planerare och en FoU- och förvaltningsassistent som båda rapporterar till förvaltningschefen. Som förvaltningschefens ersättare fungerar rektor. Till förvaltningschefens ansvarsområde hör vidare yrkeshögskolans ICT-service.

Kommunikationschefen, som utses av rektor leder och ansvarar för intern och extern kommunikation och marknadsföring. Kommunikationschefen rapporterar till rektor. Som kommunikationschefens ersättare fungerar VD-assistenten i kommunikationsärenden och marknadsföringskoordinatoren i kommunikations- och marknadsföringsärenden.

Vidare finns en VD-assistent och annan behövlig personal.

För olika stödfunktioner finns studerandeservice, ICT-service och ekonomiservice. Dessa är organiserade under rektorsämbetet.

För skötseln av yrkeshögskolans gemensamma processer för studieärenden och studieregister finns stödfunktionen studerandeservice. Denna stödfunktion omfattar även stödfunktion för antagningservice och stödfunktion för internationell verksamhet. Internationell verksamhet har en utsedd internationell chef som rapporterar till chefen för studerandeservice. Biblioteksfunktionen hör till studerandeservice. Studerandeservice leds av en chef som rapporterar till rektor. Studerandeservice beskrivs närmare i separat beskrivning GSBP03.

För ICT-service ansvarar en ICT-chef. ICT-chefen rapporterar till förvaltningschefen inom rektorsämbetet. ICT-service beskrivs närmare i separat beskrivning GITP01.

Ekonomiservice ansvarar för ekonomifunktionen och leds av ekonomichefen som rapporterar till rektor. Ekonomiservice beskrivs närmare i separat beskrivning GEKP01.

Kvalitetsledningen som helhet koordineras av en kvalitetschef inom rektorsämbetet. Kvalitetschefen utses av och rapporterar till rektor. Kvalitetschefen kallas till yrkeshögskolans ledningsgruppsmöten. Som Kvalitetschefens ersättare fungerar förvaltningschefen. Kvalitetschefen koordinerar kvalitetsarbetet med enheterna i samråd med enheternas kvalitetskoordinatorer

Kvalitetschefen har befogenhet att säkerställa att den antagna kvalitetspolicyn och principerna i ISO 9001 följs inom hela Novia. Information om observerade avvikelser ska i första hand ges till i fråga varande funktions ledning och enhetens kvalitetskoordinator. Inom enheterna har de utsedda kvalitetskoordinatorerna likartade befogenheter i respektive enhets verksamhet.

Utbildning samt forsknings- och utvecklingsverksamhet

Yrkeshögskolans utbildnings-, forsknings- och utvecklingsverksamhet bedrivs inom de tre enheterna. Enheterna leds av enhetschefer, vilka rapporterar till rektor. Över enheternas organisation och ansvarsfördelning har uppgjorts detaljerade enhetsbeskrivningar.

Samordning av studeranderelaterade rutiner sker inom studerandeservice. Pedagogiska frågor och utveckling diskuteras på högskolenivå i ett pedagogiskt forum bestående av de utbildningsansvariga, avdelningscheferna och enhetscheferna, samt en eller flera studeranderepresentanter utsedda av studerandekåren. Forumet sammankallas av rektor eller av ansvarsperson utsedd av rektor.

Yrkeshögskolans forsknings- och utvecklingsverksamhet, samt fortbildningsverksamhet, sker inom de tre enheterna under ledning av respektive enhetschef enligt bild 5.2 nedan.

Yrkeshögskolan har fem övergripande fokusområden, vilka fastslagits av styrelsen och intagits i målavtal med undervisnings- och kulturministeriet (UKM). Varje fokusområde övergriper sålunda hela högskolan, medan ansvaret för respektive fokusområden är delegerat så att:

- ansvaret för **Bioekonomi** ligger inom enheten ÅboRaseborg
- ansvaret för **Fartygssimulering** ligger inom enheten ÅboRaseborg
- ansvaret för **Hållbar energiteknik** ligger inom enheten Vasa
- ansvaret för **Hälsa och välfärd** ligger inom enheten Vasa
- ansvaret för **Kultur och entreprenörskap** ligger inom enheten Jakobstad

FoU-verksamheten organiseras inom ramen för de fem fokusområdena, med minst en FoU-ledare per fokusområde. FoU-ledare ansvarar för FoU-verksamheten inom yrkeshögskolans fokusområden. FoU-ledarna anställs eller utnämns bland personalen av rektor, för en viss tid om högst fem år. FoU-ledarnas förman är respektive enhetschef. FoU-ledaren är förman för projektpersonal.

Ansökningar om FoU-projekt med substanskunnande som inte är inom Novias fokusområden kan initieras enligt överenskommelse mellan enhetscheferna och FoU-ledarna. För substansen svarar då utsedd person inom respektive enhet och för expertis inom projektadministration svarar utsedd FoU-ledare samt projektcontrollern.

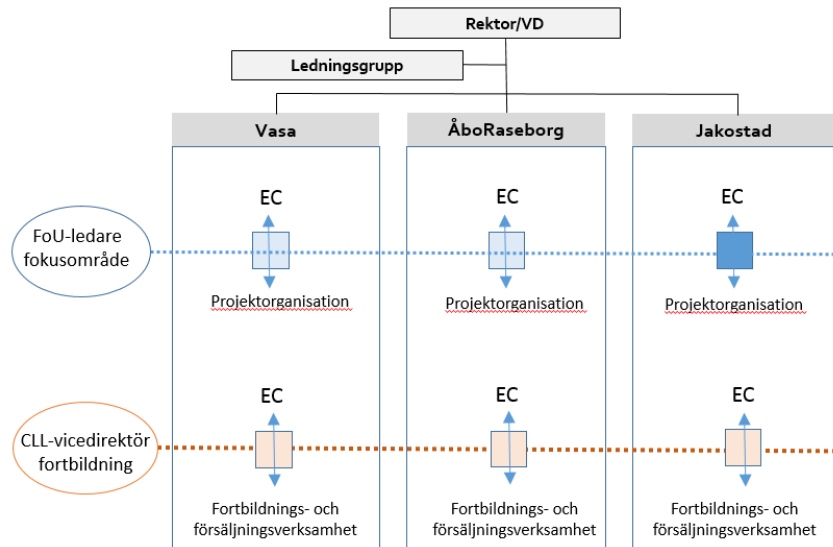


Bild 5.2. Organisering av forsknings- och utvecklings-, samt fortbildningsverksamhet. I bilden som exempel det fokusområde för vilket ansvaret ligger inom enheten Jakobstad.

Samordning av fortbildningsverksamhet med Åbo Akademi sker inom Centret för livslångt lärande vid Åbo Akademi och Yrkeshögskolan Novia. Centrets förvaltning beskrivs i skild instruktion.

Enheternas organisation och ansvarsfördelning beskrivs närmare i enhetsdokument och befattningsbeskrivningar. I befattningsbeskrivningarna ingår bestämmelser om befattningshavares och arbetstagares ställning i organisationen, behörighetsvillkor, ersättare, ansvarsområden, uppgifter och befogenheter.

I informativt syfte har för enhets- och stödfunktionsansvariga uppgjorts och på intranätet publicerats generella befattningsbeskrivningar. Inom enheter och stödfunktioner har i samma syfte vid behov uppgjorts och publicerats generella befattningsbeskrivningar. Dessa kan vid behov, i samförstånd mellan medarbetare och förman, kompletteras till personlig befattningsbeskrivning. För undervisande personal förtydligas arbetsuppgifternas fördelning ytterligare i den personliga arbetstidsplanen.

Varje enhets- och stödfunktionsansvarig ansvarar för implementeringen av kvalitetspolicyen inom sin enhet och säkerställer att ledningssystemet upprätthålls och följs på respektive resultatområde.

Varje anställd är ansvarig för kvaliteten i sitt eget arbete, kan föreslå förbättringar och är skyldig att anmäla avvikelser som berör ledningssystemet.

6 Planering

6.1 Åtgärder för att hantera risker och möjligheter

Utöver det kontinuerliga ledningsgrupps- och enhetsledningsgruppsarbetet, identifieras i Novia risker och möjligheter för verksamheten regelbundet i målavtalsprocessen (kapitel 4.4) och vid årliga ledningens genomgångar (kapitel 9.3). Hanteringen av risker och möjligheter konkretiseras i den verksamhet och åtgärder som vidtas för att uppnå de kvalitativa och kvantitativa mål som ställs i de årliga målavtalen.

6.2 Kvalitetsmål och planering för att uppnå dem

Utgående från Novias uppgift, kvalitetspolicy, rådande verksamhetsmiljö samt kundernas krav och förväntningar, ska högskolan uppställa övergripande mål och strategi. Utgående från dessa och enheternas verksamhetsförutsättningar och behov ska enheterna ställa sina mål. I målavtalet beskrivs hur de övergripande och detaljerade kvalitetsmålen ska uppnås. I ledningens genomgångar noteras hur väl de uppställda målen nåtts och där ges nya riktlinjer för kommande periods mål.

Enheternas mål med avseende på kvalitet ska ställas så att kundkraven uppfylls och kundtillfredsställelsen ökar. De administrativa funktionernas mål med avseende på kvalitet ska sättas dels utgående från högskolans målsättning, dels från att dessa funktioner ofta representerar stödprocesser som på bästa möjliga sätt skall stöda högskolans kärnverksamhet.

6.3 Planering av förändring av ledningssystemet

Planering av förändring av ledningssystemet görs i avsikt att uppfylla de mål som vi själva uppställt och de krav som ISO 9001 anger, samt för att bibehålla funktionen hos ledningssystemet när ändringar i högskolans verksamhet planeras och införs, se rutin GQAPo4 Underlag vid utvecklingsprocesser.

7 Stöd

7.1 Resurser

Genom att analysera resultat från utvärderingar och mätningar kan ledningen identifiera resursbehoven. Därefter fördelas befintliga medel så att tillräckliga resurser finns för att införa, upprätthålla inklusive övervaka och mäta, samt förbättra verksamheten, och för att öka tillfredsställelsen hos kunder och samarbetspartners.

Med resurser avses lämplig och yrkeskunnig personal och specialistkompetens, infrastruktur och processmiljö inom högskolan samt tekniska, finansiella och materiella resurser. Ledningen ansvarar för att utrustning och stödtjänster är i överensstämmelse med gällande kvalitetskrav på utbildningstjänster.

7.2 och 7.3 Kompetens och medvetenhet

Personalen påverkar kvaliteten och ska ha nödvändig och lämplig teoretisk och praktisk kompetens för att kunna ansvara för sitt arbete. Detta gäller personer som i rollen som anställd eller på högskolans uppdrag utför uppgifter för Novia. En kontinuerlig personalutveckling är en väsentlig del av Novias verksamhet och utveckling.

Personalutvecklingen tar fasta på behov av ökad kompetens i såväl kunskap som färdighet. Personalutvecklingsprocessen börjar med att identifiera behoven av utveckling, fortsätter med själva verkställandet och avslutas med att utvärdera om insatserna har gett önskat resultat.

Viktiga element i personalutvecklingen innefattar

- a) utvärdering av de formella kvalifikationskraven för personalen och lämplig handledning och uppmuntran för utveckling
- b) kvalificeringen ska leda till nödvändig utbildning och erfarenhet i enlighet med instruktion, lag och förordning
- c) identifiering av utvecklingsbehov och -potential utgående från personalens arbetsuppgifter, kunnande, intresse, prestationer och arbetslivets utveckling
- d) personalens kompetens och utvecklingsbehov kartläggs under utvecklingssamtal
- e) upprätthållande och bevarande av lämplig dokumentation över utbildning och arbetserfarenhet

- f) utbildning i organisationens policy, mål, rutiner, processer, krav och principer för kundtillfredsställelse samt betydelsen av att de följs
- g) fortbildning om ledningssystemet, omfattande introduktion för ny personal och utbildning för all personal för att säkerställa personalens insikt i betydelsen av de egna aktiviteterna för att nå uppställda mål
- h) beskrivning av personalens roller, ansvar och befogenheter i ledningssystemet

Utöver detta finns en personalstrategi, en rutinbeskrivning för personalutveckling, GQAP₀₉ och introduktion för nyanställda, GQAP₁₀. Alla i personalen måste känna till högskolans kvalitetspolicy.

Personal som är tillfälligt anställd får i samband med anställningen information om högskolans ledningssystem, se rutinbeskrivningen för personalutveckling, GQAP₀₉.

7.4 Kommunikation

För att säkerställa ledningssystemets funktion finns processer (förfaranden) för kommunikation. Intern kommunikation äger rum på ledningsgruppens och enhetsledningsgruppernas möten liksom på enheternas personalmöten. För att främja kommunikationen utnyttjas Novias intranät. Kommunikationen mellan förman och medarbetare sker förutom vid de årliga utvecklingssamtalen närhelst någondera parten har ett behov av att diskutera. Internt kommuniceras ledningssystemets styrande och redovisande dokument av kvalitetschef och kvalitetskoordinatorerna via intranät.

Extern kommunikation om kvalitetsledningssystemet handhas av rektor, kommunikationschef och kvalitetschef via bl.a. www.novia.fi.

7.5 Dokumenterad information

Ledningssystemets dokumentation beskrivs i manualens kapitel 4.4.

8 Verksamhet

Novia arbetar hela tiden med att förbättra sin kärnverksamhet; utbildning, forskning och utveckling samt regional utveckling enligt förbättringscykeln *planera – utföra – följa upp – förbättra*. Detaljerade uppgifter finns i Novias övergripande strategi, mål och planer för verksamheten. I utvecklingen av Novias produkter eller tjänster (med produkt avses t.ex. utbildningar) följs fastslagna strukturer och Novias styrande dokument. När nya produkter och tjänster utvecklas ska de riktlinjer som dragits upp visavi kvalitetsledning beaktas. I tabellen nedan finns övergripande dokument för Novias kärnverksamheter. En allmängiltig beskrivning av Novias verksamhet framgår nedan.

Kapitel 8 Verksamhet	Kärnverksamhet		
	Utbildning	FoU	Regional påverkan
8.1 Planering och styrning (grov)	Utbildningsutbud <ul style="list-style-type: none"> • Examensstadga • Novia 2020+ • Gemensam ansökan • Examensinriktade utbildningar • Fortbildning 	FoU-utbud <ul style="list-style-type: none"> • Novia 2020+ • 	Utbildning och FoU <ul style="list-style-type: none"> • Novia 2020+
8.2 Krav på produkt eller tjänst	Upprättande av ny eller revidering av befintlig läroplan	Projektplan Produktspecificering	Beakta Novia 2020+ för regional påverkan
8.3 Planering och utveckling	Upprättande av ny läroplan	Utvecklingsplan för produkt Underlag vid utveckling av produkt	Beakta Novia 2020+ för regional påverkan
8.4 Styrning av externt tillhandahållna tjänster etc eller timlärare & föreläsare	Inköpsrutiner Anställningsrutiner	Inköpsrutiner Anställningsrutiner	Beakta Novia 2020+ för regional påverkan
8.5 Undervisning, FoU och utförande av övriga tjänster	Läroplan Novia 2020+, ped.avsnitt Kvalitetsplaner för utbildningar och undervisning	Projektplan Novia 2020+, FoU-avsnitt Projekthandbok Projektrutin	Beakta Novia 2020+ för regional påverkan
8.6 Godkännande	Godkännande av läroplan	Godkännande av projektplan	
8.7 Styrning av avvikande resultat	Utvärdering	Utvärdering enligt kundens/finansiär	

8.1 Planering och styrning av verksamheten

Vid planering av verksamheten är det ett antal aspekter som behöver fastställas:

- Vilka är kraven och målsättningarna för produkterna och tjänsterna?
- Vilka resurser behövs för att uppnå överensstämmelse med dessa krav?
- Behöver det utarbetas processer och/eller styrande dokument för produkterna och tjänsterna?
- Hur sker uppföljningen av produkterna och tjänsterna?
- Vilka dokument behövs för att utvärdera att utvecklingsprocesserna och produkterna och tjänsterna uppfyller de krav som finns?

8.2 Krav på produkt eller tjänst

8.2.1 Kommunikation med kund

Kommunikation omfattar all slags information, oberoende av informationsätt.

Organisationen ska fastställa och införa ett väl fungerande sätt att kommunicera med kunder när det gäller:

- produktinformation så som t.ex. läroplaner och projektplaner,
- förfrågningar, kontrakt eller order, inklusive ändringar och
- kundreaktioner, inklusive klagomål från kund

Kommunikationen ska ske med både intressenten/kunden och andra berörda inom Novia. Hanteringen av interna och externa klagomål registreras, åtgärdas och följs upp snabbt och kontinuerligt, vid behov enligt rutin *GQAPo5 Behandling av avvikelser*. Yrkehögskolan Novia kommunicerar sin verksamhet och policy till kunder och intressenter på <http://www.novia.fi>. Enheternas kvalitetskoordinatorer ansvarar för intern kommunikation av ledningssystemet, se *GQAPo8 Hantering av redovisande dokument*.

8.2.2 - 3 Fastställande och granskning av krav på produkt eller tjänst

Novias skyldigheter gentemot kunderna kan vara uttalade eller underförstådda. De första steget i att erbjuda nya produkter och tjänster är att skyldigheter, samt krav och förväntningar som är anknutna till produkterna och tjänsterna sammanställs i en beskrivning och dokumenteras och granskas enligt:

- gällande lagstiftning,
- de krav och förväntningar som ställs av kunden,
- de krav som inte ställts av kunden, men som är nödvändiga,
- eventuella ytterligare krav som bestäms av den egna organisationen

Exempel på beskrivningar är läroplaner, projektplaner eller specificerade offerter för säljtjänster. Om det gäller åtaganden som hänger samman med andra produkter (tjänster) än de som slagits fast i utbildningarnas läroplaner, följs de specifikationer och planer som gjorts upp i samråd med beställaren. Då måste den dokumenterade överenskommelsen/beställningen klargöra hur åtagna uppgifter utförs, rapporteras och verifieras så att de uppfyller specificerade krav.

8.2.4 Ändring av krav på produkter och tjänster

När krav på produkter och tjänster ändras säkerställer ansvarig person för produkten eller tjänsten att relevant dokumenterad information ändras, och att berörda personer informeras om de ändrade kraven.

8.3 Planering och utveckling

Utveckling av läroplaner sker enligt processbeskrivning GQAP22 *Upprättande av läroplan*, övriga nya produkter enligt GQAP04 *Underlag vid utvecklingsprocesser*.

8.4 Styrning och kontroll av externt tillhandahållna processer, produkter, tjänster och kompetenser

8.4.1 och 8.4.2 Allmänt och typ och omfattning av styrning och kontroll

Produkter, tjänster, kompetenser eller processer, eller delar av dem kan köpas in från externa leverantörer eller timplärare och föreläsare. Novia har inköpsrutiner och anställningsrutiner för att säkerställa att det inköpta ligger i linje med specificerade krav.

Leverantören bedöms och väljs utgående från förmågan att uppfylla de krav som ställts. Då tjänstens eller produktens pris inte regleras av allmänna regler (t.ex. kollektivavtal), bör kvalitet och pris beaktas. På vilket sätt och i hur stor utsträckning leverantören kan och bör styras definieras av Novia. Vid denna styrning beaktas

- produkt- eller tjänstetyp och den inverkan leverantörens produkt eller tjänst har på kvaliteten på Novias produkter eller tjänster,
- eventuella rapporter från utvärderingar,
- i mån av möjlighet dokumentation eller referenser om leverantören

8.4.3 -.

8.5 Undervisning, FoU och utförande av övriga tjänster

8.5.1 Styrning och kontroll av verksamhet och tjänsteutförande

De processer som påverkar kvaliteten i Novias kärnverksamheter har identifierats och beskrivits i form av process- och rutinbeskrivningar. Processerna utförs under kontrollerade förhållanden och enligt beskrivningarna som innefattar:

- Förfaranden för att uppnå god och jämn kvalitet samt att uppnå målsättningar i enlighet med högskolans kvalitetspolicy. Detta speciellt för processer där bristande/icke befintliga beskrivningar skulle kunna ha negativ inverkan på kvaliteten och/eller medföra avvikelser från kvalitetspolicy.
- Planer som stämmer överens med gällande lagar och förordningar, instruktionen för Yrkehögskolan Novia och examensstadgan för Yrkehögskolan Novia.
- Utvärdering av lämpliga processparametrar och produkttegenskaper.

Verifiering av utbildningsprocessen och slutkontroll av studieresultaten

Antagning av studerande, tillgodoräkning av tidigare studier och examination under utbildningens gång regleras i Novias examensstadga. Detaljuppgifter om examination anges i examensstadgan och utförandeplanerna. Övriga delar av utvärderingsprocessen beskrivs i kapitel 9 i manualen. I examensstadgan beskrivs kraven för yrkehögskoleexamen. Utbildningsansvarig intygar med sin underskrift att en studerande uppfyller dessa.

Dokumentation av studieresultaten

Den studerandes studieprestationer lagras i ett studieregister som upprätthålls av Novia. Kursansvariga ansvarar för att studieprestationer förs in i registret efter att studerande godkänts i en kurs. Studerande får utdrag ur studieregistret via intranät. Utdraget redogör för individuella studieplaner, avklarade kurser, kursernas omfattning i antal studiepoäng, vitsord och examinator. Officiella studieregisterutdrag fås från studerandeservice på respektive campus. De anvisningar som utarbetats för studieregistret finns på <https://intra.novia.fi>.

Övriga åtaganden

Vid åtaganden som hänför sig till andra produkter eller tjänster än de som slagits fast av utbildningarna följs de specifikationer och planer som kunden och Novia kommit överens om. Denna dokumenterade överenskommelse/beställning bör klargöra hur definierade uppgifter utförs, rapporteras och verifieras mot specificerade krav.

8.5.2 Identifikation och spårbarhet

Dokumentationen av utbildningsprocessen utgörs av examensstadga, utbildningarnas läroplaner och utförandeplaner för kurser. Dessa beskriver processen från antagning, genom utförandeprocess till utexaminering. Spårbarheten säkerställs genom de data som ingår i läroplanernas studiehelhetsbeskrivningar, kurs- och utförandeplaner. Dessa beskriver studiehelheternas och kursernas inlärningsmål, kompetenser, innehåll, arbetsformer, examination, litteratur etc. i enlighet med examensstadgan.

Läroplanerna revideras årligen utgående från den kontinuerliga utvärderingen och förbättringen av produkterna och tjänsterna. Spårbarheten är säkrad genom att nödvändig information arkiveras (se rutin GQAPo8 för bl.a. arkiveringstider). Detta möjliggör verifiering av personligt ansvar och andra aktiviteter genom hela utförandeprocessen.

Dokumentation av övriga åtaganden än de som beslutats om inom utbildningarna utgörs av de åtaganden som kunden och Novia kommit överens om.

8.5.3 -

8.5.4 Bevarande

Processresultat som uppkommer i form av dokumentation bevaras och arkiveras enligt fastställd rutin GQAPo8.

8.5.5 -

8.5.6 Styrning och kontroll av ändring

Framställning av produkter och utförande av tjänster utvärderas kontinuerligt enligt beskrivning i kapitel 9. Ändringar granskas, styrs och kontrolleras, samt dokumenteras i ändamålsenligt omfattning t.ex. i form av reviderade utförandeplaner för kurser.

8.6 Godkännande av läroplaner och övriga produkter

Godkännande av läroplaner beskrivs i processbeskrivning GQAP22. Godkännande av produkter sker av ansvarig enhetschef eller rektor.

8.7 Styrning och kontroll av avvikande processresultat

Eventuella avvikelser hanteras enligt fastställd rutin GQAPo5. Information om observerade avvikelser ska i första hand ges till i fråga varande funktions ledning och enhetens kvalitetskoordinator.

9 Utvärdering av prestanda

9.1 Övervakning, mätning, analys och utvärdering

9.1.1 Allmänt

För att identifiera möjligheter till förbättring av kvaliteten pågår en kontinuerlig bedömning av högskolans verksamheter. Målet med den, övervakning, mätning, undersökningar och analyser samt utvärdering som utförs, är att hela tiden förbättra Novias verksamhet. Novia upprätthåller rutiner för övervakning och mätning av verksamhetens kapacitet via framförallt målvatalsprocessen och studerandebarmeter med uppföljning på ledningens genomgångar.

Den som utför en tjänst eller produkt har även ansvaret för dess kvalitet. I t.ex. kurser sker kontinuerlig uppföljning under genomförandet för att ge ett eget perspektiv på kvaliteten av den utförda tjänsten/produkten. För verifiering av inlärningsprocessen finns dokumenterade rutiner bl.a. studerandebarmetern. Detaljuppgifter om examination beskrivs i Yrkehögskolan Novias examensstadga och i läroplanerna. Anvisningar för studieregistrer, tillgodoräknande av tidigare studier och validering har utarbetats och upprätthålls.

För att se hur väl Novia som organisation lyckas ska relevanta målnivåer och mätmetoder användas. Dessa definieras på årlig basis i Novias samt respektive enhets ledningsgrupp. I genomgångar noteras hur målen uppnåtts och i enlighet med respektive enhets behov och direktiv från högskolans ledning sätts nya mål för nästa period i samband med målvatalsprocessen. Om målen inte uppnås införs ändamålsenliga korrigerande åtgärder.

9.1.2 Kundtillfredsställelse

De processansvariga identifierar och främjar behovet av och efterfrågan på Novias tjänster genom kommunikation med kunder och intressenter, olika undersökningar och kundtillfredsställelsemätningar. Detta arbete görs för att identifiera och definiera kundens krav och förväntningar på de tjänster Novia erbjuder. Kundtillfredsställelsemätningar utförs kontinuerligt och är uppbyggda så att de bildar ett beslutsunderlag för förbättring. Utvärdering av kundtillfredsställelse fokuserar på i vilken utsträckning tjänstebeskrivningar, specifikationer och genomförandeprocesser motsvarar kundernas krav.

9.1.3 Analys och utvärdering

Målet med analys och utvärdering är att följa upp verksamheten, att utreda hur ledningssystemet fungerar och om det är lämpligt, om åtgärder som vidtagits haft önskad verkan, samt att fastställa behov av förbättring och var förbättringar kan göras. Analysen och utvärderingen ska ge information om kundtillfredsställelse, överensstämmelse med krav på produkt, verkan av åtgärder för hantering av risker och möjligheter, egenskaper och trender hos processer, produkter och tjänster (inklusive möjligheter till förebyggande åtgärder) och leverantörer som påverkar processers, produkters eller tjänsters kvalitet.

För att säkerställa de olika intressentgruppernas fortsatta deltagande i utveckling av verksamheten bör resultaten och åtgärderna som vidtas på basis av feedback, t.ex. enkäter, kommuniceras ut både till de som berörs och till de som lämnat in feedbacken. Redan i samband med inbjudan till en utvärdering/enkät bör förutom information om när enkäten utförs, även finnas information om hur deltagaren kan få information om enkätens resultat.

9.2 Interna och externa revisioner

Interna revisioner

På basen av årliga revisionsplaner utför Novia interna revisioner. Syftet är att avgöra om ledningssystemet fungerar på avsett sätt. Revisionerna görs för att säkerställa att de aktiviteter som påverkar kvaliteten på högskolans verksamhet överensstämmer med det avsedda.

Vid planeringen av de interna revisionerna ligger tillstånd och betydelse hos de olika aktiviteterna som grund. Revisionerna genomförs av minst två medlemmar i organisationen som är objektiva och oberoende av dem som har direkt ansvar för den reviderade aktiviteten. Resultatet från revisionen dokumenteras och ges till den som är ansvarig för aktiviteten. Denne vidtar lämpliga åtgärder för att stärka beaktansvärda åtgärder och korrigera eventuella brister som påträffats. Uppföljningar av revisionerna genomförs i de fall det konstaterats och dokumenterats att en korrigerande åtgärd har vidtagits, samt vilken effekt åtgärden haft.

De interna revisionerna utförs enligt fastställd dokumenterad rutin GOAPo1. Resultaten från revisionerna ingår i underlaget för ledningens genomgångar.

Externa revisioner

Högskolorna i Finland har en lagstadgad förpliktelse att delta i regelbundna utomstående utvärderingar av sin verksamhet. Detta t.ex. i form av auditeringar som utförs av Nationella Centret för Utbildningsutvärdering (NCU). Utvärderingar som utförts av NCU har bl.a. gällt utbildningar, val av kvalitetsenheter, specialiseringsstudier samt olika temautvärderingar. Den mest omfattande är den så kallade "auditeringen av högskolans kvalitetssystem".

Den auditeringsmodell som NCU följer uppfyller de europeiska kvalitetskraven och utgår från en institutionsinriktad granskning. Den centrala utgångspunkten är högskoleautonomin, utifrån vilken varje högskola utvecklar sitt eget kvalitetssystem i enlighet med sina egna utgångspunkter och mål. Det som granskas är de rutiner som högskolan tillämpar för att upprätthålla och utveckla verksamhetens kvalitet.

9.3 Ledningens genomgång

9.3.1 Allmänt

För att säkerställa ledningssystemets lämplighet, tillräcklighet och verkan samt överensstämmelse med organisationens strategiska inriktning, ska Novias och enheternas ledningar årligen granska systemet och jämföra det med den aktuella situationen. Genomgångarna utförs enligt fastställd dokumenterad rutin *GQAPo2 Ledningens genomgångar*.

9.3.2 Underlag för ledningens genomgång

Dokumentation från interna och externa revisioner ska granskas och ändamålsenligheten och lämpligheten av de korrigerande och förebyggande åtgärder som gjorts på basis av revisionerna ska verifieras. Hur Novia uppfyller krav som den berörs av utvärderas. Andra mätningar, förändrade förhållanden, kundreaktioner, information från externa intressenter och rekommendationer till förbättringar analyseras och utvärderas för eventuella åtgärder. Åtgärder beslutade vid ledningens tidigare genomgångar samt korrigerande åtgärders verkan följs upp.

9.3.3 Resultat av ledningens genomgång

Ledningens genomgångar dokumenteras. Eventuella förändringar i kvalitetspolicyn, målen och andra delar av ledningssystemet ska vara baserade på resultat från revisioner, ändrade förutsättningar och åtagandet om ständig förbättring.

10 Förbättringar

10.1 Allmänt

För att uppfylla kundkrav och öka kundtillfredsställelse gör Novia förbättringar utgående från kundfeedback, övervakning, mätning, analys och utvärdering av verksamheten.

10.2 Avvikelse och korrigerande åtgärd

Identifiering och rapportering om avvikelser, det vill säga produkter och tjänster som avviker från lagstiftningen, interna rutiner, specifikation eller praxis, är en skyldighet och ett ansvar för alla i organisationen. Rapporteringen om avvikelser ska göras till berörd förman och till enhetens kvalitetskoordinator.

För att säkerställa att högskolan inte oavsiktligt använder en tjänst eller produkt som avviker från specificerade krav och för att eliminera orsakerna till faktiska och tänkbara avvikelser har rutinen *GQAP05 Behandling av avvikelser* upprättats.

Rutinerna för en avvikande produkt/tjänst omfattar identifiering, korrigerande, vidtagande av åtgärder för att mildra deras påverkan och förhindra att avvikelsen upprepas och inträffar, dokumentering, utvärdering, avskiljning (då det är praktiskt möjligt), slutbehandling, dvs. granska effekten av korrigerande och förebyggande åtgärder och information till berörda instanser. Om högskolan upptäcker avvikelser i en produkt eller tjänst efter att den tagits i bruk ska lämpliga åtgärder vidtas med hänsyn till verkliga eller möjliga konsekvenser av avvikelsen. Varje korrigerande eller förebyggande åtgärd som genomförs ska ha lämplig omfattning i relation till problemets betydelse och också stå i proportion till föreliggande risker. En omarbetad produkt ska kontrolleras på nytt.

Varje ändring i rutiner och processer som är följden av korrigerande och förebyggande åtgärder ska granskas, genomföras och dokumenteras av de som ansvarar för de aktiviteter som berörs.

10.3 Ständig förbättring

För att säkerställa ledningssystemets lämplighet och effektivitet granskar Novias och enheternas ledning systemet och jämför det med den aktuella situationen och de krav som fastställs i ledningssystemstandarderna med hjälp av bl.a. interna revisioner och årliga ledningens genomgångar. Se kapitel 9.3 Ledningens genomgång.