



ALMA MATER
EUROPAEA
ECM

**POSLOVNIK KAKOVOSTI
ALMA MATER EUROPAEA – EVROPSKI CENTER,
MARIBOR**

	Ime in priimek	Datum	Podpis
Izdelal:	mag. Tomaž Kločnik, Komisija za kakovost	29. 02. 2024	
Odobril:	Prof. dr. Ludvik Toplak	11. 03. 2024	

Izvirna in zadnja veljavna različica Poslovnika kakovosti (dalje PK) Alma Mater Europaea – Evropskega centra, Maribor (dalje Alma Mater) je dosegljiva na intranetu zavoda. Uporabnik je odgovoren, da preveri skladnost te kopije z zadnjo veljavno različico.

KAZALO

1.	UVOD4	
1.1	Pravna identiteta Alma Mater	4
1.2	Predstavitev in organiziranost	4
1.3	Namen poslovnika kakovosti	5
2.	POVEZAVE Z DRUGIMI STANDARDI IN DOKUMENTI	5
3.	IZRAZI, DEFINICIJE IN KRATICE	6
4.	KONTEKST ORGANIZACIJE	7
4.1	Razumevanje organizacije in njenega konteksta	7
4.2	Razumevanje potreb in pričakovanj zainteresiranih strani	8
4.4	Procesi v sistemu vodenja kakovosti	9
4.5	Procesi, ki jih izvajajo zunanji izvajalci	11
5.	VODITELJSTVO	12
5.1.	Voditeljstvo in zavezanost	12
5.2	Osredotočenost na odjemalce	12
5.3	Politika kakovosti	13
5.4	Vloge v organizaciji, odgovornosti in pooblastila	13
6.	PLANIRANJE	14
6.1	Obravnavanje tveganj in priložnosti in ukrepanje	14
6.2	Cilji kakovosti	15
6.3	Planiranje sprememb	15
7.	PODPORA	16
7.1	Viri	16
7.1.1	Ljudje in zagotavljanje njihove kompetentnosti	16
7.1.2	Infrastruktura	17
7.1.3	Okolje za delovanje procesov	18
7.1.4	Viri nadzorovanja in merjenja	18
7.1.5	Organizacijsko znanje	18
7.2	Zavedanje /ozaveščenost	19
7.3	Komuniciranje	20
7.4	Dokumentirane informacije	21
7.4.1	Splošno	21
7.4.2	Ustvarjanje, posodabljanje in obvladovanje dokumentiranih informacij	22

8. DELOVANJE 24

8.1 Planiranje in obvladovanje delovanja	24
8.2 Zahteve za izdelke in storitve	24
8.3 Snovanje in razvoj in storitev	25
8.4 Obvladovanje procesov, izdelkov in storitev zunanjih ponudnikov	26
8.5 Izvedba storitev	26
8.6 Dokončanje nalog in aktivnosti	28
8.7 Obvladovanje zastojev in napak v procesih	28

9. VREDNOTENJE IZVEDBE 29

9.1 Nadzorovanje, merjenje, analiziranje in vrednotenje	29
9.2 Notranja presoja	29
9.3 Samoevalvacija	30
9.4 Vodstveni pregled	30

10. IZBOLJŠEVANJE 32

10.1 Neskladnosti in korektivni ukrepi	32
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Organizacijska shema Alma Mater	5
Slika 4.1: Razumevanje Alma Mater in njenega konteksta	7
Slika 4.2: Pregled procesov Alma Mater	9
Slika 7.1: Nivoji dokumentiranih informacij	22

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Terminologija izrazov in kratic v PK	6
Tabela 4.1: Zainteresirane strani in njihova pričakovanja	8
Tabela 4.2: Odgovorni in sodelujoči v procesih	10
Tabela 5.1: Odgovornosti vodstva	14
Tabela 7.1: Negovanje organizacijskega znanja	19
Tabela 7.2: Pooblastila odgovornih oseb	23
Tabela 9.1: Področja obravnave na vodstvenem pregledu	30

1. UVOD

1.1 Pravna identiteta Alma Mater

Alma Mater je bila ustanovljena kot zasebni visokošolski zavod v letu 2007. V letu 2008 je bila kot samostojni visokošolski zavod vpisana v razvid visokošolskih zavodov pri Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Vpisana je tudi v register raziskovalnih organizacij pri Javni agenciji za raziskovalno delo Republike Slovenije.

Firma: ALMA MATER EUROPAEA – Evropski center, Maribor

Skrajšana firma: ECM/Alma Mater

Naslov: Slovenska ulica 17, 2000 Maribor

Telefon: (02) 250 19 99, (02) 250 19 98; E – naslov: www.almamater.si

Predsednik: prof. dr. Ludvik Toplak

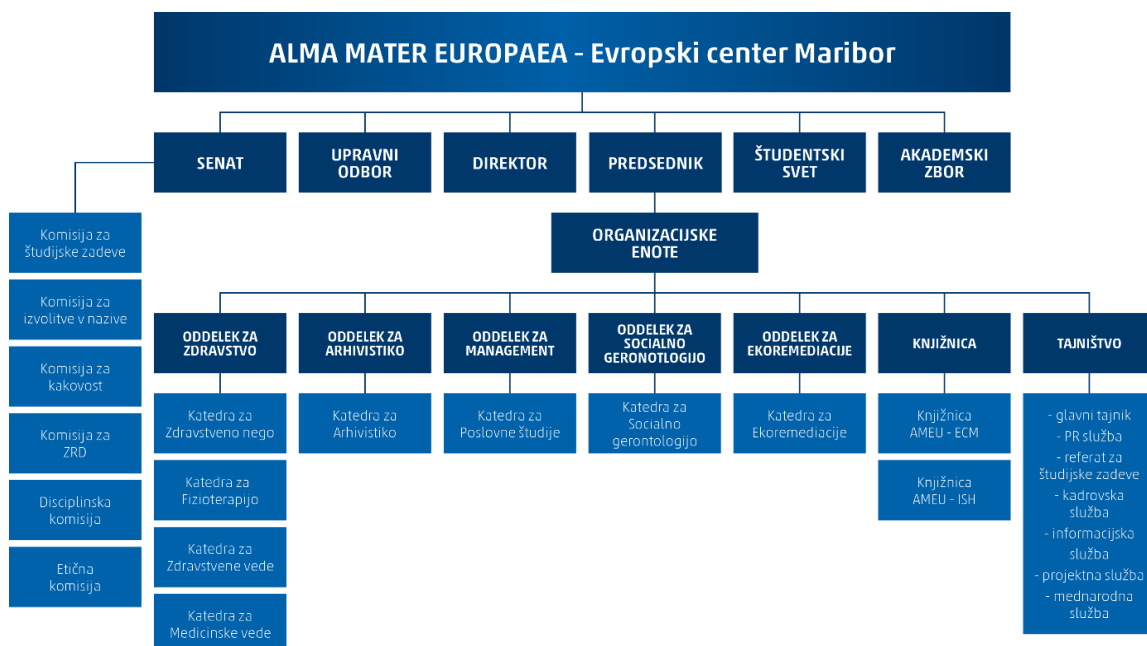
1.2 Predstavitev in organiziranost

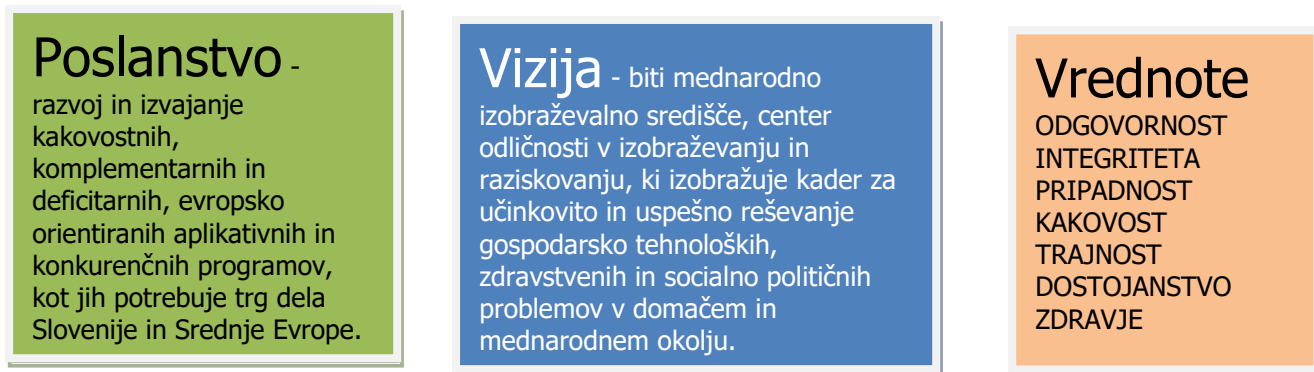
Zavod ima status zasebnega visokošolskega zavoda in je enovita pravna oseba zasebnega prava. Prvo generacijo študentov je Alma Mater vpisala v študijskem letu 2009/2010, in sicer v visokošolska strokovna študijska programa Fizioterapija in Zdravstvena nega, v študijskem letu 2010/2011 pa še v visokošolski strokovni študijski program Upravljanje in vodenje poslovnih sistemov. Leta 2011 je Evropska akademija znanosti in umetnosti (v nadaljevanju EASA) podelila Alma Mater institucionalni patronat oz. vključila Alma Mater v novoustanovljeno univerzo Alma Mater Europaea za Podonavje. 16.11.2023 se je z odločbo NAKVIS k Alma Mater Europaea – Evropski center, Maribor pripojil visokošolski zavod Alma Mater Europaea – fakulteta za humanistični študij, Institutum Studiorum Humanitatis.

Danes Alma Mater izvaja študijske programe na treh stopnjah:

- visokošolske strokovne (VS) študijske program prve stopnje,
- univerzitetni (UNI) študijski program prve stopnje,
- podiplomske (magistrske) študijske programe druge stopnje,
- podiplomske (doktorske) študijske programe tretje stopnje.

Organizacijska shema Alma Mater, kjer so razvidni organi Alma Mater, delovna telesa, organizacijske enote in študijska področja:



Slika 1.1: Organizacijska shema Alma Mater**Poslanstvo, vizija in vrednote Alma Mater:**

1.3 Namen poslovnika kakovosti

Namen poslovnika kakovosti je celovit prikaz obvladovanja kakovosti iz vidika zahtev standarda sistema vodenja ISO 9001:2015 in Meril za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov, ki jih je izdala Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (v nadaljevanju NAKVIS). V poslovniku kakovosti je opredeljeno delovanje Alma Mater iz vidika kroga kakovosti, tako so določeni postopki in odgovornosti glede planiranja, obvladovanja virov, izvajanja procesov, vrednotenja in izvajanja samoevalvacij ter postopki ukrepanja in izboljševanja. Zahteve standarda, meril in tudi zakonodaje pa so na izvedbeni ravni podrobneje opredeljene tudi v organizacijskih predpisih, navodilih in obrazcih na katere se poslovník sklicuje in jih navaja kot referenčne dokumente.

2. POVEZAVE Z DRUGIMI STANDARDI IN DOKUMENTI

Pri izvajanju sistema vodenja kakovosti upoštevamo deloma ali v celoti tudi:

- SIST EN ISO 9000:2015 - Sistemi vodenja kakovosti - Osnove in slovar,
- SIST EN ISO 9004:2018 – Vodenje kakovosti – Kakovost organizacije – Smernice za doseganje trajnega uspeha,
- Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov.

3. IZRAZI, DEFINICIJE IN KRATICE

V dokumentiranih informacijah sistema vodenja praviloma uporabljamo terminologijo, ki je določena v merilih NAKVIS-a ter standarda SIST ISO 9000:2015 Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar. Zaradi zagotovitve enotnega razumevanja so v preglednici Definicija izrazov in kratic navedene razlage nekaterih uporabljeni izrazov in kratic v dokumentih sistema vodenja.

Uporabljen izraz / kratica	Razlaga
Alma Mater	Alma Mater Europaea – Evropski center, Maribor
Sistem vodenja kakovosti	Formaliziran sistem, s katerim se dokumentirajo strukture, odgovornosti in postopki, potrebni za zagotovitev učinkovitega vodenja kakovosti (kratica SVK)
Vodenje kakovosti	Koordinirane aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije v zvezi s kakovostjo.
Odjemalec	Študent, uporabnik storitev Alma Mater
Proizvod	Rezultat procesa – izdelek ali storitev
Lastnik procesa	Lastnik procesa je oseba, ki nosi odgovornost in ima pooblastila za vodenje določenega procesa. Oseba, ki je odgovorna za funkcioniranje procesa in ima avtoriteto, da to odgovornost lahko izvede v praksi.
Dokumentirana informacija	Zapis in dokument - napisan, narisani, natisnjen, razmnožen, fotokopiran, fotografiran, elektronski ali kakšen drugačen zapis podatkov.
Presoja	Sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces pridobivanja dokazov presoje in njihovo objektivno vrednotenje, da ugotovimo, v kakšnem obsegu so kriteriji presoje izpolnjeni
Neskladnost	Neizpolnjena zahteva
Evalvacija	Sklop aktivnosti, s katerimi se spremlja izvajanje načrtov o delovanju visokošolskega zavoda ter vključenost zavoda v razvoj okolja in vrednotenje dosežkov; evalvacija je samoevalvacija ali zunanja evalvacija.
Vodstvo	Predsednik Alma Mater, direktor in glavni tajnik
PK	Poslovník kakovosti
OBR	Obrazec
NAKVIS	Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu
Kontekst organizacije	Zunanje in notranje poslovno okolje - kombinacija notranjih in zunanjih vidikov, ki bi lahko imeli vpliv na pristope organizacije pri razvoju in doseganju ciljev

Tabela 3.1: Terminologija izrazov in kratic v PK

4. KONTEKST ORGANIZACIJE

4.1 Razumevanje organizacije in njenega konteksta

Temeljni namen delovanja Alma Mater je razvoj in izvajanje kakovostnih, komplementarnih in deficitarnih, evropsko orientiranih aplikativnih in konkurenčnih programov, kot jih potrebuje zlasti gospodarstvo Slovenije in Srednje Evrope.

Vodstvo je glede na namen delovanja Alma Mater opredelilo zunanje in notranje okolje, v katerem deluje naš sistem vodenja kakovosti. Za vsak element obeh okolij je opredelilo tudi posamezna vprašanja in dejstva, ki vplivajo, ali pa bi lahko vplivali, na delovanje našega sistema vodenja kakovosti. V zvezi s tem redno identificiramo tveganja in priložnosti ter možne ukrepe, kar je podrobneje opredeljeno v poglavju 6 tega PK.

Kot pomoč za prepoznavanje zunanjih in notranjih vprašanj, ki so pomembna za namen delovanja Alma Mater in njeno strateško usmeritev uporabljamo SWOT analizo. Pri tem analiziramo priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz zunanjih politično-pravnih, ekonomskih, sociokulturni in tehnoloških dejavnikov (PEST), ter prednosti in slabosti, ki izhajajo iz notranjega okolja Alma Mater na katero imamo vpliv.



Slika 4.1: Razumevanje Alma Mater in njenega konteksta

Naloga najožjega vodstva je spremljanje zunanjega okolja ter ustrezno prilagajanje in spreminjanje notranjega okolja, tako da bo Alma Mater uspešno uresničevala svoje poslanstvo. V ta namen, vsaj enkrat letno, v okviru Strateškega načrta razvoja Alma Mater 2023-2028 pregledamo izsledke SWOT analize ter po potrebi spremenimo svoje cilje in strategije s katerimi jih realiziramo.

4.2 Razumevanje potreb in pričakovanj zainteresiranih strani

V okviru sistema vodenja kakovosti prepoznavamo naslednje ključnih zainteresiranih strani ter se osredotočamo na izpolnjevanje njihovih zahtev.

ZAINTERESIRANE STRANI	POTREBE IN PRIČAKOVANJA
uporabniki (študenti)	Dostopno, strokovno, uporabno, prijazno in cenovno sprejemljivo opravljena izobraževalno storitev.
Zaposlovalci – podjetja in ustanove	Poznavalca zadnjih dognanj stroke, kompetentno osebo z integriteto in sposobnostjo doseganja ciljev ter učinkovitega reševanja problemov.
Zaposleni in pogodbeniki	Prijetno delovno okolje, varnost zaposlitve, dobre odnose, akademske standarde za izobraževanje in raziskovanje, možnost kariernega razvoja, enakopravno obravnavo in stimulativno plačilo.
Ustanovitelj	Kakovostno izvajanje izobraževalne dejavnosti, razvoj in rast zavoda, uspešno poslovanje, zadovoljne uporabnike.
Regulatorji	Spoštovanje zakonodaje, pravočasna in natančna poročila, zagotavljanje kakovosti akademskih procesov.
Strokovna združenja (zbornice, društva, združenja...)	Spremljanje in upoštevanje zadnjih dognanj stroke, aktivno sodelovanje.
Dobavitelji	Trajno sodelovanje in spoštovanje dogovorjenega.
Učne baze	Dobro pripravljene in motivirane študente.
Lokalna skupnost	Izpolnjevanje poslanstva v regiji.
Krovna akademska skupnost	Izpolnjevanje akademskih standardov in razvoj

Tabela 4.1: Zainteresirane strani in njihova pričakovanja

Vodstvo Alma Mater najmanj enkrat letno pregleda informacije o zainteresiranih straneh ter njihovih pričakovanjih. Po potrebi preveriti njihova pričakovanja z anketo ali pogovorom.

Analiza zunanjega in notranjega okolja ter pričakovanja deležnikov predstavljajo vhodne podatke za oblikovanje strateških ciljev ter tudi izhodišča za opredelitev tveganj in priložnosti glede doseganja želenih rezultatov.

4.3 Opredelitev področja uporabe sistema vodenja kakovosti

Predmet sistema vodenja kakovosti je visokošolsko izobraževanje na vseh treh bolonjskih stopnjah ter znanstveno raziskovalna dejavnost.

Alma Mater pri izvajanju svojih storitev uporablja vse zahteve meril NAKVIS in zahteve standarda ISO 9001:2015.

Obseg in meje ter področje uporabe sistema vodenja kakovosti smo dokumentirali in obsega:

- **po vsebini** - izvajanje dodiplomskih, magistrskih in doktorskih izobraževalnih programov ter znanstveno in raziskovalna dejavnost za zainteresirane deležnike iz Slovenije in Srednje Evrope,
- **po procesih** – v sistem vodenja so vključeni vsi procesi (glej shemo procesov v PK tč. 4.4),

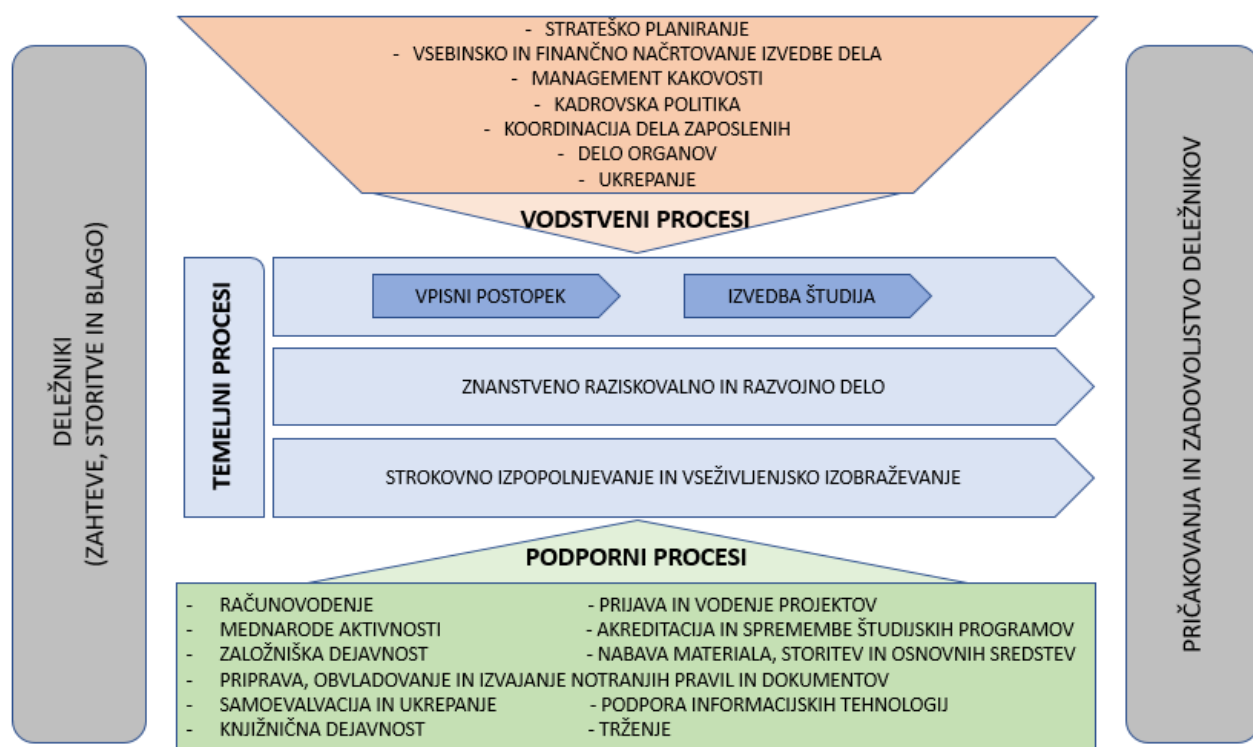
- **po strukturi** - vse organizacijske enote Alma Mater (organigram).

4.4 Procesi v sistemu vodenja kakovosti

S sistemom vodenja kakovosti na Alma Mater smo dokumentirali in določili tipe procesov, njihovo medsebojno povezanost, kriterije in metode nadzora njihove učinkovitosti in potrebne vire in informacije za njihovo delovanje.

Alma Mater ima za doseganje svojih ciljev in delovanje sistema vodenja kakovosti opredeljene naslednje tipe procesov:

- vodstvene,
- temeljne in
- podporne procese.



Slika 4.2: Pregled procesov Alma Mater

V naslednji preglednici so navedena delovna področja v okviru katerih se odvijajo procesi ter odgovornosti skrbnikov ter drugi sodelujoči v procesih.

Legenda: P - skrbnik procesa (vodi, sklicuje sestanke, sprejema odločitve) S - delujoči v procesu (sodeluje pri delu, izvaja dogovorjene aktivnosti) O – odgovorni za odobritev izvedbe posameznih faz procesa	Odgovorni za proces - delovno področje, aktivnost									
	Predsednik Alma Mater	Direktor Alma Mater	Glavni tajnik	Vodja programa	Vodja referata	Senat	Komisije	Projektna pisarna	Mednarodna pisarna	Računovodstvo
VODSTVENE AKTIVNOSTI										
Delo organov	P	O	S		S	S	S	S	S	S
Strateško planiranje	P	O	S							
Vsebinsko in finančno načrtovanje izvedbe dela	P	O	S							S
Management kakovosti	O	S	P			S	S			
Kadrovska politika	P	O	S							
Koordinacija dela zaposlenih		O	P		S					
Ukrepanje	P	O	S	S	S					
TEMELJNI PROCESI										
Vpisni postopek			S		P	O	S			
Izvedba študija	O			P	S	S	S			
Znanstveno raziskovalno in razvojno delo	O		S	P		S	S	S		
Strokovno izpopolnjevanje in vseživljenjsko izobraževanje	S	S	P	S	S	O	S		S	
PODPORNI PROCESI										
Akreditacija novega študijskega programa	P		O	S	S	S				
Spreminjanje sestavin ŠP	P		O	S	S	S				
Prijava in vodenje projektov	O	S	P					S	S	S
Računovodstvo	S	O	P							S
Mednarodne aktivnosti	O	S	S			S			P	
Založniška dejavnost	S	O	P	S						
Nabava materiala, storitev in OS		O	P		S					S
Priprava, obvladovanje in izvajanje notranjih pravil in dokumentov	O	S	P							
Samoevalvacija in ukrepanje	S	O	P	S	S	S	S			
Podpora IT		O	P		S			S	S	S

Tabela 4.2: Odgovorni in sodelujoči v procesih

Pregled procesov je razviden v »Registru procesov«, kjer so opredeljeni njihovi vhodi, izhodi, merila in skrbniki. Podrobneje pa so procesi dokumentirani v »Popisu procesov«, kjer so opredeljene namen, odgovornosti, merila in opis procesa (aktivnosti), opredeljena so tudi posebna navodila in druge referenčne dokumentirane informacije procesa.

Tveganja na izvajalskem nivoju posameznega procesa so opredeljena v Registru tveganj, priložnosti za izboljšave pa opredeli vodstvo (lastniki procesov) na letni ravni v okviru planiranja in poročanja na nivoju organizacijske enote.

4.5 Procesi, ki jih izvajajo zunanji izvajalci

- Odvetniške in pravne storitve opravlja za nas odvetniška družba Vesenjaki in Arag zavarovanje. Naročila teh storitev posreduje vodstvo Alma Mater. Kakovost njihovega dela spremlja naročnik storitev tako, da pregleduje storitve, njihovo pravočasno in kvalitetno izvedbo.
- Vzdrževanje informacijsko komunikacijskih sistemov in opreme opravljajo za nas več podjetij: Talpas d.o.o., Mikrografija d.o.o., T-2 in IDEA, s katerimi so sklenjene večletne pogodbe, kjer so določena področja sodelovanja, odzivni časi, odgovorne osebe in pogodbene cene. Obseg storitev se dogovori na več načinov. Del predstavljajo pavšalne storitve, ki zajemajo zagotavljanje operativnosti vseh sistemov, prilagajanje z zakonskimi in drugimi spremembami. Drugi del storitev, ki se nanaša na sprotne potrebe naročnika, pa se na elektronski način posreduje izvajalcu s strani IT službe ali vodje referata. Kakovost njihovega dela spremlja naročnik storitev tako, da pregleduje naročene storitve, njihovo izboljšano funkcionalnost, njihovo pravočasno in kvalitetno izvedbo.
- Prijavo projektov v smislu svetovanja o primernih razpisih za naročnika, pripravi razpisne dokumentacije in pomoči pri vodenju projekta, opravlja za nas podjetje Tiko Pro d.o.o., s katerim je sklenjena pogodba o dolgoročnem sodelovanju. Naročila za storitve potekajo iz Projektne pisarne, ki je zadolžena tudi za nadzor kakovosti izvedbe.
- Proces mentorstva pri usposabljanju študentov na terenu v učnih bazah je utemeljen na podlagi ustreznih pogodb z institucijami, kjer so mentorji zaposleni. Obseg sodelovanja se dogovori na letni ravni glede na število vpisanih študentov. Enkrat ali dvakrat letno, odvisno od potrebe, se izvede tudi usposabljanje mentorjev, v letnih pogodbah pa opredelimo dolžnosti mentorjev ter delovne cilje. Po izvedenih aktivnostih z anketo mentorjev in študentov ugotavljamo doseganje ciljev. V vsaki pogodbi je zadolžena oseba za spremljanje doseganja ciljev, na strani Alma Mater je to koordinator kliničnega usposabljanja.
- Kot zunanji izvajalci se obravnavajo tudi visokošolski učitelji, ki izvajajo posamezne pedagoške obveznosti na podlagi pogodb, kjer so opredeljene obveze učitelja. Izvajanje obveznosti poteka v skladu s potrjenim učnim načrtom in usklajenimi smernicami na posamezni katedri. Nadzor nad doseganjem učnih ciljev in izvedbo samega dela se izvaja s pomočjo kamer ter preverbe izvedenega glede na pogodbeno obvezo v strokovni službi.

Referenčni dokumenti:

- Register procesov
- Popis procesov
- Strateški načrt razvoja Alma Mater 2023-2028
- Register tveganj Alma Mater

5. VODITELJSTVO

5.1. Voditeljstvo in zavezanost

Najvišji organ upravljanja Alma Mater je upravni odbor, glede strokovnih vprašanj pa senat. Najvišji predstavnik vodenja Alma Mater na akademskem področju je predsednik, na poslovnem pa direktor. Član ožjega vodstva je poleg predsednika in direktorja tudi glavni tajnik Alma Mater, ki je hkrati tudi predstavnik vodstva za kakovost. Širše vodstvo Alma Mater sestavljajo poleg članov ožjega vodstva še pomočnik glavnega tajnika za akademske zadeve, pomočnik glavnega tajnika za kadrovske in pravne zadeve, predstojniki študijskih programov.

Vodstvo (ožje in širše) je zavezano vzpostavljanju, izvajanju in stalnemu izboljševanju sistema vodenja. Ožje vodstvo svoje voditeljstvo in zavezanost sistemu vodenja izkazuje s tem da:

- prevzema odgovornost za uspešnost zavoda,
- zagotavlja vzpostavljanje ustrezne politike kakovosti in strateških usmeritev,
- zagotavlja razpoložljivost potrebnih virov,
- spodbuja in podpira druge vodstvene kadre, da se dokazujejo v voditeljstvu na svojih področjih.

Ožje in širše vodstvo pa skupaj izkazujeta zavezanost sistemu kakovosti s tem, da se:

- zagotavlja vključenost zahtev sistema vodenja v poslovne procese, spodbuja procesni pristop in razmišljanja na podlagi tveganj ter spodbuja izboljšave,
- komunicira o pomembnosti sistema vodenja za doseganje rezultatov ter pri tem z osebnim vzgledom spodbuja, usmerja in podpira osebje,
- sledi viziji Alma Mater in postavlja jasne kratkoročne in dolgoročne cilje kakovosti,
- poudarja pomembnosti izpolnjevanja zakonskih in drugih pravnih zahtev,
- s periodičnimi samoevalvacijami, notranjimi presojami in osebnim nadzorom preverja učinkovitosti sistema vodenja ter po potrebi izvajajo ukrepi za njegovo izboljševanje.

5.2 Osredotočenost na odjemalce

Svojo osredotočenost na odjemalce vodstvo izkazuje s tem, da ima vzpostavljen sistem stalnega preverjanja zahtev in pričakovanj odjemalcev ter ukrepanj v primeru, če le-ta niso primerno izpolnjena. Tako se zagotavlja analiziranje pričakovanj študentov ob vpisu, prizadeva se za čim večjo individualizacijo študija, med študijem se periodično preverja zadovoljstvo študentov, analizira se izpolnitev njihovih pričakovanj po končanju študija.

Vodstvo si prizadeva, da so pri izvajanju storitev ustrezno prepoznana tudi tveganja in priložnosti, ki lahko vplivajo na povečanje zadovoljstva odjemalcev. Skupni cilj zaposlenih je izvajanje storitev, ki izpolnjujejo vse strokovne zahteve ter so opravljene na način, ki pri študentih vzbuja zaupanje. V želji, da so odjemalci trajno zadovoljni s storitvami Alma Mater si zaposleni prizadevajo pričakovanja študentov mestoma tudi preseči. Vodstvo pa v te namene zagotavlja razmere v katerih:

- zaposleni komunicirajo z odjemalci profesionalno in prijazno,
- ko je le mogoče, se zaposleni odločajo v korist odjemalcev, skrbijo za njihovo dostojanstvo, integriteto in informiranost,
- se razvija notranje okolje, ki je občutljivo in se odziva na kritiko odjemalcev,
- je omogočena sodobna in učinkovita horizontalna in vertikalna komunikacija med vsem člani Alma Mater (npr.: e-učilnica),
- se spodbuja druženje na kulturnih in športnih srečanjih zaposlenih, partnerjev in študentov,
- se spodbuja delovanje Alumni kluba.

Vodstvo in zaposleni se zavedajo tudi pomena notranjih odjemalcev in dobaviteljev, ki sodelujejo pri izvajanju procesov, zato potekajo stalna prizadevanja, da se vsako delo opravi pravilno že prvič in sodelavci prejmejo to, kar je predvideno in pričakujejo.

5.3 Politika kakovosti

Politiko kakovosti določa najvišje vodstvo zavoda po posvetu z ožjimi sodelavci, pri tem pa upošteva kontekst Alma Mater in njeno poslanstvo. Politika kakovosti opredeljuje okvir za določitev ciljev kakovosti, zavezanost zaposlenih k izpolnjevanju veljavnih zahtev ter zavezanost nenehnemu izboljševanju sistema kakovosti.

Primernost politike kakovosti se vsaj enkrat letno pregleduje na vodstvenem pregledu ter o njeni vsebini oz. spremembah seznani vse zaposlene. Vodstvo je tudi odgovorno za razlago politike kakovosti in njeno dostopnost za vse zainteresirane deležnike, kar zagotavlja s tem, da je politika kakovosti natisnjena in izobešena v prostorih Alma Mater in objavljena na internetnih straneh. Politika kakovosti je opredeljena v Prilogi 1 tega PK.

5.4 Vloge v organizaciji, odgovornosti in pooblastila

Splošne odgovornosti in pooblastila so določena v:

- statutu Alma Mater,
- aktu o sistemizaciji delovnih mest v Alma Mater,
- tem poslovniku,
- pravilnikih, internih predpisih in navodilih,
- opisih procesov,
- pogodbah o zaposlitvi,

Podrobneje so splošne odgovornosti in pooblastila posameznih vodstvenih ravni opredeljena v SDN »Odgovornosti in pooblastila«.

Delavci s posebnimi pooblastili prenašajo posamična pooblastila na druge delavce. Pri tem ne morejo prenašati pooblastil in odgovornosti, ki so jim bila podeljena s strani ožjega vodstva Alma Mater. Vsak vodja lahko prenese izvršitev naloge na podrejene sodelavce, vendar s tem ne prenese svoje odgovornosti za izvršitev naloge.

Vodstvo Alma Mater zagotavlja, da so odgovornosti in pooblastila glede planiranja, izvedbe, nadzora in korektivnega ukrepanja v okviru sistema vodenja opredeljene ter da je osebje o tem seznanjeno. V nadaljevanju so opredeljene le odgovornosti in pooblastila, ki se nanašajo na sistem vodenja kakovosti.

Odgovorna oseba	Odgovornost in pooblastilo
Predsednik	- oblikovanje politike kakovosti, - oblikovanje razvoja in strateških ciljev.
Direktor	- sprejemanje odločitev na področju financ, - podpisovanje pogodb, - sprejemanje poslovnih odločitev.
Tajnik Alma Mater – predstavnik vodstva za kakovost	- določanje in spremljanje letnih ciljev, - vzpostavljane, izvajanje, vzdrževanje in izboljševanje sistema vodenja kakovosti, - poročanja vodstvu o izvajanju sistema kakovosti, - zastopanje zavoda navzven z vidika dokazovanja učinkovitega delovanja

	sistema vodenja kakovosti, - vodenje notranjih evalvacij, presoj in ocenjevanj.
Skrbnik sistema kakovosti	- zagotavljanja in ohranjanja celovitosti sistema vodenja ob spremembah ter obvladovanje dokumentacije sistema vodenja - priprava analiz, zapisov in poročil v zvezi s sistemom kakovosti, - prenaša informacije s področja kakovosti na vse ravni vodenja organizacije, - spremlja učinkovitost ukrepov za izboljšanje kakovosti, - spremljanje sodobnih trendov razvoja stroke s področja kakovosti, - usposabljanje za vodenje kakovosti in dvigovanje zavesti zaposlenih, - analiziranje zadovoljstva uporabnikov in spremljanje njihovih reklamacij, - priprava gradiva za vodstveni pregled.
Predstojniki enot – lastniki procesov	- zagotavljanje izvajanja, obvladovanje in nenehno izboljševanje procesov iz svojega področja, - izvajanje preventivnih in korektivnih ukrepov na svojem področju, - spodbujanje zavedanja o pomenu kakovosti in motiviranje sodelavcev.

Tabela 5.1: Odgovornosti vodstva

Referenčni dokumenti:

- Izjava o politiki kakovosti – priloga 1PK
- Akt o sistemizaciji delovnih mest (ni priloga PK)
- Statut (ni priloga PK)

6. PLANIRANJE

6.1 Obravnava tveganj in priložnosti in ukrepanje

Da bo Alma Mater s pomočjo sistema vodenja dosegal predvidene rezultate, preprečeval neželene učinke in njihove posledice ter prepoznaval priložnosti za izboljšanje, se opredeljujejo in obravnavajo tveganja in priložnosti na treh ravneh:

- | | |
|-----------------|---|
| Ožje vodstvo | ➤ Vsaj enkrat letno obravnava tveganja in priložnosti vezane na opredeljeni kontekst Alma Mater in njegove cilje glede izpolnjevanja pričakovanih deležnikov. Tveganja in priložnosti se opredelijo v posebnem poglavju Letnega poslovnega načrta, kjer se opredelijo tudi ukrepi za njihovo obravnavo. Učinkovitost in uspešnost teh ukrepov se ovrednoti na vodstvenem pregledu. |
| Širše vodstvo | ➤ Presojajo tveganja in priložnosti v okviru procesov v katerih sodelujejo kot skrbniki procesa ali odgovorni za posamezna delovna področja. Tveganja in priložnosti za izboljšave širše vodstvo opredeli v Registru tveganj Alma Mater, kjer se opredelijo tudi ukrepi za njihovo obravnavo ter oceni učinkovitost teh ukrepov. Vsaj enkrat letno se ti ukrepi ovrednotijo in po potrebi sprejmejo novi. |
| Izvajalski nivo | ➤ V okviru svojega vplivnega območja prepoznavajo priložnosti in tveganja pri aktivnostih, ki jih izvajajo, o njih pravočasno seznani sodelavce in nadrejene. Tveganja na izvajalskem nivoju so opredeljena v Registru tveganj Alma Mater. Zaposleni so se dolžni o teh tveganjih seznaniti in upoštevati predvidene ukrepe. |

6.2 Cilji kakovosti

Izhodišča za postavljanje okvirnih (dolgoročnih/strateških) ciljev predstavlja opredeljeni kontekst Alma Mater, njena vizija ter politika kakovosti. Ožje vodstvo oblikuje Strateški načrt zavoda v katerem so določene osnovne smernice in dolgoročni cilji, merila ter nadzor.

Pripravo strateškega načrta vodi glavni tajnik. Strateški načrt zavoda sprejme upravni odbor na predlog predsednika. Po sprejetju strateškega načrta mora predsednik o njem seznanimi senat. Strateški načrt se hrani v tajništvu, njegovo uresničevanje pa spremlja Komisija za kakovost in širše vodstvo Alma Mater.

Izvedbeno raven Strateškega načrta predstavlja Letni delovni načrt, ki vsebuje letne cilje usklajene z dolgoročnimi usmeritvami. Pri izdelavi letnega delovnega načrta je potrebno upoštevati vse ugotovitve iz samoevalvacije, pripombe študentskega sveta, predstojnikov programov ter ostalih organov, ustrezno zakonodajo in predpise. Del letnega načrta je tudi »Načrt aktivnosti« s katerimi se dosega realizacija letnih ciljev.

Pri planiranju si določamo ciljne vrednosti, ki so praviloma višje, kot so bile dosežene v zadnjem spremljanem obdobju.

Izpolnjevanje postavljenih ciljev spremljamo periodično in v primeru negativnega trenda ustrezno ukrepamo, uspešnost doseganja ciljev na letni ravni preverimo na vodstvenem pregledu.

6.3 Planiranje sprememb

Spremembe sistema vodenja razumemo kot stalno nalogo oz. aktivnosti, ki so lahko npr. posledica izboljšav, korektivnega ukrepanja ali sprememb zakonodaje. Vsako sprememb dokumentiranih informacij, vključno s spremembo PK, izvedemo obvladovano, kjer proučimo možne posledice spremembe iz čim več vidikov, preverimo razpoložljivost potrebnih virov, vpliv spremembe na odgovornosti in pooblastila ter proučimo njen vpliv na celovitost sistema vodenja. Spremembe, katerih namen je nov ali spremenjen izhod procesov posebej evidentiramo in dokumentiramo.

Referenčna dokumenta:

- Strateški načrt,
- Letni delovni načrt z Načrtom aktivnosti.

7. PODPORA

7.1 Viri

Vodstvo Alma Mater je odgovorno za zagotavljanje potrebnih virov za uspešno delovanje SVK. Tako so zlasti opredeljeni in zagotovljeni naslednji viri:

- ljudje,
- infrastruktura,
- okolje za delovanje procesov,
- viri nadziranja in merjenja,
- organizacijsko znanje.

7.1.1 Ljudje in zagotavljanje njihove kompetentnosti

Ustrezna usposobljenost in kompetentnost osebja sta temeljni vodili pri kadrovanju in usposabljanju. Potrebe po usposabljanju in kadrovanju nastajajo zaradi zahtev, ki izhajajo iz:

- zahtev za delovno mesto, kar določa akt o sistemizaciji delovnih mest,
- uvajanja novih študijskih programov,
- sprotnega uvajanja novih oblik in metod dela,
- spreminjajočih se zahtev zakonodaje in izvajanja postopkov dela na kateremkoli delovnem področju

Posebnost pri zaposlovanju predavateljev so pogoji, ki jih morajo izpolnjevati in so opredeljeni v Pravilniku o postopkih, pogojih in merilih za izvolitev v nazive visokošolskih učiteljev, znanstvenih delavcev in visokošolskih sodelavcev na Alma Mater.

Kompetentnost zaposlenih zagotavljamo s sistematičnim usposabljanjem, pridobivanjem izkušenj ter s spodbujanjem strokovnega izobraževanja. Zahteve glede nivoja kompetentnosti se nanašajo tudi na pogodbene delavce, ki pa so dolžni sami zagotavljati vse potrebne aktivnosti za doseg kompetentnosti.

Planiranje usposabljanj

Vsebine usposabljanj planiramo letno in so razvidne iz *Letnega delovnega načrta*.

Predloge za usposabljanje zaposlenih s posamezniki uskladi glavni tajnik Alma Mater. Strokovna služba tajništva nadzoruje izvajanje in pripravi poročilo usposabljanj. Plan usposabljanj mora vsebovati:

- vsebine – področje usposabljanja,
- okvirne udeležence,
- planirano število ur/dni.

Zaposleni za polni delovni čas se letno udeleži vsaj enega izobraževanja na področju strokovnega in/ali enega na področju osebnostno-socialnega razvoja.

Spremljanje usposabljanj

Za vsako študijsko leto se nastavi Mapa izobraževanj, ki obsega okvirni načrt izobraževanj, predloge skupinskih in individualnih izobraževanj, evidenco izobraževanj vseh strokovnih delavcev in ostalih zaposlenih, poročil o izobraževanjih.

V kolikor so na usposabljanju udeleženci prejeli potrdila, so le-ta priložena poročilu, vse skupaj pa se hrani v personalni mapi vsakega zaposlenega.

Vodje programov so odgovorni za ocenjevanje uspešnosti izvedenih ukrepov za povečanje kompetentnosti. Ukrepe lahko vrednotimo:

- z dvostopenjskim modelom spremljanja učinkovitosti izobraževanj in usposabljanj,
- s pripravo poročila o izobraževanju,
- z individualnim razgovorom predsednika Alma Mater z udeležencem na podlagi katerega se ugotovi uporabnost pridobljenega znanja.

Pred napotitvijo zaposlenega na izobraževanje vodja programa določi po katerem izmed navedenih načinov se bo vrednotilo posamezno izobraževanje.

Referenčni dokumenti:

- Akt o sistemizaciji delovnih mest
- Letni delovni načrt,
- Plan usposabljanj
- Mapa izobraževanj
- Osebne mape zaposlenih
- OBR 01 – Spremljanje izobraževanja – 1. in 2. nivo
- OBR 02 – Spremljanje izobraževanja – 3. nivo

7.1.2 Infrastruktura

Vodstvo zagotavlja in vzdržuje infrastrukturo, ki obsega:

- objekte,
- opremo,
- programsko in strojno računalniško opremo.
- komunikacijska sredstva.

Predlog za nabavo opreme podajo zaposleni vodjem enot, le-ti pa glavnemu tajniku Alma Mater. Na podlagi zbranih predlogov glavni tajnik oblikuje dokončni predlog nabave opreme, ki ga v okviru Finančnega načrta sprejme Upravni odbor. V Finančnem načrtu se opredelijo tudi predvidena investicijska vlaganja in vzdrževalna dela.

Vzdrževanje infrastrukture je glede objektov in opreme podrobneje opredeljeno v pogodbi o najemu opremljenih prostorov, glede informacijskih in komunikacijskih sredstev pa v opisu procesa »Vzdrževanje informacijskega sistema«.

Referenčna dokumenta:

- Popis procesov,
- Finančni načrt.

7.1.3 Okolje za delovanje procesov

Prijetno in zaposlenim prijazno delovno okolje vpliva na motiviranost, zadovoljstvo, razvoj in rezultate zaposlenih. Vodstvo Alma Mater tako zagotavlja in vzdržuje delovno okolje z obvladovanjem:

- **fizičnih dejavnikov**, ki jih zagotavljamo s periodičnim opravljanjem meritev delovnih pogojev, ki jih opravlja zunanja pogodbeni organizacija (osvetlitev, klima, hrupnost, ionizirajoče sevanje), zagotavljanjem varnosti pri delu ter požarno varnostjo, kar prav tako izvaja pogodbeni partner. Varovanje objektov, se izvaja preko pogodbenega partnerja najemodajalca. Varnost ljudi v objektu pa je možno spremljati s pomočjo nameščenih kamer, kar je podrobneje opredeljeno v Pravilniku o postopkih in ukrepih za varovanje osebnih podatkov zavoda. Čiščenje prostorov se zagotavlja z lastnimi in zunanjimi zaposlenimi. Poročila o meritvah in dokazila o usposobljenosti osebja za varno delo hrani tajništvo Alma Mater. Delovni čas je prilagojen naravi dela z upoštevanjem Zakona o delovnih razmerjih. Z nadzorom nad delom so zaposleni seznanjeni preko navodil (v pisni ali ustni obliki) in postopkov dela.
- **družbenih dejavnikov**, kar se udejanja s spoštovanjem načela nediskriminatornosti, kot npr. glede spola, starosti in socialnega statusa, tako v odnosu med zaposlenimi, kakor v odnosu do študentov. Prav tako si prizadevamo za usklajenost poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Z družabnimi srečanji zaposlenih ob različnih priložnostih (novoletna srečanja, ob začetku ali koncu študijskega leta ipd., strokovne ekskurzije) si prizadevamo za dobre medsebojne odnose.
- **psiholoških dejavnikov**, kjer z osveščanjem zaposlenih obvladujemo stres, preprečujemo izgorelost, preprečujemo mobing in morebitne izredne (nasilne) dogodke nad zaposlenimi ali študenti. V ta namen najmanj enkrat letno organiziramo izobraževanje, kjer se periodno obravnava eden izmed navedenih dejavnikov.

Enkrat letno se preverja stopnja zadovoljstva z delovnim okoljem pri zaposlenih.

Referenčni dokumenti:

- Ocena tveganja varstva pri delu,
- Pravilnik o postopkih in ukrepih za varovanje osebnih podatkov zavoda,
- Anketni vprašalnik – zaposleni,
- Zakon o delovnih razmerjih.

7.1.4 Viri nadzorovanja in merjenja

Pri izvajanju pedagoškega procesa uporabljamo merilne opreme in posledično zagotavljamo ustrezne vire, potrebne za zagotavljanje veljavnih in zanesljivih rezultatov meritev. V ta namen je oblikovan proces v Popisu procesov.

7.1.5 Organizacijsko znanje

V Alma Mater imamo prepoznano potrebno znanje za uspešno delovanje in doseganje ciljev. Tako ugotavljamo obstoječe, manjkajoče in tudi tisto znanje, ki ga bomo potrebovali v prihodnosti glede

na spreminjajoče se okoliščine in naše razvojne cilje. Naš cilj je delovno okolje, v katerem se znanje lahko pretaka, se razvija, napreduje in se uporablja.

Odgovornosti in aktivnosti v zvezi z negovanjem organizacijskega znanja izvajamo na treh ravneh, kar je razvidno iz naslednje preglednice.

	Odgovornost za prepoznavanje potreb po znanju zaradi	Aktivnosti zagotavljanja znanja
Ožje vodstvo	- uresničevanja vizije - odhodov ključnih kadrov - novih dejavnosti	- opredelitev posebnih znanj v letnih ciljih, ki so potrebna za nove predvidene dejavnosti, - v letnem načrtu opredeliti znanje, ki ga sami ne moremo razviti ali pridobiti in ga bo potrebno najeti ali zakupiti, - letno spremljanje stanja zaposlenih na področju ključnih kadrov, - določitev aktivnosti za zagotovitev ohranitve znanj ob vsakem odhodu ključnih kadrov (mentorstvo).
Širše vodstvo (vodje programov)	- učenja na napakah in širjenju tega znanja - širjenja dobrih praks, izkušenj in novih pristopov - novih trendov na posameznih študijskih področjih	- periodična obravnava korektivnih ukrepov in zagotovitev njihovega razumevanja, - objava »mikročlankov« na intranetu po izvedenih usposabljanjih ali proučitvah dobrih praks drugih - priprava področnega »kataloga delovnih mest«, ki se ga vsaj enkrat letno pregleda in s katerim se ugotovi dejansko in želeno znanje potrebno za uspešno izvajanje procesov
Izvajalci	- uspešnega izvajanja procesov - obvladovanja prepoznanih tveganj	- zagotovitev dostopa, spremljanje in poznavanje predmetne zakonodaje, standardov, smernic in dokumentov SVK - prenos znanja med zaposlenimi (npr. usposobljenost za vsaj dve delovni mesti, usposabljanje za ugotovljena želena znanja)

Tabela 7.1: Negovanje organizacijskega znanja

Referenčni dokument:

- Pravilnik o notranji organiziranosti in sistemizaciji delovnih mest na Alma Mater Europaea – Evropski center, Maribor.

7.2 Zavedanje /ozaveščenost

V Alma Mater ECM zagotavljamo zavedanje osebja glede politike kakovosti, poslanstva, vizije in vrednot zavoda z njihovo objavo na intranetu ter v prostorih zavoda.

Po potrebi se v zavodu po enotah organizira tudi »dan kakovosti«, kjer se zaposlene seznani o ciljih kakovosti, rezultatih presoj, izvedenimi korektivnimi ukrepi, izboljšavami, zadovoljstvu uporabnikov in zaposlenih, dobrih praksah ter o drugih temah povezanih z zagotavljanjem kakovosti.

V ciklu treh let vodje organizacijskih enot izvedejo tudi letni pogovor z vsakim podrejenim katerega del je tudi pregled osebnega prispevka k doseganju skupnih ciljev.

Referenčni dokument:

- OBR 03 – Letni pogovor.

7.3 Komuniciranje

Pri vzpostavljanju kakovostne komunikacije je v ospredju predvsem medsebojno spoštovanje, razumevanje in iskrenost. Na vseh ravneh komuniciranja smo dolžni upoštevati etičnost komuniciranja, usklajenost z Ustavo RS, človekovimi pravicami, predpisi, zakoni in pravilniki.

Notranje komuniciranje

V Alma Mater uporabljamo formalne in neformalne oblike komuniciranja in obveščanja, ki potekajo na relacijah:

VODSTVO – ZAPOSLENI

- seje senata,
- seje akademskega zbora,
- spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela (nastopna predavanja, analiza izvedbe),
- občasni razgovori po potrebi in drugi sestanki,
- formalni razgovori,
- dnevni neformalni razgovori,
- odprta vrata glavne tajnice vsak dan v delovnem času ali po dogovoru.

VODSTVO – ŠTUDENTI

- uvodni dnevi za študente,
- spletna stran Alma Mater in oglasna deska,
- seje študentskega sveta,
- obštudijske dejavnosti,
- študentska anketa,
- elektronska sporočila.

STROKOVNI DELAVCI MED SEBOJ

- seje kateder,
- študijske komisije,
- neformalni dnevni razgovori.

STROKOVNI DELAVCI – ŠTUDENTI

- e-učilnica,
- seje študentskega sveta,
- skupinski razgovori v času predavanj in vaj,
- pogovori s tutorji,
- spletna stran Alma Mater in oglasna deska,
- individualni razgovori v času govorilnih ur za študente,
- elektronska sporočila,
- študentska anketa,
- obštudijske dejavnosti.

Z posredovanje pomembnih informacij zaposlenim je pristojen predsednik Alma Mater ali oseba, ki jo pooblasti. Tako zaposleni, kot tudi študenti, lahko vodstvu podajo predloge za spremembe. To lahko storijo osebno s predhodno najavo ali elektronsko na objavljene elektronske naslove na spletu. Mnenja in predlogi se zbirajo ter analizirajo, odgovore pa se posredujejo zainteresiranim.

Zunanje komuniciranje

Za komuniciranje z zunanjimi javnostmi je pristojno in odgovorno ožje vodstvo Alma Mater. V imenu vodstva z zunanjimi javnostmi komunicira predsednik Alma Mater.

Predsednik Alma Mater na osnovi okvirnega načrta komuniciranja z javnostmi sodeluje z mediji v obliki intervjujev, posredovanja pisnih informacij in občasnih tiskovnih konferenc.

Ključna zunanja komuniciranja potekajo

- Z MINISTRSTVOM ZA VISOKOŠOLSTVO, ZNANOST IN INOVACIJE
 - pisno in ustno komuniciranje z državnim sekretarjem za višje šolstvo,
 - komuniciranje s pravno službo ministrstva.
- S PARTNERSKIMI INSTITUCIJAMI IN OKOLJEM
 - sodelovanje pri raziskovalnih in znanstvenih projektih,
 - razgovori o potrebnih novih učnih vsebinah in programih z zaposlovalci,
 - sodelovanje pri aktivnostih lokalnih skupnosti,
 - dogovori o izvajanju praktičnega izobraževanja,
 - seminarji za mentorje študentov pri praktičnem izobraževanju.

Kot komunikacijske poti z zunanjimi javnostmi uporabljamo tudi:

- spletno stran Alma Mater,
- družbena omrežja (FB in Instagram),
- novinarsko konferenco s seznantvijo o delovanju zavoda (po potrebi),
- dan odprtih vrat Alma Mater (enkrat letno),
- ankete o zadovoljstvu sodelovanja z Alma Mater.

7.4 Dokumentirane informacije

7.4.1 Splošno

Med dokumentirane informacije štejemo vso dokumentacijo, ki jo zahteva ta standard in drugo dokumentacijo, ki jo potrebujemo za uspešnost sistema vodenja kakovosti. Enoten sistem dokumentiranih informacij zajema vse informacije, ne glede na njihov izvor (notranji ali zunanji), ne glede na vsebino (pedagoško strokovno ali poslovno) ter ne glede na njihovo obliko (elektronsko ali analogno).

Obvladujemo 4 hierarhične nivoje dokumentiranih informacij:



Slika 7.1: Nivoji dokumentiranih informacij

Posamezen nivo dokumentiranih informacij zajema naslednje:

- poslovnik kakovosti – ključne usmeritve glede sistema vodenja, kot so razumevanje in upoštevanje konteksta Alma Mater, procesni pogled na delo, voditeljstvo, politika kakovosti, planiranje, podpore, delovanje, nadzorovanje, analiziranje in vrednotenje delovanja.
- organizacijski predpisi – informacije, ki so potrebne za delovanje Alma Mater kot celote, za usklajeno delovanje organizacijskih enot ter enotno razumevanje pravil notranjega delovanja zavoda, kot so npr. statut, pravilniki, letni delovni načrt, letno poročilo, splošni organizacijski predpisi in splošna delovna navodila,
- opisi procesov in delovna navodila – informacije v podporo delovanja procesov, kot so npr. posamezni dokumentirani postopki, smernice in navodila v zvezi z izvajanjem ključnih in podpornih procesov,
- obrazci, zapisi, dopisi in druga dokumentacija – informacije o dokazih, izvedenih aktivnostih, rezultatih in drugih dejstvih povezanih z delovanjem, obvestila, dopisi zunanjim partnerjem, prejeti dopisi, pedagoška, računovodska, tehnična, kadrovska in druga poslovna dokumentacija.

Dokumentirane informacije zunanjega izvora, ki jih Alma Mater prejme ali kot potrebne pridobi, se glede na namen ustrezno uvrstijo v II., III. ali IV. nivo dokumentiranih informacij. Med dokumente zunanjega izvora štejemo zlasti standarde, pravne in upravne predpise, dopise ministrstev, dokumentacijo študentov, odjemalcev, dobaviteljev ter poslovne dopise partnerjev.

7.4.2 Ustvarjanje, posodabljanje in obvladovanje dokumentiranih informacij

Vsi dokumenti notranjega izvora se identificirajo z naslovom, datumom in verzijo izdaje, dokumenti I., II. in III. nivoja pa se identificirajo tudi s podpisom osebe, ki je dokument odobrila. Dokumenti notranjega izvora vsebujejo tudi enoten logotip Alma Mater.

Dokumentirane informacije nivojev I. do III. ter obrazci iz IV. se štejejo tudi kot dokumenti sistema vodenja kakovosti (SVK).

Odgovornosti za izdelavo, pregled in odobritev dokumentiranih informacij so določene glede na posamezne ravni dokumentacije. Spremembe dokumentov lahko predlaga vsak zaposleni, spremembo pa odobri oseba, ki je dokument predhodno odobrila. Sprememba se predlaga svojemu nadrejenemu. Enkrat letno oseba, ki je dokument izdelala, dokument pregleda in po potrebi predlaga spremembe.

Pooblastila	
Odgovorna oseba	Odgovornost
Predsednik Alma Mater	- podpisovanje dokumentov I. in II. nivoja ter pedagoških dokumentov III. nivoja - zahtevanje izdelave dokumentov I., II., in III. nivoja
Glavni tajnik Alma Mater	- pregled in odobritev poslovnih dokumentov III. in IV. nivoja - pregledovanje dokumentov sistema vodenja kakovosti
Vodja programa	- pregledovanje dokumentov sistema vodenja kakovosti svojega programskega področja
Vodja procesa	- priprava dokumentov III. nivoja in dokumentov IV. nivoja, ki so vezani na proces, - priprava delovnih navodil
Skrbnik SVK	- objava dokumentov na intranetu ter hranjenje veljavnih analognih izvodov dokumentov

Tabela 7.2: Pooblastila odgovornih oseb

Vsi zaposleni imajo na svojih delovnih mestih dostop do zadnje veljavne verzije dokumentov iz delovnega področja, ki jih potrebujejo za kakovostno opravljanje delovnih obveznosti. Veljavni dokumenti so za zaposlene dostopni na intranetu in smiselno vsebinsko razvrščeni po mapah. Z dnem objave dokumenta na intranetu nastopi tudi njegova veljavnost in obligatornost upoštevanja. Vsaka sprememba dokumenta se sporoči skrbniku SVK, posreduje se ji tudi en digitalni izvod novega dokumenta ter podpisan original.

Za objavo in ažurnost objavljenih dokumentov je zadolžen skrbnik SVK, ki ob objavi po e-poti obvesti odgovorne delavce OE, le-ti pa seznaniijo zaposlene v enoti. En izvod odobrenega dokumenta hrani skrbnik SVK v digitalni obliki.

Neveljavni dokumenti morajo biti preneseni v mapo »NEAKTIVNI« dokumenti.

Ob novi izdaji se spremembe v dokumentih od I. do III. nivoja označijo z rdečo barvo (Sledi spremembam). Stari tekst, ki se izvzame, se računalniško prečrta. Rdeči tekst prejšnje izdaje se počrni (Sprejmi spremembe preden pričneš delat nove spremembe).

Podatki, ki se hranijo na elektronskih nosilcih so zaščiteni pred nepooblaščenim dostopom z gesli, pred izgubo pa z njihovim dnevnim in tedenskim varnostnim arhiviranjem. Vsak zaposleni, ki dobi uporabniško ime za dostop do omrežja in/ali programa, je osebno odgovoren, da nepooblaščen osebe nimajo dostopa do podatkov z njegovimi gesli.

Referenčna dokumenta:

- Seznam notranjih dokumentov,
- Seznam dokumentov zunanjega izvora (zakonodaja in regulativa).

8. DELOVANJE

8.1 Planiranje in obvladovanje delovanja

Aktivnosti, kriterije in zahteve, ki so potrebne za izvajanje poslovnih in pedagoških storitev planiramo tako, da jih opredelimo v delovnih navodilih, opisih procesov, pri tem pa upoštevamo zakonodajo in zahteve ter priporočila pristojnega ministrstva.

8.2 Zahteve za izdelke in storitve

Komuniciranje z odjemalci

Na Alma Mater izvajamo komuniciranje s študenti:

- z objavo informacij o izobraževalnih storitvah na internetnih straneh in v socialnih omrežjih,
- z objavo sporočil na naših oglasnih deskah, monitorjih in drugih površinah v zavodu,
- s pripravo zloženkov in letakov o naših storitvah in učnih vsebinah,
- z uporabo telefona, elektronske pošte in osebnim pogovorom,
- z objavo informacij o aktualnih dogodkih s pomočjo zastopnice za komuniciranje z javnostjo (PR –služba).

Ključne vsebine komuniciranja so podajanje informacij o:

- izobraževalnih programih, svoji dejavnosti in zaposljivosti študentov (na spletnih straneh – karierni center),
- načinu vpisa in izbirnem postopku (na spletnih straneh),
- izvajanju izobraževalnega procesa (na spletnih straneh),
- možnostih vključevanja študentov v strokovno delo ter organe upravljanja (opredeljeno v Statutu Alma Mater – objavljen na spletni strani),
- praktičnem izobraževanju v organizacijah (Pravilnik o praktičnem izobraževanju in Moodle),
- načinu obravnave povratnih informacij študentov in reševanju ugovorov (pritožb).

Poleg uporabe spletne strani se uporabljajo tudi druge komunikacijske poti, kot je udeležba na sejmih, izvajanje informativnih dni, izdaja informativnih brošur ter medijsko komuniciranje.

Povratne informacije odjemalcev glede izvedenih storitev zaznavamo po elektronski pošti, pošti ali osebno. Povratne informacije odjemalcev evidentiramo v elektronski register mnenja.odjemalcev@almamater.si, kjer jim dodelimo status pohvale, pritožbe ali predloga.

V kolikor gre za pritožbo ali predlog poslovne narave (npr. na odnos, organizacijo dela, urejenost prostorov) je za reševanje pritožbe odgovoren glavni tajnik, ki glede na vsebino določi osebe, ki obravnavajo te informacije. V roku 15-ih dni se obravnava vsebina ter poda pisni ali ustni odgovor odjemalcu.

Pritožbe, ki se nanašajo na postopek študija pa obravnava na prvi stopnji ustrezna komisija senata, na drugi stopnji pa senat, ki poda odgovor pritožniku v 8 dneh po potrditvi zapisnika seje organa, ki zaseda v skladu z Letnim terminskim planom sej. Po potrebi lahko glavni tajnik odredi tudi notranji strokovni nadzor, v tem primeru se rok za odgovor podaljša na 30 dni od prejema pritožbe, v primeru zunanje nadzora pa se upošteva zakonski rok.

Anonimne povratne informacije odjemalcev obravnavamo po enakem postopku, vendar na njih ne odgovarjamo.

Specifične zahteve za odjemalce glede ukrepanja ob nepredvidenih situacijah so razvidne na vidnih mestih v prostorih zavoda ali na aplikaciji za preverjanje prisotnosti Alma Mater. Med nepredvidene situacije uvrščamo dogodke povezane z varnostjo (npr. požarni načrt, ravnanje v dvigalu) in nepredvidene odsotnosti predavateljev.

Referenčna dokumenta:

- register v poštnem predalu »mnenja.odjemalcev@almamater.si«,
- Letni terminski plan sej.

Opredeljevanje, pregled in spremembe zahtev za storitve

Zahteve odjemalcev prepoznavajo naši strokovni delavci ob vpisu ter v vsakodnevnem kontaktu s študenti. Pri prepoznavanju zahtev naši delavci opredelijo skupaj s študenti tudi tiste zahteve, ki jih le-ti niso nedvoumno izrazili ali pa jih sploh niso izrazili, vendar so nujne za uspešno izvedbo študija. Pri sprejemanju in opredeljevanju zahtev se upoštevajo tudi zakonske zahteve, zahteve stroke in tudi zahteve, ki izhajajo iz opisov procesov, smernic in drugih navodil.

Pri določitvi zahtev v zvezi storitvijo izobraževanja tako

- preverimo status študenta,
- preverimo dokumentacijo,
- po uvodni oceni zahtevo rešimo v strokovnih službah ali jo glede na naravo zahteve posredujemo ustrezni komisiji senata Alma Mater.

Zahteve za storitve poslovne narave so večinoma opredeljene v pogodbah. Pogodbe, ki so posredovane v podpis odgovorni osebi vodstva Alma Mater morajo biti pred podpisom pregledane iz pravnega in finančnega vidika ter ustrezno parafirane.

8.3 Snovanje in razvoj in storitev

Zaradi sprememb zakonodaje, potreb in zahtev odjemalcev ali zaradi naše strokovne ocene je občasno potrebno v naše poslovanje uvesti večje novosti, kot so nove storitve, posodabljanje obstoječih programov ali uvesti zahtevnejše nove tehnologije.

Pobudo za uvedbo novosti lahko poda vsak zaposleni na obrazcu »Koristni predlog«. Vodja OE oceni, ali predlog vsebinsko presega rutinska opravila in je potreben projekten pristop pri uvedbi novosti. V kolikor gre za razvoj in spremembo študijskih programov le ta poteka v skladu s »Pravilnikom o spremembah obveznih sestavin študijskih programov na Alma Mater«.

V kolikor pa gre za razvoj vsebinsko novih storitev, ki niso predmet akreditiranih študijskih programov pa vodja OE poda predlog za novost na kolegiju (oz. glavnemu tajniku), ki je pristojen za odobritev projekta in imenuje delovno skupino za izvedbo ter njenega vodjo. Vodja delovne skupine je odgovoren za vodenje dokumentacije uvajanja novosti, katere osnova je obrazec »Razvoj nove storitve«. Določeni morajo biti ustrezni vhodi in cilji projekta, posamezne izvedbene faze, odgovorni nosilci, viri in roki izvedbe. Vodja delovne skupine na kolegijih poroča o poteku izvajanja projekta in o morebitnih njegovih spremembah, ki jih mora odobriti kolegij ter se ustrezno dokumentirajo. Overjanje novih storitve se izvede s podajanjem delnih ocen poskusnega izvajanja nove storitve, validacijo pa z uporabo storitve v realnem okolju in analizo izpolnitve pričakovanj uporabnikov ali ciljev projekta. Ko je novost uvedena vodja pripravi zaključno poročilo iz katerega je razvidno kako so doseženi pričakovani rezultati.

Referenčna dokumenta:

- OBR 04 – Razvoj nove storitve
- Pravilnik o spremembah obveznih sestavin študijskih programov na Alma Mater

8.4 Obvladovanje procesov, izdelkov in storitev zunanjih ponudnikov

Procesi, vključno s kriteriji spremljanja njihove kakovosti, ki jih za Alma Mater opravljajo zunanji ponudniki, so opredeljeni v PK tč 4.5. Zahteve za storitve zunanjih ponudnikov so opredeljene v pogodbah v okviru katerih so opredeljeni skrbniki pogodb ter osebe, ki so odgovorne za sprejem storitve ali izdelka in kontakt z izvajalci. Ob prevzemu storitve osebe odgovorne za sprejem storitve preverijo skladnost opravljenih storitev s pogodbenimi zahtevami.

Pedagoški proces, ki ga izvajajo visokošolski učitelji na podlagi avtorskih in podjemnih pogodb se spremlja in obvladuje tako kot vsi drugi pedagoški procesi, in sicer kvantitativno s pomočjo kamer in evidentiranja prisotnosti, kvalitativno pa z analizo študentskih anket in doseženimi rezultati pri preverjanju znanja.

Skladnost procesov, izdelkov in storitev zunanjih ponudnikov z zahtevami Alma Mater tako zagotavljamo:

- z ocenjevanjem in izborom dobaviteljev,
- z ustreznimi informacijami dobaviteljem glede naših pričakovanj in zahtev,
- s pregledom nabavljenih izdelkov in storitev.

Kakovost dobav preverjamo z vhodno kontrolo ob prevzemu blaga. Za lastnosti, ki jih ne moremo preveriti, zahtevamo od dobaviteljev certifikat ali garancijo (izjava o skladnosti).

V primeru, da dobavitelj ne posreduje blaga v skladu z zahtevami se to dokumentira na »Listu spremljanja dobavitelja«. Odločitev, ali se bo blago ali storitev kljub neskladni dobavi sprejela sprejme skrbnik pogodbe. Enkrat letno se dobavitelje oceni po petstopenjski lestvici.

Referenčni dokument:

- OBR 05 – Ocena sposobnosti in lista spremljanja dobavitelja.

8.5 Izvedba storitev

Izobraževalne in podporne storitve izvajamo v obvladovanih razmerah, ki so opredeljene v okviru opisov procesov. Tako imamo za vsak proces opredeljene postopke planiranja, postopke izvajanja, merjenja in nadzorovanja, način obvladovanja potrebnega materiala, vzdrževanja prostorov in opreme, tok informacij ter merila s katerimi ugotavljamo ali so doseženi planirani rezultati. Za posamezne aktivnosti znotraj procesa imamo opredeljene odgovorne osebe, katerih kompetentnost se zagotavlja v skladu s PK tč 7.2.1.

Nekaterih izhodov izobraževalnih storitev ni mogoče overjati z naknadnim nadzorovanjem in meritvami, zato izvajamo postopke validacije procesov s katerimi želimo zagotoviti, da bodo procesi tudi v realnih okoliščinah zanesljivi in ponovljivi (npr. preizkusno predavanje v postopku prve izvolitve v naziv).

Ključno merilo za učinkovito izvedeno izobraževalno storitev je opravljen preizkus znanja, poteka v skladu s Pravilnikom o preverjanju in ocenjevanju znanja.

Za uspešno izvedbo praktičnih izobraževanj v okviru dodiplomskega študija so odgovorni koordinatorji posameznega študijskega programa, ki spremljajo in analizirajo tudi povratne

informacije udeležencev. Tako vodijo seznam institucij, v katerih študenti opravljajo praktično izobraževanje, informirajo institucije o potrebnih postopkih v zvezi z verifikacijo učnih mest, lahko pripravljajo izobraževanje mentorjev, obiskujejo institucije in vodijo dnevnik obiskov, pripravijo in izvedejo anketo z mentorji in s študenti ter pripravijo končno poročilo.

Identifikacija in sledljivost

Informacijski sistem Alma Mater omogoča stalno identifikacijo stanja vsakega študenta v vsakem letniku. Prisotnost študenta na predavanjih, vajah, seminarjih in izpitih ter njihova uspešnost so podatki, ki se redno vpisujejo in so dostopni v sistemu VIS, e-učilnica in Alma Mater APP.

Lastnina odjemalcev

Lastnino naših odjemalcev, deloma pa tudi zaposlenih in naših dobaviteljev, delimo na informacijsko in materialno lastnino.

Informacijska lastnina so zlasti osebni podatki študentov, z njo ravnamo v skladu z Zakonom o varovanju osebnih podatkov.

Materialna lastnina odjemalcev so listine, ki jih prevzamemo od naših študentov (spričevala predhodne izobrazbe ali usposabljanja, različna potrdila ter drugi dokumenti). Prejeto gradivo se evidentira in arhivira, tako da je zaščiteno pred izgubo in uničenjem. Gradivo se študentom vrne ob zaključku študija ali izpisu. Z njim ravnamo enako skrbno in sledljivo, kot ravnamo tudi z materialom naših dobaviteljev in partnerjev (npr. njihovi dokumenti, predmeti, posojena oprema ipd.). Za varovanje tega materiala je odgovorna oseba, ki je material prevzela.

V primeru poškodovanja, neprimernosti za uporabo, zlorabe ali izgube lastnine naših študentov predstojnik OE obvesti študenta in o tem naredi zapisnik.

Aktivnosti po končanju študija

Po končanem študiju se izvajajo naslednje aktivnosti:

- arhiviranje študentove dokumentacije,
- povabilo v Alumni klub,
- anketiranje diplomantov in zaposlovalcev.

Obvladovanje sprememb

Manjše spremembe v izvajanju Letnega delovnega načrta lahko odobri ožje vodstvo in se objavijo na spletu. Spremembe v učnem načrtu lahko odobri senat, nove verzije se obvladujejo kot ostale dokumentirane informacije.

Večje spremembe pomenijo dodajati ali brisati poglavja v strokovnih modulih in so obvladovane v skladu s »Pravilnikom o spremembah obveznih sestavin študijskih programov na Alma Mater«.

Referenčna dokumenta:

- Pravilnik o spremembah obveznih sestavin študijskih programov na AMEU – ECM,
- Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja.

8.6 Dokončanje nalog in aktivnosti

Na ravni študenta se študijske aktivnosti zaključijo z diplomo oz. zagovorom naloge. Izdajo diplome potrdi predsednik Alma Mater.

Na nivoju projektov se aktivnosti zaključijo takrat, kot to potrdi predsednik Alma Mater.

Za sprostitev poslovnih storitev (pogodb, naročil, poslovnih dopisov, izdaja aktov itd.) je odgovorna glavna tajnica oz. od nje pooblaščen oseba, ki s svojim podpisom ali sledljivo odobritvijo odobri dostavo ter preveri, ali je predhodna fazah priprave dokumenta ali izvedbe storitve ustrezno preverjena oz. potrjena (paraf, podpis pripravljavca dokumenta).

Na ravni dnevnih tekočih aktivnosti in nalog ter zadolžitev, ki jih zaposlenim odredita predsednik ali glavni tajnik, se v tajništvu vodi evidenca nalog. Za vodenje evidence je zadolženo tajništvo predsednika, v evidenci se vodi vsebina naloge, odgovorna oseba, rok izvedbe ter kontrolni status. En dan preden se izteče rok za dokončanje naloge tajništvo opomni nosilca izvedbe.

8.7 Obvladovanje zastojev in napak v procesih

V primeru, da pri izvajanju učnega programa in drugih aktivnosti prihaja do zastojev in neskladij (npr. delo ni pravočasno končano, pomanjkanje virov, napačna izvedba...) se to ustrezno evidentira (notranje reklamacije – popisni list spremljanja procesa) ter z ukrepom odpravi zastoj. V kolikor se zastoj učinkovito ne odpravi je izvajalec o tem dolžan obvestiti nadrejenega.

Referenčni dokument:

- OBR 06 – Popisni list spremljanja procesov

9. VREDNOTENJE IZVEDBE

9.1 Nadzorovanje, merjenje, analiziranje in vrednotenje

Z nadzorovanjem in merjenjem izvajamo tretji korak PDCA zanke, ki jo uporabljamo na izvedbeni ravni pri obvladovanju procesov in na sistemski ravni pri obvladovanju sistema vodenja kakovosti. Nadzor in merjenje izvajamo tam, kjer imamo določena merila uspešnosti in učinkovitosti ter postavljene ciljne vrednosti.

Tako spremljamo in merimo:

- Zadovoljstvo naših odjemalcev in zaposlenih.
- uspešnost procesov,
- rezultate storitev izobraževanja,
- uspešnost sistema vodenja kakovosti, za katerega spremljanje je odgovorno najvišje vodstvo Alma Mater in se izvaja v okviru vodstvenega pregleda.

Zadovoljstvo odjemalcev, kot enega izmed ciljev kakovosti, spremljamo letno s pomočjo anketnega vprašalnika v skladu s Pravilnikom o anketiranju na Alma Mater ter na podlagi drugih povratnih informacij odjemalcev, kot so pritožbe, pohvale, zapisi v medijih.

Zadovoljstvo zaposlenih spremljamo s pomočjo anket, ki jih izvedemo enkrat letno ob koncu študijskega leta. Pomemben vir zadovoljstva zaposlenih so tudi zaključki letnih razgovorov.

Rezultate merjenja analiziramo in ovrednotimo ter pri tem uporabljamo primerne opisne statistike, kot so npr. srednje vrednosti, frekvence, ugotavljamo trende ter uporabljamo orodja, kot so npr. Pareto diagram, analiza vzrokov in posledic, »brainstorming« idr. Z ovrednotenjem podatkov ugotavljamo odstopanja od postavljenih ciljev in preverjamo, ali je planirano uspešno izvedeno. Informacije, ki jih dobimo z vrednotenjem podatkov dokumentiramo in so osnova za izvajanje četrtega koraka PDCA zanke, to je ukrepanja in izboljševanja.

Postopki vrednotenja vključujejo tudi samoevalvacijo.

Referenčna dokumenta:

- Pravilnikom o anketiranju na Alma Mater,
- Anketni vprašalnik – zaposleni.

9.2 Notranja presoja

Postopki za opravljanje notranjih presoj so določeni v dokumentu »Postopek notranje presoje« kjer je podan v obliki diagrama procesa. Kriterije in obseg presoje na letni ravni planira predstavnik vodstva za kakovost, operativne presoje pa planira koordinator za kakovost v sodelovanju s predstavnikom vodstva za kakovost. Presoje izvajajo presojevalne skupine, ki zagotavljajo objektivnost in nepristranskost procesa presoje. Notranji presojevalci skrbijo za svojo kompetentnost v okviru izpopolnjevalnih seminarjev za notranje presojevalce. Presojevalci so za svoje delo neposredno odgovorni predstavniku vodstva.

Poročila o ugotovitvah presoje izdela koordinator za kakovost ter jih posreduje predstavniku vodstva za kakovost, ki koordinira izvajanje korektivnih ukrepov. Skupno poročilo o presoji se posreduje predsedniku Alma Mater.

Referenčni dokumenti:

- Postopek notranje presoje,
- Plan presoje,
- Ugotovitve notranje presoje,
- Poročilo o presoji.

9.3 Samoevalvacija

Letno pregledovanje učinkovitosti sistema kakovosti se opravlja tudi na podlagi samoevalvacije. Samoevalvacija se izvede v skladu z Navodilom o izvajanju samoevalvacij. Rezultati in poročanje samoevalvacije se smiselno povežejo s poročili vodstvenega pregleda.

9.4 Vodstveni pregled

Širše vodstvo Alma Mater (predsednik, direktor, glavni tajnik in vodje organizacijskih enot) enkrat letno pregleda sistem vodenja kakovosti, da zagotovi njegovo ustreznost, uspešnost, primernost in usklajenost s strateškimi usmeritvami zavoda.

Na vodstvenem pregledu se obravnava:

Poročilo / vhodni podatek	Odgovorna oseba za pripravo in predstavitev
Poročilo o izvedbi ukrepov iz predhodnih vodstvenih pregledov	Predstavnik vodstva
Spremembe, ki lahko vplivajo na sistem vodenja kakovosti (zunanji in notranji dejavniki – kontekst Alma Mater)	Glavni tajnik
Poročilo o zadovoljstvu odjemalcev in povratnih informacijah od relevantnih zainteresiranih stranh	Vodja referata
Poročilo o doseganju ciljev opredeljenih v poslovnem planu zavoda in učinkovitosti procesov	Koordinator pedagoškega procesa Koordinator raziskovalnega procesa Glavni tajnik Predstavnik vodstva za kakovost
Poročilo o stanju neskladnosti ter korektivnih in drugih ukrepov, vključno z ukrepi glede obvladovanja tveganj in priložnosti	Koordinator pedagoškega procesa Koordinator raziskovalnega procesa Glavni tajnik Predstavnik vodstva za kakovost
Poročilo o rezultatih notranjih presoj in samoevalvacij	Skrbnik SVK
Ocena delovanja zunanjih ponudnikov	Koordinator ped. procesa
Poročilo o primernosti virov Alma Mater	Glavni tajnik
Poročilo o stanju in priložnostih za izboljšave na Alma Mater	Skrbnik SVK

Tabela 9.1: Področja obravnave na vodstvenem pregledu

O vodstvenem pregledu predstavnik vodstva za kakovost vodi zapisnik. Ta vključuje vse odločitve in ukrepe v zvezi:

- s priložnostmi za izboljšave,
- s potrebami po spremembah sistema vodenja kakovosti,
- s potrebami po virih.

Po potrebi v okviru vodstvenega pregleda vodstvo določi tudi ukrepe in nove merljive cilje kakovosti, po potrebi se posodobi politika kakovosti, odredi izvedba izboljšav ter korektivnih in preventivnih ukrepov, predvsem v zvezi z izboljšanjem uspešnosti in učinkovitosti procesov sistema vodenja kakovosti ter v zvezi z izboljšanjem kakovosti storitev glede na potrebe in zahteve odjemalcev. Za izvedbo ukrepov vodstvo zagotovi ustrezne vire.

Referenčni dokument:

- Navodilo o izvajanju samoevalvacije.

10. IZBOLJŠEVANJE

Izboljševanje razumemo kot ključen element in rezultat našega sistema vodenja. Ukrepi izboljševanja sledijo aktivnostim načrtovanja, izvajanja in merjenja z vrednotenjem in so usmerjeni zlasti v:

- izboljševanje procesov in s tem naših storitev,
- Izboljševanje izvajanja in uspešnosti sistema vodenja ter
- popravljanje, preprečevanje ali zmanjševanje neželenih učinkov.

Svoje izboljševanje dokazujemo tako, da upoštevamo:

- rezultate vrednotenja (nedoseganje ciljev, planov, ugotovitve vodstvenega pregleda,)
- prepoznane nevarnosti in priložnosti (iz analiz notranjega in zunanjega okolja, povratnih informacij zadovoljstva deležnikov),
- učinkovitost izvedenih ukrepov (notranjih presoj, samoevalvacij).
- Ugotovitev priložnosti za nove pristope na podlagi samoevalvacije (aktivnosti za izvedo teh pristopov so del letnega načrta.)

Naša prizadevanja so usmerjena v izgradnjo in negovanje notranje kulture naklonjenosti k izboljšavam, kar izvajamo zlasti z:

- zbiranjem koristnih predlogov zaposlenih,
- delovanjem tima za dobre prakse,
- uvajanjem sprememb na podlagi vrednotenja učinkovitosti izobraževanj,
- uvajanjem storitev, ki presegajo pričakovanja študentov (vsaj eno novo aktivnost letno).

Spremembe, ki so potrebne za izboljšanje, definiramo v samoevalvacijskem poročilu na način, da se upošteva tudi tveganja in ovrednotimo potencialne posledice sprememb v skladu s točko 6.3 tega PK.

Referenčni dokument:

- OBR 07 – Koristni predlog.

10.1 Neskladnosti in korektivni ukrepi

Med izvajanjem notranje in zunanje presoje ter nadzorov, samoevalvacije in zunanje evalvacije, zastojev v procesih, pritožb uporabnikov in drugih odstopanj (tudi glede nedoseganja ciljev) ugotavljamo neskladnosti, ki kažejo na to, da zahteve niso bile izpolnjene.

Za vrednotenje neskladnosti in odločanje o potrebnih ukrepih je odgovoren predstavnik vodstva za sistem vodenja kakovosti. Lastniki procesov pa so odgovorni za ravnanje z neskladnim proizvodi in storitvami oziroma za odobritev njihove uporabe ali sprostitev oziroma ponovno preverjanje. Zapise o neskladnosti pripravijo lastniki procesov, zapise o morebitnih izvedenih ukrepih pa predstavnik vodstva za kakovost.

Korektivne ukrepe izvajamo z namenom, da odpravimo neskladnosti in zagotovimo, da se neskladnosti ne bodo ponavljale zaradi istih vzrokov. Korektivni ukrepi morajo biti primerni posledicam neskladnosti, ki so se pojavile.

Korektivni ukrepi se zlasti nanašajo na ukrepe v okviru:

- notranjih in zunanjih presoj in ukrepe na podlagi drugih nadzorov,
- zunanjih evalvacij in samoevalvacij,
- vodstvenega pregleda,
- analiz tveganj,
- kolegijev,
- spremljanja zastojev v procesih.

Odgovorne osebe, ki so določile ali prejele ukrep so dolžne o vsebini, nosilcu in roku za izvedbo ukrepa obvestiti predstavnika vodstva za kakovost, ki prejete ukrepe evidentira v obrazcu Evidenca in spremljanje ukrepov iz katere je razviden njihov status ter uspešnost izvajanja.

Preventivne ukrepe izvajamo z namenom, da preprečimo pojave neskladnosti. Tveganje za nastanek neskladnosti ugotavljamo na treh ravneh, kot je opredeljeno v PK 6.1.

Referenčni dokument:

- OBR 08 – Evidenca neskladij in ukrepov.