



---

## ROMÂNIA

Acord de asistență tehnică pentru consolidarea sistemului de asigurare a calității în învățământul superior din România (P157508)

**Livrabil 3.1 Draft Recomandări pentru metodologia de evaluare externă a instituțiilor de învățământ superior și instrumentele de management asociate**

**Anexă – Manualul procedurilor de asigurare a calității**



Competența face diferența! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă, cofinanțat de Uniunea Europeană din Fondul Social European

---



	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. MP. ARACIS</b>
	<b>GRILA PROCESULUI</b>	<b>Data creării: Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Procese</b>	<b>Codificarea procedurilor</b>	<b>Procedurile</b>	<b>Departamentul responsabil</b>
OPERAȚIONALE	PO01	Planificarea runde de evaluare externă	DAC
	PO02	Lansarea unei evaluări externe complete	
	PO03	Pregătirea unei evaluări externe	
	PO04	Realizarea unei evaluări externe	
	PO05	Monitorizarea unei evaluări externe complete	
	PO06	Planificarea, pregătirea și efectuarea vizitelor experților	
	PO07	Depunerea candidaturilor și recrutarea experților / Validarea candidaților experți și selectarea președinților comisiilor de experți	
	PO08	Constituirea și întrunirea comisiilor de experți	
	PO09	Informarea instituțiilor privind constituirea comisiilor de experți	
	PO10	Pregătirea unor proiecte de rapoarte de evaluare și trimiterea rapoartelor de evaluare	
	PO11	Formarea personalului și a experților	
	PO12	Prevenirea conflictelor de interese	
	PO13	Evaluarea de monitorizare	
MANAGEMENTUL SISTEMELOR CALITĂȚII	PG01	Planificarea sistemului de management al calității	DAC
	PG02	Principiul de management al îmbunătățirii continue	
	PG03	Audituri interne	
	PG04	Măsurarea nivelului de satisfacție a clientului și a beneficiarilor	
	PG05	Elaborarea unei analize a managementului	
	PG06	Evaluarea procesului	
	PG07	Gestionarea acțiunilor corective, preventive și de nonconformitate și a reclamațiilor externe	
	PG08	Managementul sistemului de documentație	

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. Metodologia ARACIS</b>
		<b>Data creării:</b>
	<b>Cuvânt înainte</b>	<b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

Acest manual al procedurilor de asigurare a calității prezintă sistemul de management al calității al ARACIS. Cuprinde o descriere a principiilor referitoare la modul de organizare și de gestionare a resurselor, permițând personalului ARACIS să implementeze politica în domeniul calității.

Manualul constituie o referință a cadrului metodologic și operațional la care personalul de conducere și angajații agenției care sunt implicați în diferite nivele de evaluare și servicii de asigurare a calității se pot raporta în permanență.

Sistemul calității implementat de ARACIS:

- Acoperă toate serviciile agenției și majoritatea activităților sale
- Se aplică în cazul tuturor relațiilor cu beneficiarii și partenerii
- Corespunde normelor ISO 9001 Ed. 2015: "Sisteme de Management al Calității: Cerințe"
- Este aplicat în principal prin intermediul proceselor și procedurilor aferente
- Se bazează pe o structură de documente descrisă în acest document

De asemenea, manualul procedurilor de asigurare a calității prezintă o serie de concepte și metode prin intermediul cărora agenția poate dezvolta și menține un sistem de management al calității. Este asemenea unui set de instrumente, așadar este conceput ca un ghid de recomandări.

Cu toate acestea, pentru ca abordarea să aibă cel mai mare impact, acest manual nu este suficient. El trebuie să fie însoțit de principiile, ideile, simțul practic și experiența celor care ocupă o poziție centrală în cadrul agenției și să fie adaptat în funcție de nevoile ei specifice.

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. MP. ARACIS</b>
	<b>Acronime</b>	<b>Data creării: Data actualizării: Versiunea: 1</b>

ENQA	Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior
EQAR	<i>Registrul European pentru Asigurarea Calității</i> în Învățământul Superior
ESG	Referințele și orientările europene privind managementul calității.
SMART	Specific, Măsurabil, Abordabil/Stabilit/Realizabil, Relevant, Încadrat în Timp
QMS	Sistemul de măsurare a calității
SWOT	Puncte forte, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări
DAC	Departmentul pentru Asigurarea Calității <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> În majoritatea cazurilor, Departmentul pentru Asigurarea Calității desemnează "Direcția pentru Asigurarea Calității și, acolo unde este nevoie, menționează și "Directorul Departamentului de Evaluare Externă a Calității"

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. MP. ARACIS</b>
	<b>CUPRINS</b>	<b>Data creării: Data actualizării: Versiunea: 1</b>

	<b>Pagina</b>
Grila procesului	2
Cuvânt înainte	3
Acronime	4
I. Descrierea manualului de proceduri de asigurare a calității	6
I.1 Obiective	6
I.2 Actualizarea manualului	7
II. Descrierea manualului	8
II.1 Reprezentarea procesului	8
II.2 Îmbunătățire	10
II.3 Descrierea procesului	11
II.4 Elemente de identificare	11
II.5. Diagrame	12
III. Manualul procedurilor de asigurare a calității	14
III.1 Procesul OPERAȚIONAL	14
III.2 Procesul MANAGERIAL	99

Implementarea procedurilor formale are în vedere atingerea următoarelor obiective:

- Crearea de către ARACIS a unui instrument operațional de referință pentru efectuarea evaluării și a operațiunilor de asigurare a calității în învățământul superior din România.
- Oferirea unui cadru formal pentru executarea tranzacțiilor profesionale, administrative și financiare în conformitate cu:
  - Principiile de management general acceptate
  - Normele administrative ale agenției
  - Legislația română
- Creșterea responsabilității personalului cu privire la îndeplinirea anumitor sarcini prin definirea clară a strategiilor lor de intervenție
- Creșterea productivității personalului prin sporirea eficienței, optimizând transmiterea informațiilor (transmiterea documentelor)
- Instituirea unor controale interne eficiente

Respectarea și aplicarea eficientă a acestor proceduri determină eficiența sistemului de management. Acest lucru înseamnă că ARACIS trebuie să efectueze controale periodice pentru diminuarea riscurilor care pot surveni ca urmare a neregulilor, dar mai ales a neglijenței, a erorilor de execuție, a deciziilor sau a înțelegerii greșite.

În mod special, Manualul procedurilor:

- Confirmă principalele proceduri referitoare la procesele de măsurare a calității (Sistemul de măsurare a calității)
- Descrie procedurile prin formalizarea controalelor care vor fi efectuate și a persoanelor care sunt responsabile de acestea, în fiecare etapă.
- Descrie procedurile care vor fi puse în aplicare de către toți angajații agenției, cât și sarcinile corespunzătoare.
- Utilizează în mod optim, pentru ca acțiunile întreprinse să fie cele mai eficiente, toate mijloacele disponibile, precum:
  - Resursele umane
  - Resursele materiale
  - Resursele financiare
  - Resursele informaționale

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. MP. ARACIS</b>
	<b>I – Descrierea manualului</b>  <b>Actualizarea manualului</b>	<b>Data creării:</b> <b>31/05/2019</b> <b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

### **Modificări ale procedurilor**

Actualizarea acestui manual este la fel de importantă ca și crearea lui. În lipsa unei actualizări constante, eficiența manualului își pierde valoarea.

Trebuie păstrată o listă a persoanelor care se ocupă de manual, care vor actualiza versiunile curente, introducând toate modificările efectuate.

Actualizarea manualului de proceduri poate fi justificată de:

- Schimbări în cadrul agenției sau ale activităților acesteia, în conformitate cu deciziile autorităților de supraveghere și a Consiliului ARACIS
- Modificări ale sistemelor și procedurilor în scopul îmbunătățirii procedurilor existente pentru a soluționa situații noi
- Schimbări necesare ca urmare a aplicării textelor și decretelor privind legile și normele în vigoare în România
- Schimbări referitoare la alocarea resurselor de personal sau privind sarcinile atribuite
- Modificări cu privire la organizarea agenției

### **Responsabilitățile cu privire la actualizarea manualului de proceduri**

Responsabilitatea pentru păstrarea și actualizarea manualului de proceduri îi revine Departamentului pentru Asigurarea Calității (DAC). Acesta ia decizii cu privire la exemplarele care sunt puse la dispoziția personalului. El are inițiativa de a modifica procedurile în vigoare.

### **Actualizarea metodologiei**

Atunci când se decide modificarea procedurilor existente, Președintele Consiliului convoacă o ședință la care trebuie să participe toți agenții care vor fi afectați de aceste modificări. În cadrul acestei ședințe se va discuta despre adecvarea modificării propuse și despre soluțiile care vor fi implementate. La finalul ședinței, va fi realizat un raport care va include următoarele elemente:

- Procedurile care vor fi modificate
- Motivele care stau la baza modificărilor solicitate
- Principiile schimbărilor care vor fi realizate
- Persoana responsabilă de redactarea noilor proceduri care vor fi incluse în Manual

Persoana responsabilă de redactarea noilor proceduri le va prezenta Președintelui Consiliului agenției, care va efectua modificările pe care le consideră necesare pentru forma finală a textului. După adoptarea textului definitiv care include modificările aduse manualului, Departamentul pentru Asigurarea Calității (DAC) va distribui părților interesate noile mențiuni ale manualului.

Departamentul pentru Asigurarea Calității (DAC) va păstra un registru în care va înscrie actualizarea fiecărei versiuni a manualului. În acest registru va fi notată data la care părțile interesate au primit notificări cu privire la modificările efectuate și referințele corespunzătoare.

Validarea, distribuția și arhivarea vor fi efectuate conform prevederilor Sistemului procedural al Documentelor – metodologia resurselor cu privire la procesul de management al calității din cadrul sistemului de management al calității.



	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. MP. ARACIS</b>
	<b>II – Descrierea manualului</b> <b>Reprezentarea procesului</b>	<b>Data creării:</b> <b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

### Abordarea bazată pe procese

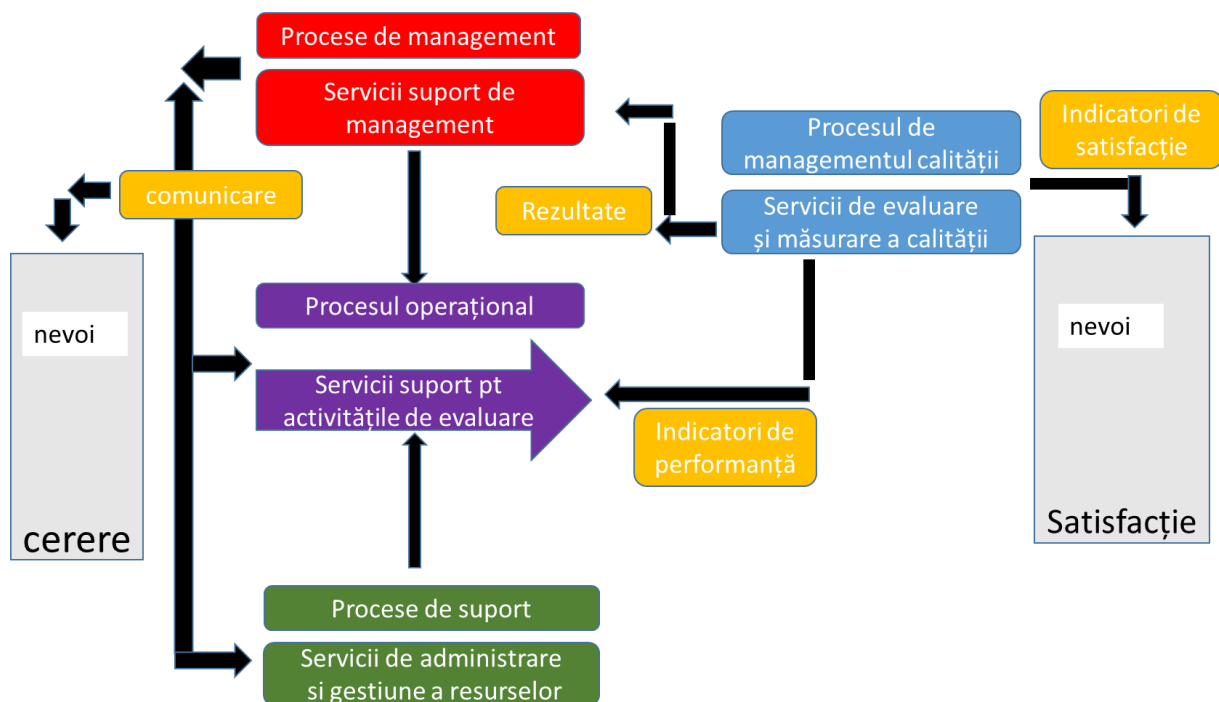
Manualul procedurilor propune o serie de instrumente cu privire la cele patru procese. Acestea se adresează tuturor activităților și serviciilor furnizate.

Acest manual este conceput pentru toți membrii instituției (cei cu rol de conducere, angajați, personal administrativ, experți, etc.) care doresc să pună în aplicare conținutul său pentru a spori calitatea muncii lor.

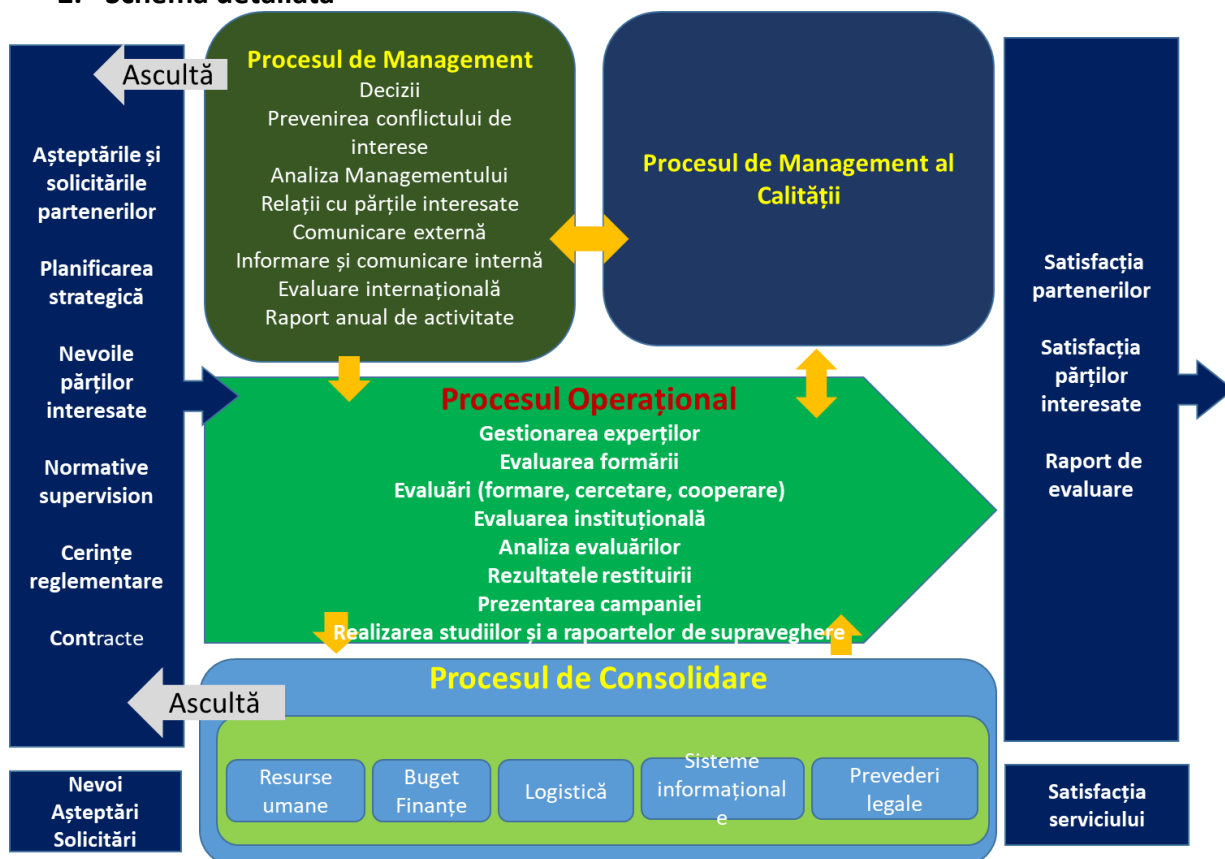
Abordarea pe bază de "proces" este o metodă cu o abordare pe orizontală care separă activitățile și marchează o schimbare față de structura tradițională pe verticală. Implementarea acestei abordări presupune o identificare, o descriere și o analiză a procesului de management al calității cu privire la sistemul de management al calității în vederea optimizării agenției.

### Reprezentarea procesului

#### 1. Schema de ansamblu



## 2. Schema detaliată



Cele patru procese interconectate sunt:

1. Procesul operațional (Realizarea): contribuie la realizarea obiectivelor prin implementarea activităților privind serviciile de evaluare, ca de exemplu realizarea campaniilor de evaluare, organizarea vizitelor, munca depusă de experții evaluatori, etc.
2. Procesul de management al organizației: contribuie la stabilirea politicii și la implementarea obiectivelor în cadrul agenției, spre exemplu governanța, strategiile de implementare a managementului calității, comunicarea internă și externă.
3. Procesul de management al calității: contribuie la evaluarea, măsurarea și colectarea datelor necesare pentru analiza satisfacției și a performanței, spre exemplu alegerea indicatorilor, colectarea datelor, analiză, satisfacții și performanțe, autoevaluare, audituri interne și externe, examinarea acțiunilor preventive și corective, etc.
4. Procesul de consolidare: constă în sprijinul tehnic și administrativ care permite buna funcționare a procesului operațional, oferind resursele necesare.

Pentru fiecare dintre aceste procese de management sunt propuse instrumente de planificare, evaluare a calității și monitorizare, astfel încât agenția să își îndeplinească misiunile și obiectivele. Ultimele două procese (Procesul de management al calității și Procesul de consolidare) nu vor fi detaliate în acest document.

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. MP.ARACIS</b>
	<b>II – Descrierea manualului Îmbunătățirea</b>	<b>Data creării: Data actualizării: Versiunea: 1</b>
<p>Cu ajutorul instrumentelor prezentate în acest manual de proceduri, ARACIS va putea implementa un sistem de îmbunătățire continuă, care include:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizarea unui inventar pentru a identifica punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și riscurile organizației pe baza anumitor obiective.</li> <li>2. Analizarea rezultatelor obținute.</li> <li>3. Stabilirea unui plan de acțiune, a unei strategii și a obiectivelor prioritare pe baza unui raport și a viziunii strategice a managementului: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Consolidarea punctelor forte: formalizarea procedurilor eficiente, continuarea bunelor practici;</li> <li>– Ameliorarea punctelor slabe: simplificarea procedurilor, căutarea soluțiilor, a mijloacelor de realizare, anticiparea consecințelor unei acțiuni planificate;</li> <li>– Pregătirea acțiunilor: Menținerea acțiunilor relevante, transpunerea acțiunilor în obiective, prioritizarea acțiunilor și stabilirea priorităților, planificarea resurselor, desemnarea persoanelor care vor realiza acțiunile, stabilirea unui calendar și a unor termene-limită;</li> <li>– Determinarea indicatorilor relevanți: adoptarea instrumentelor și metodelor de măsurare, chestionarele de satisfacție; alegerea unor indicatori simpli, preciși, măsurabili.</li> </ul> </li> <li>4. Implementarea acțiunilor: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivarea și sensibilizarea tuturor părților implicate;</li> <li>– Acțiuni informative;</li> <li>– Desfășurarea activităților stabilite în plan;</li> <li>– Gestionarea documentelor;</li> <li>– Utilizarea instrumentelor și mijloacelor furnizate.</li> </ul> </li> <li>5. Evaluarea acțiunilor.</li> <li>6. Crearea unui bilanț care să evidențieze punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și riscurile.</li> <li>7. Instituirea unei monitorizări.</li> </ol> <p>Sistemul de management al calității are la bază principiul îmbunătățirii continue, reprezentat de o serie de acțiuni corective și preventive.</p>		

## - Elemente de identificare a procedurilor

Conținutul unui formular de procedură are următoarea structură:

- Persoana(ele) responsabile de procedură. Acestea se asigură că documentele privind Sistemul de Management al Calității sunt utilizate și actualizate.
- Definiția descrie scopul procedurii.
- Domeniul de aplicare stabilește sectoarele respective de activitate, limitele potențiale de aplicare (unde, când și cu ce scop).
- Abrevierile și definițiile stabilesc cu precizie termenii și abrevierile utilizate în cadrul procedurilor
- Obiectivele trasează acțiunile pe care agenția trebuie să le îndeplinească aplicând procedura. Acestea pot fi măsurate utilizând Indicatorii de performanță și satisfacție.
- Activitățile reiau etapele procedurii. Fiecare etapă stabilește cu precizie cine face un anumit lucru, unde, când și în ce mod.
- Indicatorii sunt utilizați pentru a măsura controlul unui proces sau rezultatele obținute conform obiectivelor stabilite de agenție. Acești indicatori sunt oferiți cu titlu de exemplu, agenția având posibilitatea de a utiliza alți indicatori, în funcție de nevoile sale.
- Indicatorii de satisfacție (asigurarea externă a calității) se referă la "serviciul oferit unei universități sau unui partener". Agenția evaluează percepția pe care utilizatorii o au despre organizație pentru a garanta scopul evaluării (noțiunea de eficiență).
- Indicatorii de performanță (asigurarea internă a calității) se referă la dimensiunea "profesională" pe care trebuie să o îndeplinească Administrația pentru a respecta dispozițiile legale. Scopul lor este de a măsura în mod operațional rezultatele acțiunilor efectuate pentru a controla, a înțelege, a anticipa și a îmbunătăți funcționarea și performanța ei.
- Documentele de referință sunt documentele interne justificative în format standard, utilizate în cadrul procedurii și care reprezintă resursele necesare pentru efectuarea procedurii. Acestea pot fi regulamente, recomandări, formulare de înregistrare, modalități de funcționare, etc. Documentele de referință sunt prezentate de la cel mai recent la cel mai vechi. Ele reprezintă și suportul necesar în cadrul procedurii (formulare, liste de verificare, etc.)
- Documentele de înregistrare care sunt elaborate reprezintă dovada concretă că o activitate a fost realizată. Ele sunt documente probante care demonstrează că o acțiune, un eveniment, un fapt a avut loc și permit monitorizarea acestuia. Ele sunt întocmite de către agenție și pot fi solicitate de către Consiliul ARACIS (pentru audituri, inspecții, comitete de recurs, etc.).
- Livrabilele și efectele procedurii.
- Fluxul procedurilor permite localizarea procedurii în cadrul procesului.
- Persoanele implicate care intervin în cadrul procedurii.
- Resursele materiale și digitale necesare procedurii.

Agenția stabilește un cadru formal de organizare pentru activitatea desfășurată, pentru a garanta controlul acesteia (conceptul de conformitate).

Pentru a realiza obiectivele stabilite de regulamentele în vigoare ale **Ordonanței de urgență nr. 75/2005** prevăzute inițial de Legea nr. 88/1993 privind organizarea sistemului de învățământ superior, agenția va evalua nivelul calității cu privire la obiectivele stabilite, urmărind două aspecte : satisfacția și performanța.

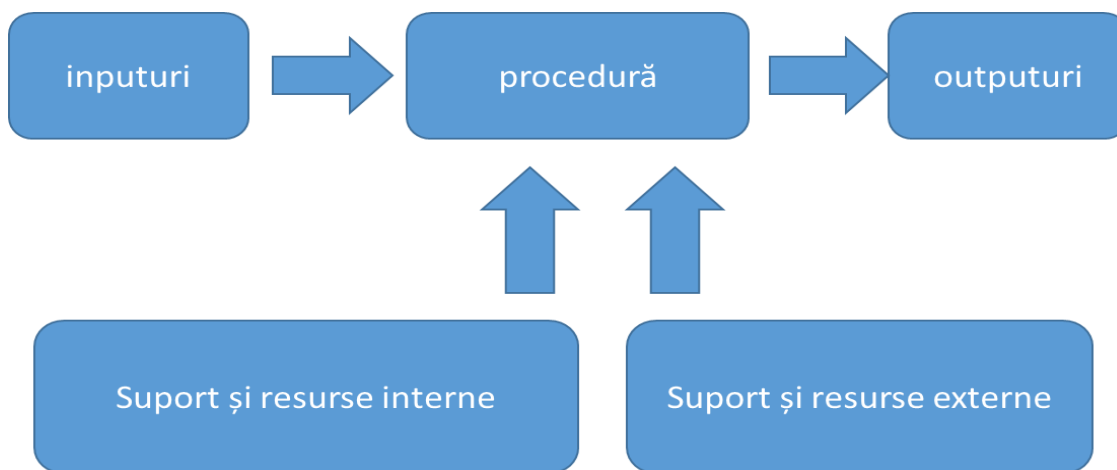
Pentru a răspunde criteriilor de satisfacție, agenția are obligația de a realiza anumite rezultate (utilizând resursele alocate) pentru beneficiari, iar performanța se referă la respectarea modalităților obligatorii în conformitate cu regulamentele și cadrul de activitate stabilit.

Nivelul calității va fi determinat de îmbunătățirile aduse de agenție în vederea realizării obiectivelor, respectând politicile, strategiile și procedurile referitoare la calitate care au fost implementate, susținute de criterii și de indicatori ai calității.

Gestionarea serviciului de informare privind acest Manual este descrisă în fișele de procedură și revine în responsabilitatea DAC.

Coordonator:  
 Procedura în amonte:  
 Procedura în aval:

Indicator de monitorizare: frecvența, scopul



## 2) Diagramele






Diagramele unei proceduri completează elementele ei de identificare cu informații suplimentare.

Acestea descriu acțiunile succesive pe care părțile interesate le vor implementa pentru a aplica procedura în conformitate cu regulamentele stabilite. Ele oferă o privire de ansamblu rapidă asupra procedurii, a etapelor cronologice, a categoriilor de personal care intervin, a documentelor și a regulamentelor care susțin diferitele activități. Diagramele includ aspecte decisive și obligatorii de avut în vedere.

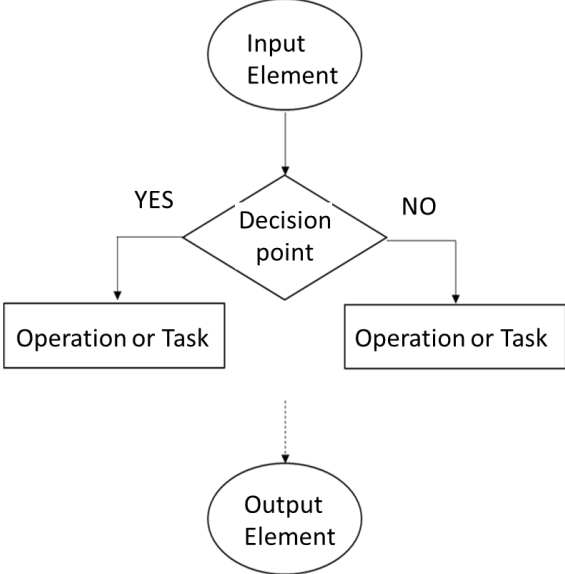
O diagramă a procedurii:

- Poate clarifica șirul acțiunilor întreprinse
- Poate constitui un document de sine stătător
- Poate fi inclusă în anexă

Actori principali(Cine?)	Etape (Sinoptic)	Descriere	Documente/Înregistrări
	S-a stabilit că vor fi utilizate următoarele simboluri:	Procedură  Început/Sfârșit  Activitate/ Operațiune/ Acțiune  Decizie/ Alegere/ Verificare	

	 Procedure  Beginning/ End  Activity / Operation/ Action  Decision/ Choice / Verification  Flow of Information	Flux de informații	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	--

Coloana "Actorilor principali" prezintă categoriile de angajați responsabili de realizarea unei anumite sarcini; cu toate acestea, ele nu pot fi corelate cu alocarea funcțiilor pe care le desemnează agenția. Coloana "Descriere" oferă detalii precise despre evoluția fiecărei etape. Coloana "Documente" include documentele de referință și documentele de înregistrare care vor fi redactate, și care sunt esențiale pentru finalizarea etapelor unei proceduri.

Cine?	Ce?	Cum?	Documente
Persoane implicate		Detalii	Documente conexe

- Element de intrare
- DA NU
- Decizie
- Sarcina sau operațiunea
- Sarcina sau operațiunea
- Element de ieșire

# **MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII - ARACIS - România**

**Versiunea 1**

## **Partea I – Procesul Operațional**

**Iulie, 2019**

## 1. Fișă de identificare a procesului operațional

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO00</b>
	<b>PROCESUL OPERAȚIONAL</b>	<b>Data creării:</b> <b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
<b>DAC</b>

<b>Obiectivele procesului/Rezultate preconizate:</b>
<p>Procesul operațional (sau de implementare) reprezintă punerea în aplicare a misiunilor de evaluare efectuate de ARACIS și, prin urmare, intră în sfera activităților “de prestări servicii”. Acesta cuprinde întregul serviciu și etapele de monitorizare. El influențează în mod direct satisfacția clienților.</p> <p>Acesta cuprinde 5 categorii principale de proceduri:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Runda externă de evaluare<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificarea rundelor de evaluare</li><li>- Lansarea evaluării</li><li>- Pregătirea și desfășurarea evaluării</li><li>- Monitorizarea evaluării</li><li>- Comunicarea externă cu instituțiile</li></ul></li><li>2. Managementul experților evaluatori<ul style="list-style-type: none"><li>- Recrutarea experților</li><li>- Stabilirea comisiilor de experți</li><li>- Formarea experților</li><li>- Managementul conflictelor de interese</li></ul></li><li>3. Vizite la în teren<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificarea, pregătirea și desfășurarea misiunii la în teren</li><li>- Sprijinul logistic pentru realizarea misiunii</li></ul></li><li>4. Livrare și raportare<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizarea unor analize și rapoarte pe baza evaluărilor realizate de instituție sau de universitate</li><li>- Sintetizarea diferitelor aspecte ale evaluărilor</li><li>- Distribuirea rapoartelor</li></ul></li><li>5. Monitorizare<ul style="list-style-type: none"><li>- Monitorizarea evaluărilor realizate de instituții și urmarea cursurilor de formare în cadrul planului cincinal de evaluare</li></ul></li></ol>
<b>Obiectivele procesului:</b>
Procesul operațional are rolul de a contribui la furnizarea serviciilor de evaluare externă în cadrul a șase domenii de evaluare.

<b>Procedurile incluse în proces:</b>	
<b>N°</b>	<b>Proceduri</b>
1.	Planificarea runde de evaluare externă
2.	Lansarea evaluării externe complete
3.	Pregătirea evaluării externe
4.	Desfășurarea evaluării externe
5.	Monitorizarea unei evaluări externe complete
6.	Planificarea, pregătirea și desfășurarea vizitelor experților în teren



<b>Procedurile incluse în proces:</b>	
7.	Depunerea candidaturilor și recrutarea experților / Validarea candidaților experți și selectarea președinților comisiilor de experți
8.	Stabilirea și convocarea comisiilor de experți
9.	Comunicarea către instituții a constituirii comisiilor de experți
10.	Pregătirea unor proiecte de raport de evaluare și trimiterea rapoartelor de evaluare
11.	Formarea personalului și a experților
12.	Prevenirea conflictelor de interese
13.	Monitorizarea evaluării

<b>Indicatori de performanță și/de satisfacție</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Gradul de realizare a obiectivelor	Anuală	80 %
Nivelul de satisfacție a celor implicați (măsurat prin sondaje)	Anuală	90 %
Evoluția numărului de servicii de evaluare furnizate	Anuală	90 %
Numărul total al misiunilor realizate anual	Anuală	100
Diseminarea eficientă a informațiilor	Lunară	100%
Respectarea termenelor-limită pe parcursul diferitelor etape	Lunară	90%
Disponibilitatea instituțiilor pentru efectuarea evaluării externe	Lunară	90%
Respectarea procedurii de evaluare și a termenelor-limită agreeate	Anuală	90%

<b>Documente necesare procesului</b>	
<b>Documente-sursă– Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decretul care stabilește conținutul normativ al evaluării externe (care urmează să fie promulgat)</li> <li>- Regulamentul de procedură al ARACIS</li> <li>- Planul cincinal</li> <li>- Planurile anuale de acțiune</li> <li>- Cadrul de evaluare</li> <li>- Documente de reglementare</li> <li>- Tabel cu posturile și responsabilitățile aferente</li> <li>- Statutul organizației</li> <li>- Statutul funcționarilor publici</li> <li>- Codul de Etică și conduită profesională</li> </ul>	- n.a.

<b>Documente care vor fi redactate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
- Furnizate de către ARACIS	
<b>Texte reglementare</b> - Texte reglementare privind redactarea și publicarea rapoartelor - Descrierea rolurilor - Politica de gestionare a conflictelor de interese	<b>Formulare</b> - Formulare informative privind instituția, cursul, structura cercetării... - Formular de declarație a conflictelor de interese - Formularea observațiilor instituției cu privire la rapoartele preliminare - Pregătirea organizației pentru evaluarea externă
<b>Decizii și circulare</b>	<b>Sondaje</b>

<b>Documente care vor fi redactate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<b>– Furnizate de către ARACIS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decizia de lansare a runde de evaluare (de către Președintele ARACIS sau de către Ministerul Educației)</li> <li>- Circulara privind runda de evaluare</li> </ul> <p><b>Calendare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea previzională a evaluării externe</li> <li>- Calendar-tip a unei vizite la în teren</li> <li>- Planificarea inversă a activităților de evaluare</li> <li>- Planificarea vizitelor la în teren</li> <li>- Calendarul raportărilor</li> <li>- Calendarul cursurilor de formare</li> <li>- Calendar previzional pentru monitorizarea evaluării externe complete (PO05.F05)</li> </ul> <p><b>Principii directive &amp; Criterii</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ghid pentru organizarea vizitei experților pe parcursul evaluării instituției</li> <li>- Ghid pentru redactarea raportului de autoevaluare</li> <li>- Metodologia de redactare a rapoartelor de evaluare</li> <li>- Ghidul instituției</li> <li>- Proiect al unui raport preliminar de evaluare externă</li> <li>- Ghidul experților privind monitorizarea</li> <li>- Criterii pentru selectarea experților și alcătuirea comisiilor</li> <li>- Documentul "Experții ARACIS: recrutare, validarea candidaturilor și alcătuirea comisiilor de experți"</li> <li>- Criterii de admisibilitate a documentelor</li> <li>- Criterii de analiză a rapoartelor de evaluare</li> </ul> <p><b>Programe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programe de formare</li> </ul> <p><b>Fișe de evidență</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fișe individuale de evidență</li> <li>- Fișe de evidență a cursurilor de formare</li> </ul> <p><b>Contracte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contracte privind furnizarea serviciilor de expertiză, anexele acestora și ordinul de misiune</li> <li>- Contracte de angajare</li> </ul> <p><b>Repoarte &amp; Tabele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiză situațională</li> <li>- Analiză transversală</li> <li>- Tabel comparativ al nominalizărilor experților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sondaje pentru măsurarea satisfacției: instituțiilor și a experților</li> <li>- Sondaj de monitorizare a evaluării externe adresat instituțiilor evaluate de ARACIS</li> </ul> <p><b>Liste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista experților evaluatori</li> </ul> <p><b>Fișe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fișe de identificare a unor potențiali experți</li> <li>- Fișe de înregistrare a dosarelor de candidatură/înregistrarea experților</li> <li>- Fișe de evaluare a participanților la cursuri de formare</li> <li>- Fișe de evaluare și monitorizare a organizatorului cursurilor de formare</li> <li>- Fișe de evaluare a furnizorului de cursuri de formare</li> <li>- Fișe de evaluare a nevoilor de formare</li> <li>- Fișe descriptive pentru consultarea documentelor și realizarea interviurilor</li> </ul> <p><b>Tabele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabel comparativ al nominalizărilor experților</li> <li>- Matricea competențelor</li> </ul> <p><b>Declarații</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Declarația conflictelor de interese</li> </ul> <p><b>Solicitări</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitarea unui curs de formare</li> </ul> <p><b>Atestate &amp; Certificări</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adeverință de prezență</li> <li>- Certificate de formare</li> </ul> <p><b>Comunicări</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anexa scrisorii : formular informativ despre instituție, curs, structura cercetării, ...</li> <li>- Confirmarea de primire a dosarelor de autoevaluare și a dosarelor în curs</li> <li>- Scrisoare de transmitere către experți a dosarelor de autoevaluare și a dosarelor în curs</li> <li>- E-mail adresat coordonatorilor pentru a stabili calendarul vizitelor</li> <li>- Confirmarea primirii candidaturilor</li> <li>- E-mail pentru înregistrarea experților și apoi către potențialii experți</li> <li>- Scrisoare adresată experților refuzați</li> <li>- Informații logistice</li> <li>- Scrisoare de misiune adresată experților</li> </ul>

<b>Documente care vor fi redactate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
– <b>Furnizate de către ARACIS</b>	
<p>- Tabel de alcătuire a comisiilor</p> <p><b>Comunicări</b></p> <p>- Apel public pentru candidaturi pentru recrutarea experților evaluatori</p> <p>- Materiale generale informative despre runda de evaluare</p> <p>- Scrisoare (sau circulară) adresată autorităților academice</p> <p><b>Baze de date &amp; Liste</b></p> <p>- Baza de date a experților</p> <p>- Baza de date a instituțiilor</p> <p>- Baza de date a furnizorilor de cursuri de formare</p> <p>- Baza de date a instituțiilor de cercetare și a școlilor doctorale</p> <p>- Baza de date a acordurilor și a parteneriatelor internaționale de cooperare</p> <p>- Lista instituțiilor implicate în evaluare</p> <p>- Lista și datele de contact ale coordonatorilor și personalului de conducere a universităților implicate în evaluare</p>	<p><b>Ședințe</b></p> <p>- Ordinea de zi a ședințelor</p> <p>- Proces verbal al grupului de "Experți" menționând motivarea deciziilor</p> <p>- Tabel de prezență</p> <p>- Proces verbal al membrilor juriului</p> <p><b>Dosare de înregistrare</b></p> <p>- Dosare de înregistrare a candidaților</p> <p>- Evidența situațiilor în care s-au înregistrat conflicte de interes</p> <p><b>Altele</b></p> <p>- Rapoarte administrative și financiare în urma unei sesiuni de formare</p> <p>- Procesele verbale și tabele privind livrarea sesiunilor de formare</p>

<b>Furnizate de instituție</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rapoarte de autoevaluare</li> <li>– Planuri de acțiune ale instituției</li> <li>– Raport privind progresul realizat</li> <li>– Plan de acțiune actualizat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Documente de prezentare a operațiunilor instituției</li> <li>– Răspuns oferit în urma raportului instituției sau a programului de studiu evaluat</li> </ul>
<b>Furnizate de experți</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Raport preliminar de evaluare</li> <li>– Raport final de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CV succint al experților pentru publicarea pe site</li> </ul>

<b>Resursele și rezultatele procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Rezultate</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Decretul care stabilește cadrul de reglementare a evaluării externe</li> <li>– Date operaționale, indicatori de sector</li> <li>– Programul pentru modificarea evaluărilor instituționale</li> <li>– Programul de convocare a unor noi experți</li> <li>– Reglementarea instituțiilor (prima acreditare sau înnoirea acreditării)</li> <li>– Reglementarea cursurilor de formare aprobate</li> <li>– Solicitări pentru elaborarea unor cursuri de formare</li> <li>– Solicitări pentru crearea unor instituții</li> <li>– Opinii privind oportunitățile</li> <li>– Criterii de admisibilitate a dosarelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Respectarea cerințelor de reglementare</li> <li>– Planificarea inversă și programul detaliat de evaluare</li> <li>– Nevoi logistice</li> <li>– Îndeplinirea condițiilor pentru implementarea evaluării externe</li> <li>– Rapoarte de evaluare</li> <li>– Statistici pe criterii ca: anul, campania, tipologia instituțiilor și mandatul</li> <li>– Registrul cu cele mai frecvente recomandări</li> <li>– Comunicări interne și externe</li> <li>– Înscrierea instituției în procesul de audit</li> <li>– CV-ul experților</li> <li>– Baza de date a experților</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterii pentru examinarea rapoartelor de evaluare</li> <li>- Codul de Etică și conduită profesională</li> <li>- Limitări de ordin legal și contractual</li> <li>- Statutul funcționarilor publici</li> <li>- Politica de gestionare a conflictelor de interese</li> <li>- Rapoarte de autoevaluare</li> <li>- Cadrul de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decizii de validare sau de analiză în curs a candidaturilor</li> <li>- Datele rundelor de evaluare</li> <li>- Declarația de etică completată și semnată</li> <li>- Contracte de angajare</li> <li>- Calendarul vizitelor efectuate în instituții</li> <li>- Alcătuirea comisiilor de experți</li> <li>- Email-uri adresate instituțiilor</li> <li>- Răspunsurile instituțiilor</li> <li>- Metodologia de redactare a rapoartelor</li> <li>- Calendarul raportărilor</li> <li>- Nevoile de formare</li> <li>- Etape în desfășurarea cursurilor de formare</li> <li>- Declarații ale conflictelor de interese</li> <li>- Ținerea evidenței registrului privind declarațiile conflictelor de interese</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. Fișe de identificare a procedurilor din cadrul Procesului operațional

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO01</b>
	<b>PROCEDURA:</b> <b>PLANIFICAREA RUNDEI EXTERNE DE EVALUARE</b>	<b>Data creării: 31/05/2019</b> <b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Conducerea DAC

<b>Scopul procedurii:</b>
<p>Această procedură prezintă modul de planificare a unei campanii de evaluare anuală a unei instituții, a unui program de studiu, a unor programe de cercetare, a unor școli doctorale sau a unor parteneriate internaționale de cooperare.</p> <p>Participarea la procesul de evaluare externă reprezintă un moment strategic. Astfel, această evaluare va marca debutul unei serii de evaluări interne și externe succesive.</p> <p>În cadrul evaluării interne, instituția își canalizează eforturile pentru a defini acțiunile, resursele și ariile de îmbunătățire. Evaluarea externă va examina și ea aceste aspecte.</p> <p>Evaluarea externă respectă prevederile decretului (care urmează să fie promulgat) care stabilește cadrul reglementar pentru evaluarea activităților și calitatea serviciilor furnizate de instituțiile sistemului de învățământ superior.</p> <p>Ea se desfășoară conform unei metodologii bine definite și este comunicată părților interesate.</p> <p>Raportul obținut în urma evaluării externe are un rol esențial în obținerea acreditării unei instituții și / sau a reînnoirii acesteia. Prin urmare, este important să se stabilească importanța acestuia și evaluatorul extern nu se poate poziționa ca un expert care apreciază în mod categoric calitatea modului de funcționare a instituției sau a metodelor utilizate de profesori, ci oferă o opinie care încearcă să explice motivele care stau la baza anumitor carențe, să scoată în evidență resursele și realizările, să ia în calcul punctele de vedere contradictorii, rămânând totodată neutru.</p> <p>Planul runde de evaluare (sau strategia runde de evaluare) este foaia de parcurs pentru runda de evaluare externă. Rolul acestuia este de a urmări ca toate activitățile să fie orientate către realizarea obiectivelor generale. El este și un punct de referință pentru evaluarea progresului și a reușitei.</p>

<b>Scopul procedurii:</b>
<p>Adoptarea unei strategii reprezintă totodată și un mod eficient de a comunica planurile părților interesate, printre care se numără autoritățile de reglementare și alți decidenți de ordin financiar, pentru a-i încuraja să participe și să-și ofere sprijinul.</p> <p>Această serie de evaluări va ajuta ARACIS să pună la punct o rundă de evaluare reușită, punând mai mult accent pe strategie și devenind mai eficientă în privința conceperii și implementării.</p> <p>Scopul și obiectivele runde de evaluare trebuie să fie comunicate tuturor participanților implicați în mod activ, inclusiv membrilor ARACIS, care trebuie să le înțeleagă foarte bine și să își ofere sprijinul pentru realizarea lor.</p> <p>La rândul ei, runda externă de evaluare trebuie de asemenea integrată în Strategia Agenției Române pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ARACIS).</p>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Scopul acestei proceduri este acela de a asigura desfășurarea eficientă a unei runde de evaluare externe realizată de ARACIS pe parcursul unui an academic.

<b>Etapele procedurii:</b>
<p>Planificarea activităților desfășurate pe parcursul runde de evaluare include:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Stabilirea cadrului tematic sau geografic al evaluării periodice: în urma consultărilor cu Consiliul ARACIS, departamentul de evaluare stabilește zonele geografice, specializările sau instituțiile care vor fi incluse în runda de evaluare.</li><li>2. Selectarea instituțiilor care vor fi supuse evaluării.</li><li>3. Depunerea candidaturilor și recrutarea experților evaluatori: candidații experți depun dosarele de candidatură în urma deschiderii procedurii de candidatură de către centrul de evaluări.</li><li>4. Planificarea inversă a activității stabilită de către departamentul responsabil de evaluare, și care conține precizări cu privire la:<ul style="list-style-type: none"><li>- Începerea evaluării complete</li><li>- Primirea dosarelor și verificarea admisibilității</li><li>- Planificarea vizitelor la în teren</li><li>- Alcătuirea și întrunirea comisiilor de experți și a președintelui acestora</li><li>- Informarea instituțiilor privind alcătuirea comisiilor de experți</li><li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li></ul></li><li>5. Comunicarea generală: departamentul de comunicare și parteneriate comunică și se consultă cu departamentul de evaluare pe tot parcursul procedurii.</li><li>6. Cursuri de formare a experților: departamentul de evaluare organizează cursuri de formare a experților respectând cadrul de evaluare și politica ARACIS</li><li>7. Supravegherea sau monitorizarea evaluării de către departamentul de evaluare în colaborare cu Consiliul ARACIS</li><li>8. În urma consultărilor cu departamentul de evaluare, departamentul de comunicare și parteneriate transmite informații și comunicări privind rezultatele evaluării</li></ol> <p><b>N.B.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Calendarul furnizării serviciilor este stabilit și gestionat de către departamentul de evaluare și este menționat în planul de acțiune al agenției</li><li>- Departamentul de evaluare stabilește termenele-limită pentru evaluarea monitorizării efectuate în urma evaluării instituției.</li></ul>

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori:</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Durata limită a misiunii/rezultatului	Trimestrială	90%
Numărul evaluărilor realizate anual de către fiecare angajat al ARACIS	Anuală	10
Numărul evaluărilor finalizate anual de fiecare expert	Anuală	10
Numărul total al misiunilor finalizate în anul respectiv	Anuală	30
Bilanțul misiunilor desfășurate de membri și experți	Anuală	90%
Respectarea procedurii de evaluare și a termenelor-limită stabilite	Anuală	90%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordonanța de urgență nr. 75/2005, aprobată și modificată prin Legea nr. 87/2006</li> <li>- Strategia Agenției Române pentru Asigurarea Calității Învățământului Superior (ARACIS) pentru perioada 2018-2021</li> <li>- Regulamentul de procedură al Aracis</li> <li>- Planul cincinal</li> <li>- Planul anual de acțiune</li> <li>- Decizia de a lansa runda de evaluare (aparținând Președintelui Aracis sau Ministerului Educației)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.a.</li> </ul>

<b>Documente furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decizia de a lansa runda de evaluare (aparținând Președintelui Aracis sau Ministerului Educației)</li> <li>- Baza de date a experților</li> <li>- Baza de date a instituțiilor</li> <li>- Baza de date a cursurilor de formare</li> <li>- Baza de date a instituțiilor de cercetare</li> <li>- Baza de date a școlilor doctorale</li> <li>- Baza de date a acordurilor și parteneriatelor internaționale</li> <li>- Lista instituțiilor implicate în procesul de evaluare</li> <li>- Lista și datele de contact ale coordonatorilor și autorităților academice implicate în procesul de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulare privind runda de evaluare</li> <li>- Planificarea previzională a evaluării externe</li> <li>- Planificarea inversă a activităților de evaluare</li> <li>- Deschiderea procesului de primire a candidaturilor pentru recrutarea experților evaluatori</li> <li>- Instrumente de comunicare generală privind runda de evaluare</li> <li>- Scrisoare (sau circulară) adresată persoanelor cu rol de conducere a universităților</li> </ul>

<b>Resursele și rezultatele procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Rezultate</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- desemnarea datei pentru începerea procedurii</li> <li>- Program de repetare a evaluărilor instituționale</li> <li>- Lista experților</li> <li>- Registrul instituțiilor (prima acreditare sau înnoirea acesteia)</li> <li>- Registrul cursurilor de formare acreditate</li> <li>- Solicitări pentru organizarea cursurilor de formare</li> <li>- Solicitări pentru crearea unor instituții</li> <li>- Aviz de oportunitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectarea cerințelor reglementare</li> <li>- Respectarea condițiilor pentru implementarea evaluării externe</li> <li>- Metode și mijloace care vor fi implementate</li> <li>- Calendarul evaluării</li> <li>- Actualizarea site-ului agenției</li> </ul>



**Diagrama procedurii:**

Actori			Acțiuni	Descriere	Documente
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea runde de evaluare</li> <li>- Încadrarea geografică și tematică a evaluării periodice</li> <li>- Selectarea (sau identificarea) instituțiilor</li> <li>- Primirea candidaturilor și recrutarea experților evaluatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendarele de finalizare a serviciilor sunt stabilite și gestionate de către Departamentul de Evaluare și menționate în planul de acțiune al Agenției</li> </ul>		
Departamentul de evaluare			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinarea zonelor geografice, a domeniilor de specialitate sau a instituțiilor incluse în runda de evaluare</li> </ul>	Notă
Experți		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primirea dosarelor de candidatură în urma apelului de candidaturi lansat de DAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lansarea apelului de candidaturi</li> <li>- Formular de înscriere</li> </ul>	
Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea și comunicarea privind rezultatele evaluării</li> <li>- Monitorizarea evaluării</li> <li>- Lansarea evaluării complete</li> <li>- Verificarea admisibilității dosarelor primite</li> <li>- Planificarea vizitelor în teren</li> <li>- Constituirea și întrunirea Comisiei de Experti și a Președintelui său</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilește planificarea inversă a activităților care include primirea documentelor instituției și decizia finală</li> </ul>	
Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> <li>- Lansarea evaluării complete</li> <li>- Verificarea admisibilității dosarelor primite</li> <li>- Planificarea vizitelor în teren</li> <li>- Constituirea și întrunirea Comisiei de Experti și a Președintelui său</li> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunică cu privire la întreaga procedură</li> </ul>	
Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> <li>- Lansarea evaluării complete</li> <li>- Verificarea admisibilității dosarelor primite</li> <li>- Planificarea vizitelor în teren</li> <li>- Constituirea și întrunirea Comisiei de Experti și a Președintelui său</li> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suporturi de comunicare</li> </ul>	
Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> <li>- Lansarea evaluării complete</li> <li>- Verificarea admisibilității dosarelor primite</li> <li>- Planificarea vizitelor în teren</li> <li>- Constituirea și întrunirea Comisiei de Experti și a Președintelui său</li> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizează formarea experților conform standardelor politicii adoptate de ARACIS</li> </ul>	
Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> <li>- Lansarea evaluării complete</li> <li>- Verificarea admisibilității dosarelor primite</li> <li>- Planificarea vizitelor în teren</li> <li>- Constituirea și întrunirea Comisiei de Experti și a Președintelui său</li> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigură implementarea monitorizării pe tot parcursul procedurii</li> </ul>	
Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> <li>- Lansarea evaluării complete</li> <li>- Verificarea admisibilității dosarelor primite</li> <li>- Planificarea vizitelor în teren</li> <li>- Constituirea și întrunirea Comisiei de Experti și a Președintelui său</li> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunică rezultatele procedurii</li> </ul>	
Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea inversă a activităților</li> <li>- Comunicarea generală</li> <li>- Formarea experților</li> <li>- Supravegherea evaluării sau monitorizarea evaluării complete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> <li>- Lansarea evaluării complete</li> <li>- Verificarea admisibilității dosarelor primite</li> <li>- Planificarea vizitelor în teren</li> <li>- Constituirea și întrunirea Comisiei de Experti și a Președintelui său</li> <li>- Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Experti</li> <li>- Redactarea și trimiterea rapoartelor de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicat</li> </ul>	



	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO02</b>
	<b>PROCEDURA: LANSAREA EVALUĂRII EXTERNE COMPLETE</b>	<b>Data creării: 31/05/2019 Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Consiliul ARACIS în colaborare cu DAC.

<b>Scopul procedurii:</b>
Această procedură prezintă lansarea unei evaluări complete a unei instituții, a unui curs de formare, a unui centru de cercetare, a unui studiu de cercetare în cadrul unui program de doctorat sau a unui program/proiect de cooperare internațională.

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Procedura are ca obiectiv transmiterea tuturor informațiilor către instituțiile de învățământ superior și de cercetare și în mod special instituțiilor implicate în runda de evaluare.

<b>Etapele procedurii:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiliul ARACIS al agenției trimite o scrisoare (o circulară) persoanelor cu rol de conducere a instituțiilor evaluate: oferă explicații privind metodologia pe care instituția trebuie să o urmeze în funcție de tipul evaluării (instituțională, a unui curs de formare, evaluarea activităților de cercetare, a școlilor doctorale, a parteneriatelor de cooperare internațională).</li> <li>- Președintele agenției stabilește data primei întâlniri a coordonatorilor responsabili de autoevaluare.</li> <li>- Președintele agenției solicită instituției să ofere informații privind situațiile speciale (inclusiv finalizarea recentă a unei alte evaluări).</li> <li>- Departamentul de evaluare alcătuiește o bază de date cu datele de contact ale coordonatorilor desemnați de către instituții.</li> </ul>

<b>Indicatori de performanță și sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Respectarea termenelor-limită pe parcursul etapelor	Lunară	90%
Diseminarea eficientă a informațiilor	Lunară	100%
Numărul de rapoarte finalizate care nu sunt primite	2 săptămâni înainte de reuniunea plenară	< 5%
Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurat în urma sondajelor)	Anuală	90%

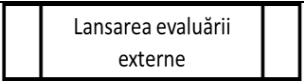
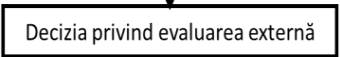
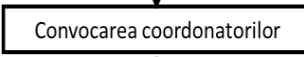
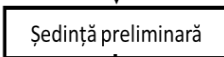
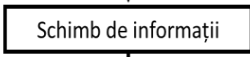
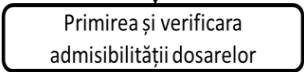
<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă- Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordonanța de urgență nr. 75/2005, aprobată și modificată prin Legea nr. 87/2006</li> <li>- Decretul care stabilește conținutul normativ al evaluării externe (care urmează a fi promulgat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular de informare privind instituția,</li> </ul>

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă- Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decizia de lansare a rundei de evaluare (aparține Președintelui Aracis sau Ministerului Educației)</li> <li>- Planul anual de acțiune</li> <li>- Plan provizoriu al evaluării externe</li> <li>- Set de instrumente pentru evaluare</li> <li>- Documente normative</li> <li>- Codul de Etică și conduită profesională</li> <li>- Baza de date a instituțiilor</li> <li>- Baza de date a cursurilor de formare</li> <li>- Baza de date a instituțiilor de cercetare</li> <li>- Baza de date a instituțiilor care oferă programe de doctorat</li> <li>- Baza de date a acordurilor și parteneriatelor internaționale de cooperare</li> </ul>	<p>programa, structura de cercetare, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista instituțiilor implicate în procesul de evaluare</li> <li>- Lista și datele de contact ale coordonatorilor și autorităților academice implicate în procesul de evaluare</li> <li>- Instrumente generale de comunicare privind runda de evaluare</li> </ul>

<b>Documente furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă- Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scrisoare (sau circulară) adresată autorităților academice</li> <li>- Lista și datele de contact ale coordonatorilor și persoanelor cu rol de conducere a universităților care participă la evaluare</li> <li>- Planificarea inversă a activităților de evaluare</li> <li>- Criterii de admisibilitate a dosarelor</li> <li>- Raport de activitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulară privind procedurile (ulterioare) runde de evaluare</li> <li>- Anexa circularii: formular de informare privind instituția, programa, structura de cercetare...</li> </ul>

<b>Resurse și realizări ale procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desemnarea datei pentru începerea procedurii</li> <li>- Calendarul evaluării</li> <li>- Lista experților</li> <li>- Registrul instituțiilor</li> <li>- Registrul cursurilor de formare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode și instrumente de execuție</li> <li>- Comunicarea externă</li> <li>- Calendarul evaluării</li> <li>- Programarea sarcinilor</li> <li>- Informarea experților privind misiunea ce va fi realizată</li> </ul>

**Diagrama procedurii:**

Acțiuni	Acțiuni	Descriere	Documente
Consiliu ARACIS			
Departament evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se creează un dosar de evaluare odată cu lansarea fiecărei evaluări.</li> <li>- Acest formular recapitulează toate documentele care constituie dosarul de evaluare.</li> <li>- Adresează o scrisoare (o circulară) autorităților academice ale instituțiilor evaluate: explică metodologia pe care o va aplica instituția respectivă în funcție de tipul evaluării (instituțională, a unui program,).</li> </ul>	Dosar de evaluare Formular
Consiliu ARACIS			Notă
Departament evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creează o bază de date cu datele de contact ale coordonatorilor instituțiilor</li> </ul>	Baza de date a coordonatorilor
Consiliu ARACIS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilește data primei reuniuni a coordonatorilor pentru autoevaluare</li> </ul>	Convocare
Consiliu ARACIS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniunea are loc</li> </ul>	Agenda Minută
Consiliu ARACIS		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicită școlii să-l informeze privind situațiile speciale (inclusiv finalizarea recentă a unei alte evaluări).</li> </ul>	

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO03</b>
	<b>PROCEDURA: PREGĂTIREA EVALUĂRII EXTERNE</b>	<b>Data creării: 31/05/2019 Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Departamentul de Evaluare

<b>Scopul procedurii:</b>
<p>Această procedură descrie etapele pregătirii unei evaluări externe complete. Elementele prezentate mai jos reprezintă o propunere cu titlu general care poate suporta modificări în funcție de contextul specific fiecărei instituții.</p> <p>Metodologia pregătirii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite o dublă dezbateră contradictorie, după cum urmează: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pe de o parte, mai mulți actori principali își exprimă punctul de vedere: cadre didactice, studenți, Consiliul și Președintele ARACIS, parteneri;</li> <li>- Pe de altă parte, confruntarea dintre analiza efectuată în urma sondajelor adresate actorilor principali și punctul lor de vedere exprimat în privința acestei analize;</li> </ul> </li> <li>• Implică participarea tuturor actorilor principali implicați care răspund unui sondaj;</li> <li>• Acordă o importanță deosebită întâlnirilor directe în cadrul instituțiilor fără a se limita la studiul documentelor.</li> </ul> <p>O evaluare externă reușită necesită o pregătire bine pusă la punct!</p>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Scopul acestei proceduri este de a descrie toate etapele unei evaluări externe în mod sistematic, cuprinzător și transparent (în ceea ce privește informațiile și aspectele logistice).

<b>Etapele procedurii:</b>
<p><b>Etapele pregătirii unei evaluări externe</b></p> <p>Pregătirea unei evaluări externe se desfășoară după cum urmează:</p> <p>1. ARACIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigură respectarea cerințelor de reglementare și urmarea bunelor practici</li> <li>- Se asigură că instituția întrunește condițiile pentru a desfășura o evaluare externă așa cum este stabilită prin decret</li> <li>- Efectuează un studiu de cercetare privind instituția / programa de învățământ: referințe juridice, dosare, etc.</li> <li>- Stabilește programul și reuniunile coordonatorilor (sau ale referenților instituțiilor)</li> <li>- Primește dosarele de autoevaluare sau ale progreselor realizate, confirmă primirea</li> <li>- Stabilește următoarele calendare provizorii: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarul anterior interviurilor (doar în cazul evaluărilor complete): în funcție de disponibilitatea Președintelui Comisiei de experți</li> <li>• Calendarul vizitelor: în funcție de disponibilitatea experților, acest calendar este trimis simultan tuturor instituțiilor evaluate.</li> <li>• Calendar de prezentare a rapoartelor de evaluare (în forma intermediară și finală)</li> </ul> </li> </ul>

## **Etapele procedurii:**

- Calendarul reuniunilor de supraveghere (monitorizare) și a reuniunii de închidere
  - Calendarul comunicărilor cu instituțiile, a transmiterii deciziei către instituție, formularea răspunsurilor în cazul unor observații sau al unui recurs al instituțiilor
  - Calendarul publicării deciziei pe site
  - Termenul pentru a comunica Ministrului decizia (sau rezultatul evaluării)
  - Programul de trimitere și analiză a sondajelor de satisfacție completate de către instituții
2. Instituțiile informează ARACIS cu privire la disponibilitatea lor pentru fiecare dintre datele propuse.
  3. ARACIS:
    - Stabilește data evaluării instituțiilor și informează coordonatorii (prin e-mail), autoritățile academice (prin e-mail), experții (prin e-mail și prin intermediul ordinului de misiune anexat contractului).
    - Întocmește dosarul care va fi trimis experților și care conține dosarul de autoevaluare sau de înregistrare a progresului în curs, chestionarul de audit realizat de experți
  4. Programul de lucru al experților:
    - Ziua efectuării vizitei este stabilită după efectuarea interviurilor preliminare
    - Calendarul întâlnirilor de raportare este stabilit de ARACIS în urma consultărilor cu experții
  5. Acțiuni de comunicare:
    - Informarea personalului agenției, a instituțiilor și a partenerilor esențiali care vor implementa evaluarea externă și vor urma procedura și difuzarea constantă a informațiilor către aceștia.
    - Oferirea informațiilor și a reacțiilor pe baza concluziilor evaluării externe.
  6. ARACIS și structurile de sprijin pun la punct organizarea logistică a serviciului, în special a vizitelor la în teren și a diferitelor reuniuni (diverse interviuri la în teren, consultări și studiul documentelor).

### **Planificarea logistică a evaluării**

Dacă aspectele logistice nu sunt pregătite temeinic sau nu dispun de o finanțare suficientă, chiar și cea mai bună echipă de evaluatori nu va putea fi eficientă. Prin urmare, este nevoie de un plan logistic de evaluare detaliat și coordonat în mod eficient, pentru a veni în sprijinul activităților de evaluare.

Aspectele esențiale privind planificarea logistică pot include:

- Negocieri pentru stabilirea vizitelor la în teren, obiectivele și nevoile specifice (de exemplu, disponibilitatea personalului, a cadrelor didactice și a studenților, accesul la documente și date, etc.)
- Nevoi în materie de transport, cazare, asigurarea meselor, birourile necesare și alte infrastructuri
- Nevoi privind anumite servicii specifice (spre exemplu, siguranța).

Instituția se poate ocupa parțial sau integral de aspectele logistice ale evaluării.

În etapa pregătitoare a evaluării externe trebuie realizate următoarele elemente:

- Panul de lucru al evaluării
- Planificarea logistică a evaluării

### **Planul de lucru al evaluării**

Planul de evaluare trebuie să specifice succesiunea activităților de evaluare și să stabilească în mod clar rolurile și responsabilitățile atribuite evaluatorului și diferiților membri ai echipei de evaluare și a ale tuturor persoanelor implicate în procesul de evaluare.

ARACIS va supraveghea aplicarea planului de evaluare și va oferi sprijin pentru soluționarea eventualelor probleme. Ea joacă un rol cheie în comunicarea stabilită cu echipa de evaluare, cu principalele părți interesate, etc.

Una dintre primele sarcini constă în stabilirea unui program de comunicare ce indică frecvența, metoda (comunicări verbale, informații actualizate trimise prin e-mail, rapoarte scrise, etc.). Președintele Comisiei de evaluare (sau alți membri ai echipei) vor contacta ARACIS pentru a monitoriza progresul sarcinilor atribuite.

## **Etapele procedurii:**

De asemenea, ei trebuie să informeze părțile interesate cu privire la progresul rundei de evaluare, comunicând prin mecanisme de guvernare în materie de evaluare și să primească sugestii și observații cu privire la structura evaluării, la planul de lucru al evaluării, etc.

Un aspect deosebit de important este rezolvarea situațiilor neprevăzute care afectează implementarea evaluării și care pot compromite obținerea anumitor rezultate prin stabilirea unui mod de a le trata, a le direcționa către persoanele competente și a le soluționa.

### **Condiții prealabile pentru ca instituțiile să faciliteze realizarea evaluării externe**

- Organizarea programului de muncă a echipei de evaluare externă
- Vizite la în teren

#### **1. Structura procesului de evaluare externă**

- Stabilirea unui Birou executiv al Consiliului ARACIS în cadrul instituției evaluate și mobilizarea acestuia printr-o serie de reuniuni (pentru respectarea angajamentelor va fi organizată lunar o ședință până la efectuarea evaluărilor externe).
- Informarea despre procedura completă privind evaluarea externă.
- Desemnarea unui referent (coordonator sau persoană de contact) din cadrul instituției pentru o colaborare strânsă, pentru organizarea și monitorizarea schimbului de informații cu agenția (documente preliminare, organizare, monitorizare / ajustări).
- Organizarea întâlnirilor și a conversațiilor telefonice cu managerul de proiect responsabil de evaluare (sau cel puțin cu Președintele ARACIS)
- Organizarea ședințelor de pregătire cu reprezentanții responsabili de calitate pentru prezentarea procesului și pregătirea eventualelor întrebări adresate evaluatorilor
- Pregătirea sosirii experților evaluatori

#### **2. Comunicarea cu părțile interesate privind evaluarea externă**

- Informarea personalului (reuniuni de informare a unor mici grupuri din cadrul instituției, prezentări, informări rapide cu caracter intern, ...).
- Informarea părților interesate (cadre didactice, studenți, parteneri,) privind scopul, problemele și modalitățile de realizare a evaluării externe
- Adoptarea unei colaborări asociative, care poate fi promovată de către departamentul responsabil de calitate al instituției.

#### **3. Condiții pentru desfășurarea evaluării externe**

- Asigurarea disponibilității pentru primirea experților evaluatori
- Adoptarea unei posturi de dialog constructiv cu evaluatorii
- Constituirea unor grupuri omogene de persoane pentru consultări
- Punerea la dispoziție a cel puțin două săli de lucru care păstrează confidențialitatea interviurilor și permit consultarea documentelor.
- Respectarea procedurii comunicate: pregătirea și transmiterea / depozitarea documentelor, cunoașterea standardelor propuse, organizarea comună a sesiunilor de lucru și a interviurilor
- Transmiterea către evaluator a oricăror documente tehnice solicitate.
- Crearea unor condiții de lucru adaptate mediului intern pe baza concluziilor menționate în proiectul de raport al părții adverse.
- Asigurarea elementelor logistice în cadrul reuniunilor, efectuarea unor citiri și propuneri de modificare a proiectelor de raport cu privire la Consiliul ARACIS
- Organizarea schimburilor de informații cu evaluatorii (conducerea instituției, managerul responsabil de calitate, echipe educaționale, etc.), în special în cadrul unei ședințe pentru stabilirea calendarului de vizite și sprijinul material necesar cu această ocazie și pentru a prezenta metode aplicată în continuare. Pe parcursul acestei ședințe, experții vor face cunoștință cu echipele de lucru ale instituției.

## **Etapele procedurii:**

### **4. Managementul documentelor**

- Actualizarea tuturor documentelor instituționale și pregătirea tuturor documentelor solicitate și a actelor doveditoare ce vor fi trimise evaluatorilor (agenția comunică lista acestora).
- Pregătirea unui dosar cu diverse documente referitoare la instituție și solicitate de agenție (documente emise conform reglementărilor, care includ raportul de autoevaluare, planul de încadrare, organigrame, ...)
- Digitalizarea tuturor documentelor de referință pentru a fi transmise agenției
- Trimiterea tuturor documentelor solicitate de agenție înainte de începerea evaluării
- Pregătirea în două exemplare a documentelor care vor fi solicitate de evaluatori.
- Crearea unei platforme de management a documentelor în format electronic (opțional)

### **5. Desfășurarea evaluării interne**

- Verificarea faptului că evaluarea internă a fost finalizată în mod obligatoriu
- Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe, stabilirea calendarului instituției și a planului oficial de îmbunătățire
- Implementarea acțiunilor prioritare menționate în planul referitor la calitate, după finalizarea evaluării interne

### **6. Aspecte ale procesului de îmbunătățire**

- Instituirea sentimentului de încredere că evaluarea externă este un instrument eficient și nu o simplă formalitate
- Invitarea părților interesate să participe la procesul de evaluare externă
- Implicarea diferiților reprezentanți ai instituției
- Reflecții asupra proiectului
- Structurarea unei descrieri / proces pentru fiecare componentă a instituției înainte de evaluare.

### **7. Stabilirea unei relații bazate pe încredere**

- Colaborarea fundamentată pe principiul de câștig reciproc. Acesta este primul criteriu pentru succesul misiunii de evaluare.
- Încrederea în agenție și în stabilirea unei relații de parteneriat cu aceasta pe tot parcursul procesului.

### **8. Normele legale**

- Cunoașterea sistemului normativ

### **9. Depășirea eventualelor dificultăți**

Motivarea participanților (printre altele):

- Dificultățile privind sentimentul de implicare a participanților pe parcursul evaluărilor.
- Persoanele desemnate se retrag în ultima clipă.
- Lipsa de implicare a participanților (proiect care revine în mare parte în responsabilitatea Consiliului ARACIS)
- Dificultățile de exprimare orală și / sau în scris a unora dintre angajați.
- Percepția greșită a evaluării externe ca o inspecție
- Teama că nu vor fi oferite suficiente informații cu privire la obiectivele evaluării (obstacol)
- Lipsa inițială de încredere a angajaților și a personalului executiv.
- Rezistența față de subiecte tabu.
- Instituțiile și personalul acestora nu înțeleg modul în care agenția va utiliza elementele de evaluare.

## **Etapele procedurii:**

Implicarea Consiliului ARACIS (printre altele):

- Lipsa de implicare a Consiliului ARACIS (probabil datorită faptului că există un manager al calității care se ocupă de toate aspectele și care delegă majoritatea sarcinilor).
- Proceduri de reglementare absente sau incomplete.
- Dosare incomplete.
- Listă incompletă a documentelor solicitate.
- Încetinirea procesului de obținere a documentelor.
- Necunoașterea etapelor și a metodologiei evaluării externe.
- Lipsa unei culturi a evaluării și confuzia între evaluare / audit.

Temeri ale celor implicați (printre altele):

- Frica de a fi judecați și / sau chestionați în privința metodelor de lucru.
- Pregătirea constă în a le spori gradul de încredere privind întrebările evaluatorului extern.
- Pentru a spori gradul de încredere a unora dintre cei implicați în evaluarea externă: este necesar să se precizăm ce facem, cum facem asta și de ce procedăm astfel
- Dificultățile întâlnite sunt aceleași ca în cazul implementării unei schimbări; cei implicați profită de ocazie pentru a formula plângeri personale în loc să participe la procesul colectiv

Dificultăți la nivelul organizației (printre altele):

- Planificarea este relativ complicată datorită disponibilității tuturor celor care participă.
- Lipsa pregătirii înaintea interviurilor. Cei implicați trebuie să fie anunțați de faptul că urmează să aibă loc vizita unui expert și să fie informați privind scopul interviului.
- Dificultăți de organizare pentru efectuarea vizitei evaluatorilor.
- Mobilizarea personalului și a studenților.
  - Lipsa timpului.
  - Lipsa unui referent.
  - Săli care nu au dotările necesare.
- Nerespectarea procedurii, inclusiv cu privire la organizarea timpului de lucru, a documentației pe baza căreia se iau decizii
- Impactul asupra rezultatelor: Etapa constituirii raportului de proiect poate fi lungă datorită dinamicii interne sau a dificultăților întâmpinate de instituție pentru mobilizarea unui departament / angajat implicat.

## **Pârghiile și aspectele ce necesită vigilență pentru implementarea eficientă a evaluării externe**

### **1. Stabilirea unui program eficient de comunicare**

- Calitatea comunicării între servicii și persoane.
- Menționarea contextului și a misiunii evaluării externe și explicarea abordării
- Transmiterea eficientă a informațiilor către instituții și parteneri
- Explicarea și prezentarea clară și precisă în mod formal și oferirea unui răspuns pentru fiecare întrebare.
- Înlăturarea dubiilor și a ambiguităților.
- Clarificarea intențiilor urmărite în cadrul evaluării.
- Explicarea generală a aspectelor strategice.
- Importanța comunicării privind conținutul și progresul evaluării externe.
- Adaptarea informării și a comunicării înainte și pe parcursul procesului față de toți cei implicați/ consultați (instituții, cadre didactice, studenți, parteneri principali, ...)

### **2. Implicarea tuturor părților interesate**

- Transparență în exprimarea punctelor de vedere.
- Participarea efectivă a celor implicați.
- Chestionare de evaluare a tuturor celor implicați (cadre didactice, studenți, angajatori, parteneri ...)
- Consultarea tuturor angajaților, fără a ține cont de sarcinile lor.



## Etapele procedurii:

### 3. O abordare structurată și flexibilă

- O bună preluare internă pentru desfășurarea procesului.
- Raportare constantă către comitetul de gestionare
- Respectarea cerințelor reglementare, în special a calendarului.
- Un proces intern structurat de evaluare internă urmat de evaluarea externă (Biroul executiv al Consiliului ARACIS, evaluarea sau referințe ale calității...)

### 4. Pregătirea abordării

- O bună pregătire în avans în care agenția să explice procesele diferitelor etape, să organizeze vizita luând în calcul limitările instituției. Agenția trebuie mai ales să:
  - Comunice întregii echipe de implementare scopul evaluării înainte de efectuarea acestuia
  - Identifice părțile implicate și partenerii
  - Stabilească modalitățile de evaluare
  - Identifice un Birou executiv al Consiliului ARACIS și / sau un referent al școlii.

### 5. Climatul de încredere

- Trebuie oferit sprijin folosind o atitudine respectuoasă: în mod didactic, oferind încredere, fără a judeca persoanele
- Evaluarea externă va fi implementată pe baza unor principii etice.
- Se va stabili un climat de încredere și în cadrul fiecărui interviu va fi menționată confidențialitatea acestuia
- Crearea unor cadre propice liberei exprimări.

### 6. Adoptarea unei abordări bazate pe îmbunătățirea calității

- Punerea în perspectivă a rezultatelor înainte evaluării: valorizarea acțiunilor, a noilor cunoștințe, a progresului realizat.
- Încurajarea dorinței de a afla mai multe.
- O distanțare suficientă față de evaluarea internă
- Încadrarea evaluării externe într-un proces de îmbunătățire continuă
- Integrarea recomandărilor în urma evaluării externe în proiectul care sprijină calitatea instituției.
- Munca constructivă pentru realizarea raportului de evaluare ca un vector de schimbare și munca colaborativă pentru elaborarea recomandărilor privind integrarea în planul de îmbunătățire continuă a instituției.

### 7. Sprijinul din partea management-ului

- Există o oarecare stabilitate a management-ului (nu sunt poziții deschise de management sau posturi de management vacante)
- O gestionare / cadru de lucru care măsoară interesul acordat acestei abordări și o percepce ca pe o pârghie pentru schimbarea planificată

### 8. Competențele metodologice ale evaluatorilor

- Realizarea interviurilor cu cel puțin 2 experți
- Realizarea unei analize detaliate a unei verificări documentare
- Utilizarea interviurilor semistructurate care permit obținerea mai multor informații și contribuții privind bunele practice
- La începutul reuniunii, experții evaluatori prezintă metodele utilizate
- Abilități de redactare și de sinteză.
- Utilizarea unui model preliminar de raport.
- Organizarea unei evaluări externe complete a calității
- Analiza practicilor conform metodologiilor, valorizarea acestor practici, recunoașterea acțiunilor nesoluționate și mobilizarea pentru identificarea și schimbul de informații privind progresele realizate

<b>Etapele procedurii:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarea aspectelor ce necesită îmbunătățiri, de exemplu scoaterea în evidență a disfuncțiilor și a obiceiurilor dăunătoare formulând recomandări și prioritizând obiectivele stabilite</li> <li>- Verificarea relevanței și a coerenței acțiunilor derulate deja de către instituție, în special realizarea monitorizării în cadrul evaluării interne.</li> <li>- Adoptarea unui punct de vedere obiectiv, atât în privința aspectelor pozitive cât și în privința celor negative</li> <li>- Luarea în considerare a punctului de vedere a actorilor principali și a altor părți interesate</li> <li>- Adoptarea unei evaluări formative, participative și concertate (evaluatorul va comunica instituției diagnosticul cu bunăvoință și într-un mod orientat spre cooperare).</li> <li>- Evaluarea necesită criterii de referință pentru anumite standarde; cu toate acestea, anumite alegeri vor fi făcute în funcție de libera apreciere subiectivă a evaluatorilor</li>   <li>- Raporturile de evaluare trebuie să fie redactate având un caracter sintetic și exhaustiv</li>   <li>- Sunt necesare echipe multidisciplinare de evaluatori externi</li> <li>- Adoptarea unei priviri de ansamblu a funcționării instituției și a practicilor ei.</li> <li>- Elemente care contribuie la îmbunătățirea culturii calității <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informarea actorilor principali privind necesitatea de a supune evaluării metodele lor de lucru.</li> <li>• Opinia unei persoane din exterior care facilitează examinarea și poate contribui la o adevărată abordare calitativă.</li> <li>• Posibilitatea de a îmbunătăți calitatea serviciilor.</li> <li>• Îmbunătățirea practicilor profesionale.</li> <li>• Îmbunătățirea planului care stă la baza proiectului instituțional.</li> <li>• Crearea unui moment propice pentru schimbare și îmbunătățire continuă.</li> </ul> </li> </ul>

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Respectarea termenelor limită pe parcursul diferitelor etape	Lunară	90%
Claritatea listei de documente solicitate pentru analiza preliminară	Anuală	90%
Disponibilitatea instituțiilor pentru evaluarea externă	Lunară	90%
Calitatea primirii de către părțile interesate	Anuală	100%
Identificarea și analiza misiunilor instituției	La început	100%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planul anual de acțiune</li> <li>- Decizia de a lansa runda de evaluare</li> <li>- Lista instituțiilor implicate în evaluare</li> </ul>	- n.a.

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planul de acțiune detaliat al evaluării</li> <li>- Calendarul interviurilor preliminare</li> <li>- Calendarul vizitelor</li> <li>- Calendarul de primire a rapoartelor de evaluare (în forma intermediară și finală)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmare de primire a dosarelor de autoevaluare și de acțiuni în curs de realizare</li> <li>- Scrisoare de trimitere către experți a dosarelor</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendarul reuniunilor de supraveghere (monitorizare) și a reuniunii de închidere</li> <li>- Calendarul schimburilor de informații cu instituțiile, transmiterea deciziei către instituție, formularea răspunsurilor la observațiile sau recursul instituțiilor</li> <li>- Calendarul publicării deciziei pe site</li> <li>- Stabilirea termenului la care decizia (sau rezultatul evaluării) va fi notificat Ministerului</li> <li>- Programul de trimitere și prelucrare a chestionarelor de satisfacție a instituțiilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de autoevaluare și privind acțiunile în curs de realizare</li> <li>- E-mail adresat coordonatorilor pentru a stabili programul vizitelor</li> <li>- Ordinea de zi a ședințelor</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ARACIS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucțiuni de utilizare pentru efectuarea misiunilor</li> <li>• Ghid de autoevaluare</li> </ul> </li> <li>- Instituțiile participante <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificarea anterioară de autorizare</li> <li>• Accesul la un dosar electronic complet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucțiuni de utilizare sintetizate</li> <li>- Diplome</li> <li>- Rapoarte de autoevaluare</li> <li>- Observații privind strategia</li> <li>- Anexe</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- În cazul noilor instituții <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucțiuni de utilizare sintetizate</li> <li>• Cerere de admisibilitate la examinare (prima etapă a acreditării)</li> <li>• Acorduri de parteneriat</li> <li>• Buget și mijloace financiare</li> <li>• Anexe</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ARACIS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport final</li> <li>• Consemnarea observațiilor</li> </ul> </li> <li>- Echipa de evaluare <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport final</li> </ul> </li> <li>- Instituții <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport de proiect</li> <li>• Raportul final fără concluzie</li> </ul> </li> <li>- Procese logistice în sprijinul misiunilor desfășurate</li> </ul>

Diagrama procedurii:				
Actori	Acțiuni	Descriere	Documente	
DAC	<pre> graph TD     A[Lansarea evaluării externe] --&gt; B[Decizia privind evaluarea externă]     C[Planificarea runde de evaluare] -.-&gt; B     B --&gt; D[Constituirea dosarului aferent]     D --&gt; E[Informare instituțională]     E --&gt; F[Desemnarea coordonatorilor instituțiilor respective]     F --&gt; G[Convocarea coordonatorilor]     G --&gt; H[Ședință preliminară]     H --&gt; I[Schimb de informații]     I -.-&gt; J[Primirea și verificarea admisibilității dosarelor]           </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizează un studiu privind instituția/programul: referințe legale, dosare, etc.</li> </ul>		
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definește agenda și stabilește ședințe cu coordonatorii (sau reprezentanții instituțiilor)</li> </ul>	Agendă	
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Primește dosarele de autoevaluare sau de monitorizare a progresului, confirmă primirea</li> </ul>	Raport de autoevaluare	
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stabilește calendare previzionale (interviuri preliminare, vizite, prezentarea raportelor finale de evaluare (intermediare și finale), ședințe de supraveghere (monitorizare) și de închidere, schimburi de informații cu instituțiile, informarea instituției privind decizia, procesarea observațiilor sau a recursurilor din partea instituțiilor, publicarea deciziei pe site, comunicarea deciziei (sau a rezultatului evaluării) către Minister, trimiterea și procesarea chestionarelor de satisfacție a instituțiilor</li> </ul>	Calendare provizorii	
Departamentul de Evaluare + IIS		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Instituțiile informează Departamentul de evaluare privind disponibilitatea lor pentru fiecare dată propusă</li> </ul>	Răspunsul instituțiilor	
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creează un calendar al instituțiilor și sunt informați coordonatorii, autoritățile academice, experții</li> </ul>	Planificare inversă	
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formulează dosarul care va fi trimis experților conținând dosarul de autoevaluare sau de monitorizare a progresului, chestionarul de audit completat de experți</li> </ul>	Raport de autoevaluare sau chestionar de Audit	
DAC			Planificare	
DAC			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vizita are loc în ziua următoare după efectuarea interviurilor preliminare</li> </ul>	
Departamentul de evaluare+Experți			Calendarul provizoriu este stabilit în funcție de ședințe pentru realizarea rapoartelor	Planificarea ședințelor

Diagrama procedurii:			
DAC		- Informează privind implementarea evaluării externe și a procedurii de urmat - Oferă informații și feedback privind concluziile evaluării externe.	Materiale de comunicare
Departamentul de evaluare + structuri suport		- Pregătirea organizării logistice (vizite pe teren, organizarea diverselor întâlniri)	

#### Structura procesului de evaluare externă în instituții

Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
Consiliu ARACIS		- Stabilirea unui Birou Executiv al Consiliului ARACIS în cadrul instituției evaluate și mobilizarea acestuia prin ședințe periodice (Va fi programată o ședință lunară până la evaluările externe, pentru respectarea angajamentelor)	
Consiliu ARACIS		- Verificarea respectării cerințelor de finalizare a evaluării interne - Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe, calendarul instituțional și planul oficial de îmbunătățire - După evaluarea internă, se implementează acțiunile prioritare ale planului de calitate	Raport de autoevaluare Plan de îmbunătățire
Consiliu ARACIS		- Desemnează un referent (coordonator sau persoană de contact) în cadrul instituției, pentru facilitarea colaborării, organizării și monitorizării relației cu agenția (documente preliminare, organizare, monitorizare / modificări, ...).	
Consiliu ARACIS + ARACIS		- Informează privind procedura completă de evaluare externă și scopul ei.	Materiale suport de comunicare
IIS + ARACIS		- Întâlniri și convorbiri telefonice cu managerul proiectului de evaluare al agenției	

**Diagrama procedurii:**

<p>Consiliu ARACIS + coordonator</p>	<p>Lansarea evaluării externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizarea ședințelor pregătitoare cu reprezentanții responsabili de calitate pentru a le prezenta procesul și a pregăti eventualele întrebări adresate evaluatorilor</li> </ul>	
<p>Consiliu ARACIS + coordonator</p>	<p>Revizuirea documentației de specialitate privind scopul evaluării</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregătirea sosirii experților evaluatori</li> <li>- Pregătirea a cel puțin două săli care asigură confidențialitatea interviurilor și consultarea documentelor</li> </ul>	
<p>Consiliu ARACIS + coordonator</p>	<pre> graph TD     A[Lansarea evaluării externe] --&gt; B[Revizuirea documentației de specialitate privind scopul evaluării]     B --&gt; C[Reuniuni cu coordonatorii instituțiilor respective]     C --&gt; D[Primirea documentelor trimise de instituții]     D --&gt; E{Verificare}     E -- Respingere --&gt; D     E -- Acceptare --&gt; F[Planificare provizorie]     F --&gt; G{Disponibilitate a instituției}     G -- NU --&gt; F     G -- DA --&gt; H[Planificarea revizuită]     H --&gt; I[Pregătirea și transmiterea dosarelor către experți]     I --&gt; J[Programul de lucru al experților]     J --&gt; K[Stabilirea datei pentru efectuarea vizitei]     K --&gt; L[Pregătirea provizorie a ședințelor privind realizarea rapoartelor]     L --&gt; M[Planificarea acțiunilor conform strategiilor de comunicare]     M --&gt; N[Pregătirea aspectelor logistice]     N --&gt; O[Planificarea monitorizării &amp; închidere]     </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigurarea logisticii pe parcursul ședințelor, lecturi și propuneri de modificare a rapoartelor preliminare împreună cu Consiliul ARACIS</li> </ul>	

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO04</b>
	<b>PROCEDURA: DESFĂȘURAREA EVALUĂRII EXTERNE</b>	<b>Date creării: Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
DAC

<b>Scopul procedurii:</b>
339. Această procedură prezintă etapele care trebuie parcurse pentru a finaliza o rundă completă de evaluare externă.

<b>Obiectivele procedurii:</b>
<p>Această procedură are ca scop:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuarea unei analize generale a impactului evaluării</li> <li>- Analizarea impactului rezultatelor evaluării interne (autoevaluării).</li> <li>- Oferirea unor propuneri și / sau recomandări</li> </ul> <p>Prin urmare, evaluarea externă are ca obiectiv generarea unor informații și analize. Această evaluare trebuie plasată într-un cadru de intervenție și trebuie să constituie o referință pentru persoanele implicate în procesul decizional. Rolul ei este de a permite o mai bună înțelegere a proceselor, de a măsura impactul produs în raport cu obiectivele mai sus definite.</p>

<b>Etapele procedurii:</b>
<p>Evaluarea cuprinde o primă etapă de autoevaluare și un raport de autoevaluare, urmate de o evaluare externă efectuată de o comisie de experți care, la rândul lor, elaborează un raport. Această etapă de evaluare externă include o revizuire critică a raportului de autoevaluare și o analiză a faptelor comunicate sau constatate pe parcursul vizitei la în teren la sediul instituției evaluate.</p> <p><b>Etapele evaluării externe:</b></p> <p>Procesul de evaluare externă include 5 etape la finalul căreia este elaborat un raport final. Fiecare dintre aceste etape este reprezentată într-o secțiune a raportului și răspunde obiectivelor evaluării externe.</p> <p><b>Etapa 1: Planificarea și pregătirea evaluării externe</b></p> <p>Pregătirea procesului de evaluare externă va fi stabilită împreună cu instituția evaluată. În timpul acestei etape vor fi realizate următoarele elemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revizuirea documentației de specialitate (realizarea analizei documentare) privind tematica evaluării</li> <li>- Crearea și validarea cadrului de referință</li> <li>- Formalizarea planului de evaluare</li> </ul> <p>Elemente care vor fi incluse în raport în cadrul etapei numărul 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemente care trasează cadrul general</li> <li>• O descriere a procedurii de evaluare externă</li> <li>• Sondaje de evaluare</li> </ul>

## **Etapele procedurii:**

### **Etapa 2: Observarea în teren**

Odată cu finalizarea etapelor anterioare și odată ce planul de evaluare a fost formalizat și evaluat, a doua etapă a procesului începe cu "observarea în teren". Aceasta se va desfășura conform programului stabilit.

Obiectivul principal al vizitei la în teren este de a constata situația reală a instituției, de a îmbunătăți evaluarea și de a verifica aspectele constatate pe parcursul primei etape.

La finalul fiecărei zile vor fi transmise comunicări reprezentanților consiliului ARACIS în vederea obținerii unor validări. Aceste observații vor fi factive și echidistante. Scopul lor este de a îmbunătăți serviciile pe care le furnizează instituția. Informațiile și constatările sunt evaluate de persoanele vizate.

În această etapă pot fi utilizate mai multe moduri de intervenție:

- Vizite
- Interviuri
- Reuniuni

În timpul vizitelor, experții vor:

- Vor adopta un punct de vedere echidistant și critic cu privire la analiza și la concluziile raportului de autoevaluare
- Verifica în ce măsură descrierea prezentată în raportul de autoevaluare corespunde cu ceea ce observă pe parcursul vizitei
- Analiza adecvarea mijloacelor puse la dispoziție pentru atingerea obiectivelor stabilite
- Analiza adecvarea resurselor prezentate în raportul de autoevaluare
- Analiza impactul instituției la nivel național și internațional în privința dezvoltării științifice și a oportunităților de angajare pe care le oferă
- Analiza relevanța și fezabilitatea planului de acțiune propus de instituție

Elemente care vor fi incluse în raport pe parcursul etapei numărul 2:

- Îmbunătățiri care vor fi făcute pe baza noilor informații obținute

### **Etapa 3: Analiza elementelor clasate**

Elementele observate care sunt clasate, puse la dispoziția Consiliului ARACIS și validate de acesta pe parcursul etapelor anterioare permit realizarea unei analize pertinente a domeniilor evaluate.

Evaluările vor fi bazate pe probe, conform descrierii prezentate în etapele anterioare.

Principalele aspecte investigate pe parcursul evaluării sunt:

- Evaluarea activităților și a calității serviciilor
- Revizuirea monitorizării efectuate în urma evaluării interne
- Revizuirea anumitor teme și registre

Acestor constatări li se adaugă o analiză strategică care are la bază diferite modele și matrice.

➔ Elementele care vor fi incluse în raport pe parcursul etapei cu numărul 3:

- Rezultatele analizei detaliate

### **Etapa 4: Elaborarea raportului preliminar, a sintezei și formularea propunerilor/recomandărilor**

Analiza efectuată în etapa anterioară permite formularea unor propuneri și recomandări.

În vederea realizării raportului de sinteză, evaluarea va pune accentul pe relevanța activităților și pe modul de organizare în conformitate cu nevoile și obiectivele stabilite, ținând cont de resursele de care dispune instituția și de alegerile pe care le-a făcut în cadrul evaluării; în special cu privire la:

- Condițiile de implementare și elaborare a proiectului instituției și managementul calității
- Participarea beneficiarilor
- Implicarea instituției în procesul de evaluare

➔ Elementele care vor fi incluse în raport în etapa numărul 4:

- Raportul preliminar de evaluare menționează observațiile făcute pe parcursul evaluării, care au fost comunicate Consiliului ARACIS și validate de acesta, propune luarea unor angajamente și efectuarea unor îmbunătățiri aprobate de conducerea instituției și pune în lumină punctele forte și bunele practici ale organizației.



**Etapele procedurii:**

Diferitele aspecte evaluate vor fi formulate și prezentate, în special în raportul de sinteză, sub forma a 3 dimensiuni interconectate:

- Observații rezultate în urma analizei documentare și a intervențiilor la în teren
- Interpretarea acestor constatări în lumina reglementărilor (Standarde Europene, Recomandări de bună practică, etc. ...)
- Propunerea unor recomandări

Conținutul raportului preliminar va fi comunicat în vederea căutării unui consens și a unei îmbunătățiri.

**Etapa 5: Pregătirea raportului final și a rezumatului**

După ce au avut loc dezbateri cu privire la conținutul raportului preliminar, va fi redactat raportul final. Un rezumat al acestuia va fi anexat la documentul final.

→Elemente:

- Raportul final
- Rezumatul raportului

**Calendarul evaluării**

1	Lansarea evaluării	Săptămâna 0
2	Desemnarea Comisiei de experți	Săptămânile 0 – 8
3	Prezentarea raportului de autoevaluare experților	Săptămâna 16
4	Programarea vizitei: stabilirea ei	Săptămânile 18-20
5	Vizitele experților	Săptămâna 22
6	Prezentarea raportului preliminar emis de experți Departamentului de Evaluare a Agenției	Săptămâna 26
7	Prezentarea răspunsului instituției la raportul preliminar al experților	Săptămâna 28
8	Prezentarea raportului final elaborat de experți către Departamentul de Evaluare a Agenției	Săptămâna 30

**Organizare și logistică:**

- După ce experții și instituția confirmă acordurile de participare, disponibilitatea și datele stabilite, experții primesc:
- O scrisoare prin care agenția prezintă procesul și precizează obiectivele evaluării
- Mandatul care menționează obiectivele evaluării și beneficiile urmărite, care trebuie semnat și trimis Consiliului agenției ARACIS
- Raportul de autoevaluare și anexele,
- Ghidul experților privind evaluarea instituțiilor
- Planificarea provizorie a vizitelor.

Experții sunt remunerați de către agenție, care acoperă și cheltuielile în privința transportului și cazării lor. Serviciul administrativ (Direcția economică) le oferă asistență.

- Experții se deplasează pe cont propriu la sediul instituției.
- DAC rămâne persoana de contact care menține legătura cu experții și este la dispoziția lor pentru a le oferi sprijin pe tot parcursul procesului.
- Întâlnirile experților cu părțile interesate se desfășoară conform planului de vizitare.
- Instituția stabilește întâlnirile pentru masa de prânz iar experții stabilesc întâlnirile pentru a lua cina.

<p><b>Etapele procedurii:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La finalul zilei și în timpul orei dinaintea prezentării finale, experții își pot compara observațiile, pot pregăti primele concluzii și recomandări pentru raportul oral ce va fi prezentat în ultima zi, folosind o sală adecvată</li> <li>- După efectuarea vizitelor, experții prezintă Departamentului de evaluare documente justificative ale cheltuielilor necesare evaluării instituției exclusiv pentru a obține rambursarea acestora.</li> </ul> <p>Prevederi generale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toate persoanele implicate în evaluarea unei instituții păstrează confidențialitatea informațiilor.</li> <li>- Orice procedură de contestare formulată de către instituție va primi un răspuns scris.</li> <li>- Procedura prin care se creează un dosar referitor la un anumit serviciu trebuie să permită accesul la întregul proces de evaluare.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Implementarea evaluării:

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Respectarea termenelor-limită pe parcursul diferitelor etape	Lunară	90%
<p><b>Etapele evaluării externe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au fost luate în calcul solicitările și / sau limitările privind organizarea vizitei</li> <li>- A fost respectat calendarul vizitelor din cadrul evaluării externe</li> <li>- Pe parcursul vizitei la în teren au avut loc întâlniri cu toate părțile interesate (cadre didactice, studenți, angajați, parteneri externi) sau li s-a oferit ocazia să își exprime punctul de vedere</li> <li>- Lista suplimentară de documente solicitate ca probă a fost clară</li> <li>- În mod constant, la finalul fiecărei zile de evaluare a avut loc o ședință de raportare cu consiliul ARACIS sau cu reprezentantul intern al proiectului</li> </ul>	Anuală	90%
<p><b>Finalizarea evaluării externe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Timpul acordat pentru realizarea raportului preliminar de validare a fost suficient</li> <li>- Faptele prezentate în raportul preliminar erau conforme cu realitatea</li> <li>- Raportul avea un conținut exhaustiv, clar și conform reglementărilor</li> <li>- Au fost analizate toate remarcile și comentariile care constituie elemente de probă</li> </ul>	Anuală	100%
<p><b>Evaluatorii externi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatorii au dat dovadă de profesionalism (cunoștințe legate de sectorul de activitate, atitudine...)</li> <li>- Evaluatorii au fost disponibili pe parcursul diferitelor etape ale evaluării</li> <li>- Evaluatorii au fost disponibili pe parcursul diferitelor etape ale evaluării externe (au comunicat, au oferit răspunsuri...)</li> </ul>	Anuală	90%
<p><b>Aspecte contractuale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectarea procedurii de evaluare</li> <li>- Respectarea termenelor-limită stabilite</li> </ul>	Anuală	90%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ghid pentru organizarea vizitei experților pe parcursul evaluării instituției</li> <li>- Ghid pentru redactarea raportului de autoevaluare</li> <li>- Planificarea previzională a evaluării externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.a.</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raport preliminar (provizoriu) de evaluare</li> <li>- Raport final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scrisoare de misiune trimisă experților</li> </ul>

<b>Resursele și rezultatele procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Rezultate</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea previzională a evaluării externe</li> <li>- Programarea vizitelor</li> <li>- Scrisoare de misiune trimisă experților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raportul preliminar de evaluare</li> <li>- Raportul final</li> <li>- Perspectiva experților</li> </ul>

Diagrama procedurii:			
Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
Consiliul ARACIS / Departamentul de evaluare	<pre> graph TD     A[Desfășurarea evaluării externe] --&gt; B[Desemnarea Comisiei de Experți]     B --&gt; C[Informarea persoanei responsabile din instituție]     C --&gt; D[Prezentarea analizei membrilor Comisiei]     D --&gt; E[Reuniune între echipa ARACIS și președintele comisiei]     E --&gt; F[Organizarea vizitei în urma consultării cu coordonatorul instituției]     F --&gt; G[Ședință de pregătire a comisiei]     G --&gt; H[Furnizarea documentelor (dacă sunt) solicitate de comisie]     H --&gt; I[Vizita Comisiei(2,5 / 3 zile)]     I --&gt; J[Experții redactează raportul preliminar de evaluare]     J --&gt; K[Analiza raportului preliminar]     K --&gt; L[Ședință de restituire]     L --&gt; M[Transmiterea raportului către instituție]     M --&gt; N[Răspunsul instituției la raportul preliminar al experților]     N --&gt; O[Prezentarea raportului final al experților]     O --&gt; P[Raportul este trimis instituțiilor]     P --&gt; Q[Publicarea pe site-ul ARACIS] </pre>		
Consiliul ARACIS / Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desemnarea managerului și a managerului proiectului de evaluare(ARACIS)</li> <li>- Desemnarea Președintelui Comisiei de experți</li> <li>- Desemnarea experților din Consiliul ARACIS / Departamentul de evaluare</li> <li>- Stabilirea datelor (2/3 zile)</li> <li>- Întâlniri între ARACIS și Consiliul ARACIS al instituției</li> <li>- Comunicarea persoanelor din Comisia de experți și detalii practice privind organizarea vizitei.</li> </ul>	
Departamentul de evaluare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documente ale ARACIS : documente reglementare, standarde, rapoarte de evaluare anterioară</li> <li>- Documente ale instituției: raport de autoevaluare, organigramă, etc.</li> </ul>	Dosar- ARACIS Dosar - instituție
Departamentul de evaluare + reprezentanții IIS		<p>Această ședință are rolul de a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezenta componența Comisiei de experți președintelui acestuia</li> <li>- Iniția procesul de evaluare externă</li> </ul>	
Departamentul de evaluare + Autoritățile instituționale		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ședințe de planificare cu: echipa de management, directorii serviciilor, echipele de cercetare, echipele de predare, studenții, personalul, personalități din exterior</li> </ul>	
Departamentul de evaluare + comisia de experți		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Această ședință distribuie rolurile și responsabilitățile fiecărui membru al comisiei și finalizează programul vizitei</li> </ul>	
Departamentul de evaluare + comisia de experți		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisia de experți, via ARACIS, poate solicita instituției documente și clarificări necesare pentru analiza pe care o efectuează.</li> </ul>	
Departamentul de evaluare + comisia de experți		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se începe cu o prezentare a instituției de către conducerea ei</li> <li>- Include ședințe plene, ședințe în grup restrâns cu doi sau trei experți și sesiuni cu ușile închise pentru pregătirea zilnică și întruniri de informare.</li> <li>- Se încheie cu o ultimă ședință a comisiei împreună cu directorul instituției</li> </ul>	

Diagrama procedurii:			
Departamentul de evaluare + comisia de experți		– Examinarea raportului preliminar – Se formulează observații privind respectarea principiilor etice și metodologice și, la nevoie, comentarii, propuneri și întrebări	– Raport preliminar
Departamentul de evaluare		– Se discută și se iau decizii privind principalele probleme – Validarea generală a documentului în ședință	
Departamentul de evaluare		– Trimiterea versiunii provizorii și apoi finale a raportului și redactarea scrisorii de observații a Președintelui	– Raport preliminar
Departamentul de evaluare			– Raport final
		–Trimiterea versiunii finale a raportului către autoritățile de supraveghere	– Raport final
			– Raport final

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO05</b>
	<b>PROCEDURA: MONITORIZAREA EVALUĂRII</b>	<b>Data creării: Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
<b>DAC</b>

<b>Scopul procedurii:</b>
Această procedură descrie etapele care trebuie urmate pentru o monitorizare reușită a evaluării (instituția elaborează și publică planul de acțiune) și elaborarea analizei transversale de către agenție.

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Etapă de monitorizare are rolul de a integra procesul de asigurare a calității și de a asigura sustenabilitatea lui.

<b>Etapele procedurii:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- DAC stabilește data la care instituțiile trebuie să trimită și să publice planurile de acțiune (o dată comună pentru toate instituțiile evaluate, fixată la o perioadă de cel puțin șase luni după publicarea rapoartelor de evaluare externă)</li> <li>- Instituțiile redactează planul de acțiune și transmit documentul Departamentului de Evaluare, împreună cu adresa URL a paginii de internet unde poate fi accesată versiunea electronică a acestuia</li> <li>- DAC informează experții cu privire la publicarea calendarului și a planurilor de acțiune</li> <li>- Au loc reuniuni săptămânale pentru a constata progresele în curs a diferitelor servicii și pentru a planifica implementarea unor acțiuni viitoare. Acestea au și rolul de a contribui la identificarea potențialelor resurse materiale și competențe necesare. La aceste reuniuni participă Președintele, directorii departamentelor și direcțiilor.</li> <li>- Analiza sondajelor de satisfacție a instituțiilor și a experților.</li> <li>- DAC redactează cuvântul înainte al raportului de activitate care descrie contextul evaluării</li> <li>- Realizarea și difuzarea raportului de activitate a implementării evaluării, propunerea unei sinteze a criteriilor de referință a evaluării și identificarea anumitor limitări și pârgii.</li> <li>- Prezentarea raportului de activitate a instituțiilor evaluate de Consiliul Agenției</li> <li>- Un grup de lucru din cadrul Departamentului de Evaluare redactează buletinul de analiză</li> <li>- Consiliul ARACIS validează buletinul de analiză</li> <li>- DAC integrează buletinul de analiză la finalul raportului de activitate, constituind astfel analiza transversală a instituțiilor evaluate</li> <li>- DAC publică analiza transversală pe site-ul Agenției</li> <li>- DAC trimite analiza transversală prin email persoanelor cu rol de conducere a universităților și coordonatorilor responsabili de calitate ai instituțiilor evaluate, dar și Directorului Departamentului de Evaluare externă a calității, Ministerului Educației și altor potențiali parteneri.</li> </ul>

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
- Respectarea termenelor-limită	Anuală	100%
- Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurată prin sondaje)	Anuală	100%
- Nivelul de satisfacție a experților (măsurată prin sondaje)	Anuală	100%
- Nivelul de satisfacție a instituției (măsurată prin sondaje)	Anuală	100%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
- Rapoarte finale de evaluare - Planuri de acțiune ale instituției	- Sondaje de satisfacție a instituției și a experților

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă– Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
- Planificare inversă - Raport de activitate - Analiză transversală	- n/a

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
- Planuri de acțiune - Rapoarte finale de evaluare - Sondaje de satisfacție a instituțiilor și a experților	- Statistici anuale, a rundelor de evaluare, în funcție de tipul instituției și a tematicii - Registrul celor mai des formulate recomandări - Comunicare externă <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fișe de încheiere</li> <li>• Aviz scris</li> <li>• Statisticile rundelor de evaluare</li> <li>• Rezultatele sondajului de satisfacție a instituției</li> </ul> - Informații oferite ca răspuns remarcilor și eventualelor contestații formulate de membri și experți - Notificări trimise instituțiilor

Diagrama procedurii:			
Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
DAC	<pre> graph TD     A[Urmărirea evaluării externe] --&gt; B[Stabilirea termenelor pentru primirea planurilor instituționale]     C[Desfășurarea evaluării externe] -.-&gt; B     B --&gt; D[Elaborarea și transmiterea planului de acțiune]     D --&gt; E[Informarea experților]     E --&gt; F[Urmărirea progresului acțiunilor]     F --&gt; G[Analiza chestionarelor de satisfacție]           </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilește data la care planurile de acțiune ale instituțiilor trebuie prezentate și publicate (dată comună tuturor instituțiilor evaluate, cel mai târziu la șase luni după publicarea rapoartelor de evaluare externă)</li> <li>- Redactează planul de acțiune și trimite documentul Diviziei de evaluare și link-ul URL al paginii de publicare a documentului</li> </ul>	
Instituții	<pre> graph TD     H[Realizarea și redactarea situației actuale a evaluării] --&gt; I[Comunicarea situației actuale a evaluării]           </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DAC informează experții privind publicarea calendarului și a planurilor de acțiune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de acțiuni</li> </ul>
DAC	<pre> graph TD     J[Redactarea notei de analiză] --&gt; K[Validarea notei de analiză]           </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizează ședințe săptămânale pentru a determina progresul diferitelor servicii implicate și a implementa viitoarele acțiuni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de acțiuni</li> <li>- Calendar</li> </ul>
Biroul executiv Consiliu ARACIS	<pre> graph TD     L[Elaborarea analizei transversale] --&gt; M[Diseminarea analizei transversale]           </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza chestionarelor de satisfacție a instituțiilor și a experților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocări</li> <li>- Agenda</li> </ul>
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilește data la care planurile de acțiune ale instituțiilor trebuie prezentate și publicate (dată comună tuturor instituțiilor evaluate, cel mai târziu la șase luni după publicarea rapoartelor de evaluare externă)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chestionare de satisfacție</li> </ul>
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientarea și redactarea raportului privind situația actuală, stabilind contextul evaluării</li> <li>- Propune o sinteză a indicatorilor de evaluare</li> <li>- Identifică o serie de obstacole și de vectori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raport privind starea actuală</li> </ul>
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunică starea actuală a implementării evaluării</li> <li>Prezentarea situației actuale a instituțiilor evaluate de Biroul executiv al Consiliului ARACIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiale suport de comunicare</li> </ul>



Diagrama procedurii:			
Departamentul de evaluare grupuri de lucru		- Redactarea notei de analiză	- Notă de analiză
Biroul executiv ARACIS		- Validarea notei de analiză	- Notă de analiză
DAC		- Integrarea notei de analiză la finalul documentului privind situația actuală, constituind astfel analiza transversală a instituțiilor evaluate	- Analiză transversală
DAC		- Publicarea analizei transversale pe site-ul agenției - Transmiterea analizei prin email cel puțin autorităților academice și coordonatorilor instituțiilor respective cât și Direcției Învățământului Superior, Ministerului Educației sau altor parteneri potențiali	- Analiză transversală

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO06</b>
	<b>PROCEDURA: PREGĂTIREA ȘI EFECTUAREA VIZITEI COMISIEI DE EXPERTI</b>	<b>Data creării: 31/05/2019 Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
DAC

<b>Scopul procedurii:</b>
Această procedură descrie etapele pentru efectuarea vizitei de evaluare, respectând procedurile, regulile de conduită profesională și corectitudinea tratamentului aplicat instituțiilor evaluate, și realizarea evaluării punând în evidență bunele practici, deficiențele și problemele care trebuie soluționate.

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Această procedură descrie etapele pentru efectuarea vizitei de evaluare, respectând procedurile, regulile de conduită profesională și corectitudinea tratamentului aplicat instituțiilor evaluate.

<b>Etapele procedurii:</b>
<p><b>Înainte de efectuarea vizitei:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DAC organizează sarcinile echipei de evaluare externă <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificarea inversă a întregii misiuni</li> <li>• Stabilirea echipei de evaluare externă</li> <li>• Analiza raportului de autoevaluare</li> <li>• Pregătirea vizitei</li> <li>• Reuniunea preliminară a echipei</li> <li>• Căutarea intervalurilor de timp disponibile pentru stabilirea vizitelor consultative cu experții</li> <li>• Comunicări cu instituția pentru a stabili data vizitei</li> <li>• Planificarea vizitei pe care echipa o efectuează în cadrul instituției de învățământ superior</li> <li>• ARACIS redactează și trimite experților raportul de misiune</li> <li>• Pregătirea documentelor însoțitoare pe parcursul vizitei</li> </ul> </li> <li>- DAC trimite comisiei de experți informațiile logistice (privind hotelul, planificarea, calendarele), citește dosarul de autoevaluare, centralizează documentele necesare</li> </ul> <p><b>În timpul vizitei:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisia de evaluare efectuează vizita <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituția este vizitată de membrii Biroului executiv al Consiliului ARACIS</li> <li>• Au loc întâlniri cu diferiți actori instituționali și non-instituționali</li> <li>• Sunt colectate și evaluate informații respectând Recomandările pentru Evaluarea instituției și pentru acreditare sau privind programul de învățământ actual</li> <li>• Au loc reuniuni cu persoanele care dețin rolul de conducere a universităților</li> <li>• Prezentare orală a raportului preliminar de evaluare externă</li> </ul> </li> </ul>

**Etapele procedurii:**

## - DAC:

- Împarte membrilor Comisiei de experți fișe de lucru (care facilitează consultarea documentelor și realizarea interviurilor)
- Asigură respectarea calendarului de vizite stabilit în urma consultărilor cu instituția
- Se asigură că pe parcursul interviurilor se iau notițe (procese verbale)
- Oferă asistență Comisiei de experți în timpul pregătirii prezentării orale respectând cadrul de evaluare
- Tratează în mod egal instituțiile evaluate, colaborând cu Comisia de experți

**La finalul vizitei:**

- DAC trimite tuturor membrilor comisiei de experți documentul de restituire și procesele verbale ale interviurilor
- Comisia de experți realizează versiunea preliminară a raportului de evaluare
- Instituția (sau persoana responsabilă de program) evaluată formulează un răspuns în urma primirii raportului preliminar
- Comisia de Experți redactează și prezintă raportul final de evaluare
- DAC organizează consultări cu membrii Consiliului ARACIS pentru a gestiona incidentele raportate în cadrul misiunilor

**Organizarea vizitelor:**

Vizita la sediul instituțiilor de învățământ superior este organizată astfel:

**Reuniuni cu diverși interlocutori:**

- Interlocutori care intervin pe parcursul reuniunii
  - Directorul general al instituției sau reprezentatul său
  - Echipa responsabilă de autoevaluare
  - Echipa responsabilă de gestionarea programului evaluat și de departamentul respectiv.
  - Cadre didactice
  - Studenți
  - Alți angajați exceptând cadrele didactice
  - Absolvenți
  - Angajatori, parteneri, etc.
- Formatul reuniunii
  - Se discută despre procesul de autoevaluare, despre rezultatele acestuia și despre strategia instituției.
  - Se pune accentul pe punctele forte și punctele slabe, oportunitățile și amenințările identificate în raportul de autoevaluare.
  - Se analizează și se discută propunerile de îmbunătățire.
  - Se analizează programul de învățământ, scopurile și obiectivele programului de învățământ, metodele de evaluare a studenților, intervenția pedagogică a cadrelor didactice și proiectele de cercetare privind activitatea de învățământ,
  - Se ia în considerare punctul de vedere al elevilor cu privire la integrarea lor în programele de studiu
  - (anul 1), procesul de predare / învățare, modul de organizare a programelor de studiu și consecințele acestora asupra corpurilor profesionale.
  - Au loc discuții cu studenții despre obiectivele evaluării și sunt colectate opiniile lor cu privire la rapoartele de autoevaluare.
  - Au loc discuții privind contribuția lor la aplicarea programului de învățământ, coordonarea activităților de predare, resursele necesare și existente pentru buna desfășurare a activităților de predare.
  - Se ia în considerare punctul de vedere a absolvenților care intră pe piața muncii, adecvarea dintre competențele dobândite pe parcursul programului de studiu și

**Etapele procedurii:**

cerințele de pe piața muncii, cerințele acesteia privind domeniul științific al programului de studiu.

- Se discută despre contribuția programului de învățământ la dezvoltarea socio-economică și despre soluționarea problemelor existente, despre legătura dintre programul de învățământ și potențialii anagajatori.

- **Documente solicitate de evaluatori**

- Prezentarea documentelor privind modul de operare al instituției
- Sunt centralizate toate documentele și informațiile care pot contribui la analizarea modului de operare al instituției
- Organizarea activității: orele lucrate, orele de prezență în instituție
- Numărul cadrelor didactice, a studenților și a angajaților și localizarea lor
- Contextul bugetar al instituției și procedurile controlabile și monitorizarea lor
- Planificarea vizitelor de evaluare externă
- Notă de opinie privind calendarul previzional al vizitelor (experții vor fi prezenți două sau trei zile, în funcție de timpul de care dispun persoanele din cadrul instituției, cu care se vor întâlni)
- Organizarea participării actorilor principali (cadre didactice, studenți, angajați și parteneri).
- Organizarea calendarului de întâlniri (în funcție de solicitările evaluatorului) de către Direcția de Asigurare a Calității
- Documente reglementare referitoare la instituție și / sau programele de curs ale acesteia, cercetări științifice și parteneriate de cooperare națională și internațională
- Documente privind practicile și activitățile pedagogice (cazarea studenților, managementul resurselor umane, elaborarea programelor de curs, activitățile culturale și sportive, etc.)
- Documente privind abordarea calitativă (sondaje de satisfacție, ...)
- Altele (toate documentele în format electronic)

**Procedura standard**

Vizita în teren poate dura două sau trei zile. Următorul calendar are un rol de exemplificare. El va suferi ajustări și clarificări în urma consultărilor dintre CAD, Comisia de experți și instituția respectivă.

1a zi

- Întâlnirea cu Președintele și Comisia de evaluare (reprezentanți ai Departamentului de Evaluare și experți)
- Interviuri colective și individuale cu personalul, cadrele didactice, studenții și alte părți interesate
- Interviuri cu parteneri
- Vizitarea instituției
- Consultarea documentelor la în teren și pregătirea sondajului pentru cadrele didactice, studenți și personalul tehnic și administrativ

Zile intermediare

- Interviuri colective și individuale cu personalul, cadrele didactice, studenții și alte părți interesate
- Interviuri cu parteneri
- Întâlniri cu Consiliul ARACIS
- Întâlniri cu Comisia de evaluare pentru "Măsurarea progresului"
- Consultarea documentelor la în teren

Ultima zi

- Ajustarea raportului
- Restituirea acestuia personalilor, cadrelor didactice, studenților și altor părți interesate

**Indicatori de performanță și/sau de satisfacție :**

Indicatori	Frecvența	Obiectiv stabilit
Respectarea termenelor-limită	Anuală	90%

<b>Etapele procedurii:</b>		
Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurată prin sondaje)	Anuală	90%
Nivelul de satisfacție a experților	Anuală	90%
Satisfacția instituțiilor	Anuală	90%
Durata medie a vizitei (în teren)	Anuală	2 zile

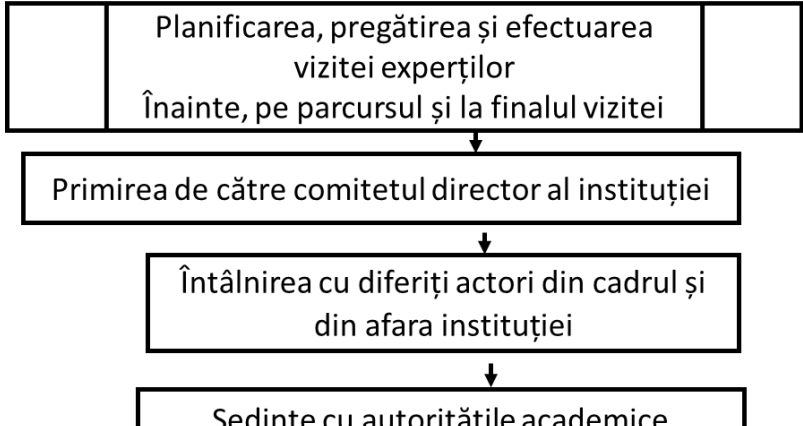
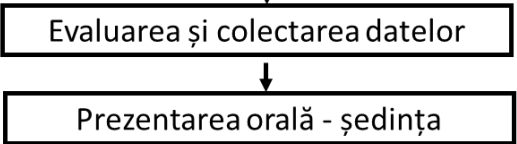
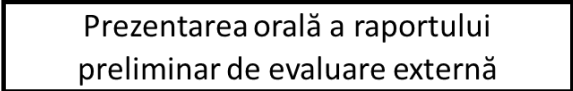
<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadrul de evaluare</li> <li>- Documente de reglementare</li> <li>- Plan tip pentru efectuarea unei vizite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista experților evaluatori</li> <li>- Prezentarea documentelor privind modul de operare al instituției</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate :</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Documente-sursă– Instrucțiuni</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raport preliminar privind evaluarea externă</li> <li>- Raport final de evaluare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabele descriptive pentru consultarea documentelor și interviuri</li> <li>- Procese verbale și tabele de execuție</li> <li>- Informații logistice</li> <li>- Răspuns la raportul privind instituția sau programul de studiu evaluat</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Proceduri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programul misiunilor</li> <li>- Dosarul instituției care va fi auditată</li> <li>- Datele de contact ale instituției</li> <li>- Organigrama</li> <li>- Lista experților care au contribuit la realizarea dosarului</li> <li>- Referințe și ajustări</li> <li>- Rezultatele evaluării anterioare</li> <li>- Raportul de autoevaluare</li> <li>- Cadrul evaluării</li> <li>- Prezentarea documentelor privind modul de operare a instituțiilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Înregistrarea misiunilor și a vizitelor efectuate de ARACIS</li> <li>- Comunicare externă <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programul misiunilor (în teren)</li> <li>• Programul vizitelor (în teren)</li> </ul> </li> <li>- Membri și experți <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabel indicativ al misiunilor vizitelor</li> </ul> </li> <li>- Instituții <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scrisoare de informare privind vizita</li> </ul> </li> <li>- Baza de date a programelor de formare și diplomelor</li> <li>- Gestionarea incidentelor raportate pe parcursul misiunilor</li> </ul>

Diagrama procedurii				
Actori	Acțiuni	Descriere	Documente	
DAC	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;">           Planificarea inversă a întregii misiuni            ↓            Constituirea Comisiei de Evaluare            ↓            Analiza raportului de autoevaluare         </div>	Planificarea, pregătirea și efectuarea vizitei experților/ Înainte, pe parcursul și la finalul ↓ Pregătirea vizitei	Pregătește vizita, efectuând: - Planificarea inversă a întregii misiuni - Componenta Comisiei de evaluate - Analiza raportului de autoevaluare obținut în timpul procedurilor (anterioare)	- Planificare inversă - Raport de autoevaluare
DAC		Contactarea respectivelor instituții ↓ Desemnarea coordonatorilor – instituțiilor ↓ Pregătirea documentelor utile ↓ Transmiterea documentelor Comisiei de Experți ↓ Organizarea unei ședințe informative ↓ Editarea și trimiterea fișei de misiune către experți ↓ Ședință preliminară a echipei (de experți)	Strânge următoarele documente: - Raportul de autoevaluare - Prezentarea operațiunii instituției - Documente normantive - Practici de predare și operaționale - Cercetări științifice și cooperere la nivel național și internațional - Documente privind abordarea calității	- Documente utile
DAC		Determinarea intervalelor disponibile pentru consultările cu experții ↓ Comunicări cu instituția pentru a stabili data vizitei ↓ Stabilirea programului de lucru, a livrabililor asociate și planificarea ședințelor ↓ Notă de opinie privind calendarul provizoriu al vizitei	Pregătește documentele care vor fi aduse în timpul vizitei	- Tabel de misiune
DAC		Planificarea inversă a vizitei ↓ Foaia de parcurs a experților ↓ Pregătirea logistică	Pregătește & organizează: - Ședințe (interlocutori, programe, conținut) - Munca (ore, ore de prezență în instituție) - Prezența actorilor principali (profesori, studenți, personal și parteneri)	- Email
Instituții + Comisia de Experți			Notă de opinie privind calendarul provizoriu al vizitei (două zile de prezență a experților, în funcție de disponibilitatea persoanelor întâlnite din interiorul instituției)	- Planificare provizorie
DAC			Planificare detaliată a vizitei efectuate în instituție de echipa de evaluare	- Planificare inversă - Foaie de parcurs

În timpul vizitei

Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
Comisia de Experți	 <pre> graph TD     A[Planificarea, pregătirea și efectuarea vizitei experților Înainte, pe parcursul și la finalul vizitei] --&gt; B[Primirea de către comitetul director al instituției]     B --&gt; C[Întâlnirea cu diferiți actori din cadrul și din afara instituției]     C --&gt; D[Ședințe cu autoritățile academice]             </pre>	<p>- Vizita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Începe cu prezentarea instituției de către managerul ei.</li> <li>- Include ședințe plenare, ședințe restrânse de grup cu doi sau trei experți, și sesiuni cu ușile închise pentru pregătirea zilei următoare și schimb de informații.</li> <li>- Se încheie cu ședința finală a comisiei cu directorul instituției</li> </ul>	
Comisia de Experți	 <pre> graph TD     E[Evaluarea și colectarea datelor] --&gt; F[Prezentarea orală - ședința]             </pre>	Evaluarea și colectarea datelor pe baza principiilor directive a evaluării instituționale și a acreditării sau a programelor interne de studiu	
DAC	 <pre> graph TD     G[Prezentarea orală a raportului preliminar de evaluare externă]             </pre>	Asistă Comisia de experți pe durata pregătirii prezentării orale conform cadrului de evaluare	
Comisia de Experți		Prezentarea orală a raportului preliminar de evaluare externă	Materiale de prezentare

## După efectuarea vizitei

Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
Comisia de experți	Planificarea, pregătirea și efectuarea vizitei experților înainte, în timpul și la finalul vizitei		
DAC	Redactarea raportului provizoriu de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Examinarea raportului preliminar</li> <li>– Formularea observațiilor privind respectarea principiilor etice și metodologice și, la nevoie, comentarii, propuneri și întrebări</li> <li>– Discuții și decizii privind principalele probleme</li> <li>– Validarea generală a documentului în sesiune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Raport preliminar</li> <li>– Documente de răspuns</li> <li>– Minutele interviurilor</li> </ul>
DAC	Analiza raportului provizoriu		
DAC	Trimiterea documentului de răspuns și a minutelor interviurilor către Comisia de Experți		
Instituția	Trimiterea raportului provizoriu către instituție	Transmiterea versiunii provizorii a raportului, și apoi a versiunii finale și redactarea scrisorii de către Președinte	Email
DAC	Răspunsul instituției sau al programului evaluat		
Comisia de experți	Instituția trimite răspunsul Comisiei de experți		
DAC	Redactarea și prezentarea raportului final de evaluare	Trimiterea către autoritățile de supraveghere a versiunii finale a raportului	Raport final
DAC	Prezentarea raportului final al experților		Raport final
DAC	Gestionarea incidentelor raportate privind misiunile		Raport final
DAC	Trimiterea raportului către instituție		
	Publicarea pe site-ul ARACIS		



	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO07</b>
	<b>PROCEDURA: DEPUNEREA CANDIDATURILOR ȘI RECRUTAREA EXPERTILOR - VALIDAREA CANDIDATURILOR ȘI ALEGEREA PREȘEDINȚILOR COMISIILOR DE EXPERTI</b>	<b>Data creării: 31/05/2019 Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Coordonatori:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilitatea generală: Biroul executiv al Consiliului ARACIS</li> <li>- Inițiativa pentru depunerea candidaturilor (recrutare): DAC</li> <li>- Validarea candidaturilor și selectarea experților pentru comisiile de evaluare: Grupul de lucru al Experților (sau Comisiile sectoriale)</li> <li>- Formarea Comisiei de evaluare: Președintele Comisiei și departamentului de evaluare</li> <li>- Formarea Comisiei de monitorizare: DAC</li> </ul>

<b>Scopul procedurii:</b>
<p>ARACIS definește și implementează o procedură de selecție a experților pentru a dispune de competențe variate necesare pentru realizarea misiunilor sale. Recrutarea experților care vor participa la procesul de evaluare externă se face prin intermediul schimbului de informații și a contactelor cu cadrele didactice. ARACIS recrutează și experți din afara mediului universitar, din diferite sectoare industriale și experți internaționali.</p> <p>Această procedură presupune atât constituirea unei baze de date a experților care au colaborat deja cu Agenția, Ministerul sau au participat la alte programe, cât și o invitație anuală de primire a candidaturilor, efectuată simultan cu lansarea runde de evaluare.</p> <p>Conform principiului de transparență al ARACIS, lista experților, însoțită de CV-uri, este publicată pe site-ul agenției. Acest lucru sporește credibilitatea evaluărilor, permițând oricărei persoane să ia notă de calitatea experților implicați.</p> <p>Această procedură descrie și modul în care Biroul executiv al Consiliului ARACIS validează numirea experților și selectează Președintele (Președinții) acestora pentru evaluarea completă.</p>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
<p>Această procedură are rolul de a stabili strategiile de recrutare a experților și de a institui o selecție sistematică și riguroasă a experților pentru a garanta legitimitatea evaluării externe.</p>

<b>Etapele procedurii:</b>
<p>Formarea Comisiei de experți se desfășoară conform următoarei proceduri:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recrutarea: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apel pentru depunerea candidaturilor</li> <li>- Prezentarea directă a candidaturilor</li> <li>- Căutarea activă a experților</li> <li>- Prezentarea listei de potențiali experți</li> </ul> </li> <li>2. Validarea <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validarea candidaturilor primite</li> <li>- Selectarea registrului de experți</li> </ul> </li> </ol>

## **Etapele procedurii:**

### **3. Formarea**

- Formarea Comisiei de evaluare externă
- Monitorizarea Comisiei de evaluare

### **Invitație pentru depunerea candidaturilor:**

Biroul executiv al Consiliului ARACIS stabilește în fiecare an universitar un grup de lucru al experților. Grupul de lucru al experților este format din:

- Membrii ai Consiliului ARACIS,
- Doi membri ai departamentului responsabil de coordonarea evaluării
- În funcție de tipul evaluării DAC lansează invitația pentru depunerea candidaturilor pe care o face publică și consultă baza de date a experților cu competențe transversale sau a experților care au mai participat la o evaluare într-un domeniu de activitate similar
- DAC ia legătura cu Consiliul ARACIS din cadrul Ministerului Educației pentru a solicita o listă de candidați pentru un anumit sector de activitate
- Dosarele de candidatură sunt transmise în scris Președintelui Agenției respectând perioada stabilită pentru trimiterea lor, însoțite de un curriculum vitae detaliat, care evidențiază competențele candidatului privind calitatea învățământului superior și / sau a cercetărilor științifice.
- Experții români și străini pot trimite dosarele de candidatură și pe site-ul agenției.
- Consiliul ARACIS al Agenției transmite în scris o confirmare de primire pentru fiecare candidatură.
- După data de închidere, Departamentul de evaluare primește listele experților și candidaturile directe și transmite Grupului de lucru al experților dosarele candidaților (formularul de înregistrare a candidaturii și curriculum vitae), urmând ca aceștia să le examineze în maxim o lună.

Grupul de lucru al experților este mandatat de Biroul executiv al ARACIS să:

- Analizeze toate candidaturile depuse de potențialii experți (listele furnizate de Direcția Învățământului Superior, candidaturile directe sau cele solicitate de Agenție) și să verifice criteriile lor de admisibilitate;
- Să solicite informații suplimentare, dacă este necesar;
- Să valideze candidaturile, pe baza criteriilor stabilite anterior;
- Să identifice și să realizeze un clasament al registrului de experți în ordinea preferinței;
- Să reflecteze asupra funcționării sale și a instrumentelor utilizate.
- Candidații selecționați sunt validați de Biroul executiv al Consiliului ARACIS și apoi sunt introduși într-o bază de date a experților români și străini creată anterior în urma evaluărilor efectuate de către Minister  
Atunci când apelează la experți străini, ARACIS comunică cu agențiile străine de evaluare și cu instituțiile partenere în scopuri didactice și de cercetare. Atunci când are nevoie de un anumit expert, ARACIS poate apela ocazional la organizații și instituții de cercetare, la instituții de educație superioară și de cercetare din România și din afara țării.
- DAC se asigură că toți candidații sunt informați constant privind etapele procesului de selecție a experților și de formare a comisiei
- La finalul fiecărei runde de evaluare, ARACIS stabilește intervențiile noilor experți care vor fi numiți din nou pentru 4 ani, cu excepția celor care nu au respectat:
  - Regulile de etică ale agenției, în special cele cu privire la:
    - Respectarea celorlalți interlocutori
    - Conflictele de interes sau subiectivism
    - Confidențialitatea evaluării
  - Procedurile stabilite de ARACIS, în special cele cu privire la:

**Etapele procedurii:**

- Prezența efectivă la diferitele reuniuni ale Comisiei de experți
- Modalitățile de redactare a rapoartelor
- Calitatea argumentării și redactarea raportului (sau contribuția la raport)
- Prezentarea la timp a raportului (sau a contribuției la raport)
- Normele administrative aplicate de agenție
- Deciziile cu privire la admisibilitatea unei candidaturi sau a menținerii ei sunt armonizate de Biroul executiv al Consiliului ARACIS și în final sunt validate de Președintele agenției.
- Înregistrarea candidaturii în baza de date se face pe o perioadă de 4 ani. Totuși, în acest interval de timp, dacă regulile de mai sus sunt încălcate, aceeași procedură poate fi aplicată și pentru eliminarea unui expert din baza de date.

**Rolul expertului:**

- Pe parcursul evaluării, expertul trebuie să :
  - la în considerare toate documentele oferite de agenție
  - Participe la vizitele organizate la în teren pentru evaluarea instituțiilor, a structurilor de cercetare și a școlilor doctorale, sau la întâlnirile comisiei organizate la agenția de formare (pentru programele de licență și master)
  - Participe la toate întâlnirile de pregătire și de rectificare a evaluării
  - Contribuie la raportul de evaluare.
- Intervențiile expertului trebuie să respecte regulile deontologice ale evaluării și ale agenției. Evaluarea realizată de expert trebuie să fie obiectivă și imparțială. În asumarea misiunii lui/ei, acesta își ia în mod special angajamentul de a respecta regulile de confidențialitate și obligațiile privind secretul profesional și în special să:
  - Folosească informațiile primite doar în cadrul misiunii care i-a fost atribuită în calitate de expert și pentru a răspunde nevoilor ei
  - Atunci când este numit în calitate de expert, el trebuie să semnaleze agenției orice element factual sau juridic care poate face obiectul unui conflict de interese sau care poate fi în avantajul personal sau al comunității.
- În conformitate cu principiul transparenței, expertul acceptă ca CV-ul lui/ei să fie publicat pe site-ul agenției.
- Agenția prevede ca experții săi să utilizeze o bază comună de referințe. Profilurile experților solicitați variază în funcție de entitatea care face obiectul evaluării. În orice situație, evaluarea efectuată de către agenție se bazează pe principii de colegialitate și pe utilizarea competențelor complementare.

**Rolul Președintelui Comisiei de experți**

- În plus față de responsabilitățile lui / ei în calitate de expert, președintele comisiei de experți trebuie de asemenea să:
  - Anime și să coordoneze lucrările comisiei, urmând procedurile stabilite de agenție
  - Redacteze raportul pe baza contribuțiilor experților
  - Să participe la reuniunile pregătitoare

**Trăsături comune ale tuturor experților agenției**

- Agenția se asigură că experții au anumite trăsături comune, precum:
  - În cazul experților "universitari" experți (profesori-cercetători) care intervin adesea în cadrul unei evaluări, sunt necesare:
    - Recunoașterea competențelor disciplinare
    - Recunoașterea responsabilităților în sistemul de învățământ superior, în proiecte de cercetare sau dezvoltare sau care au avut
    - O experiență internațională
  - În cazul experților "non-universitari": Trebuie să dovedească expertiza în domeniul lor de competență (cel puțin 5 ani de experiență în domeniul de activitate)

**Etapele procedurii:**

- În cazul studenților care au o anumită experiență în sistemul de învățământ superior și în proiecte de cercetare: trebuie să fi avut anumite responsabilități (de exemplu, elective or asociative) în cadrul universității lor sau cel puțin să fie înscriși la un program de master.
- Aceste criterii pentru selectarea unui expert variază în funcție de specificul fiecărei entități evaluate.

**Competențe specifice ale experților care evaluează o instituție**

- Evaluarea unei instituții necesită utilizarea diferitor experți care să intervină în toate aspectele care fac obiectul evaluării, de la gubernanță până la cercetare. Experții responsabili de evaluarea instituțiilor din sistemul de învățământ superior și a instituțiilor de cercetare (universități, institute de formare a inginerilor) trebuie să îndeplinească unul sau mai multe din următoarele criterii:
  - Să aibă experiență în managementul sistemului de învățământ superior și a instituțiilor de cercetare, cum ar fi managementul unei instituții sau exercitarea anumitor responsabilități (director de departament, directorul unei structuri dintr-o instituție). Pe cât posibil, este recomandat ca unul dintre acești experți să fie de naționalitate străină.
  - Să aibă competențe disciplinare în corelație cu unul dintre aspectele disciplinare ale instituției evaluate. Atunci când se evaluează strategia unei instituții referitoare la cursurile de formare și la programele de cercetare, nu este nevoie de competențe în toate aceste discipline.
  - Competențe administrative de gestionare a personalului, contabilitate, gestionarea activelor (secretari generali, agenți de plată, ...)
  - Competențe antreprenoriale de administrare a unei afaceri, menținând relația cu structurile din sistemul de învățământ superior și a instituțiile de cercetare, ...
  - Competență în relația cu studenții (îndrumare, mentorat, ...)
- De regulă, experții responsabili de evaluarea programelor de cercetare îndeplinesc aceleași criterii, dar comisiile sunt formate din mai mulți cercetători și din cercetători străini, cât și din reprezentanți de top din mediul profesional românesc și din străinătate.

**Competențe specifice pentru evaluarea programelor de cercetare**

- Experții trebuie să aibă o mare varietate de competențe, proprii mai multor discipline și aspecte organizaționale din cadrul unei instituții de cercetare.
- Competențe disciplinare: Expertul trebuie să facă dovada că îi sunt recunoscute competențele în domeniul de specialitate al departamentului care este evaluat.
- Cunoașterea și managementul cercetării:
  - Expertul trebuie să efectueze o activitate de cercetare, fie într-o instituție din sistemul de învățământ superior, într-o organizație de cercetare sau într-o structură de cercetare și dezvoltare din sectorul privat. El trebuie să aibă o experiență de cel puțin 5 ani în acest domeniu.
  - Expertul trebuie să demonstreze că a avut o responsabilitate managerială pe parcursul cercetării și a coordonat cel puțin o echipă, o platformă...
- Experiență internațională

**Competențe specifice pentru evaluarea programelor de formare**

- Experții trebuie să fie informați cu privire la aspectele problematice ale programelor de formare și a integrării profesionale.
- Experții din mediul universitar trebuie să fi organizat activități notabile de predare în sistemul de învățământ superior. De asemenea, trebuie să fi avut responsabilități pedagogice. (responsabili de un anumit domeniu)
- Experții din "mediul profesional" trebuie să fi avut rolul de profesor în cadrul unui program de formare, de coordonator al unui stagiu sau un alt rol.
- În cazul școlilor doctorale, membrii Comisiei de experți trebuie să aibă experiență în domeniul programelor doctorale.

**Indicatori de performanță și / sau de satisfacție:**

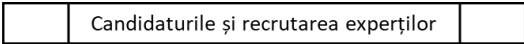
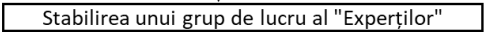
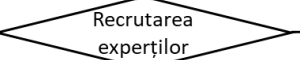
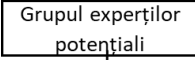
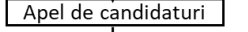
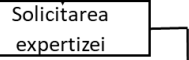
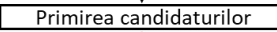
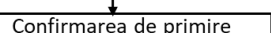
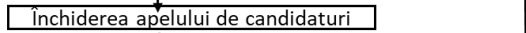
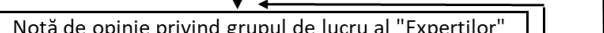
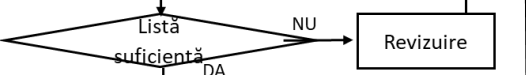
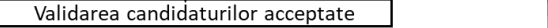
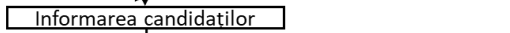
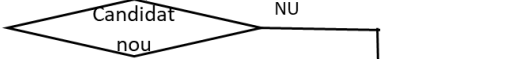
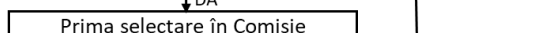
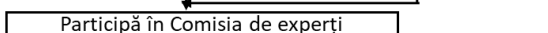
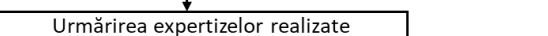
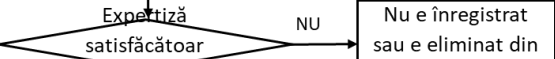
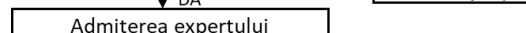
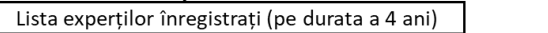
<b>Etapele procedurii:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Evoluția experților	Anuală	100%
Numărul de experți implicați	Anuală	Det de coordonator
Respectarea termenului de înregistrare a dosarelor de candidatură	Punctuală	100%
Numărul de dosare de candidatură înregistrate anual	Anuală	Det de coordonator
Clarificări privind documentele elaborate (inclusiv documentul "Experții ARACIS: recrutarea, validarea candidaturilor depuse și alcătuirea Comisiilor de experți")	Anuală	100%
Numărul de evaluări realizate annual de fiecare membru și expert	Anuală	Det de coordonator
Raportul numărului de misiuni realizate de membri și de experți	Anuală	80%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamentul de procedură a grupului de lucru format din "Experți", publicat pe site-ul ARACIS</li> <li>- Documentul "Experții ARACIS: recrutarea, validarea candidaturilor depuse și alcătuirea Comisiilor de experți" publicat pe site-ul ARACIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formularele de cerere ale experților</li> <li>- Dosarele candidațiilor</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitație de depunere a candidaturilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dosarele candidațiilor</li> <li>- Procesele verbale ale grupului de lucru din "Experți" menționând deciziile argumentate</li> <li>- Confirmarea de primire a candidaturilor</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CV-ul experților</li> <li>- Certificat de formare a experților</li> <li>- Tabel al neconcordanțelor</li> <li>- Reînnoirea programului experților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baza de date a experților</li> <li>- Decizii de angajare sau de menținere a candidaturilor</li> </ul>

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
Biroul executiv al Consiliului ARACIS	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- În fiecare an academic</li> </ul>	Apel de primire a candidaturilor
DAC	   	<ul style="list-style-type: none"> <li>- În funcție de tipul evaluării lansează un apel de primire a candidaturilor</li> <li>- Stabilește criteriile de selecție</li> </ul>	Baza de date
DAC	  	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultă baza de date a experților</li> </ul>	Confirmarea de primire
Candidații		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trimit formulare de candidatură scrisă sau pe site-ul agenției respectând termenele-limită</li> </ul>	Confirmarea de primire
Consiliul ARACIS	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmare scrisă de primire pentru fiecare candidatură</li> </ul>	Confirmarea de primire
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odată depășit termenul limită, primește listele și candidaturile spontane</li> </ul>	Listă
Grupul de lucru al experților	   	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizează toate candidaturile experților potențiali și verifică admisibilitatea lor</li> <li>- La nevoie, solicită informații suplimentare</li> <li>- Identifică și clasează Registrul experților în ordinea preferințelor</li> </ul>	Confirmarea de primire
Biroul executiv al Consiliului ARACIS	 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validează candidaturile reținute</li> </ul>	Email
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informează candidații privind rezultatele</li> </ul>	Email

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Registrul experților	– Constituie Comisia de Experți, asigurând echilibrul profilelor și numește un Președinte.
Consiliul ARACIS	– Consiliul ARACIS validează comisiile constituite și consultă entitatea evaluată pentru a obține informații despre eventualele conflicte de interese.
DAC	– La finalul fiecărei campanii de evaluare, ARACIS analizează intervențiile noilor experți solicitați care mai pot fi convocați pentru încă 4 ani
Biroul executiv al Consiliului ARACIS	– Deciziile privind acceptarea unei candidaturi sau menținerea ei sunt armonizate de Biroul Executiv al Consiliului ARACIS și validate în ultimă instanță de Președintele agenției.
DAC	– Înregistrarea în baza de date este valabilă timp de 4 ani. Totuși, în această perioadă, aceeași procedură poate fi utilizată pentru eliminarea unui expert din baza de date în cazul nerespectării unei reguli menționate mai sus.

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO08</b>
	<b>PROCEDURA: CONSTITUIREA ȘI ÎNTRUNIREA COMISIILOR DE EXPERTI</b>	<b>Date creării: 31/05/2019 Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Biroul executiv al Consiliului ARACIS DAC Președintele Consiliului

<b>Scopul procedurii:</b>
Această procedură descrie etapele selectării experților și modul de constituire a comisiilor de experți, specificând responsabilitățile acestora.

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Această procedură are rolul de a asigura selectarea, constituirea și întrunirea comisiilor de experți în mod riguros și sistematic.

<b>Etapele procedurii:</b>
<p><b>1. Pentru evaluarea completă:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DAC ia legătura cu președintele/președinții desemnați de grupul de lucru al "Experților" pentru a le propune misiunea</li> <li>- Dacă președintele/președinții acceptă misiunea de evaluare, DAC le comunică toate candidaturile experților validate de grupul de lucru al "Experților" și o propunere de constituire a comisiei de experți conform regulilor stabilite de agenție.</li> <li>- DAC contactează potențialii experți în ordinea preferințelor stabilită în colaborare cu președintele/președinții până ce sunt numiți toți membrii comisiei de experți</li> <li>- La finalul procedurii de selecție: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trimite o scrisoare experților care nu vor face parte din comisia de experți pentru a-i informa că dosarul lor de candidatură rămâne în baza de date a potențialilor experți ai ARACIS</li> <li>• Experții care nu au fost selectați sunt invitați să informeze Departamentul de evaluare privind viitoarele evaluări la care doresc să participe.</li> <li>• Acești experți respinși pot fi contactați pentru evaluările viitoare.</li> <li>• Dosarele de candidatură ale studenților respinși sunt stocate în baza de date; asemenea experților transversali dintr-un anumit domeniu, și ei pot fi contactați din nou pentru viitoare evaluări (cu condiția ca acești candidați să mai fie studenți la momentul efectuării evaluării externe)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2. Pentru evaluările de monitorizare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DAC selectează, în baza de date a experților, acei experți care au demonstrat pe parcursul unei evaluări anterioare că au competențele, atitudinea și motivația necesară.</li> <li>- DAC îi contactează pentru a valida interesul lor pentru misiune, pentru a le solicita un CV actualizat și o declarație de independență</li> <li>- DAC redactează lista candidaților, verifică respectarea condițiilor de independență, actualizarea expertizei și disponibilitatea potențialilor experți</li> <li>- Apoi DAC alege structura comisiei de monitorizare.</li> </ul>



<b>Etapele procedurii:</b>		
<b>3. Pentru orice tip de evaluare (completă și de monitorizare)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- DAC elaborează contractele experților, semnate de Președintele agenției</li> <li>- Experții semnează declarația de etică a agenției</li> <li>- După semnarea contractelor, un CV succint al fiecărui expert (la care acesta din urmă face referire) este publicat pe site-ul Agenției</li> <li>- Publicarea listei de experți pe site</li> <li>- Formarea profesională a experților</li> </ul>		
<b>Constituirea unei Comisii de experți</b>		
<p>Agenția se asigură că în cadrul ei, comisiile vor fi constituite pe baza principiilor de independență, de tratament echitabil al entităților evaluate și de colegialitate.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisiile sectoriale constituie comisiile de experți asigurându-se că sunt alcătuite din persoane cu profile diferite și desemnează un președinte.</li> <li>- Biroul executiv al Consiliului ARACIS aprobă componența comisiilor și se consultă cu entitatea evaluată pentru a lua notă de observațiile ei privind eventuale conflicte de interese.</li> <li>- Mărimea și alcătuirea comisiei de experți variază în funcție de tipul evaluării: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 până la 6 persoane pentru evaluarea unei instituții; dacă este o instituție din sistemul de învățământ superior, comisia include în mod sistematic un student</li> <li>• În medie, 5 persoane pentru evaluarea unui program de cercetare.</li> <li>• În medie, 4 persoane pentru evaluarea școlilor doctorale.</li> <li>• 3 sau 4 persoane pentru evaluarea unui program de licență sau de master. În acest caz, comisia regrupează toți experții evaluatori care evaluează programa aceleiași instituții sau universități în funcție de specializările lor.</li> </ul> </li> <li>- Persoanele care fac parte din comisie sunt menționate în fiecare raport de evaluare.</li> </ul>		
<b>Indicatori de performanță și / sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurată prin sondaje)	Anuală	90%
Numărul formărilor urmate de experți	Anuală	100%
Numărul cursurilor urmate de angajații implicați	Anuală	100%
Numărul de CV-uri consultate	Anuală	100%
Numărul declarațiilor de etică semnate și înregistrate	Anuală	100%
Cursuri de formare pe care experții selectați nu le evaluează	Anuală	<10%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordonanța de urgență nr. 75/2005, aprobată și modificată prin Legea nr. 87/2006</li> <li>- Contracte standard de expertiză, anexele și ordinul de misiune</li> <li>- Criteriile de selecție a experților și constituirea comisiilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fișele de identificare a potențialilor experți</li> <li>- Tabel comparativ pentru candidaturile experților</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabel comparativ pentru candidaturile experților</li> <li>- Baza de date a experților</li> <li>- Codul constituirii comisiilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail către Registrul experților și către potențialii experți</li> <li>- Scrisoare adresată experților respinși</li> <li>- CV succint al experților care va fi publicat pe site</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datele rundelor de evaluare</li> <li>- Reînnoirea programelor experților</li> <li>- Cadrele didactice universitare propuse de reprezentanții părților interesate din cadrul universităților și de autoritățile de supraveghere</li> <li>- Codul de Etică și conduită profesională</li> <li>- Lista cursurilor de formare (proiect-pilot)</li> <li>- Lista rolurilor identificate (proiect-pilot)</li> <li>- CV-urile candidaților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionarea personalului și a experților</li> <li>- CV-urile experților</li> <li>- Declarațiile de etică completate și semnate</li> <li>- Scrisori de misiune</li> <li>- Contracte de angajare</li> </ul>

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
DAC	<p>Procedura: Candidatura și recrutarea experților</p> <p>Desemnarea unui candidat pentru a fi Președinte</p>	<p>Constituirea și numirea Comisiei de experți</p>	<p>Baza de date a experților</p>
Președintele Comisiilor	<p>Evaluare externă</p> <p>I se propune misiunea de a fi președinte</p> <p>O acceptă?</p> <p>Comunicarea privind propunerea de alcătuire a comisiei</p> <p>Contactarea potențialilor experți</p>	<p>Evaluarea de monitorizare</p> <p>Selectarea în baza de date a experților</p> <p>Expertului i se propune o misiune</p> <p>O acceptă?</p> <p>Alcătuirea comisiei de monitorizare</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactează președintele (ii) ales (aleși) pentru a-l propune misiunea (evaluare externă)</li> <li>- Selectează, în baza de date a experților, persoanele care și-au dovedit competențele în timpul unei evaluări anterioare (evaluare de monitorizare)</li> <li>- Contactează experții selectați pentru a vedea dacă sunt interesați, le solicită un CV actualizat și o declarație de independență (Evaluare de monitorizare)</li> <li>- În cazul acceptării el/ea primește toate candidaturile experților acceptați și o propunere pentru constituirea Comisiei de experți (evaluare externă)</li> <li>- Contactează potențialii experți în ordinea preferințelor stabilite cu Președintele/ii până la finalizarea comisiei</li> <li>- Constituirea comisiilor de monitorizare (evaluare de monitorizare)</li> </ul>
DAC	<p>Comisia e completă?</p> <p>Expertul e admis?</p> <p>Informarea experților respinși</p>	<p>Stabilirea contractelor de experți pentru experții admiși</p> <p>Angajamentul expertului față de Carta de Etică</p> <p>Semnarea contractelor</p> <p>Publicarea listei experților pe site</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Email</li> <li>- Baza de date a experților</li> </ul>
DAC	<p>Introducerea experților respinși în baza de date a experților ARACIS potențiali</p>	<p>Formarea experților</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contracte gata de semnat</li> </ul>
Experți	<p>Formarea experților</p>	<p>Expertii semnează Carta de Etică</p>	<p>Carta de Etică</p>
DAC	<p>Formarea experților</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- După semnarea contractelor, un CV succint al fiecărui expert (comunicat de acesta) este publicat pe site-ul Agenției</li> </ul>	<p>Contracte semnate</p>
-	-	-	-

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO09</b>
	<b>PROCEDURA: COMUNICAREA CU INSTITUȚIILE ÎN URMA CONSTITUIRII COMISIILOR DE EXPERTI</b>	<b>Data creării: 31/05/2019 Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
DAC

<b>Scopul procedurii:</b>
Această procedură prezintă etapele informării instituțiilor cu privire la constituirea comisiilor de experți, și sesizarea, din partea instituțiilor, a eventualelor conflicte de interese în cazul unuia sau mai multor membri ai comisiei de experți.

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Rolul acestei proceduri este de a informa corect instituțiile privind constituirea comisiei de experți și de a preveni eventualele conflicte de interese.

<b>Etapele procedurii:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- DAC organizează consultări cu instituțiile pentru a elabora calendarul vizitelor și le comunică structura Comisiei de experți (disponibilă pe site-ul Agenției)</li> <li>- Cu câteva săptămâni înaintea vizitei, DAC comunică fiecărei instituții numele experților mandatați să efectueze evaluarea</li> <li>- Fiecare instituție are ocazia de a raporta Departamentului de Evaluare eventualele conflicte de interese în cazul unuia sau mai multor experți. În această situație, raportul trebuie argumentat și comunicat în termen de zece zile lucrătoare.</li> <li>- DAC consemnează raportul și analizează criteriile de admisibilitate a acestuia. Apoi efectuează ajustările necesare pentru buna organizare a evaluărilor.</li> </ul>

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Numărul de raportări a conflictelor de interese	Anuală	100%
Gradul de respingere a experților numiți	Anuală	90%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordonanța de urgență nr. 75/2005, aprobată și modificată prin Legea nr. 87/2006</li> <li>- Codul de Etică și conduită profesională</li> <li>- Codul de integritate și normele de conduită</li> <li>- Documentul "Experții ARACIS: recrutarea, validarea candidaturilor depuse și alcătuirea Comisiilor de experți"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declarație privind existența unor conflicte de interese</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formular de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- CV succint al experților angajați pentru publicarea pe site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mail de informare</li> <li>- Dreptul la replică</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcătuirea comisiilor de experți</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-mail adresat instituțiilor</li> <li>- Răspunsul instituțiilor</li> </ul>

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Actori principali	Acțiuni	Descriere	Documente
DAC	Informarea instituțiilor privind constituirea comisiilor de experți	- Consultarea instituțiilor pentru a stabili programul vizitelor și a le informa cu privire la constituirea Comisiei de Experți (prezentată pe site-ul Agenției)	Email
DAC	Consultarea instituțiilor		
DAC	Transmiterea listei experților către instituții	- Comunică fiecărei instituții, cu câteva săptămâni înaintea vizitei, numele experților mandatați pentru a efectua evaluarea	Email
Instituție	Răspuns eventual al instituțiilor	- Fiecare instituție poate raporta Direcției de evaluare orice conflict de interese semnalat în cazul unuia sau mai multor experți.	Email
DAC	Acțiuni pe baza răspunsului	- În acest caz, acest raport trebuie motivat și comunicat în termen de zece zile lucrătoare.	
DAC	Analiză de admisibilitate	- În cazul unui răspuns, raportul va fi înregistrat și se va analiza admisibilitatea lui.	
DAC	Dispoziții luate	- Efectuează intervențiile necesare pentru realizarea eficientă a evaluărilor.	
DAC	Modificarea listei experților	- Dacă solicitările sunt acceptate, lista experților va fi modificată și se va face o nouă comunicare	Lista modificată a experților
DAC	Validarea listei experților	- Dacă solicitările sunt, este validată lista experților desemnați	Lista experților validați
DAC	Transmiterea listei experților către actorii implicați	- Comunicarea listei de experți validați	

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO10</b>
	<b>PROCEDURA: REDACTAREA ȘI TRIMITEREA RAPOARTELOR DE EVALUARE</b>	<b>Data creării: 31/05/2019 Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
DAC și Comisia de experți

<b>Scopul procedurii:</b>
Această procedură descrie etapele necesare pentru redactarea, trimiterea și publicarea rapoartelor de evaluare externă, a rapoartelor de monitorizare a evaluării externe și a analizei transversale parcurse de diverși actori principali.

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Această procedură urmărește : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactarea și trimiterea diverselor rapoarte de evaluare în mod sistematic și exhaustiv.</li> <li>- Comunicarea optimă a rezultatelor evaluării.</li> <li>- Garantarea independenței experților și exercitarea dreptului la replică a fiecărei instituții evaluate.</li> </ul>

<b>Etapele procedurii:</b>
<b>Rapoarte de evaluare externă și monitorizarea rapoartelor de evaluare</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamentul de evaluare împreună cu Comisia de experți stabilesc Metodologia și calendarul pentru redactarea rapoartelor respectând cadrul legal (ce va fi menționat) și limitările contractuale și cele referitoare la linia editorială stabilită de agenție.</li> <li>- Președintele comisiei de experți, cu acordul membrilor comisiei și în numele lor, este responsabil de prezentarea rapoartelor lor preliminare Departamentului de evaluare într-un termen de o lună de la data ultimei vizite. E-mail-urile referitoare la acestea sunt trimise în copie Departamentului de evaluare.</li> <li>- Odată ce comisia a aprobat rapoartele preliminare, DAC le trimite prin e-mail fiecărei instituții evaluate. Raportul preliminar va fi trimis, cel puțin reprezentanților conducerii universităților, coordonatorului responsabil de calitate al instituției și coordonatorului responsabil de autoevaluare (dacă sunt două funcții distincte). Acest raport poate fi trimis și altor persoane care au participat la primul interviu realizat în cadrul vizitei. Termenul de "autorități academice" desemnează aici: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Rectorul, eventual adjunctul rectorului și decanul universității</li> <li>o Directorii școlilor</li> </ul> </li> <li>- Raportul preliminar este însoțit de formulare standard și de o notă explicativă, permițând instituției, pe de o parte, să formuleze observații factice și, pe de altă parte, să formuleze observații de fond în termenul prevăzut.</li> <li>- Instituția poate refuza publicarea raportului final de sinteză.</li> <li>- Instituția transmite dreptul la replică în termenul prevăzut (utilizând modelele "Dreptul la replică" și "Errori factice")</li> <li>- DAC transmite comisiei de experți formularele de drept la replică primite</li> <li>- Experții iau decizii cu privire la eventualele modificări solicitate de instituție și Președintele comisiei de experți comunică Departamentului de evaluare deciziile comisiei</li> <li>- DAC trimite instituției rezultatul deciziei comisiei de experți</li> </ul>

- Departamentul de evaluare introduce eventualele modificări în raportul preliminar, introduce observațiile de fond ale instituției și la finalul raportului adaugă legăturile hipertext necesare raportului
- DAC publică pe site-ul Agenției raportul de evaluare externă sau raportul de evaluare externă pentru fiecare instituție, în format PDF.
- Caz special: dacă timpul alocat instituției pentru a transmite dreptul la replică și / sau dreptul la replică la deciziile comisiei de experți nu este respectat și împiedică publicarea rapoartelor, raportul preliminar este publicat fără a include dreptul la replică până la data stabilită. Această versiune de publicare include mențiunea "versiune provizorie" și dreptul la replică este înlocuit de o notă, cu mențiunea: "Până la această dată, instituția nu a transmis un drept la replică".

#### **Analiza transversală**

- DAC transmite Președintelui comisiei de experți datele la care se poate reuni sesiunea plenară pentru a planifica împreună cu el și cu Departamentul de Evaluare prezentarea situației curente a instituției evaluate.
- Comisia de experți și DAC colaborează pentru a stabili metodologia și programul corespunzătoare redactării situației actuale, respectând obligațiile contractuale
- Comisia de experți redactează lista elementelor necesare pentru redactarea descrierii privind situația curentă. DAC colectează informațiile necesare și le trimite comisiei de experți.
- DAC scrie cuvântul înainte referitor la situația curentă și stabilește contextul evaluării
- Comisia descrie situația curentă și o validează în mod unanim
- În ziua stabilită, președintele comisiei de experți și / sau unul dintre membri, prezintă situația actuală instituțiilor evaluate și Departamentului de Evaluare al agenției
- DAC desemnează un grup de lucru care va redacta nota analitică provizorie
- DAC validează nota analitică
- DAC introduce punctajul menționat în nota analitică la finalul descrierii situației curente, formând astfel o analiză transversală a evaluărilor
- În colaborare cu departamentul de comunicare și parteneriate, DAC publică pe site-ul agenției analiza transversală a programului
- DAC trimite prin e-mail analiza transversală cel puțin conducerii instituțiilor, coordonatorului responsabil de calitate al instituției și coordonatorului responsabil de autoevaluare, cât și Direcției Învățământului Superior, secretarului de stat pentru învățământul superior și altor potențiali parteneri.

#### **Raportul de evaluare**

##### **Conținut**

- Raportul conține cele puțin următoarele elemente:
  - o O primă parte conținând informații despre membrii comisiei de experți și observații despre vizită și despre progresul activității lor;
  - o O a doua parte care prezintă concluziile experților mandatați și aspectele examinate, cât și reflecțiile, propunerile și mai ales recomandările lor.
- Conform mandatului ce le-a fost acordat de către agenție, experții emit opinii cu privire la analiza inclusă în raportul de autoevaluare și la constatările și datele colectate pe parcursul vizitei și a interviurilor.
- Ei formulează recomandări constructive pe care instituția trebuie să le aplice pentru a îmbunătăți calitatea programelor de predare, activităților și serviciilor de cercetare (observarea mediului socio-economic).
- Mai precis, experții intervin în privința următoarelor aspecte:
  - o Confirmă în raport faptul că acesta cuprinde:
  - o Informațiile oferite de reprezentanții instituției și informațiile colectate pe parcursul audierilor;
  - o Situația la în teren
  - o Problemele întâlnite în cadrul discuțiilor și care nu figurează în raportul de autoevaluare;



- Obiectivele și prioritățile prezentate de instituție în raportul de autoevaluare;
  - Mijloacele și metodele alese pentru îndeplinirea acestor obiective;
  - Schițele prezentate în anexe;
  - Adecvarea resurselor prezentate în raport pentru desfășurarea misiunilor de predare, cercetare și furnizare a serviciilor;
  - Analiza instituției privind punctele forte și punctele slabe;
  - Soluțiile propuse pentru rezolvarea diferitelor puncte slabe scoase în evidență;
  - Fezabilitatea planului de acțiune prezentat de instituție;
  - Principalele puncte forte și puncte slabe ale instituției observate pe parcursul vizitei;
  - Recomandările făcute instituției.
  - Pot fi făcute și alte reflecții.
- În principiu, raportul de evaluare externă este redactat în limba engleză. Dacă acest lucru nu este posibil, agenția pune la dispoziție o traducere care va fi verificată și validată de unul dintre membrii comisiei de experți.

De regulă, raportul de evaluare externă are 25-30 pagini.

#### Coordonarea în privința redactării

- Președintele Comisiei de Experți coordonează activitățile experților.
- În special, el/ea este responsabil de redactarea raportului de evaluare a instituției.
- El/ea poate delega parțial unuia sau mai multor membri sarcina de a redacta raportul, astfel încât fiecare dintre ei să își exprime părerea în aria lui de expertiză.
- În orice caz, raportul de evaluare este rezultatul unui efort comun și propune o analiză de ansamblu. El trebuie să fie aprobat de toți membrii comisiei. Dacă există decalaje referitoare la elemente importante, acestea vor fi menționate în raport.

#### Redactarea primei versiuni

- Informațiile de bază ale raportului de evaluare externă sunt notate pe parcursul vizitei, Comisia de Experți având la dispoziție suficient timp pentru acest lucru.
- Prima versiune a raportului trebuie să fie pregătită în timpul celor patru săptămâni după efectuarea vizitei. Președintele trimite documentul electronic Departamentului de Evaluare al agenției, care îl trimite Consiliului ARACIS al instituției.
- Redactarea unei versiuni preliminare a raportului permite actori principalilor să își reconsidere observațiile, să propună modificări și / sau clarificări susținute de probe și să valideze raportul
- Două săptămâni mai târziu, Comisia de experți primește din partea instituției o declarație referitoare la raport.

#### Validarea raportului preliminar de către instituție

- Raportul preliminar este distribuit tuturor membrilor din Biroul executiv al Consiliului ARACIS, cât și tuturor persoanelor implicate în evaluarea externă, pentru a fi citit de persoane care activează în diferite domenii, principalele obiective în acest stadiu fiind verificarea obiectivității și identificarea interpretărilor greșite.
- Se formulează observații privind raportul, acestea fiind însoțite de probele care susțin argumentele aduse.
- Se reunește Biroul executiv al Consiliului ARACIS și sunt colectate toate fișele de observare.
- Sunt revizuite toate observațiile și sunt validate cele care vor fi păstrate.
- Sunt validate comentariile referitoare atât la forma cât și la fondul raportului preliminar. Sunt adunate probele necesare (copii sau scanări ale documentelor).
- Se trimit agenției grila de lectură completată, fișa finală de observație și elementele de probă adecvate.
- Sunt validate observațiile emise de agenție.

#### Validarea raportului preliminar de către agenție

Criteriile de validare a raportului preliminar sunt:

- Lizibilitatea raportului
- Acuratețea elementelor administrative privind instituția

- Calitatea analizei
- Gradul de documentare a analizei
- Comparația cu observațiile referitoare la aceleași subiecte efectuate în timpul evaluării interne
- Calitatea și fezabilitatea recomandărilor
- Propunerea unor zone de intervenție care vor aduce îmbunătățiri în raport cu nevoile instituțiilor

#### **Finalizarea raportului de evaluare**

- După ce primește declarația redactată de instituție, Comisia de Experți are la dispoziție două săptămâni pentru a finaliza raportul efectuând corectările necesare. Președintele comisiei este responsabil de coordonarea acestei sarcini. Prima versiune a textului va fi modificată. Experții nu trebuie să țină seama de toate observațiile din partea instituției.
- Președintele redactează o scrisoare adițională la raportul final în care menționează modificările introduse. Acolo unde este cazul, menționează elementele din declarația redactată de instituție care nu au fost luate în calcul și motivele care justifică acest lucru.
- Versiunea finală a raportului și scrisoarea adițională sunt trimise Departamentului de Evaluare a agenției, care le trimite apoi Biroului executiv al Consiliului ARACIS.
- Acestea sunt transmise în format electronic.
- Dacă raportul de evaluare externă este scris în altă limbă decât limba engleză, agenția îl va traduce. Comisia de experți va desemna un membru care va asigura calitatea și fidelitatea traducerii. Dacă este necesar, acesta îi va trimite traducătorului observațiile sale. Acesta din urmă va transmite versiunea finală a traducerii raportului de evaluare externă Departamentului de evaluare al agenției.

#### **Decizia emisă de ARACIS**

- Biroul executiv al Consiliului ARACIS citește raportul final și comentariile membrilor
- Redactarea opiniei scrise privind acreditarea și recomandările cu privire la acestea (durata)
- Înregistrarea opiniei
- Pregătirea concluziilor preliminare
- Identificarea temelor de reflecție pentru evoluția criteriilor și / sau procedurilor de evaluare
- Calendarul publicării statisticilor de acreditare
- Înregistrarea pe site a datei pentru următoarea solicitare a instituției

#### **Model standard de sinteză a unui raport (cu titlu de exemplu)**

##### **Elemente cadru**

##### Public

- Personalul și echipa

##### Etape

##### Principii

##### Faze

- Metodologie

##### Analiză detaliată

- Punctul de vedere al personalului, a cadrelor didactice și a elevilor
- Punctul de vedere al partenerilor
- Analiza procesului transversal
- Procesul de evaluare internă
- Implementarea abordării
- Abordarea în lumina recomandărilor ARACIS
- Dinamica îmbunătățirii continue a calității
- Registrul datelor colectate
- Condițiile pentru elaborarea și implementarea raportului de autoevaluare și organizarea procedurilor referitoare la calitate în cadrul instituției

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Misiune, obiective, resurse mobilizate</li> <li>○ Sprijin din partea personalului, a cadrelor didactice și a studenților <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Împărtășirea detaliilor oferite de instituție privind cadrul instituțional, geografic, socio-cultural și economic</li> <li>▪ Declarația de poziție cu privire la standardele de calitate</li> </ul> </li> </ul> <p>Cuprins</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducere</li> <li>▪ Implementarea procesului de evaluare internă (1)</li> <li>▪ Urmarea recomandărilor de bune practici (2)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condițiile pentru elaborarea și implementarea raportului de autoevaluare și organizarea procedurilor referitoare la calitate în cadrul instituției</li> <li>- Împărtășirea detaliilor oferite de instituție privind cadrul instituțional, geografic, socio-cultural și economic</li> <li>- Declarația de poziție cu privire la standardele de calitate</li> </ul> <p>Rezumat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesul de evaluare internă</li> <li>- Respectarea recomandărilor de bune practici profesionale publicate de ARACIS</li> <li>- Condițiile pentru elaborarea și implementarea raportului de autoevaluare report și organizarea procedurilor calitative în cadrul instituției</li> <li>- Împărtășirea detaliilor oferite de instituție privind cadrul instituțional, geografic, socio-cultural și economic</li> <li>- Declarația de poziție cu privire la standardele de calitate</li> <li>- Evaluarea generală a evaluatorului extern</li> <li>- Metodologia evaluării externe</li> <li>- Observațiile instituției asupra evaluării externe</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

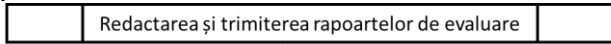
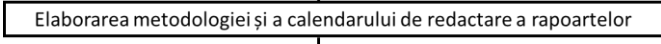
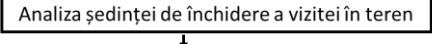
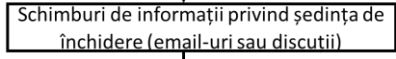
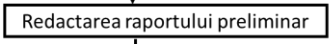
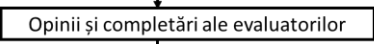
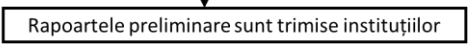

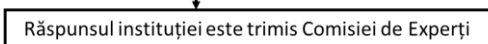
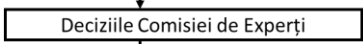
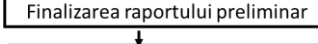
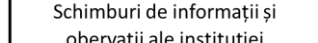
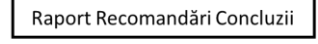
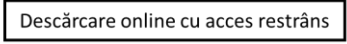
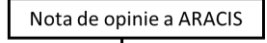
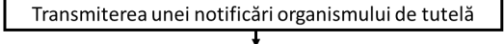
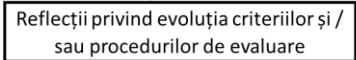
<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Respectarea termenelor-limită	Anuală	90%
Pertinența rapoartelor și analizelor	Anuală	100%
Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurată prin sondaje)	Anuală	90%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedura privind redactarea și publicarea rapoartelor (va fi expusă pe larg)</li> <li>- Raport de autoevaluare</li> <li>- Programul de redactare a rapoartelor</li> <li>- Metodologia de redactare a rapoartelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model pentru dreptul la replică</li> <li>- Model pentru semnalarea erorilor factuale</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raport preliminar</li> <li>- Raport final</li> <li>- Analiză transversală</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documente privind dreptul la replică: obiecții &amp; observații</li> <li>- Notă explicativă privind dreptul la replică (pentru instituții)</li> <li>- Notă explicativă privind analiza transversală (pentru experți)</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foile de parcurs ale Comisiilor de experți</li> <li>- Lista experților</li> <li>- Metodologia de redactare a rapoartelor</li> <li>- Programul de redactare a rapoartelor</li> <li>- Limitări legale și contractuale</li> <li>- Model pentru "dreptul la replică"</li> <li>- Model pentru semnalarea erorilor faprice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapoarte preliminare</li> <li>- Documente privind dreptul la replică al instituțiilor</li> <li>- Raport final</li> <li>- Scrisoare adițională</li> </ul>

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Actori principali	Acțiuni	Descriere	Documente
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezvoltă metodologia și programul de raportare respectând limitările legale și contractuale și linia editorială stabilită de Agenție</li> </ul>	Calendar
Președintele Comisiei de Experți			
Președintele Comisiei de Experți			
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezintă spre aprobare Departamentului de Evaluare rapoartele preliminare în cele patru săptămâni de efectuarea vizitei.</li> </ul>	Rapoarte preliminare
DAC		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trimite prin email rapoarte preliminare fiecărei instituții evaluate. (cel puțin autorităților academice coordonatorului instituției, responsabil de calitate).</li> </ul>	Rapoarte preliminare
DAC			
Instituția			Modelul formularului de drept la replică
Instituția			Model de formular pentru constatarea erorilor factuale
Instituția		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmite dreptul la replică în cele două săptămâni de la primirea raportului preliminar (model de formulare "Drept la replică" și template "Constatarea erorilor factuale")</li> </ul>	
DAC			
DAC			
Președintele Comisiei de Experți			
Președintele Comisiei de Experți		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmite Comisiei de experți dreptul la replică primit</li> <li>- la decizii în privința oricăror modificări solicitate de instituție</li> <li>- Transmite Departamentului de Evaluare deciziile comisiei</li> <li>- Comisia de experți are la dispoziție două săptămâni pentru a finaliza raportul introducând corectările necesare.</li> <li>- The final version of the report and the additional letter are sent to the Evaluation Division, which forwards them to the Executive Board of ARACIS Council.</li> <li>- Documentele sunt transmise în format electronic.</li> </ul>	Raport final
Președintele Comisiei de Experți			
			
			
			

**Tabelul detaliat al procedurii:**

DAC	
Comisia de Experți	- Trimite instituției rezultatul deciziilor Comisiei de Experți
DAC	- Publică raportul de evaluare externă sau raportul de evaluare externă a fiecărei instituții pe site-ul Ageției, în format pdf
	- Instituția se poate opune publicării raportului final de sinteză
	- Biroul executiv al Consiliului ARACIS citește raportul final și membrii aduc comentarii
Biroul executiv al Consiliului ARACIS	- Redactarea notei de opinie privind acreditarea și recomandările aferente (durata)
	- Înregistrarea notei de opinie
	- Pregătirea declarației care conține concluziile
Consiliul ARACIS	
Biroul executiv al Consiliului ARACIS	- Identificarea temelor de reflecție pentru evoluția criteriilor și /sau procedurilor de evaluare

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO11</b>
	<b>PROCEDURA: FORMAREA PERSONALULUI ȘI A EXPERTILOR</b>	<b>Data creării: 31/05/2019 Date actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Președintele agenției: este responsabil de stabilirea programului anual de formare.</li> <li>- DAC: este responsabil de identificarea nevoilor de formare și validarea programului de formare.</li> <li>- Directorul Direcției economice: este responsabil de arhivarea dosarelor de formare a personalului.</li> <li>- DAC: este responsabil de arhivarea dosarelor de formare a experților</li> <li>- Direcția Asigurarea Calității Department: este responsabilă de organizarea și implementarea sesiunilor de formare</li> </ul>

<b>Scopul procedurii / Domeniul de aplicare:</b>
<p>Scopul acestei proceduri este de a prezenta principiile implementate de Agenție pentru a se asigura că personalul și experții ei au calificările necesare pentru a controla Sistemul de măsurare a calității. Mai precis, este concepută pentru a descrie regulile prin intermediul cărora se are în vedere ca orice persoană care efectuează o activitate privind calitatea, să urmeze formarea necesară pentru a ocupa acest rol. De asemenea, sunt prezentate regulile pentru organizarea și monitorizarea programelor de formare destinate întregului personal și experților. Ea specifică procedurile de contractare și de gestionare a cursurilor de formare profesională, interne sau externe. Această procedură se aplică tuturor serviciilor agenției și tuturor noilor angajați.</p>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
<p>Procedura are rolul de a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica și organiza toate activitățile pedagogice și de formare destinate experților evaluatori pentru a asigura coerența procedurilor de evaluare și a garanta tratamentul egal acordat instituțiilor evaluate.</li> <li>- Pune la dispoziția agenției competențele necesare pentru buna ei funcționare și pentru îndeplinirea obiectivelor ei ambițioase.</li> <li>- Forma diferitele categorii de personal, oferindu-le posibilitatea de a obține calificări, de a se adapta, de a începe viața profesională, de a se dezvolta, promovând astfel dezvoltarea agenției.</li> <li>- Spori competențele angajaților și a experților</li> <li>- Îmbunătăți: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivația</li> <li>• Conștientizarea</li> <li>• Responsabilitatea</li> </ul> </li> </ul>

<b>Etapele procedurii:</b>
<p>Managementul resurselor umane referitor la întregul proces de management descrie procedurile de gestionare a cursurilor de formare a personalului agenției. Acestea sunt descrise astfel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificarea în avans a posturilor și a competențelor</li> <li>- Recrutarea și integrarea noilor competențe</li> <li>- Identificarea competențelor necesare</li> <li>- Evaluarea competențelor</li> <li>- Sensibilizarea personalului cu privire la calitate</li> </ul>

**Etapele procedurii:**

- Planificarea nevoilor de formare (programul cursurilor de formare)
- Definirea nevoilor de formare a personalului și a experților
- Validarea planului de formare
- Formarea personalului și a experților
- Păstrarea dosarelor individuale ale personalului
- Gestionarea timpului de lucru și a salariilor
- Gestionarea administrativă și socială a personalului
- Monitorizarea și aplicarea Statutului funcționarilor
- Evaluarea eficienței programelor de formare
- Îndeplinirea cerințelor de reglementare.

Această procedură are rolul de a controla formarea personalului și a experților ARACIS. Procedura include următoarele etape:

- Identificarea nevoii de formare
- Adaptarea sau conceperea unui program de formare
- Stabilirea și finanțarea sesiunii de formare
- Adaptarea livrării cursului de formare sau a resurselor de formare
- Formalizarea calendarelor și a programelor
- Programarea și comunicarea privind sesiunea de formare
- Managementul și monitorizarea înscrierilor / candidaturilor pentru sesiunea de formare
- Desemnarea furnizorilor de cursuri de formare
- Pregătirea și începerea sesiunii de formare
- Desfășurarea sesiunii de formare
- Încheierea și evaluarea sesiunii de formare
- Evaluarea participanților și organizarea examenelor și / sau a comisiilor de examen
- Stabilirea colaborării cu parteneri care doresc să contribuie la cursurile de formare
- Stabilirea colaborărilor în domeniul educațional și științific la nivel național și internațional

**Cu privire la personalul Agenției****Organizarea cursurilor de formare:**

- Odată pe an, Președintele Agenției trimite fiecărui serviciu și fiecărui Manager al acestuia un formular de înscriere numit "Analiza nevoilor de instruire". Sunt identificate două tipuri de nevoi de formare, utilizând două instrumente diferite:
- Fișa nevoilor de formare este completată în timpul acordat pentru elaborarea planurilor de acțiune
- Înregistrarea nevoilor individuale de formare are loc odată cu realizarea unei activități sau atunci când nevoile de formare sunt identificate înainte de începerea activității sau pe parcursul ei.
- Fiecare serviciu și managerul acestuia identifică nevoile de formare la nivelul lor.
- Formularul de înscriere "Analiza nevoilor de instruire" este arhivat în anul respectiv de către DAC
- După primirea acestui formular, Președintele stabilește un program anual pentru cursurile de formare, care ține cont de:
  - Dorințele personalului
  - Nevoile conducerii
  - Nevoile strategice ale agenției
  - Aspecte cu privire la buget
  - Cursuri de formare planificate, care nu au mai fost livrate
- După ce este redactat și aprobat de Președintele agenției, programul este propus Biroului executiv al Consiliului ARACIS
- DAC păstrează programul pe o perioadă de 3 ani.
- În colaborare cu managerii responsabili, Președintele realizează o repertoriere a programelor de formare disponibile pe piață.



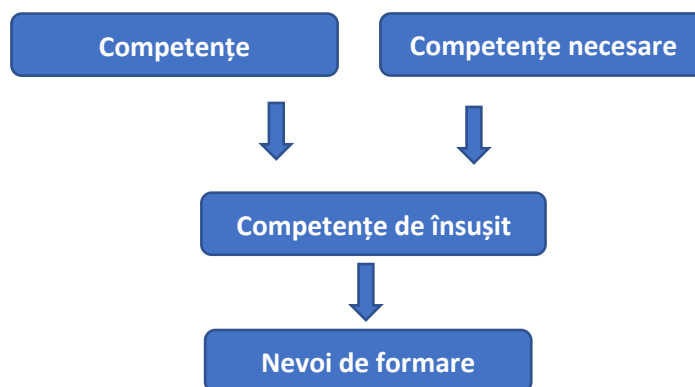
### Etapele procedurii:

- Evaluarea cursurilor de formare este analizată odată cu procesul de evaluare a managementului.
- Cursurile de formare realizate sunt marcate în Programul anual de formare iar cursurile planificate dar încă nelivrate sunt stabilite pentru anul următor.
- Înainte de a ocupa un post, fiecare angajat urmează cursuri de formare pentru a dobândi calificările necesare, de acest aspect fiind responsabil Directorul direcției sau serviciului respectiv. Angajații vor fi informați și cu privire la politica privind calitatea, stabilită de agenție. În dosarele aferente cursurilor de formare se păstrează evidențe scrise.
- De asemenea, se organizează cursuri suplimentare atunci când în domeniul de activitate al agenției sunt introduse tehnici sau metode noi. În dosarele aferente cursurilor de formare se păstrează evidențe scrise.
- Toți angajații noi urmează cursuri de formare adaptate mediului lor de lucru.
- De asemenea, ei vor fi informați și cu privire la politica privind calitatea, stabilită de agenție. În dosarele aferente cursurilor de formare se păstrează evidențe scrise.

### Identificarea nevoilor de formare

Etapă de colectare și de analiză a nevoilor de formare este o etapă decisivă pentru dezvoltarea planului de cursuri de formare a agenției. Planul cursurilor de formare trebuie să țină cont de schimbările din cadrul agenției. Această etapă va face ca planul să nu devină un simplu sondaj care regroupează mai multe cereri individuale dispersate, ci să fie ancorat într-un cadru care permite dezvoltarea competențelor la nivel individual și colectiv.

Nevoile de instruire nu sunt de sine stătătoare. Managerul de formare (Directorul Departamentului de Evaluare și / sau al Departamentului administrativ și financiar) stabilește obiectivele care trebuie îndeplinite, problemele care trebuie soluționate, schimbările care trebuie anticipate pentru care formarea, printre altele, contribuie la dezvoltarea competențelor. Dezvoltarea agenției depinde de această dezvoltare a competențelor actuale, prin dobândirea competențelor necesare. Astfel, cursurile de formare răspund nevoii de a spori anumite competențe.



În mod schematic, putem identifica 4 tipuri de nevoi de formare, referitoare la:

- Activitatea principală a agenției (materiale noi, metode noi, poziționarea pe piață, ...),
- Obligații (reglementări, norme de igienă și siguranță, abordarea privind calitatea, ...),
- Un proiect de schimbare organizațională (fuziunea diferitelor servicii, misiuni suplimentare, ...),
- Evoluția profesiilor privind evaluarea și asigurarea calității.

### Tipologia nevoilor:

- Nevoile individuale nu sunt corelate cu postul ocupat
- Nevoile individuale sunt corelate cu postul ocupat, sau cu evoluția lui
- Nevoile colective se referă la un grup de persoane. De ex: toate persoanele din cadrul unui serviciu.

### Nevoile colective: De la analiza de nevoi la integrarea acestora în planul cursurilor de formare

- DAC transmite Președintelui Agenției nevoile colective pentru a stabili o listă de priorități

**Etapele procedurii:**

- Președintele stabilește o listă de priorități a nevoilor, clasificându-le în trei categorii:
  - Formare esențială
  - Formare necesară dar care nu reprezintă o prioritate
  - Formare utilă dar care poate aștepta
- Proiectul viitoarelor cursuri de formare va ține cont de toate solicitările, dar și de această priorizare pentru a face alegerile necesare.
- Liderul echipei respective este informat cu privire la decizia Președintelui și transmite informația echipei sale
- Persoana care este responsabilă de realizarea activității va lua legătura cu liderul echipei care organizează și livrează cursurile de formare.

**Nevoile individuale: De la analiza de nevoi la înscriere**

- DAC transmite Președintelui Agenției nevoile individuale pentru a stabili o listă de priorități
- Președintele stabilește o listă de priorități a nevoilor, clasificându-le în trei categorii:
  - Formare esențială
  - Formare necesară dar care nu reprezintă o prioritate
  - Formare utilă dar care poate aștepta
- Liderul persoanei respective este informat cu privire la decizia Președintelui și urmează etapele pentru înscrierea la cursurile de formare.
- El/Ea informează persoana respectivă care, împreună cu DAC, va alege formarea cea mai adecvată nevoilor sale.

"ATENȚIE" a nu se confunda: nevoi individuale și nevoi "personale". O nevoie de formare este "personală" dacă nu are legătură cu postul ocupat sau dorit de o anumită persoană sau de superiorul ei ierarhic. Ea corespunde unei noi direcții de dezvoltare a acestei persoane, sau unei dorințe de dezvoltare personală, fără a fi corelată cu obiectivele agenției.

În funcție de acțiunile selectate, DAC stabilește planul cursurilor de formare a Agenției.

Este important ca persoanele respective să primească un răspuns referitor la nevoile de formare exprimate și să fie informate de acțiunile selectate. În cazul în care un curs de formare nu a fost inclus în plan, personalul poate fi informat în privința altor moduri de a avea acces la el.

Înțelegerea nevoilor de formare și analiza acestora vor fi utilizate pentru evaluarea cursurilor de formare desfășurate. Acestea au răspuns în mod satisfăcător nevoile exprimate? Au răspuns în mod adecvat atât în privința aspectelor legate de fond și de formă? Care sunt principalele aspecte de îmbunătățire?

**Managementul cursurilor de formare:**

- Fiecare angajat primește o fișă nominală de formare pe care sunt înscrie toate cursurile de formare internă și externă la care a participat.
- Certificatele de instruire și orice alte informații scrise (raport de formare, monitorizare a cursului de formare, etc.) cu privire la calificări și la cursurile de formare sunt păstrate pentru toți angajații împreună cu fișele nominale.
- Aceste documente sunt gestionate și păstrate de către Departamentul Administrativ și Financiar (DHR).
- Departamentul Administrativ și Financiar (DHR) păstrează o listă actualizată a angajaților care pot ocupa funcții speciale, menționată în formularul "Autorizații speciale".

**În cazul experților evaluatori:**

- Agenția apelează la experți din diverse domenii. Metodele și obiectivele ARACIS prevăd asigurarea sistematică a cursurilor de formare pentru aceștia.
- Atunci când un expert este numit pentru a efectua o anumită evaluare, el primește orientările metodologice privind scopul evaluării.
- Agenția organizează sesiuni de informare și cursuri de formare față în față în cadrul Departamentului de Evaluare, în completarea documentației pe care o primesc experții:

<b>Etapele procedurii:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- În cadrul Departamentului de Evaluare al instituțiilor, experții participă la o sesiune de formare de două zile, organizată înainte de începerea runde de evaluare. Sesiunea de instruire cuprinde principiile generale ale agenției dar și modul de desfășurare al unei evaluări. Ea se adresează personalului agenției, experților confirmați și reprezentanților instituțiilor evaluate alături de factorii de decizie și beneficiarii evaluării. Formarea se adresează și președinților comisiilor, pentru ca aceștia să înțeleagă mai bine în ce constă coordonarea comisiei.</li> <li>- Departamentul de Resurse Umane al ARACIS organizează sesiuni de formare de o jumătate de zi înaintea ședințelor comisiilor de evaluare, urmând același principiu ca în cazul evaluării instituționale. În cazul școlilor doctorale, cursurile sunt organizate urmând aceeași metodă ca în cazul structurilor de cercetare.</li> <li>- DAC efectuează evaluarea structurilor de cercetare utilizând metode care au fost aplicate de mult timp, atât în România cât și în străinătate. Departamentul se asigură că toți experții cunosc aceste metode, cât și metodologiile și procedurile specifice agenției.</li> <li>- Anumite cursuri de formare pot fi organizate la distanță prin Internet sau în anumite locații geografice.</li> <li>- Raportările în urma experimentelor desfășurate la finalul runde de evaluare permit o adaptare a cursurilor de instruire în funcție de nevoile identificate pe parcursul implementării concrete.</li> </ul>

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Satisfacția experților măsurată prin sondaje de evaluare a sesiunilor de formare	La finalul fiecărei sesiuni	90%
Satisfacția formatorilor măsurată prin sondaje de evaluare	La finalul fiecărei sesiuni	90%
Calitatea materialelor de formare (manuale, prezentări PowerPoint, ...)	La finalul fiecărei sesiuni	90%
Evaluarea calitativă a sesiunilor de formare	Anuală	90%
Procentul de respectare a programului de formare (persoanele care au participat la curs)	Anuală	90%
Competențe dobândite	Anuală	90%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grila posturilor</li> <li>- Organizarea</li> <li>- Contract de angajament</li> <li>- Planul cursurilor de formare</li> <li>- Procedura de Control a sistemului documentar</li> <li>- Procedura de evaluare a managementului</li> <li>- Procedura privind cursurile de formare a personalului și a experților</li> <li>- Procedura de îmbunătățire continuă</li> <li>- Descrierea posturilor</li> <li>- Programul cursului de formare</li> <li>- Dosare individuale ale angajaților</li> <li>- Documente privind cursul de formare: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fișe de curs nominale</li> <li>• Certificate de formare</li> <li>• Planificarea anuală a cursurilor de formare</li> <li>• Formular de înregistrare</li> <li>• Aprobări speciale</li> <li>• Identificarea nevoilor de formare</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitarea cursului de formare</li> <li>- Rapoarte de candidatură / înscriere</li> <li>- Fișa de înregistrare</li> <li>- Fișa de evaluare a cursanților</li> <li>- Fișe de evaluare și monitorizare a organizatorului</li> <li>- Fișe de evaluare a formatorului</li> <li>- Fișa de înscriere "Analiza nevoilor de formare "</li> <li>- Formularul de înscriere "Aprobări speciale".</li> <li>- Adeverința de prezentă</li> <li>- Matricea competențelor</li> <li>- Interviu anual</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programul actualizat al cursurilor</li> <li>- Dosarele actualizate ale personalului</li> <li>- Materiale pentru cursul de formare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificate de formare</li> <li>- Fișe de înscriere</li> <li>- Fișe de evaluare a cursanților</li> <li>- Fișe de evaluare și monitorizare a organizatorului</li> <li>- Fișe de evaluare a formatorului</li> <li>- Rapoarte administrative și financiare a unei sesiuni de formare</li> <li>- Procesul verbal al membrilor comisiei examinatoare</li> <li>- Certificate, atestate</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nevoia de competențe</li> <li>- Nevoia de cursuri de formare</li> <li>- Modificarea Statului funcționarilor</li> <li>- Politica de cursuri de formare a agenției</li> <li>- Cerințe reglementare</li> <li>- Evoluția tehnologică</li> <li>- Piața cursurilor de formare</li> <li>- Activitățile de formare</li> <li>- Nevoia de îmbunătățire</li> <li>- Integrarea unui nou colaborator</li> <li>- Exprimarea nevoii pentru o nouă formare</li> <li>- Nevoia de recomandări sau expertiză</li> <li>- Nevoia de asistență</li> <li>- Nevoia de formare individuală</li> <li>- Nevoia de formare colectivă</li> <li>- Nivelul inițial de cunoștințe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobândirea competențelor</li> <li>- Rezultatele interviurilor de monitorizare a progresului</li> <li>- Definiția postului, a funcției și a postului de lucru</li> <li>- Actualizarea organigramei</li> <li>- Actualizarea dosarelor de personal</li> <li>- Obținerea unei calificări, a unui titlu profesional, a unui modul, a unui atestat</li> <li>- Dobândirea unor noi cunoștințe, unui nou know-how, unor noi atitudini comportamentale</li> <li>- Sporirea autonomiei agenției</li> <li>- Dezvoltarea agenției</li> <li>- Rapoarte administrative și financiare a unei sesiuni de formare</li> <li>- Programul de formare</li> <li>- Cunoștințe dobândite</li> <li>- Matricea competențelor</li> <li>- Descrierea funcțiilor</li> </ul>

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
Președintele / DAC	Formarea personalului și a experților	Transmite o dată pe an fiecărui Manager al Direcțiilor și Serviciilor formularul de înscriere "Analiza nevoilor de formare".	
	Identificarea unei nevoi de formare		
	Planificarea anuală a formării		
	Stabilirea și finanțarea formării		
Președintele / DAC	Stabilirea colaborărilor pedagogice cu parteneri naționali și internaționali care vor contribui la formare	Elaborează calendarul unei planificări anuale.	
	Studiu de piață al cursurilor de formare		
Președintele / DAC	Oferte suficiente?	Identifică formările oferite pe piață sau în cadrul unui parteneriat, în colaborare cu managerii respectivi.	
	Adaptarea sau crearea formării		
Președintele / DAC	Organizarea formării	Adaptează livrarea formării sau registrul central al formărilor	
DAC	Formalizarea calendarelor și a programelor		
DAC	Desemnarea formatorilor	Formările planificate dar care nu au fost livrate sunt reanalizate în anul următor.	
	Programarea și comunicarea sesiunii de formare		
	Gestionarea și ținerea evidenței înscrierilor/ cererilor pentru sesiunea de formare		
	Desfășurarea sesiunii de formare	Fiecare membru al personalului sau fiecare expert primește o fișă nominală de formare pe care sunt înscrise toate formările interne sau externe care au avut loc.	
DAC	Închiderea și evaluarea sesiunii de formare		
	Prospectare sau acord de achiziție		
	Gestionarea cererilor pentru sesiunea de formare		
	Participarea la sesiunea de formare		
DAC	Formări planificate și operaționalizate	Evaluarea formării este analizată de către Biroul Executiv al Consiliului ARACIS.	
	Gestionarea dosarelor de formare		
	Evaluarea formărilor		
	Reactualizarea formărilor care nu au avut loc în anul anterior		

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
Colaboratorii	<pre> graph TD     A[Organizarea și implementarea unei sesiuni de formare] --&gt; B[Identificarea unei nevoi de formare]     B --&gt; C[Înregistrarea misiunilor de formare]     C --&gt; D{Sesiune de formare disponibilă}     D -- NU --&gt; E[Organizarea și livrarea formării cu mijloace interne]     D -- DA --&gt; F[Trimiterea candidaturilor pentru sesiunea de formare]             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nevoia unei formări poate apărea în timpul unei activități, a stabilirii unui contact sau a unei perioade de observare</li> <li>- Identificarea competențelor necesare</li> <li>- Identificarea activităților implicate, a competențelor implicate, a modurilor operaționale, a condițiilor de lucru în care sunt efectuate aceste activități, cunoștințele teoretice necesare acestei activități.</li> <li>- Această identificare permite stabilirea "acțiunii de formare specifice"</li> </ul>	Dacă este necesar: Motivație
Coordonatorul/ Departamentul responsabil	<pre> graph TD     E[Organizarea și livrarea formării cu mijloace interne] --&gt; G[Selectarea formatorului (lor)]     G --&gt; H[Finalizarea programului și organizarea sesiunii de formare]     H --&gt; I[Comunicare despre sesiunea de formare]     I --&gt; J[Înregistrarea participanților]     J --&gt; K[Începerea formării]     K --&gt; L[Desfășurarea formării]             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Căutarea formărilor în cataloage sau în fișe de prezentare</li> <li>- Sau se poate utiliza procedura de "Cumpărare"</li> </ul>	Dacă este necesar: - Răspuns - Invitație de participare la licitație - Tabel de creare
Coordonatorul/ Departamentul responsabil + Formatorul(ii)	<pre> graph TD     L[Desfășurarea formării] --&gt; M[Evaluarea și închiderea sesiunii de formare]             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se asigură că activitățile de formare corespund nevoilor de formare și, dacă este nevoie, le adaptează</li> <li>- Caută finanțare, dacă este nevoie</li> <li>- Stabilește numărul minim și maxim de participanți</li> <li>- Verifică disponibilitatea sălilor de formare</li> </ul>	Program Formular de rezervare a sălilor
Coordonatorul/ Departamentul responsabil + Formatorul(ii) și /sau Organizatorul	<pre> graph TD     M[Evaluarea și închiderea sesiunii de formare] --&gt; N[Participanții beneficiază de resursele accesate]             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creează, editează suportul de comunicare</li> <li>- Oferă materialele de comunicare</li> </ul>	Unde este cazul, Formular de participare
Organizatorul		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informează participanții interesați</li> <li>- Păstrează formularele de înscriere primite</li> </ul>	- Formular de participare

Tabelul detaliat al procedurii:			
Organizatorul + Formatorul (ii)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pregătește documentele administrative</li> <li>- Pregătește materialele de formare</li> <li>- Pregătește infrastructura</li> </ul>	Program Formular de înscriere Fișe de evaluare
Organizatorul + Formatorul (ii)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primire</li> <li>- Reamintirea instrucțiunilor privind siguranța și prezența</li> <li>- Prezentarea formatorului</li> <li>- Răspunsuri la întrebări</li> </ul>	
Organizatorul + Formatorul (ii)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trimiterea fișelor de evaluare destinate participanților</li> <li>- Discuții privind așteptările suplimentare</li> <li>- Analizarea fișelor de evaluare</li> <li>- Desfășurarea evaluărilor pedagogice și administrative ale sesiunii</li> </ul>	Formular de înscriere Fișe de evaluare ale instructorului și organizatorului Bilanțuri

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO12</b>
	<b>Procedura: Prevenirea conflictelor de interes</b>	<b>Date creării: 31/05/2019 Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Comisia de Etică

<b>Definiția / Scopul procedurii:</b>
<p>Această procedură propune elemente-cheie pentru a soluționa conflictele de interes. Prin structura ei, nu poate oferi soluții pentru fiecare caz în parte. Grila de analiză propusă aici constituie doar un instrument pentru a sprijini luarea deciziilor. Prevenirea conflictelor de interes se bazează pe transparență, care este consecința obligativității de a declara orice potențială legătură cu activitatea desfășurată de ARACIS.</p> <p>Persoanele implicate și autoritățile din cadrul ARACIS trebuie să stabilească dacă există riscul unor conflicte de interes. Declarația privind evitarea conflictelor de interes, care este o obligație legală, are rolul de a proteja atât persoana care o completează, cât și instituția căreia îi este destinată.</p>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
<p>Obiectivele politicii de prevenție și de gestionare a conflictelor de interes adoptată de ARACIS sunt de a stabili măsurile organizaționale și procedurile administrative pentru a identifica și a gestiona conflictele de interes care pot apărea în cadrul activităților desfășurate de ARACIS. Astfel, această procedură are rolul de a identifica și de a gestiona conflictele de interes identificând situațiile care duc sau care ar putea duce la un conflict de interes, pentru a găsi o soluție care garantează că interesul clientului este și va rămâne pe primul loc. Realizarea acestui obiectiv se bazează pe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistența oferită serviciilor și persoanelor care efectuează înscrieri din cadrul ARACIS în gestionarea procedurilor legale pentru declararea și prevenirea conflictelor de interes.</li> <li>- O actualizare constantă a procedurii, în funcție de evoluțiile legislative, a regulamentelor și a jurisprudenței, dar și experiența dobândită de ARACIS în privința aplicării acestor norme.</li> </ul>

<b>Etapele procedurii:</b>
<p><b>Regulamente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toți angajații (personalul și experții) semnează declarația prin care se angajează să respecte Codul de Etică profesională a ARACIS.</li> <li>- Printre altele, fiecare colaborator al agenției își ia angajamentul de a respecta interesul Agenției în orice situație, punându-l pe primul loc.</li> <li>- Codul de Etică profesională stabilește regulile de bună purtare și principiile etice de bază și abordează următoarele subiecte legate de prevenirea conflictelor de interes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevederile cu privire la membrii Agenției: activitățile de furnizare a serviciilor, principiul de independență, secretul profesional, informațiile confidențiale, tranzacții pe bază de informații confidențiale, definirea cazurilor delicate și a alor funcții (mandate exercitate în afara Agenției).</li> <li>• Relațiile cu părțile terțe.</li> <li>• Regulile aplicabile Agenției</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Confidențialitatea și conflictul de interes</b></p>



## Etapele procedurii:

- Persoanele implicate în procesul de evaluare nu trebuie să fie într-o situație în care ar fi afectată independența, imparțialitatea și obiectivitatea evaluării pe care o efectuează, deciziile lor nu trebuie să fie influențate sau să pară influențate de interese personale.
- Orice evaluator are obligația de a declara lipsa conflictelor de interese înainte de a efectua evaluarea.
- Exemple (incomplete) a cazurilor de conflicte de interese:
  - Persoane din cadrul instituției, a cursurilor de formare, a structurii de cercetare sau din cadrul programelor internaționale de cooperare;
  - Persoane care desfășoară activități comerciale sau stabilesc relații profesionale cu părțile interesate;
  - Persoane care pot avea un avantaj în urma selecției sau a faptului că nu au fost selectate (eventualitatea unei situații de concurență sau o situație de concurență) privind subiectul evaluării;
  - Persoane care au rude în rândul părților interesate sau au stabilit relații de prietenie cu acestea.
- Selectarea și desemnarea experților presupun validarea preliminară a lipsei conflictelor de interese. În acest scop, evaluatorul trebuie să semneze un formular special prevăzut pentru acest aspect.

### Procedura de raportare: obligații și modalități

- 1) Obligația de a completa formularul privind lipsa conflictelor de interese
  - Declarația lipsei conflictelor de interese trebuie semnată la în funcție și înmănată autorității competente. Va cuprinde aspecte privind orice fel de legături, directe sau prin persoane interpuse, ale declarantului, pe care le are sau pe care le-a avut în ultimii cinci ani înaintea intrării în funcție, cu structurile sau instituțiile ale căror activități, tehnici sau servicii intră în jurisdicția ARACIS.
  - Prin această declarație, declarantul își asumă responsabilitatea, declarând că este sincer, că datele sunt reale și complete.
  - Declarația trebuie actualizată cât mai rapid "la inițiativa declarantului", atunci când intervin schimbări de situație.
  - Ca măsură de precauție, ea trebuie revizuită o dată pe an, în scopul efectuării unor eventuale actualizări.
  - ARACIS poate solicita declarantului să furnizeze clarificări pentru a analiza lipsa conflictelor de interese declarate.
- 2) Persoanele care au obligația de a completa declarația sunt:
  - Președintele și membrii Consiliului ARACIS;
  - Personalul ARACIS care ocupă funcții manageriale;
  - Agenții care, datorită funcțiilor lor, participă la luarea deciziilor, la stabilirea recomandărilor, a referințelor și a opiniilor privind evaluarea și aspectele privind asigurarea calității în cadrul ARACIS, cât și agenții care dețin funcții de inspecție, evaluare, monitorizare și control a activităților desfășurate de ARACIS;
  - Membrii comisiilor;
  - Membrii grupurilor de lucru;
  - Experții solicitați individual;
  - Reprezentanții responsabili de calitate desemnați de instituții pentru a integra comisiile ARACIS sau a lua parte la lucrările lor;
  - În cazul acestor declaranți, Declarația are un caracter public.
- 3) Perioada și modul de completare a declarației
  - Președintele, membrii Biroului Executiv și agenții completează Declarația privind conflictele de interese înainte de a intra în funcție.
  - Alte categorii de persoane care activează în colaborare cu ARACIS și au obligația de a o raporta, o completează înainte de a începe misiunea lor și apoi de fiecare dată când sunt solicitați să desfășoare o nouă misiune, inclusiv în cazul reînnoirii misiunii.

## **Etapele procedurii:**

- Declarația trebuie completată online prin intermediul extranetului, astfel încât ARACIS să aibă acces la declarațiile privind conflictele de interes.
- Fiecare declarant primește un nume de utilizator și o parolă. Acestea sunt personale și confidențiale și trebuie păstrate cu grijă.

### **Managementul procedurii: Colectarea, publicarea și păstrarea**

#### **1) Colectarea declarațiilor de interes**

- Consiliul ARACIS se asigură că fiecare membru al comisiilor a completat o declarație privind conflictele de interes.
- Directorii diviziilor și a serviciilor acestora se asigură că membrii grupurilor de lucru și experții solicitați individual să ia parte la activitățile desfășurate sub responsabilitatea lor, cât și furnizorii și partenerii, au completat fiecare declarația privind conflictele de interes. Astfel se cunosc mai bine între ei.
- Consiliul ARACIS al ARACIS se asigură că toți agenții au completat declarația privind conflictele de interes.

#### **2) Publicarea declarațiilor privind conflictele de interes**

- Declarațiile privind conflictele de interes vor fi publicate pe site-ul ARACIS, pe toată durata ocupării funcțiilor, a contractelor de angajare, a mandatelor sau a misiunii care au fost stabilite și timp de cinci ani după încetarea ocupării funcțiilor, după încetarea contractelor, a mandatelor, a misiunilor.
- Cu toate acestea, aspectele financiare nu sunt făcute publice. În plus, aspectele privind gradele apropiate de rudenie nu sunt publicate în întregime: este menționată doar informația că declarantul are o rudă apropiată care are legătură cu una sau mai multe instituții și este menționat numele instituției.
- Declarația privind conflictul de interes a membrilor unui grup de lucru este publicată în momentul în care structura grupului este făcută publică.
- Declarațiile privind conflictele de interes ale experților care lucrează în parteneriat vor fi publicate astfel:
  - Dacă expertul este recrutat de ARACIS, el/ea completează Declarațiile privind conflictele de interes emise de ARACIS. Aceasta este publicată pe site-ul ARACIS;
  - Dacă expertul este recrutat de către partener, el/ea completează o declarație privind conflictele de interes emise de partener. Aceasta este publicată pe site-ul partenerului.
- Publicarea declarațiilor de interes nu exonerează membrii comisiilor și experții de a face publice posibilele legături cu instituția, atunci când își exprimă un punct de vedere în cadrul unui eveniment public, în scris, în cadrul unei emisiuni televizate sau în mediul digital, privind serviciile oferite ARACIS.

#### **3) Păstrarea declarațiilor privind conflictele de interes**

- Declarațiile privind conflictele de interes ale personalului ARACIS sunt păstrate în dosarul administrativ al fiecărui agent
- Declarațiile privind conflictele de interes ale Președintelui și ale membrilor Comitetului executiv al Consiliului ARACIS, ale membrilor comisiilor și a grupurilor de lucru și a experților recrutați de ARACIS vor fi păstrate de ARACIS timp de zece ani, de la completarea sau de la actualizarea lor. Apoi sunt arhivate, conform politicii de conservare a documentelor din cadrul ARACIS.

### **Principiile care stau la baza analizei**

- 1) Conform definiției stabilite de ARACIS, conflictele de interes sunt reglementate de Legea nr. 161/2003 cu privire la anumite măsuri pentru asigurarea transparenței legate de exercitarea unor funcții publice, a unui serviciu public și într-un mediu de afaceri, prevenind și sancționând actele de corupție, cu amendamentele și completare ulterioare și reglementate și prin Legea nr. 87/2006 privind aprobarea Ordonanței de Urgență nr. 75/2005, cu amendamentele ulterioare, referitoare la asigurarea calității educației, care reglementează funcționarea Agenției.

### **Etapele procedurii:**

- 2) Astfel, relația existentă trebuie analizată înainte de a evalua impactul ei asupra misiunii desfășurate. Este nevoie să aflăm răspunsul la două întrebări succesive:
  - În ce măsură persoana care a făcut declarația de interese are un interes (sau o legătură) corelat cu domeniile de activitate ale ARACIS?
  - Legăturile menționate în declarația privind conflictele de interese sunt de natură să submineze independența, obiectivitatea și imparțialitatea persoanei care va colabora cu ARACIS în cadrul unei activități, care va prelua o responsabilitate sau care va desfășura o anumită misiune?

### **Grila de analiză a declarației privind conflictele de interese**

- 1) Această analiză urmează modelul standard a declarației publice privind conflictele de interese care este anexată și pe care persoana care va colabora cu ARACIS trebuie să o completeze, care include șase puncte principale:
  - Activitatea principală;
  - Activitățile secundare, împărțite astfel:
    - Calitatea de membru al unei structuri decizionale,
    - Activitatea de consultanță,
    - Participarea la lucrări și studii științifice,
    - Redactarea unui articol sau participarea la ședințe,
    - Inventarea sau dispunerea de un brevet.
  - Activități care au beneficiat de fonduri din partea unor organizații cu scop lucrativ;
  - Participarea financiară la capitalul unei companii;
  - Existența unor rude apropiate care sunt angajate sau care au interese financiare;
  - Alte legături privind conflictul de interese pe care declarantul alege să le publice.

În cazul celor șase puncte principale, procedura face diferența între situațiile "cu risc major de interese" și cele care au "alte aspecte privind conflictul de interese". Diferențele propuse în grila de analiză trebuie implementate ținându-se cont de principiile analitice menționate mai sus.

### **Etape procedurale:**

- 1) Identificarea situațiilor actuale și potențiale de conflicte de interese în relație cu caracteristicile "clientului" (Organizare, tipologie, activitate) și serviciul propus. Vor fi identificate în special:
  - Situațiile în care ARACIS (sau unul dintre membrii săi) ar beneficia de un câștig financiar sau ar evita o pierdere financiară care îi revine clientului,
  - Situațiile în care ARACIS (sau unul dintre membrii săi) ar avea un alt interes în urma rezultatului unui serviciu furnizat sau al unei tranzacții efectuate în contul clientului față de interesul clientului cu privire la acest rezultat,
  - Situațiile în care ARACIS ar fi încurajată să favorizeze interesul unui client față de interesul altui client,
  - Orice situație care poate permite accesul la informații confidențiale,
- 2) Stabilirea și menținerea unui registru al declarațiilor privind conflictele de interese care menționează tipurile de servicii de investiții sau alte activități desfășurate de sau în contul ARACIS, în cazul cărora poate exista sau a existat un conflict de interese reprezentând un risc de a leza interesele clientului:
  - Transmiterea în mod sistematic către Biroul Executiv a informațiilor privind situațiile actuale și potențiale referitoare la conflictele de interese
  - Ținerea unui registru electronic al conflictelor de interese identificate
  - Înscrierea în anexă
- 3) Informarea clientului. În cazul în care procedurile stabilite nu garantează suficient că riscul de a prezerva interesele clientului va fi evitat, ARACIS informează clientul respectiv în privința conflictului de interese astfel încât acesta să ia o decizie în deplină cunoștință de cauză a situației.
- 4) Stabilirea unei politici și a procedurilor pentru a gestiona aceste conflicte. Această procedură are rolul de a asigura următoarele aspecte:

<b>Etapele procedurii:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesul clientului este pe primul loc</li> <li>- Există un grad adecvat de independență în exercitarea diferitelor funcții implicate în situații care au potențialul de a genera conflicte de interese, în toate activitățile desfășurate în cadrul Agenției</li> <li>- Interzicerea sau monitorizarea schimbului de informații între persoanele implicate în situații care au potențialul de a genera conflicte de interese</li> <li>- Interzicerea, ștergerea sau limitarea oricărei legături directe între remunerația persoanelor implicate și remunerația care nu are legătură cu activitatea lor în cadrul ARACIS dar care este generată de o activitate cu potențialul de a crea conflicte de interese</li> <li>- Atunci când vor fi selectați presatorii și intermediarii, se vor avea în vedere riscurile privind existența unor conflicte de interese.</li> </ul>

<b>Analiza riscurilor (limitări):</b>	
<b>Riscuri interne</b>	<b>Mijloace de control</b>
Cadrele de reglementare	Adoptarea regulamentelor privind conflictele de interese
Lipsa declarațiilor	Asigurarea caracterului obligatoriu al declarației

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Respectarea politicii de management a conflictelor de interese	Anuală	100%
Procentul conflictelor de interese semnalate	Anuală	<5%
Păstrarea registrului privind conflictele de interese	Anuală	100%
Informarea "clienților" cu privire la conflictele de interese nesoluționate	Anuală	100%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Codul de Etică și normele de conduită ale ARACIS</li> <li>- Carta de Etică</li> <li>- Referințele și orientările europene privind managementul calității (ESG)</li> <li>- Documente care specifică obligațiile ARACIS pentru a preveni și a gestiona conflictele de interese.</li> <li>- Formular de declarație cu privire la conflictele de interese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular de declarație cu privire la conflictele de interese</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politica de management a conflictelor de interese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semnalarea conflictelor de interese</li> <li>- Declarație cu privire la conflictele de interese</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procesului</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statutul general al funcționarilor</li> <li>- Carta de Etică</li> <li>- Documente care specifică obligațiile ARACIS pentru a preveni și a gestiona conflictele de interese.</li> <li>- Politica de management a conflictelor de interese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrul conflictelor de interese semnalate</li> <li>- Declarație cu privire la conflictele de interese</li> </ul>



**Diagrame:**

Actori principali	Acțiuni	Descriere	Documente
Consiliul ARACIS Consiliul ARACIS Personalul și experții		- la orice măsuri rezonabile pentru detectarea conflictelor de interes - Stabilește un mecanism de monitorizare	Prevederi legislative
Consiliul ARACIS		- Codul de Etică se aplică tuturor angajaților - Păstrează un registru electronic al conflictelor de interes găsite care nu puteau fi evitate - Doar Consiliul ARACIS poate consulta registrul - Se asigură că toți agenții și colaboratorii (experții) au completat declarația privind conflictele de interes care:	Codul de Etică Registrul conflictelor de interes
Consiliul ARACIS		- Trebuie actualizată în cazul oricărei modificări a situației, la inițiativa declarantului - Revizuită o dată pe an înaintea unei eventuale actualizări - Publicată - Conservată și arhivată	Declarația privind conflictele de interes
Consiliul ARACIS Colaboratorii Clienții Colaborator sau Președinte		- Identifică situațiile privind conflictele de interes existente și potențiale privind caracteristicile "clientului" (Organizare, tipologie, activitate) și ale serviciului propus.	
Consiliul ARACIS		- Raportarea obligatorie a conflictului de către angajat Președintelui sau liderului afectat de acesta - Propunerea unei soluții de rezolvare a conflictului de interes punând pe primul loc interesul clientului și, dacă e nevoie, informându-l în scris, - Propunerea de acțiuni corective care vor evita pe cât posibil reproducerea situațiilor similare cu cea care a avut loc,	

**Diagrame:**

Consiliul  
ARACIS

- Implementarea acțiunilor corective cu rolul de a evita sau a limita apariția conflictului de interese întâlnit, în special prin modificarea sau adaptarea procedurilor necesare sau prin întărirea controalelor dacă astfel de acțiuni sunt posibile.

Consiliul  
ARACIS

- Informarea clară a clienților asupra faptului că se va evita riscul de a dăuna intereselor lor înainte de a acționa, dacă măsurile adoptate nu sunt suficiente în acest scop.
- Păstrarea unei copii a email-ului trimis clientului

Email

Consiliul  
ARACIS

- Actualizarea Registrului conflictelor de interese

Registrul  
conflictelor  
de interese

Consiliul  
ARACIS

- Arhivarea tuturor documentelor privind semnalarea și soluționarea unui conflict de interese

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PO13</b>
	<b>PROCEDURA:</b> <b>Evaluarea de monitorizare</b>	<b>Data creării: 31/05/2019</b> <b>Date actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
DAC

<b>Scopul procedurii:</b>
<p>Această procedură descrie desfășurarea unei monitorizări externe a evaluării, de la inițierea ei până la publicarea rapoartelor și planurilor de acțiune corespunzătoare. Ea garantează, în cadrul unui plan cincinal de evaluare instituțională și de formare, menținerea angajamentelor pentru integrarea culturii calității. De asemenea, ea oferă instituțiilor oportunitatea de a face bilanțul schimbărilor implementate, beneficiind de recomandări și orientare din exterior.</p> <p>În cazul instituțiilor, monitorizarea evaluării permite evidențierea îmbunătățirilor, informând părțile interesate de acțiunile desfășurate ca parte a unui proces continuu de îmbunătățire. Pregătirea dosarelor și a vizitelor reprezintă ocazia de a consolida participarea actorilor principali interni și externi la demersul de calitate.</p>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Scopul acestei proceduri este de a susține instituțiile în dinamica lor de îmbunătățire continuă, în continuarea acțiunilor implementate și în dezvoltarea instrumentelor de orientare.

<b>Etapele procedurii:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La începutul celui de-al patrulea an, DAC al ARACIS trimite o scrisoare de informare conducerii instituțiilor care vor realiza o monitorizare a evaluării. Aceasta anunță lansarea monitorizării evaluării externe și invită la o ședință de informare reprezentanții conducerii și persoanele responsabile de managementul calității (instituțiilor și programelor de studiu)</li> <li>2. Departamentul de evaluare stabilește o bază de date cu datele de contact ale coordonatorilor implicați în evaluarea de monitorizare.</li> <li>3. În decursul celui de-al patrulea an, instituția va trimite spre aprobare Departamentului de evaluare un dosar confidențial de monitorizare a progresului</li> <li>4. Departamentul de evaluare stabilește Comisia de monitorizare și comunică instituțiilor structura acesteia</li> <li>5. Departamentul de evaluare planifică vizita pentru evaluarea de monitorizare, care va avea loc în al cincilea an după terminarea evaluării externe</li> <li>6. Comisia de Monitorizare va redacta raportul preliminar al evaluării de monitorizare (vezi procedura PO11) pe care îl trimite instituției, care poate formula un răspuns, dacă dorește</li> <li>7. Departamentul de evaluare publică pe site-ul agenției raportul evaluării de monitorizare care include dreptul de contestație al instituției</li> <li>8. La cel târziu trei luni după ce ARACIS publică pe site-ul său raportul evaluării de monitorizare, instituția va publica pe site-ul ei planul ei de acțiune actualizat, care a fost revizuit pentru a ține cont de recomandările experților.</li> <li>9. ARACIS centralizează planurile de acțiune actualizate pentru a le transmite experților care vor efectua următoarea monitorizare a programului de studiu (N + 9).</li> <li>10. Departamentul de evaluare prezintă anual Comitetului executiv al ARACIS o revizuire a procedurii de monitorizare.</li> </ol>



<b>Beneficiarii și așteptările lor</b>	
<b>Beneficiari:</b>	<b>Așteptările lor:</b>
Instituțiile și universitățile evaluate	Să fie informate din timp privind planificarea activităților de monitorizare a evaluării, primind detalii referitoare la datele și modalitățile fiecărei acțiuni, garantând neutralitatea agenției, transparența și corectitudinea procedurilor.

<b>Analiza riscurilor (limitărilor):</b>	
<b>Risc intern</b>	<b>Mijloace de control</b>
Dispozițiile legale ale agenției	Agenția stabilește dispozițiile legale privind procedura de monitorizare a evaluării și de redactare și publicare a rapoartelor, sub forma unor documente de reglementare.

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Respectarea termenelor-limită și diseminarea eficientă a informațiilor	Anuală	90%

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ghidul instituțional</li> <li>- Ghidul de monitorizare a experților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.a.</li> </ul>

<b>Documents care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ale instituțiilor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosar de monitorizare a progresului</li> <li>• Plan de acțiune actualizat</li> </ul> </li> <li>- Ale ARACIS/Experților: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport preliminar</li> <li>• Planul vizitelor</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.a.</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alegerea datei de începere a procedurii</li> <li>- Calendarul pentru programul de evaluare</li> <li>- Lista experților</li> <li>- Președintele instituției respective</li> <li>- Președintele responsabil de cursurile de formare adecvate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode și mijloace care vor fi implementate</li> <li>- Comunicarea externă</li> <li>- Programul de evaluare</li> <li>- Programul misiunii</li> <li>- Informații oferite de experți referitoare la misiunea ce va fi realizată</li> </ul>

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Actorii principali	Acțiuni	Descriere	Documente
Departamentul de Evaluare	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Desfășurarea unei vizite follow up de monitorizare</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Contactarea instituțiilor respective</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Organizarea ședinței de informare</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Desemnarea coordonatorilor – instituțiilor</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Instituția furnizează un raport de progres</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Constituirea Comisiei de Monitorizare</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Informarea instituțiilor privind constituirea Comisiei de Monitorizare</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Planificarea vizitei de monitorizare a evaluării</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Vizita comisiei de monitorizare</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Raport provizoriu redactat de comisia de monitorizare</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Transmiterea raportului către instituție</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Răspunsul instituției</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Publicarea pe site-ul ARACIS</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Publicarea Planului de acțiune actualizat</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Păstrarea planurilor de acțiune</div>	<p>La începutul anului n + 4, DAC trimite o scrisoare autorităților academice a instituțiilor care fac obiectul unei evaluări de monitorizare.</p> <p>Invită autoritățile academice sau persoanele responsabile de managementul calității (la nivelul instituțiilor sau al programelor) la o ședință de informare</p> <p>DAC stabilește o bază de date cu datele de contact ale coordonatorilor implicați în monitorizarea evaluării</p> <p>În timpul anului N + 4, instituția trimite spre aprobare Departamentului de Evaluare un document confidențial privind progresul</p> <p>Constituie Comisia de monitorizare (vezi PO03) și comunică instituțiilor alcătuirea ei (vezi PO03)</p> <p>Stabilește vizita din cadrul evaluării de monitorizare (vezi PO04, PO05 și PO06) care va avea loc în al cincilea an după evaluarea externă completă</p> <p>Redactează raportul preliminar al evaluării externe de monitorizare (vezi PO07) care este transmis instituției și dacă dorește, aceasta poate formula un drept la replică</p>	<p>Email</p> <p>Invitația la ședință</p> <p>Baza de date a coordonatorilor</p> <p>Dosar de monitorizare a progresului</p> <p>Planul vizitei</p> <p>Raportul preliminar de evaluare</p>
Departamentul de Evaluare			
Departamentul de Evaluare			
Departamentul de Evaluare			
Instituția			
Departamentul de Evaluare			
Departamentul de Evaluare			
Comisia de monitorizare			

Tabelul detaliat al procedurii:			
Departamentul de Evaluare		Publică pe site-ul Agenției raportul evaluării de monitorizare care conține și dreptul la replică al instituției	Raportul de evaluare
Instituția		Cel târziu la trei luni după publicarea raportului de monitorizare a evaluării pe site-ul ARACIS, instituția publică pe site-ul ei planul ei de acțiune actualizat, ținând cont de recomandările experților	Planul de acțiune actualizat
Departamentul de Evaluare		Planurile de acțiune actualizate sunt centralizate de ARACIS pentru a fi transmise experților care vor efectua următoarea evaluare a programului de studiu (N + 9). În plus, serviciul de asigurare a calității prezintă Comitetului de Management al ARACIS o a revizuire anuală a procedurii de monitorizare.	Planul de acțiune actualizat

# **MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII - ARACIS - România**

**Versiunea 1**

## **Partea a II- a – Procesul Managerial**

**Iulie 2019**

## 2. Fișa de indentificare a Procesului managerial

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PM00</b>
	Procesul managerial	<b>Data creării: 31/05/2019</b> <b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Președintele Consiliului ARACIS

<b>Scopul procesului / Rezultate preconizate:</b>
<p>Procesul de management reprezintă organizarea generală și tehnicile de management ale Agenției. Acesta regrupează alte trei procese pentru a orienta și a direcționa în mod eficient Agenția, pentru a planifica și a controla dezvoltarea ei: pilotarea strategiei, managementul organizațional, pilotarea operațională. Acesta este procesul prin care Consiliul ARACIS fixează și revizuieste în mod sistematic obiectivele sale strategice, prin care își planifică activitățile și prin care ia decizii. Prin urmare, el intră sub autoritatea și responsabilitatea Consiliului ARACIS al Agenției.</p> <p>Prin intermediul acestui proces sunt de asemenea puse în aplicare politica de comunicare internă și externă, politica de parteneriate și relații internaționale, politica inteligenței strategice și politica privind responsabilitatea.</p> <p>Sunt luați în considerare actorii principali/factorii/contextele interne și externe ale Agenției pentru a măsura riscurile deciziilor care pot dăuna sustenabilității ei.</p> <p>Procesul de management cuprinde alte trei procese de Măsurare a calității (operațional, managementul calității și asistență) și descrie modul de organizare care permite coeziunea de ansamblu a sistemului.</p> <p>Principalele verbe de acțiune care se aplică în cadrul acestui proces sunt: a gestiona, a conduce, a organiza, a ghida, a decide, a analiza, a comunica, a evalua, a îmbunătăți.</p> <p>Procesul de "pilotare strategică" este un proces inclus în procesul operațional care prevede stabilirea Consiliului ARACIS, diseminarea viziunii și oferirea unui sens organizației. El se desfășoară în două etape:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificarea și definirea obiectivelor strategice</li><li>- Stabilirea planurilor de acțiune prin care se determină modul de îndeplinire a obiectivelor și se monitorizează implementarea schimbării de strategie.</li></ul> <p>Acesta are loc anual, fiind urmat de planuri de monitorizare lunare. Procesul de "management organizațional din alcătuirea lui" are rolul de a dezvolta Agenția pe baza proceselor și de a contribui la evoluția ei pe baza strategiei stabilite de procesul anterior. El are rolul de a contribui la eficiența organizației, care reprezintă un factor decisiv pentru performanța Agenției și pentru îndeplinirea obiectivelor și care presupune o coordonare la cel mai înalt nivel.</p> <p>El asigură totodată coerența la nivel global și eficiența interacțiunilor dintre diferitele elemente componente ale Agenției. Acesta include revizuirile ale procesului și revizuirea echipei de conducere.</p>

<b>Scopul procesului / Rezultate preconizate:</b>
<p>Acest proces, care în acest Manual al procedurilor de asigurare a calității a fost denumit "procesul de management al calității" face obiectul unui capitol separat de cel dedicat management-ului.</p> <p>Procesul secundar de "pilotare operațională " (denumit și management operațional, sau controlul operațiunilor) are rolul de a mobiliza Agenția în activitățile cotidiene pentru a se asigura că operațiunile se derulează conform obiectivelor stabilite pe termen scurt/mediu. El se desfășoară pe verticală în cadrul Agenției, cu bucle de pilotare la fiecare nivel ierarhic și funcțional și stabilite pentru fiecare procedură în parte.</p> <p>Procesul operațional trebuie să fie descris clar în definirea procesului de ansamblu și să conțină proceduri detaliate, specificându-se persoanele responsabile și indicatorii care le sunt atribuiți. Activitatea Agenției este ghidată de aceste proceduri. Prin urmare, procesul de management revine în primul rând agenților, dar datorită interdependențelor și interacțiunilor, revine și instanțelor consultative care susțin sau care iau parte la deciziile liderilor și determină și controlează implementarea acțiunilor care decurg din aceste decizii.</p> <p>Acesta conține zece proceduri (a se vedea tabelul de mai jos).</p>

<b>Obiectivele procesului:</b>
<p>Procesul de management are rolul de a asigura coordonarea generală a agenției, ținând cont de politica generală și de axele strategice definite de organismele decidente.</p> <p>În special, scopul lui este de a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Defini și clarifica politica generală a Agenției.</li> <li>- Stabili direcția de dezvoltare a Agenției.</li> <li>- Situa, orienta și controla Agenția.</li> <li>- Defini autoritățile și responsabilitățile.</li> <li>- Ține cont de toate domeniile de activitate ale Agenției pentru definirea strategiei și a planificării.</li> <li>- Transpune în obiective precise și operațiuni sarcinile care îi revin Agenției prin prisma cadrului legal și a reglementărilor în vigoare.</li> <li>- Evalua și măsoară în mod sistematic îndeplinirea obiectivelor strategice.</li> <li>- Dezvolta un plan strategic pe cinci ani pe baza valorilor Agenției și în urma consultărilor cu părțile interesate.</li> <li>- Susține planificarea anuală a acțiunilor pe termen lung (pe baza planului strategic).</li> <li>- Constitui sistemul de informare și comunicare și de a comunica viziunea și planul strategic părților interesate.</li> <li>- Revizui obiectivele strageice în urma evaluărilor interne și externe.</li> <li>- Promova calitatea în cadrul Agenției.</li> <li>- Educa personalul cu privire la cerințele clientului și la cerințele legale și reglementare.</li> <li>- Institui în mod continuu leadership permanent și motivațional.</li> <li>- Controla coerența tuturor activităților Agenției pentru a garanta sustenabilitatea ei și a prevedea dezvoltarea ei, dispunând de resursele necesare.</li> <li>- Gestiona și optimizeza organizarea administrativă și financiară a Agenției.</li> </ul>

<b>Procedurile incluse în proces:</b>	
<b>N°</b>	<b>Proceduri</b>
1	Strategia și coordonarea
2	Planificarea strategică
3	Managementul resurselor
4	Relațiile cu partenerii și cu părțile interesate
5	Politica de comunicare
6	Relații internaționale, evaluare externă, evaluarea de către agenții externe
7	Responsabilitatea

<b>Procedurile incluse în proces:</b>	
<b>N°</b>	<b>Proceduri</b>
8	Procesul recurent de luare a deciziilor
9	Date și informații strategice de interes operativ
10	Actualizarea planului cincinal

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Gradul de realizare a obiectivelor	Anuală	70 %
Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurată de sondaje)	Anuală	100 %
Evoluția numărului de servicii furnizate	Anuală	90 %
Evoluția numărului de cereri de prestații	Anuală	90 %
Elaborarea planului cincinal	La fiecare 5 ani	100 %
Elaborarea planului de acțiune	Anuală	100 %
Pregătirea raportului de activitate	Anuală	100 %
Rezultatul respectării standardelor internaționale	Anuală	70 %
Respectarea termenelor pentru planurile de acțiune	Trimestrală	80 %
Respectarea execuției bugetare	Trimestrală	80 %

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Legea care specifică misiunea și cadrul statutar</li> <li>– Politica de calitate a agenției</li> <li>– Procedura de organizare a Agenției</li> <li>– Manualul procedurilor de asigurare a calității Agenției</li> <li>– Procedura de evaluare a management-ului</li> <li>– Carta calității (valorile Agenției)</li> <li>– Planul strategic</li> <li>– Declarație financiară</li> <li>– Identificarea proceselor pentru sistemele de măsurare a calității</li> <li>– Achiziționarea și furnizarea de echipamente</li> <li>– Gestionarea resurselor umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tabloul de indicatori</li> <li>– Contracte și convenții</li> <li>– Matricea competențelor</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planul strategic cincinal (sau pe zece ani)</li> <li>– Planul anual de acțiune (general și în funcție de tipul de activitate)</li> <li>– Raportul anual de acțiune (incluzând măsurarea punctelor forte și punctelor slabe și a modificărilor ce vor fi efectuate)</li> <li>– Program săptămânal al managerilor în funcție de sectorul de activitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesele verbale ale ședințelor, ale comisiilor, etc.</li> <li>– Tabele actualizate</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procesului:</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurse financiare, Declarații financiare</li> <li>- Rapoarte de activitate, Bugetul consolidat</li> <li>- RAPOARTE DE STUDIU, Rapoarte de control intern / extern, Rapoarte de evaluare</li> <li>- Master Planuri</li> <li>- Politica sectorială, Date operaționale, Indicatori sectoriali (Administrare)</li> <li>- Rezultate privind performanța globală a agenției</li> <li>- Feedback din partea tuturor părților interesate</li> <li>- Proceduri ale instanțelor anterioare (Comisii, Birou, Comitete, Puncte de coordonare, Revizuirii ale procesului)</li> <li>- Politicile generale și de calitate actuale ale agenției</li> <li>- Planificarea actuală a Sistemului de măsurare a calității QMS</li> <li>- Recomandări de îmbunătățire</li> <li>- Utilizarea de indicatori comparativi la nivel internațional</li> <li>- Standardizarea ISO și orientările europene privind managementul calității ESG</li> <li>- Raport al experților internaționali privind participarea lor la misiuni</li> <li>- Revizuirea procesului de management</li> <li>- Documente și cerințe de reglementare</li> <li>- Competențe dobândite de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avize juridice</li> <li>- Nevoi de formare</li> <li>- Estimări bugetare</li> <li>- Solicitări de recrutare</li> <li>- Definirea aspirațiilor și a politicilor generale și a calității</li> <li>- Alocarea resurselor</li> <li>- Stabilirea indicatorilor globali de performanță</li> <li>- Noua planificare a Sistemului de măsurare a calității QMS</li> <li>- Comunicarea internă și externă cu toate părțile interesate</li> <li>- Proiect strategic la 5 ani</li> <li>- Planuri de acțiune detaliate</li> <li>- Bugetul și raportarea bugetară</li> <li>- Fișe de rezultate a grupurilor de lucru și a comisiilor</li> <li>- Contribuții din partea organismelor internaționale</li> <li>- Gestionarea de bază a personalului, a membrilor și a experților</li> <li>- Tabloul obiectivelor și a indicatorilor</li> <li>- Acordurile și convențiile stabilite</li> </ul>



### 3. Fișele de identificare pentru Procedurile de Management operațional

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PM01</b>
	<b>PROCEDURA:</b> <b>Strategia și Orientarea</b>	<b>Data creării: 31/05/2019</b> <b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Președintele ARACIS

<b>Scopul procedurii:</b>
<p>Instrumentele-cheie pentru un leadership și o guvernare eficientă sunt o viziune și o misiune clară, valorile și planul strategic. În lipsa unei orientări specifice în privința priorităților Agenției, Consiliul Președinților și Comitetul de gestionare vor avea dificultăți în luarea deciziilor privind măsurile care trebuie implementate și oportunitățile care trebuie valorificate.</p> <p>Această procedură descrie metoda pentru definirea strategiei și orientarea activității ARACIS. Părțile interesate ale ARACIS în legătură cu această procedură sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La nivel național:<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministerele responsabile</li><li>• Universitățile</li><li>• Consiliul Național al Rectorilor</li><li>• Organizații profesionale și sindicate</li><li>• Instituțiile din sistemul de învățământ superior și de cercetare</li><li>• Societatea civilă și opinia publică</li></ul></li><li>- La nivel internațional:<ul style="list-style-type: none"><li>• ENQA</li></ul></li></ul>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
<p>Această procedură are rolul de a defini strategia organizațională și funcțională ale agenției, pe baza unei politici în domeniul calității, evaluată în raport cu obiectivele anuale și utilizând resursele alocate pentru buna funcționare a Agenției.</p> <p>În special, urmărește să:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Definească direcția de dezvoltare a agenției.</li><li>- Se asigure că managementul global al agenției țină cont de politica generală și de prioritățile strategice definite de organismele de decizie.</li><li>- Ofere instituțiilor cele mai adecvate răspunsuri facilitând operațiunile interne (gestionarea activităților)</li><li>- Evalueze și să măsoare cu regularitate îndeplinirea obiectivelor strategice.</li><li>- Comunice planul strategic părților interesate.</li><li>- Dezvolte un leadership permanent și motivațional.</li><li>- Controleze coerența tuturor activităților agenției pentru a asigura sustenabilitatea acesteia și a asigura dezvoltarea ei, prin alocarea resurselor necesare.</li><li>- Controleze și să optimizeze organizarea administrativă și financiară a agenției.</li><li>- Continue activitățile agenției anticipând nevoile.</li><li>- Repartizeze resursele pentru satisfacerea nevoilor instituțiilor în funcție de etapa respectivă și de operațiunile desfășurate și să monitorizeze operațiunile.</li></ul>

## **Etapele procedurii:**

Principalele etape ale procedurii sunt:

- Definirea guvernantei, a viziunii, a ambiției și a orientărilor strategice
- Dezvoltarea politicii generale, a proiectului strategic și a planurilor de acțiune
- Pregătirea și execuția bugetului
- Descrierea posturilor vacante (pentru experți și personal) și pregătirea descrierilor acestora
- Întrevederi cu părțile interesate
- Gestionarea administrației și coordonarea entităților și a serviciilor

Multe dintre aceste activități presupun:

- Organizarea reuniunilor comitetelor executive
- Grupuri de lucru a comitetelor executive

## **Etapele detaliate ale procedurii**

- **Definirea guvernantei, a viziunii, a ambiției și a orientărilor strategice ale agenției.**

În fiecare an, în funcție de rezultatul bilanțului financiar, Președintele Agenției, în colaborare cu Comisia de Management, definește strategia pentru anul următor:

- Alegerea mijloacelor / orientărilor pe termen lung.
- Definirea obiectivelor anuale pe baza rezultatelor evaluărilor diferitelor procese din cadrul agenției.
- Definirea resurselor alocate pentru a îndeplini obiectivele stabilite.

Această activitate presupune următoarele documente:

- Bilanțul
- Politica în domeniul calității (descrisă în Manualul procedurilor de asigurare a calității)
- Înscrierea reviziei procesului de management (a se vedea Procesul de sprijin)
- Inventarierea proceselor agenției (a se vedea Manualul procedurilor de asigurare a calității)

## **- Alocarea și gestionarea resurselor umane și materiale**

### **• Resurse umane**

În privința resurselor umane, mobilizarea echipelor reprezintă o prioritate pentru ARACIS. Implicarea tuturor angajaților este deosebit de importantă pentru îndeplinirea obiectivelor strategice și pentru aplicarea politicii în domeniul calității. Principalul punct forte al agenției îl reprezintă competența personalului său. Din acest motiv, este important să dea dovadă de rigurozitate în recrutarea și integrarea personalului, în educarea continuă și menținerea competențelor sau în repartizarea responsabilităților în cadrul Agenției.

### **• Resurse materiale**

În privința resurselor materiale, Agenția trebuie să stabilească o politică clară privind achiziționarea materialelor, a consumabilelor și a serviciilor. Obiectivul ei este să pună la dispoziția personalului echipamente și servicii eficiente, consumabile adecvate, cu costuri cât mai reduse (costuri de achiziție, costuri de transport, costuri de depozitare).

Agenția trebuie să garanteze calitatea serviciilor furnizate și siguranța angajaților care le utilizează. Solicitățile personale și cele privind resursele materiale sunt adresate Președintelui Agenției care, după ce le studiază atent, le validează sau le refuză. De asemenea, Președintele Agenției gestionează programul angajaților. El centralizează doleanțele fiecăruia înainte de a elabora programul și poate numi un înlocuitor care, după ce urmează un program de formare/devine apt să exercite responsabilitățile, va putea ocupa postul respectiv cu încredere.

Această activitate presupune următoarele documente:

- Gestionarea resurselor umane
- Program săptămânal al managerilor în funcție de sectorul de activitate
- Matricea competențelor
- Achiziționarea și punerea în funcțiune a echipamentelor

## **- Încheierea și revizuirea contractelor / acordurilor cu partenerii și părțile interesate**

Fiecare serviciu nou furnizat de un partener sau de una dintre părțile interesate este oficializat printr-un contract sau printr-un acord. Toate contractele / acordurile sunt revizuite și actualizate acolo unde este necesar, cel puțin o dată pe an. Această activitate presupune următoarele documente:

- Revizuirea contractelor / acordurilor

– **Distribuirea rolurilor și a responsabilităților**

Fiecare funcție este descrisă într-o fișă care prezintă atribuțiile și responsabilitățile aferente. Funcțiile-cheie din cadrul ARACIS sunt identificate și organizate în organigramă. Această activitate presupune următorul document:

- Organigrama ARACIS

– **Organizarea managementului financiar**

În colaborare cu departamentul de contabilitate, Președintele ARACIS intervine în funcționarea agenției, raportând resursele bugetare la scopurile pentru care sunt colectate și consumate.

Această gestionare permite:

- Stabilirea bugetelor și anticiparea cheltuielilor solicitate
- Controlul execuției planurilor și a bugetelor, în raport cu previziunile. Acolo unde este nevoie, diferențele constatate vor duce la o revizuire a previziunilor, la o modificare a metodelor de calcul sau la modificarea obiectivelor stabilite.
- Explicarea substanțială a diferențelor dintre previziuni și realizări.

Această activitate presupune următorul document:

- Bilanțul contabil

– **Asigurarea confidențialității datelor**

Toate activitățile agenției se desfășoară sub incidența obligației de păstrare a secretului profesional. Membrii personalului au obligația contractuală de a păstra confidențialitatea informațiilor pe care le dețin. Fiecare angajat și / sau stagiar semnează o declarație de respectare a normelor de confidențialitate. În plus, colaboratorii externi care vizitează instituția, au obligația de a completa registrul de evidență a vizitatorilor, care se găsește la recepție.

Această activitate presupune următorul document:

- Politica privind protecția vieții private în cadrul agenției
- Registrul de evidență a vizitatorilor
- Angajamentul individual de respectare a confidențialității

– **Garantarea cerințelor de ordin etic**

Pentru a garanta cerințele de ordin etic inerente activităților agenției, sunt respectate următoarele principii imuabile:

- Interesul și nevoile instituției (ale clientului) sunt întotdeauna pe primul loc
- Toate instituțiile sunt tratate în mod egal și fără discriminare.
- Sunt colectate doar informațiile strict necesare pentru efectuarea evaluărilor și interpretarea rezultatelor.

Această activitate presupune următorul document:

- Codul de etică și conduită profesională al agenției

– **Comportamente strategice de leadership**

1. Pentru îndeplinirea misiunii sale, Agenția fixează obiective strategice și introduce metode care stimulează obținerea rezultatelor favorabile. Astfel, este esențial să instaureze un leadership motivator, nu doar o simplă modalitate de gestionare.
2. Practicile de leadership ale managerilor trebuie să fie corelate cu obiectivele strategice ale Agenției, evitând ca angajații să urmeze altă direcție față de cea stabilită de strategiile organizaționale. Având în vedere că strategiile sunt orientate către atingerea rezultatelor, comportamentele de leadership vor avea o influență decisivă asupra acestora.

3. **Rezultatele preconizate:**

1. Înțelegerea motivației și a factorilor de mobilizare.
2. Adoptarea a doi vectori pentru mobilizarea personalului: stilul de leadership și organizarea muncii.
3. Obținerea unor rezultate bazate pe calitate datorită adoptării comportamentelor dorite.

– **Comunicarea internă și externă (vezi procedura PM05: "Politica de comunicare".)**

<b>Analiza riscurilor (limitări):</b>	
<b>Riscuri interne</b>	<b>Mijloace de control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control și supraveghere</li> <li>- Absența unui tablou sau un tablou ineficient</li> <li>- Lipsa de utilizare a indicatorilor</li> <li>- Absența datelor factice</li> <li>- Absența revizuirii anuale</li> <li>- Absența unui instrument al strategiei de management (diagnostic, alegere, implementare)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilirea politicii și a obiectivelor în domeniul calității – îmbunătățire continuă</li> <li>- Dezvoltarea și implementarea planului pentru practicile de leadership</li> <li>- Implementarea ședințelor de monitorizare a planului strategic de acțiune</li> <li>- Implementarea ședințelor de monitorizare pentru proiecte de îmbunătățire</li> <li>- Implementarea instrumentelor de monitorizare</li> </ul>
Nerealizarea obiectivelor stabilite	Implementarea și monitorizarea indicatorilor de performanță
Funcționare necorespunzătoare și neconformitate	Stabilirea unei politici eficiente pentru comunicarea internă și pentru formarea individuală
Aderarea redusă a personalului	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicarea tuturor managerilor agenției</li> <li>- Corelarea comportamentelor strategice cu obiectivele strategice ale agenției.</li> <li>- Descrierea comportamentelor în mod clar și precis.</li> </ul>
Norme reglementare	Monitorizare și propunerea de a modifica reglementările în vigoare
Lipsa de stabilire a politicii	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactarea politicii</li> <li>- Stabilirea conferințelor interne de către angajați</li> </ul>
Nerespectarea termenelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementarea sondajelor de satisfacție privind beneficiile</li> <li>- Implementarea fișelor de monitorizare a activităților</li> </ul>
<b>Limitări externe</b>	<b>Mijloace de control</b>
Neimplicarea părților interesate	Stabilirea unei politici de comunicare externă eficiente

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Rezultatele respectării standardelor internaționale	Anuală	70 %
Respectarea termenelor-limită a planurilor de acțiune	Trimestrială	80 %
Respectarea execuției bugetare	Trimestrială	80 %
Gradul de îndeplinire a obiectivelor	Anuală	70 %
Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurată prin sondaje)	Anuală	90 %

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document care specifică misiunea și statutul</li> <li>- Politica de calitate a agenției</li> <li>- Procedura de organizare a agenției</li> <li>- Manualul procedurilor de calitate a agenției</li> <li>- Procedura de evaluare a management-ului</li> <li>- Carta calității (valorile agenției)</li> <li>- Planul strategic</li> <li>- Bilanț financiar</li> <li>- Management-ul resurselor umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabloul indicatorilor</li> <li>- Contracte și convenții</li> <li>- Matricea competențelor</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planul strategic cincinal (sau pe zece ani)</li> <li>- Planul annual de acțiune (general și în funcție de tipul activității)</li> <li>- Raportul annual de activitate (inclusiv măsurarea punctelor forte și a punctelor slabe și a reviziilor necesare)</li> <li>- Planificarea săptămânală a managerilor în funcție de sectorul de activitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procese verbale ale reuniunilor, ale comisiilor, etc.</li> <li>- Tabele actualizate</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectarea standardelor internaționale</li> <li>- Standardizarea ISO și orientările europene privind managementul calității ESG</li> <li>- Rapoarte de evaluare externă</li> <li>- Rezultatele autoevaluării și a sondajelor de satisfacție</li> <li>- Raport al experților internaționali privind participarea lor la misiuni</li> <li>- Procesele verbale ale ședințelor</li> <li>- Livrabilele comitetelor</li> <li>- Raportul de activitate</li> <li>- Revizuirea procesului de management</li> <li>- Documente și cerințe reglementare</li> <li>- Competențe dobândite de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicarea internă și externă cu toate părțile interesate</li> <li>- Proiect strategic pe 5ani</li> <li>- Rapoarte de activitate</li> <li>- Planuri de acțiune detaliate</li> <li>- Bugetul și raportările bugetare</li> <li>- Fișe de rezultate ale grupurilor de lucru și ale comisiilor</li> <li>- Contribuții din partea organismelor internaționale</li> <li>- Gestionarea personalului, a membrilor și a experților</li> <li>- Îndeplinirea cerințelor clientului</li> <li>- Tabloul obiectivelor și a indicatorilor</li> <li>- Fișe de prezentare a funcțiilor</li> <li>- Acorduri și convenții stabilite</li> </ul>

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PM02</b>
	<b>PROCEDURA:</b> Planificarea strategică	<b>Data creării: 31/05/2019</b> <b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Președintele ARACIS

<b>Definiția / Scopul procedurii:</b>
<p>Planificarea strategică este realizată pentru a implementa obiectivele generale (axele politicii) și obiectivele specifice stabilite de Consiliul ARACIS al Agenției.</p> <p>Astfel, această procedură definește un proces sistematic de aprobare, cu acordul principalelor părți interesate, a priorităților esențiale pentru realizarea misiunilor și care respectă normele în vigoare.</p> <p>Planificarea strategică trebuie să țină cont de nevoile agenției și ale părților interesate.</p> <p>Planul strategic trebuie să fie distribuit în cadrul Agenției, trebuie să fie relevant pentru părțile interesate și să primească sprijinul lor.</p> <p>În funcție de viziune, de subiecte și de strategii, planul strategic poate include indicatori de performanță pentru care se vor stabili obiective precise, măsurabile și ambițioase dar realiste.</p> <p>Indicatorii de performanță sunt utilizați pentru a măsura progresul în realizarea obiectivelor strategice, reducând decalajul dintre starea actuală și viziunea referitoare la viitor. Ei vor verifica eficiența strategiilor adoptate pentru realizarea acestei viziuni.</p> <p>Agencia trebuie să stabilească cu precizie obiectivele, strategiile care îi vor permite să le atingă și indicatorii pe baza cărora vor ști că le-au atins, toate acestea luând forma unui plan strategic.</p> <p>Planul strategic nu se limitează la conceperea unui plan. Rolul lui este de a oferi agenției mijloacele de a pune în aplicare planul, de a ghida operațiunile în curs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptarea procedurilor și a sistemelor pentru a face față noilor riscuri, oportunități și învățăminte</li> <li>- Determinarea ciclului optim de planificare</li> <li>- Adaptarea terminologiei, a stilului și instituirea lor</li> <li>- Revizuirea structurii (guvernanță și operațiuni)</li> <li>- Monitorizarea și evaluarea</li> <li>- Implicarea personalului</li> </ul>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
Scopul acestei proceduri este să definească direcția de dezvoltare a agenției și să planifice planul anual de acțiune și, pe termen lung, să aibă în vedere toate domeniile de activitate care fac obiectul îmbunătățirii continue a agenției.

## **Etapele procedurii:**

### **Principii pentru planificarea strategică**

- Planificarea strategică trebuie făcută de la început și ulterior la un interval stabilit, de regulă, la o perioadă de 5 ani. În cazul acestei planificări, Consiliul ARACIS se bazează pe nevoile formulate de organismele de supraveghere, de universități, de partenerim de mebrii personalului, cât și pe evoluțiile observate în practică referitoare la asigurarea calității în sistemul de învățământ superior și în activitățile de cercetare.
- Planificarea strategică duce la o planificare anuală corelată cu gestionarea financiară anuală a agenției. La începutul fiecărui an calendaristic, Consiliul ARACIS evaluează implementarea acțiunilor aprobate în anul anterior și propune Președinților din Consiliul de Administrație noul plan de acțiune.
- Planificarea strategică trebuie efectuată în acord cu obiectivele organizaționale definite pentru următorul an bugetar, identificând totodată resursele și sursele de finanțare în acest scop. Aceste fonduri sunt incluse în planificarea bugetară pentru următorul an bugetar. Cu toate acestea, nu toate etapele planului strategic trebuie implementate pe parcursul anului respectiv. Planul strategic global (pe cinci ani) trebuie elaborat cel puțin o dată la fiecare cinci ani.
- Planul annual trebuie adoptat în fiecare an.
- Comisia de management trebuie să monitorizeze evoluția planului cel puțin trimestrial sau la fiecare șase luni, în funcție de schimbările care intervin în cadrul agenției sau în contextul în care își desfășoară activitatea.

### **Etape pentru elaborarea unui plan strategic:**

- Crearea unui plan strategic, difuzarea lui și orientarea activităților agenției conform acestui plan
- Descrierea, comunicarea, înțelegerea și asimilarea valorilor după care se conduce agenția
- Scrierea și reformularea viziunii și a misiunii în mod sistematic pentru a se asigura că sunt relevante
- Punerea la dispoziție a resurselor umane și financiare în acord cu prioritățile strategice
- Revizuirea și monitorizarea periodică a întregului context pentru a se asigura că agenția și planul ei rămân relevante și de actualitate
- Stabilirea indicatorilor de performanță astfel încât agenția să știe când își îndeplinește obiectivele

### **Condiții pentru reușita lui:**

- Măsurarea progresului strategiei și a performanței agenției
- Comunicarea clară a modurilor de a face față provocărilor, a acțiunilor efectuate și a rezultatelor preconizate
- Transpunerea viziunii și a strategiei în obiective concrete
- Decizii care orientează acțiunea:
  - Stabilirea planurilor de acțiune în funcție de rezultatele obținute
  - Prioritizarea inițiativelor în funcție de obiectivele strategice
  - Alegeri pe baza informațiilor oferite de indicatori de performanță fiabili
- Sporirea responsabilității:
  - Responsabilitatea clară privind obiectivele care trebuie îndeplinite
  - Transparența rezultatelor
  - Evaluarea obiectivă a performanței
- Mobilizarea și ralierea:
  - Comunicarea unei viziuni comune a activităților care trebuie realizate pentru ralierea persoanelor implicate la toate nivelele
  - Ajutarea personalului pentru a înțelege modul în care contribuie la strategie
  - Accentuarea importanței lucrului în echipă pentru executarea strategiei

<b>Limitări:</b>	
<b>Riscuri interne</b>	<b>Mijloace de control</b>
La nivel global	Stabilirea politicii și a obiectivelor în domeniul calității – Îmbunătățire continuă
Neîndeplinirea obiectivelor	Implementarea și monitorizarea indicatorilor de performanță
Funcționarea necorespunzătoare și nerespectarea politicii	Stabilirea unei politici eficiente de comunicare internă și de formare individuală
Reglementări	Monitorizare și propunere de modificare a reglementărilor în vigoare
Slaba implicare a personalului	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implicarea tuturor managerilor agenției</li> <li>– Corelarea directă a comportamentelor strategice cu obiectivele strategice ale agenției.</li> <li>– Descrierea comportamentelor cu claritate și precizie.</li> </ul>
Planificarea nerealistă	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adoptarea conceptelor adaptate</li> <li>– A nu se neglija sau omite activitățile conexe</li> <li>– Estimarea corectă a perioadelor de timp dintre etape</li> </ul>
Planificarea resurselor	Stabilirea unui instrument de planificare a resurselor
Neglijarea asigurării calității	Validarea cerințelor de asigurare a calității
<b>Limitări externe</b>	<b>Mijloace de control</b>
Lipsa de participare a părților interesate	Stabilirea unei politici eficiente de comunicare externă

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Gradul de îndeplinire a obiectivelor	Anuală	70 %
Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurată prin sondaje)	Anuală	100 %
Elaborarea planului cincinal	La fiecare 5 ani	100 %
Elaborarea planului de acțiune	Anuală	100 %

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Document care specifică misiunea și statutul</li> <li>– Politica de calitate a agenției</li> <li>– Organizarea procedurii agenției</li> <li>– Manualul procedurilor de asigurare a calității al agenției</li> <li>– Procedura de monitorizare a management-ului</li> <li>– Carta calității (valorile agenției)</li> <li>– Planul strategic</li> <li>– Bilanț financiar</li> <li>– Identificarea proceselor pentru sistemele de măsurare a calității</li> <li>– Gestiunea resurselor umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tablouri de indicatori</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planul strategic pe cinci ani (sau pe zece ani)</li> <li>– Planul anual de acțiune (general și în funcție de tipul de activitate)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesele verbale ale reuniunilor, ale comisiilor, etc.</li> <li>– Tabele actualizate</li> </ul>



<b>Rezultatele și realizările procesului</b>	
<b>Rezultate</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza datelor statistice și a calendarului</li> <li>- Analiza de nevoi a membrilor personalului</li> <li>- Analiza nevoilor partenerilor (universități, instituții)</li> <li>- Baza de date și tabele pentru direcția de dezvoltare a agenției</li> <li>- Monitorizarea evoluției practicilor de asigurare a calității, a perspectivelor profesionale și a nevoilor părților interesate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactarea planului de acțiune și a calendarului</li> <li>- Comunicarea internă și externă</li> <li>- Avize juridice</li> <li>- Nevoi de formare</li> <li>- Estimări bugetare</li> <li>- Solicitări de recrutare</li> </ul>

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PM03</b>
	<b>DESCRIEREA SISTEMULUI DE MĂSURARE A CALITĂȚII</b>	<b>Data creării: 31/05/2019</b>
	<b>PROCEDURA: Managementul resurselor</b>	<b>Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Președintele ARACIS

<b>Definiția / Scopul procedurii:</b>
<p>ARACIS trebuie să se asigure că dispune întodeauna de personal suficient, de materiale suficiente și de capacitatea necesară pentru a aplica planul strategic. Acest aspect ține de reușita integrării managementului resurselor. În acest scop, poate utiliza un sistem computerizat de planificare a resurselor sau o planificare a resurselor de fabricație, care o va ajuta să gestioneze toate resursele umane și materiale necesare pentru realizarea activităților agenției. Deși conceput pentru companiile industriale, aceasta poate fi adaptată și în cazul nevoilor ARACIS. Având în vedere că ia forma unui circuit închis, aceasta permite ținerea evidenței pe parcursul întregului proces operațional și efectuarea modificărilor necesare din mers.</p> <p>Planificarea resurselor cuprinde patru elemente principale: planul de implementare, master planul, planul solicitărilor privind materialele și planul capacităților necesare. De regulă, implementarea acestei planificări se face pe parcursul mai multor luni, după efectuarea unei analize aprofundate a proceselor Agenției.</p>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
<p>Scopul acestei proceduri este să:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimeze și să aloce resursele necesare.</li> <li>- Optimizeze mediul de lucru.</li> <li>- Optimizeze managementul resurselor financiare.</li> <li>- Sporească productivitatea personalului.</li> <li>- Implice, mobilizeze, și să motiveze personalul.</li> <li>- Îmbunătățească gestionarea capacităților.</li> <li>- Îmbunătățească calitatea serviciilor.</li> <li>- Optimizeze infrastructurile.</li> </ul>

## **Etapele procedurii**

### **Planificarea resurselor**

#### *Crearea unui plan de implementare realist*

Înainte de toate, este nevoie de un plan pentru furnizarea serviciilor. Acesta este un plan pe termen lung, elaborat de Consiliul ARACIS, de DAC și de direcții pe baza estimărilor realizate de activitățile de evaluare. Scopul acestui plan este de a stabili, pe baza unor date cât mai adecvate și actualizate, previziunile pe care serviciile sau direcțiile le vor realiza.

#### *Crearea unui master plan care va fi implementat*

Pe baza previziunilor din planul de realizare și în funcție de disponibilitatea materialelor și a resurselor, managerii responsabili de planificare dezvoltă, cu ajutorul persoanelor care ocupă funcții operaționale, de comunicare și în sectorul financiar, master planul. Acesta din urmă este un plan pe termen mediu care indică ce servicii vor fi furnizate, la ce moment și în ce cantitate. El oferă datele-cheie necesare în etapele următoare.

#### *Calcularea cerințelor*

În această etapă sunt stabilite cerințele privind resursele materiale. Acest plan are ca punct de plecare resursele existente și stabilește lansarea procedurilor de achiziție pentru materiale noi.

#### *Determinarea capacității optime*

Acum planul de nevoi privind capacitatea poate fi elaborat pentru a estima alocarea resurselor (de personal și a mijloacelor) necesare pentru a aplica master planul. Acest plan utilizează planul cerințelor privind resursele materiale, cadrul operațiunilor și capacitatea de lucru a personalului implicat. În acest scop, sunt pregătite fișe de instruire care, de regulă, indică operațiunile care trebuie efectuate, desfășurarea lor, capacitatea de lucru necesară, instrumentele necesare pentru fiecare operațiune și procedura și momentul standard de începere.

### **Managementul resurselor**

Consiliul ARACIS se asigură că sunt disponibile resursele și mijloacele adecvate pentru îndeplinirea obiectivelor de calitate ale agenției.

#### **1. Furnizarea resurselor**

Consiliul ARACIS stabilește resursele necesare pentru a implementa activitățile agenției și a menține sistemul de management a calității:

- Investițiile necesare
- Formarea, calificările, competențele și sensibilizarea personalului
- Furnizarea informațiilor necesare
- Furnizarea unui mediu de lucru de calitate.

În timpul revizuirii procesului de management, este examinată adecvarea resurselor pentru a se verifica dacă ele sunt suficiente pentru sistemul de management al calității și pentru a răspunde cerințelor legate de satisfacția clientului.

#### **2. Resurse umane**

Agenția implementează o politică de resurse umane conform reglementărilor în vigoare ale statutului general al funcționarilor publici. Agenția va schimba statutul personalului ei. Agenția se asigură că fiecare angajat dispune întotdeauna de competențele necesare și beneficiază întotdeauna de formarea necesară pentru a realiza sarcinile care le sunt încredințate. Procedura de gestionare a resurselor umane este formalizată și descrisă ca parte a Procesului de consolidare.

#### **3. Resurse materiale**

Sunt puse la dispoziție toate mijloacele pentru a se asigura conformitatea serviciilor față de cerințele instituțiilor (clienților). Procedura de Management a resurselor materiale este formalizată și descrisă ca parte a Procesului de consolidare.

<b>Limitări</b>	
<b>Riscuri interne</b>	<b>Mijloace de control</b>
Abordarea de ansamblu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilirea politicii și a obiectivelor în domeniul calității - îmbunătățirea continuă</li> <li>- Se are în vedere utilizarea datelor valide și actualizate.</li> <li>- Utilizarea previziunilor realiste.</li> <li>- Se are în vedere ca procesele să fie eficiente și integrate.</li> </ul>
Reglementări	Monitorizarea și propunerea de modificări a reglementărilor în vigoare
Materiale neadecvate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuarea achizițiilor pe baza specificațiilor precise</li> <li>- Gestionarea activităților de ordin tehnic</li> </ul>
Condiții de muncă nesatisfăcătoare	Îmbunătățirea mediului și a condițiilor de lucru a personalului și a angajaților
Personal insuficient calificat	Cursuri de formare privind metode și produse noi
Subestimarea inițială a forței de muncă	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creșterea numărului de angajați</li> <li>- Stabilizarea funcționalității</li> <li>- Asigurarea unei bune gestionări a activităților din punct de vedere administrativ</li> </ul>
Neglijarea asigurării calității	Validarea cerințelor de asigurare a calității

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Numărul mediu al zilelor de formare al fiecărui agent	Anuală	10
Gradul de renunțare la cursul de formare	Anuală	30%
Forța de muncă cu normă întreagă	Anuală	80 %
Gradul de creștere a forței de muncă	Anuală	70%
Posturi vacante	Anuală	<10%
Gradul de inadecvare sau de indisponibilitate a echipamentelor	Anuală	<10%

<b>Documente necesare procesului</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
- Managementul resurselor umane	n.a

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programul săptămânal al managerilor în funcție de sectorul de activitate</li> <li>- Matricea competențelor</li> </ul>	- Achiziționarea și furnizarea echipamentelor

<b>Resursele și realizările procedurii:</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurse financiare, declarații financiare</li> <li>- Rapoarte de activitate, buget consolidat</li> <li>- Master Plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicarea internă și externă</li> <li>- Avize juridice</li> <li>- Nevoi de formare</li> <li>- Estimări bugetare</li> <li>- Cereri de recrutare</li> <li>- Alocarea resurselor</li> </ul>

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PM04</b>
	<b>PROCEDURA:</b> <b>Relațiile cu partenerii și părțile interesate</b>	<b>Data creării: 31/05/2019</b> <b>Data actualizării:</b> <b>Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Direcția Relații Internaționale, Proiecte și Cooperare

<b>Scopul procedurii:</b>
<p>La relevanța activităților desfășurate de serviciile ARACIS contribuie dezvoltarea contactelor frecvente cu întregul sector al învățământ superior și de cercetare. Aceste contacte sunt stabilite în cadrul serviciilor de evaluare, a activităților de monitorizare a evaluărilor, a ședințelor, etc.</p> <p>Pentru a asigura reușia activităților sale, ARACIS stabilește parteneriate cu diferite organizații, cum sunt instituțiile din sistemul de învățământ superior, autoritățile guvernamentale, la nivel național sau internațional, organizațiile publice și parapublice, organizațiile non-profit sau instituțiile private.</p> <p>Stabilirea unor astfel de parteneriate se datorează așteptărilor societății, orientărilor Statului și a ministerelor implicate, a recunoașterii din ce în ce mai mari a expertizei Agenției, și nevoilor agenției care are de înfruntat provocări considerabile pentru a-și îndeplini misiunea.</p> <p>Multe dintre aceste parteneriate pot fi considerate strategice, în sensul în care au un impact imediat sau semnificativ asupra performanței sau activităților legate de misiunea de evaluare a Agenției.</p> <p>Așa se explică faptul că Agenția trebuie să promoveze stabilirea, dezvoltarea și menținerea acestor parteneriate strategice, asigurându-se că ele sunt puse în aplicare în acord cu misiunea, valorile și orientările ei instituționale.</p>

<b>Obiectivele procedurii:</b>
<p>Această procedură are un dublu obiectiv: să asigure relevanța serviciilor în rapoartă cu nevoile sectorului de învățământ superior și de cercetare și să contribuie la dezvoltarea competențelor prin intervenția experților.</p> <p>În special, această procedură are rolul de a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitui parteneriate profitabile și de a încuraja stabilirea parteneriatelor strategice care respectă misiunea și valorile ARACIS.</li> <li>- Încadra relațiile pe care membrii ARACIS le stabilesc cu organizațiile externe în cadrul diferitelor tipuri de parteneriate.</li> <li>- Încuraja membrii ARACIS să colaboreze pentru dezvoltarea parteneriatelor, recunoscând rolul lor semnificativ în explorarea, dezvoltarea și implementarea lor.</li> <li>- Identifica diferitele riscuri de avut în vedere pentru evaluarea parteneriatelor cu scopul de a proteja agenția și membrii săi.</li> <li>- Defini rolurile și responsabilitățile membrilor agenției pentru siguranța parteneriatelor.</li> </ul>

## Etapele procedurii:

### Principii directive

- **Respectarea misiunii, valorilor și orientărilor agenției:** Toate parteneriatele trebuie să aibă în vedere misiunea agenției, valorile și orientările ei instituționale. Membrii agenției nu vor stabili un parteneriat în detrimentul altor sarcini sau responsabilități care au legătură cu misiunea agenției.
- **Agenția va sesiza oportunitățile și va avea inițiativă:** Dezvoltarea parteneriatelor se bazează în mare parte pe capacitatea agenției de a identifica și de a profita de oportunitățile emergente din sectorul educației și al cercetării, observând tendințele din domeniu. De multe ori, membrii agenției sunt cei care vin cu inițiativa de a stabili un parteneriat strategic. Luarea inițiativelor este valorizată, iar agenția încurajează acest lucru prin menținerea unor schimburi spontane și a unei relații de încredere cu potențialii săi parteneri externi.
- **Demonstrarea valorii adăugate și a reciprocității:** Orice parteneriat strategic trebuie să genereze rezultate remarcabile atât pentru agenție cât și pentru partenerul ei, respectând dezvoltarea sustenabilă a agenției și demonstrând că aduce valoare adăugată pentru activitățile ei strategice.

### Gestionarea relațiilor cu partenerii externi

Agenția dorește să asigure relații armonioase între părțile interesate și membrii agenției implicați într-un și să ofere partenerilor externi o bună înțelegere a regulilor de guvernare asociate cu dezvoltarea, implementarea și continuarea unor astfel de parteneriate.

Pentru a realiza aceste obiective, scopurile, rolurile și responsabilitățile părților interesate și procedurile de management privind gestionarea relațiilor cu partenerii externi sunt descrise mai jos.

#### a) Scopurile avute în vedere pentru a gestiona relațiile cu partenerii externi

- **Transparența:** Discuțiile dintre părțile interesate ale agenției și ale partenerilor au loc pe baza schimbului de informații și a comunicărilor transparente privind evoluția parteneriatului strategic pentru a menține o relație bazată pe încredere și a asigura progresul rapid al proiectului de parteneriat în cadrul proceselor de decizie ale agenției și ale partenerului.
- **Responsabilitatea:** Părțile interesate implicate într-un parteneriat strategic sunt responsabile de dezvoltarea și reușita parteneriatelor strategice în cadrul financiar stabilit.
- **Eficiența:** Parteneriatul strategic este realizat în mod eficient, cu flexibilitate, pentru a îndeplini obiectivele și a atinge rezultatele dorite în timp rezonabil
- **Încrederea:** Relațiile dintre părțile interesate ale agenției și partenerii externi se bazează pe încredere reciprocă și o dorință comună de succes.

#### b) Rolul și responsabilitățile părților interesate

- **Rolurile și responsabilitățile personalului agenției:** atunci când agenția inițiază sau este solicitată ca parte a unui proiect de parteneriat strategic, stabilește prima legătură de încredere și explică direcțiile de orientare ale instituției și politicile principale. Personalul aferent contribuie la prospectarea, stabilirea, menținerea și la dezvoltarea relației cu partenerul extern implicat în proiect. Membrii agenției sunt responsabili de a informa Consiliul ARACIS cu privire la acțiunile acestuia, pentru a evalua potențialul proiectului inițiat sau pentru a evalua potențialul unui proiect pentru care trebuie să efectueze un studiu de fezabilitate adecvat. După punerea bazelor unui parteneriat strategic, ei trebuie să redacteze o versiune scrisă a acestuia și să o înainteze cât mai curând spre aprobare managerului respectiv.
- **Rolurile și responsabilitățile Consiliului ARACIS al agenției:** Acolo unde este necesar, Consiliul ARACIS al agenției este responsabil de evaluarea unui parteneriat strategic pe baza orientărilor instituției și a politicilor adecvate. Acesta se asigură că proiectul este finalizat și că analiza adecvată și etapele preliminare au fost parcurse. El ia decizii în privința acceptării riscurilor asociate parteneriatului și pentru a obține periodic rapoartele necesare unei gestionări sănătoase și prudente.
- **Procedurile:** Un parteneriat strategic trebuie să facă obiectul unei evaluări complete bazate pe problemele actuale și elementele disponibile în acordul de parteneriat al Agenției. El ia forma unui acord scris care definește termenii săi, rolurile și responsabilitățile agenției și ale

<b>Etapele procedurii:</b>	
<p>partenerului. Acordul stabilește și consemnează un mecanism de monitorizare a obiectivelor și de realizare a parteneriatului. Acest acord trebuie să fie aprobat de Consiliul ARACIS al agenției.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Responsabilitatea:</b> Responsabilitatea pentru aplicarea politicilor al căror element central este desfășurarea relațiilor cu partenerii externi îi revine Președintelui Agenției.</li> <li>- <b>Implementarea:</b> Pentru îndeplinirea obiectivelor acordului de parteneriat, Președintele Agenției trebuie să se asigure: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Că acest acord este distribuit și explicat membrilor agenției și că partenerii externi au acces la el.</li> <li>• Că propune Consiliului ARACIS, în cadrul consultării și colaborării cu diversele departamente administrative implicate, un plan de acțiune pe doi ani, care include un plan de comunicare, o evaluare a progresului parteneriatului strategic în cadrul agenției, acțiuni de sporire a sensibilizării membrilor agenției, un ghid de executare a acordului și instrumente simplificate de analiză a fezabilității.</li> </ul> </li> <li>- <b>Revizuirea:</b> Acordul de parteneriat poate fi revizuit oride câte ori este nevoie. Cu toate acestea, procedura prevede efectuarea unei revizuii la trei ani de la data adoptării.</li> <li>- <b>Data intrării în vigoare:</b> Acordul de parteneriat devine efectiv la data adoptării sale de către Consiliul Agenției.</li> </ul>	
<p><b>Susținerea relațiilor cu partenerii</b></p> <p>Agenția urmărește să îmbunătățească dialogul cu partenerii și să creeze o relație de lungă durată, care să fie benefică ambelor părți. Utilizarea limbii partenerului și înțelegerea limitărilor acestuia permit stabilirea unor relații mai convingătoare și mai credibile cu aceștia și cu alte părți interesate.</p> <p>În acest scop, este nevoie să:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifice partenerii și nevoile lor specifice</li> <li>- Cunoască limba și limitările partenerilor</li> <li>- Estimeze beneficiile aduse de parteneriat</li> <li>- Prezinte ARACIS în mod transparent și clar în comunicarea cu partenerii</li> <li>- Comunice partenerilor ce răspunsuri trebuie să ofere la solicitările agenției</li> <li>- Își consolideze imaginea pe care o transmite părților interesate</li> <li>- Își respecte angajamentele</li> <li>- Stabilească relații echilibrate cu partenerii</li> </ul>	

<b>Analiza riscurilor</b>	
<b>Riscuri</b>	<b>Mijloace de control</b>
Prevederi legale	Managementul administrativ al relațiilor cu partenerii
Ignorarea partenerilor potențiali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizarea bazei de date a partenerilor</li> <li>- Monitorizare administrativă a activităților de prospectare</li> </ul>
Dificultăți legate de materializarea unui parteneriat	Îndeplinirea formalităților administrative referitoare la parteneriat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lipsa cunoștințelor privind parteneriatele cu anumite structuri</li> <li>- Informații descentralizate privind acordul de parteneriat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseminarea informațiilor (raport de activitate, ședințe specifice, newsletter...)</li> <li>- Implementarea unui instrument de management al parteneriatelor</li> </ul>
Prea puțini parteneri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicarea unei strategii de fidelizare a noilor parteneri</li> <li>- Stabilirea unui mecanism de monitorizare a parteneriatelor</li> <li>- Implementarea unui chestionar de satisfacție</li> <li>- Stabilirea unui mecanism de analiză a nevoilor (întâlniri cu partenerii, studii de piață, rapoarte anuale)</li> </ul>

<b>Indicatori de performanță/și sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Servicii oferite	Anuală	Va fi determinat
Numărul de experți solicitați	Anuală	Va fi determinat
Monitorizarea și notarea nevoilor partenerilor	Anuală	Va fi determinat
Nivelul convențiilor în derulare	Anuală	80%

<b>Documente necesare procesului</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
Normele legale care stabilesc parteneriatul.	n.a.

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă – Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
Plan de acțiune bienal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acorduri de parteneriat</li> <li>- Monitorizarea convențiilor</li> <li>- Instrumente de comunicare</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurse financiare</li> <li>- Acorduri de parteneriat</li> <li>- Indicatori sectoriali</li> <li>- Oferte de formare / asistență</li> <li>- Informații</li> <li>- Nevoi de formare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicarea internă și externă</li> <li>- Avize juridice</li> <li>- Solicitări logistice</li> <li>- Comunicări prin email</li> <li>- Sondaje de satisfacție a clienților</li> <li>- Rapoarte ale reuniunilor</li> <li>- Monitorizare și feedback din partea clienților</li> </ul>

	<b>MANUALUL PROCEDURILOR DE ASIGURARE A CALITĂȚII</b>	<b>REF. PM05</b>
		<b>Data creării: 31/05/2019</b>
	<b>PROCEDURA: POLITICA DE COMUNICARE</b>	<b>Data actualizării: Versiunea: 1</b>

<b>Departamentul responsabil:</b>
Serviciului de Relații Publice, Arhive și Secretariat îi revine responsabilitatea de a stabili principiile și acțiunile comune de gestionare (instrumentele de comunicare internă și externă ale ARACIS, documentele însoțitoare, etc.). Fiecare entitate își stabilește procedurile specifice de aplicare. Acestea includ comunicarea internă cu privire la eficiența sistemului de management (de exemplu: ziare interne, ședințe, tablouri de bord...).

<b>Scopul procedurii / Domeniul de aplicare:</b>
<p>Scopul procedurii referitoare la Politica de Comunicare este să implementeze comunicarea internă sau externă a ARACIS: să identifice așteptările, să colecteze date brute, să determine obiectivele, să creeze conținut și să distribuie mesaje, folosind suporturi ad-hoc...</p> <p>Aceasta descrie modul în care Agenția își definește politica de comunicare și selectează diferitele mijloace de comunicare în relațiile cu partenerii și cu părțile interesate.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Înainte de toate, comunicarea reprezintă schimbul de informații între mai multe persoane care au interese comune. Eficiența rezultatului obținut depinde în mare parte de calitatea comunicării.</li> <li>- Standardul adoptat a introdus cerințe privind comunicarea internă, pentru a facilita implementarea și îmbunătățirea procesului de comunicare.</li> <li>- Prin urmare, este necesar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Să se stabilească procese de comunicare adecvate, care sunt esențiale pentru certificare sau pentru îmbunătățirea performanței.</li> <li>• Să se comunice referitor la calitatea, rezultatele agenției, imaginea acesteia, strategia ei de acțiune, cât și cu privire la alte subiecte relevante legate de activitatea agenției.</li> <li>• Ca această comunicare să fie organizată, codificată și, în acest scop, să fie descris procesul de comunicare internă.</li> </ul> </li> <li>- Comunicarea eficientă a informațiilor permite ca toți cei implicați să înțeleagă politica și obiectivele agenției, permite ca toți membrii personalului să primească asigurări, având un sentiment de apartenență la grup, sentiment care este unul dintre factorii ce permit sporirea motivației angajaților. Angajații nu au neaparat acces la informațiile care le sunt furnizate.</li> <li>- Prin crearea acestui registru central, va fi mai ușor să se verifice buna funcționare și eficiența comunicării, în special pe parcursul auditurilor interne.</li> <li>- Inițiativa pentru formalizarea procesului de comunicare îi aparține agenției.</li> <li>- Comunicarea externă: pot fi luați în calcul clienții, partenerii, anumite companii; se adoptă aceeași abordare.</li> <li>- Practicile în materie de comunicare se învață, și este recomandat să fie urmate cursuri de formare pentru fiecare ciclu de comunicare, adaptate fiecărui nivel de comandă și adecvate activităților agenției.</li> <li>- De asemenea, stabilirea procesului (proceselor) de comunicare trebuie să țină cont de etapele de analiză a informațiilor colectate, cât și de măsurarea eficienței comunicării.</li> <li>- Informațiile colectate "în urma vizitei" trebuie analizate și ele în mod formal; ele reprezintă o parte a procesului de comunicare ce va permite îmbunătățirea activităților care poate fi constatată de întregul personal.</li> </ul>



<p><b>Scopul procedurii / Domeniul de aplicare:</b></p> <p>Comunicarea este un vector puternic de progres în ceea ce privește:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivarea</li> <li>- Participarea</li> <li>- Asumarea implicării</li> <li>- Apartenența la un grup</li> <li>- Responsabilitatea</li> </ul> <p>Este un proces care depinde de comportamentul și de nivelul de receptivitate al oamenilor, favorizând:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participarea tuturor celor implicați</li> <li>- Lucrul în echipă</li> <li>- Menținerea motivației</li> <li>- Schimbul de idei</li> <li>- Inovarea</li> <li>- Responsabilizarea individuală</li> <li>- Însușirea valorilor și ambițiilor companiei</li> </ul> <p>Acest proces trebuie implementat cu grijă, trebuie să primească recunoaștere și valorizare din partea tuturor și trebuie îmbunătățit. El va oferi informații și documentație pentru a permite tuturor angajaților să aibă acces la aceleași cunoștințe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fără a interveni în toate activitățile, serviciul administrativ se ocupă în principal de modalitățile de informare referitoare la evaluările realizate, la monitorizarea dosarelor și la introducerea lor în baza de date, la transmiterea diferitelor suporturi de comunicare destinate instituțiilor, la transmiterea documentelor, la gestionarea e-mail-urilor, la bonurile de comandă, la deliberări, la solicitări, etc.</li> <li>- Comunicarea internă se referă la gestionarea rețelei Intranet, la diferitele afișe pentru captarea atenției, la contactele stabilite cu experții.</li> <li>- Comunicarea externă presupune organizarea unor evenimente (a diferitelor activități destinate instituțiilor), la difuzarea reclamelor, la actualizarea site-ului și la alte mijloace de comunicare.</li> </ul> <p>Comunicarea este un instrument strategic pentru realizarea misiunii, viziunii, valorilor și angajamentelor agenției. Depinzând de Politica de calitate, această procedură își propune să ofere o metodologie care se va aplica pentru desfășurarea activităților de comunicare. Obiectivul acestei proceduri are impact asupra tuturor părților interesate ale agenției, inclusiv asupra experților.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Obiectivele procedurii:</b></p> <p>Procedura are ca scop optimizarea comunicării, atât în cadrul agenției cât și în exteriorul ei, creșterea vizibilității ARACIS și a misiunilor ei, și furnizarea informațiilor și a documentației pentru a se asigura că toți angajații și părțile interesate au acces la aceleași cunoștințe.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Etapele procedurii:</b></p> <p>Pentru îmbunătățirea comunicării în cadrul ARACIS, este nevoie de mai mult decât de simpla planificare a activităților de comunicare sau de crearea instrumentelor. Este nevoie de o analiză aprofundată pentru a determina atât conținutul cât și mijloacele de comunicare. Vom avea grijă să răspundem celor cinci întrebări majore: ce? de ce? cum? unde? când?</p> <p><b>Desfășurarea procedurii</b></p> <p>Activitățile privind comunicarea internă și externă sunt următoarele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificarea nevoii de a comunica informații și determinarea așteptărilor, ascultarea, exprimarea nevoilor</li> <li>2. Evaluarea datelor colectate       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluarea subiectelor (impact, urgență, nivel)</li> </ol> </li> </ol>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Etapele procedurii:**

- b. Comunicarea deciziei și alegerea nivelului
3. Pregătirea comunicării
  - a. Identificarea obiectivelor (obiective, termene, elemente lingvistice)
  - b. Validarea obiectivelor
  - c. Pregătirea (sau actualizarea) informațiilor furnizate
  - d. Formalizarea comunicării (mesajul, suportul, instrumentele, cine ce face, când, ...)
  - e. Alegerea celui mai adecvat canal(e) de comunicare
  - f. Identificarea sau atribuirea unei referințe documentului informativ
  - g. Validarea comunicării sau a documentului informativ
  - h. Transmiterea documentelor în vigoare angajatului responsabil de gestionarea site-ului, pentru a fi introduse pe intranet
  - i. Procesarea informației și efectuarea înscrierilor necesare
  - j. Păstrarea dosarelor și a referințelor privind documentele informative
  - k. Ștergerea informațiilor informative care nu mai sunt de actualitate
4. Realizarea comunicării
5. Evaluarea comunicării și feedback

## **Modul de guvernanță al politicii de comunicare**

1. Serviciul relații publice, registratură, arhivă, secretariat, sub supravegherea Președintelui Agenției, stabilește o politică de comunicare (obiective, acțiuni, instrumente)
2. Politica de comunicare este prezentată Biroului executiv al Consiliului ARACIS pentru a fi discutată și validată
3. Serviciul relații publice, registratură, arhivă, secretariat este responsabil pentru (realizarea) instrumentelor și aparițiilor media
4. Biroul executiv al Consiliului ARACIS este informat și, dacă consideră că este necesar, decide care sunt instrumentele și suporturile de comunicare
5. Agenția participă și organizează evenimente pe tema "calității" events, din proprie inițiativă sau ca urmare a anumitor solicitări primite.
6. Biroul executiv al Consiliului ARACIS măsoară impactul politicii de comunicare și, dacă este nevoie, o modifică

## **Etapele de urmat:**

### **1. Comunicarea internă – Consultări – Participarea colaboratorilor**

În cadrul agenției, comunicarea se realizează de sus în jos, de jos în sus, și transversal și se adresează și colaboratorilor, încurajându-i să participe în acest proces. Ea este realizată prin intermediul:

- Ședințelor de asigurare a calității în cadrul cărora sunt analizate aspecte privind calitatea și prezentate actorilor principali relevanți pentru a primi propuneri și a organiza participarea lor la implementarea acțiunilor corective.
- Ședințe anuale și trimestriale care stabilesc și monitorizează obiectivele, permițând membrilor ierarhici să își definească obiectivele și indicatorii, să le implementeze și să le monitorizeze.
- Ședințe trimestriale: Îndrumare: Aceste ședințe participative includ împărtășirea informațiilor generale și nevoile specifice fiecărui tip de evaluare.
- Ședințe săptămânale: Comitetul Executiv al Consiliului ARACIS În cadrul acestor ședințe se pune în primul rând accentul pe feedback și riscuri și, în al doilea rând, pe informațiile și directivele din partea Consiliului ARACIS.
- Interviuri individuale anuale
- Instrumente de comunicare internă

### **2. Comunicarea externă**

Orice serviciu de comunicare externă sau orice intervenție privind comunicarea solicitată de agenție trebuie să fie înaintată Consiliului ARACIS sau, în lipsa acestuia, Departamentului sau Serviciului

## Etapele procedurii:

adevat, Serviciului pentru Relații Publice, Arhive și Secretariat va informa, acolo unde este cazul, cu privire la decizia luată și la acțiunea care trebuie realizată.

- Politica de Calitate este comunicată oricărei persoane sau instituții care solicită acest lucru. Ea este disponibilă pe site-ul agenției și are un caracter public.
- Comunicarea cu instituțiile se face prin intermediul Serviciului de Relații publice, a site-ului, ... Un chestionar de "Satisfacție a clientului" este trimis instituțiilor și analizat după ce este primit.
- Articolele din presă sunt arhivate în Sistemul de Management al Calității.

Planul de comunicare

### 1. Analizarea situației

- Trebuie avute în vedere nevoile informaționale ale agenției și conținutul (cadru de intervenție și limitările sale) în care se înscriu aceste nevoi.
- Instrumentele de comunicare utilizate vor fi analizate și evaluate rapid the communication tools used (publicație cu caracter intern, buletin, panou de afișaj, ședințe, etc.). Această analiză trebuie să țină seama de conținut (varietate, utilitate), de periodicitate, de lecturile cotidiene, de ascultare sau de participare și de nivelul schimbului realizat (diseminare cu sens unic a informației, dialog autentic, etc.).
- Evaluarea dorinței Consiliului ARACIS de a comunica cu angajații săi. Chiar dacă la acest moment dispune de o politică generală de comunicare, este nevoie să răspundă cu precizie următoarelor întrebări:
  - Ce dorim să transmitem angajaților?
  - Câte detalii trebuie să oferim pentru fiecare nivel ierarhic
  - Cât de multe informații-cheie dorește Consiliul ARACIS să transmită personalului?

Comunicarea este un proces participativ. Din momentul în care a fost inițiat, se creează așteptări. Nimic nu e mai rău decât să începi să comunici și apoi să te retragi. Astfel se creează mai multe probleme în loc să le rezolvăm pe cele inițiale.

- E nevoie să se țină seama de nevoile de informare a angajaților:
- Ce vor să știe angajații?
- Sunt ei pregătiți să fie implicați în proces?
- Au încredere în cei cu care vor comunica?

### 2. Alegerea instrumentelor

Odată ce cunoaștem nevoile, putem începe să căutăm soluții pentru a răspunde acestora.

- Trebuie să ne asigurăm că problema este reală. De multe ori, nu instrumentele de comunicare sunt cele care ne lipsesc, ci dorința de a asculta ceea ce ne transmite cel mai apropiat superior ierarhic. Știm din experiență că el reprezintă una dintre cele mai credibile surse de informații. Astfel, trebuie să apelăm la primele mijloace de comunicare, adică la cele care trebuie utilizate întotdeauna înainte de a solicita agenției să facă apel la instrumente de comunicare costisitoare (video, broșuri, intranet, etc.).
- Trebuie să întrebăm reprezentanții din conducerea agenției dacă pot comunica ei înșiși informațiile destinate angajaților. Pe de o parte, va fi explicat acordul de parteneriat sau vor fi comunicate informații administrative sau operaționale ; pe de altă parte, este cu totul diferit să asculți punctul de vedere al angajaților, să răspunzi întrebărilor acestora cu privire la viitorul organizației și să afli care sunt speranțele și motivele lor de îngrijorare. Poate fi organizat un curs de formare pentru a deprinde bazele comunicării.
- Este necesar să avem în vedere că personalul agenției nu reprezintă un grup unitar, format din oameni care au aceleași percepții. Percepțiile lor vor fi influențate de experiența, vechimea, poziția, responsabilitățile lor și de apartenența sau lipsa apartenenței la un sindicat.

## Etapele procedurii:

Alegerea mijloacelor utilizate, fie că acestea constau în cadre de intervenție sau în producerea unui instrument de comunicare, este aproape la fel de importantă ca și conținutul informațiilor. În materie de comunicare, fiecare mijloc utilizat are avantajele și limitele lui. Tabelul următor oferă o privire rapidă de ansamblu a situațiilor de comunicare ce pot apărea și a mijloacelor de comunicare utilizate.

### Alegerea mijloacelor în funcție de situație

Situația	Mijloace	Rezultate
Informația transmisă este simplă de înțeles și fără conținut emoțional	<ul style="list-style-type: none"><li>– Memorandum, Fișe documentare, Newsletter</li><li>– Panou de afișaj</li><li>– Mesaje afișate pe ecranele computerului, etc..</li><li>– Interviuri individuale</li></ul>	Economie și eficiență
Informația este complexă și stârnește întrebări și reacții	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ședințe (cu sau fără documente-suport: pliante, prezentări structurate, etc.)</li></ul>	Reacții ale angajaților cu care se stabilește o comunicare imediată

#### 3. Elaborarea planului de comunicare

340. De multe ori, planul de comunicare este conceput sub forma unui tabel care răspunde întrebărilor cui? ce? când? cât de mult? El specifică responsabilitățile atribuite fiecărei persoane (a se vedea Etapa 4), permite prevederea etapelor de execuție, facilitează monitorizarea activităților și indică sumele necesare. Prin intermediul planului de comunicare, persoanele implicate vor realiza activitățile care răspund nevoilor identificate. Tot acest plan include și obiectivele comunicării, conținutul care urmează să fie furnizat sau primit, categoriile de public-țintă și mijloacele necesare. Planul trebuie să conțină și un program de comunicare ce detaliază activitățile: liderii implicați, calendarele, etc.

#### 4. Repartizarea responsabilităților

341. Una dintre cele mai frecvente greșeli constă în aplicarea unui plan și a unui program de comunicare internă fără a se atribui responsabilități specifice anumitor persoane. Trebuie evitat ca responsabilitățile în materie de comunicare să fie alocate unui singur serviciu (Departamentul de Comunicare sau de Resurse Umane) sau unei singure persoane. Trebuie avut în vedere că procesul de comunicare internă presupune implicarea tuturor.

#### 5. Stabilirea relațiilor cu angajații

Este foarte important ca angajații să fie implicați în munca lor și să contribuie în cel mai bun mod la realizarea acesteia. Însă pentru a putea face acest lucru, ei au nevoie să își exprime punctul de vedere și trebuie să fie informați. Într-adevăr, ARACIS trebuie să gestioneze comunicarea cu angajații săi, fie pentru a menține și a dezvolta agenția, pentru a facilita gestionarea schimbărilor (privind calitatea, reorganizarea, domeniul IT, etc.) sau pentru a face față situațiilor de criză. În acest scop, politica de comunicare este esențială. În gestionarea relațiilor cu personalul, trebuie abordate anumite valori și norme de conduită, printre care menționăm transparența și nevoia stabilirii unui dialog. Această politică trebuie difuzată pe scară largă. Ea trebuie să ofere și un cadru de orientare pentru planul de comunicare (a se vedea Etapa 3).

<b>Indicatori de performanță și/sau de satisfacție:</b>		
<b>Indicatori</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Obiectiv stabilit</b>
Nivelul de satisfacție a părților interesate (măsurată prin sondaje)	Anuală	90%
Participarea la evenimentele organizate de Agenție	Anuală	80%
Gradul de vizibilitate al Agenției (numărul de publicații, referință în presă, pe internet, în organismele oficiale, etc.)	Anuală	90%
Regularitatea analizării mijloacelor de comunicare	Anuală	90%
Colectarea informațiilor disponibile pe canalele de comunicare	Anuală	80%
Acțiuni realizate / acțiuni planificate	Trimestrială	80%
Numărul de acțiuni care respectă termenele de implementare inițiale / Numărul total de acțiuni realizate	Trimestrială	70%
Numărul de accesări al site-ului ARACIS / Numărul total de accesări pe site-ul agenției	Trimestrială	Va fi stabilită

<b>Referințe (documente &amp; formulare)</b>	
<b>Documente-sursă- Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politica de calitate</li> <li>- Norme reglementare</li> <li>- Rapoarte de activitate</li> <li>- Rapoarte de audit</li> <li>- Rezultate numerice</li> <li>- Rapoarte, studii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acorduri internaționale</li> <li>- Reviste de presă și rețele sociale</li> <li>- Solicități din parte presei, a ONG-urilor, a cetățenilor, a partenerilor, ...</li> <li>- Informații colectate prin intermediul rețelelor</li> </ul>

<b>Documente care vor fi furnizate:</b>	
<b>Documente-sursă- Instrucțiuni</b>	<b>Formulare de înregistrare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.a.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezentări ținute la evenimente care au ca temă "calitatea"</li> <li>- Sondaj de impact privind mijloacele de comunicare</li> <li>- Articole și interviuri (site-uri, ...)</li> <li>- Comunicarea mesajelor pe rețelele sociale: Tweeter și Facebook...</li> <li>- Video-uri și imagini (Internet)</li> <li>- Relații cu presa: Comunicate de presă, "informări", ...</li> <li>- Broșuri, pliante</li> <li>- Documente interne de reglementare: note, rapoarte publicate, ...</li> <li>- Elemente și note informative</li> <li>- Raportul Biroului Executiv al Consiliului ARACIS și ședințe</li> <li>- Răspunsuri la întrebări și scrisori</li> <li>- Solicități interne din partea serviciilor</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<b>Externe</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dorința de a transmite informații</li> <li>- Nevoia de a monitoriza informațiile transmise</li> <li>- Nevoia de a furniza informații</li> <li>- Nevoia de a schimba modul de transmitere al informațiilor</li> <li>- Modificarea solicitărilor și / sau a nevoilor de a difuza documente</li> <li>- Studii și rapoarte societale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitate informațiilor</li> <li>- Acces controlat la informații și înregistrări</li> <li>- Controlarea copiilor de salvare și eliminarea informațiilor și a înregistrărilor</li> <li>- Articole și interviuri (site-uri, ...)</li> <li>- Mesaje transmise pe rețelele sociale: Tweeter și Facebook ...</li> <li>- Video-uri și imagini (Internet)</li> </ul>

<b>Resursele și realizările procedurii</b>	
<b>Resurse</b>	<b>Realizări</b>
<b>Externe</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acorduri internaționale</li> <li>- Norme reglementare</li> <li>- Reviste de presă și rețele sociale</li> <li>- Solicitări din partea presei, a ONG-urilor, a cetățenilor, a partenerilor, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relații cu presa: Comunicate de presă, "informări", etc.</li> <li>- Broșuri, pliante, etc.</li> <li>- Rapoarte de activitate</li> <li>- Emisiuni</li> <li>- Parteneriate</li> <li>- Videoconferință</li> </ul>
<b>Interne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elemente-sursă ale tuturor proceselor (inclusiv comunicarea)</li> <li>- Rapoarte de audit</li> <li>- Orientările politicii Agenției</li> <li>- Documente interne de reglementare: note, rapoarte transmise, ...</li> <li>- Rezultate numerice</li> <li>- Pregătirea elementelor și a notelor informative pentru Ministerul Educației Naționale</li> <li>- Raport al Biroului Executiv al Consiliului ARACIS și a ședințelor</li> <li>- Răspunsuri la întrebări și scrisori</li> <li>- Solicitări interne din partea serviciilor</li> <li>- Rapoarte, studii</li> <li>- Informații colectate prin intermediul rețelelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elemente de finalizare a tuturor proceselor (inclusiv comunicarea)</li> <li>- Articole (Intranet, ...)</li> <li>- Video-uri și imagii (Intranet)</li> <li>- Prezentări PowerPoint și prezentări pentru ședințe tehnice, seminarii</li> <li>- Pliante</li> <li>- Videoconferință</li> <li>- Mesaje difuzate în cadrul rețelelor</li> </ul>

**Tabelul detaliat al procedurii:**

Actori	Acțiuni	Descriere	Documente
<p>Toți colaboratorii Coordonatorul / Departamentul responsabil Coordonatorul / Departamentul responsabil Coordonatorul / Departamentul responsabil Participanți</p>	<pre> graph TD     A[Politica de comunicare] --&gt; B((Nevoia de a transmite informații))     B --&gt; C[Alegerea celui mai adecvat instrument de comunicare]     C --&gt; D{Reuniune de informare}     D -- NU --&gt; E[Elaborarea canalului de informare]     D -- DA --&gt; F[Pregătirea reuniunii]     F --&gt; G[Comunicare în cadrul reuniunii]     G --&gt; E     E --&gt; H[Atribuirea unui nr. de referință pentru canalul de comunicare]     H --&gt; I[Validarea canalului de informare]     I --&gt; J[Asigurarea accesului la informații]     J --&gt; K{Nevoia de monitorizare a informațiilor}     K -- NU --&gt; E     K -- DA --&gt; L[Procesarea informațiilor și/sau efectuarea înregistrărilor necesare]     L --&gt; M[Arhivarea informațiilor]     M --&gt; N((Furnizarea informațiilor «în forma finală»))         </pre>	<p>– Prin prisma activităților sale, orice colaborator trebuie să poată identifica nevoia de a trimite sau de a primi informații, în intern sau adresate clienților</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Instrumentele informative pot fi: grafice, documente de procedură, înregistrări, rapoarte, afișe,...)</li> <li>– Suportul comunicării poate fi un document sau comunicarea orală</li> <li>– Reuniunea este un moment privilegiat de comunicare (între diferite nivele ierarhice) și de împărtășire a informațiilor</li> <li>– Pregătirea presupune stabilirea și comunicarea unei agende (cine, ce, unde, când, de ce), pregătirea logistică a ședinței și o pregătire minimă a informațiilor de vor fi difuzate</li> <li>– Ședința are loc</li> <li>– În urma ședinței, coordonatorul sau facilitatorul redactează un raport în timp util</li> <li>– Fiecare suport trebuie elaborat cât mai practic și util (evitând inutilitățile)</li> <li>– Fiecare suport de comunicare trebuie să aibă referințe care permit cel puțin o trasabilitate și un control al acestuia de la crearea (sau primirea lui) până la distrugerea lui</li> <li>– Fiecare suport de comunicare trebuie revizuit de o terță parte care să fie diferită de editorul său</li> <li>– Fiecare responsabil va informa cu privire la accesibilitatea informațiilor</li> <li>– În funcție de suportul informațional, va fi prevăzută o accesibilitate/o revizuire specială</li> <li>– Informațiile scrise pot fi monitorizate (ex. Un formular de înscriere, un mail)</li> <li>– Formularele de înscriere trebuie completate și păstrate</li> <li>– Există un mod și un loc special prevăzut pentru depozitarea și arhivarea fiecărui suport informațional</li> </ul>	<p>Agenda</p> <p>Perioadă de pregătire</p>
<p>Coordonatorul / Departamentul responsabil Coordonatorul / Departamentul responsabil Coordonatorul / Departamentul responsabil Coordonatorul / Departamentul responsabil Colaborator Colaborator</p>			

