



ROMÂNIA

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

Livrabilul 5. Recomandare privind Manualul Intern al beneficiarului

Septembrie 2020



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

Acest Raport a fost transmis în cadrul Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabile pentru consolidarea sistemului de asigurare a calității în învățământul superior din România, semnat la data de 24 iulie 2017 între Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare. Raportul corespunde Livrabilului nr. 5 din acest acord.

Declarație de declinare a responsabilității

Acest raport este un produs al Băncii Internaționale de Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretarea și concluziile exprimate în acest raport nu reflectă în mod necesar punctele de vedere ale Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care le reprezintă. Grupul Băncii Mondiale nu garantează acuratețea datelor cuprinse în acest raport.

Acest raport nu reprezintă în mod necesar poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Raportul intră sub incidența drepturilor de autor. Copierea și/ sau transmiterea acestei lucrări sau a unor părți ale acesteia fără permisiune poate reprezenta o încălcare a legislației în vigoare. Pentru a obține permisiunea de a copia sau republica orice parte a acestui document, vă rugăm să transmiteți o solicitare către: (i) Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (Bd. Mărăști nr. 59, București, România); sau (ii) Grupul Băncii Mondiale din România (Str. Vasile Lascăr, nr. 31, et. 6, sector 2, București, România).

Mulțumiri

Acest raport a fost realizat de Alina Sava (Education Specialist, TTL), Manuela Rădulescu (Education Specialist) și Iulia Mărieș (Education Specialist). Echipa dorește să le mulțumească reprezentanților ARACIS, în special domnului Iordan Petrescu (Președinte) și doamnei Emilia Gogu (Coordonator proiect), pentru sprijinul constant și pentru feedback-ul substanțial acordate pe tot parcursul implementării activității.

Cuprins

Abrevieri și acronime	4
Fundamentare	5
I. Introducere	6
II. Prezentarea generală a ARACIS.....	9
2.1 Cadrul legal	9
2.2 Misiune și obiective.....	10
2.3 Valori.....	11
2.4 Principalele domenii de activitate	11
III. Management și organizare internă	13
3.1 Strategia și politica de asigurare a calității	16
3.2 Managementul resurselor.....	16
IV. Principalele activități și proceduri	24
4.1 Depunerea cererii de către IIS și constituirea comisiilor de evaluare	25
4.2 Rapoartele de autoevaluare ale IIS (RA).....	26
4.3 Vizitele de evaluare	26
4.4 Rapoartele de evaluare	27
4.5 Deciziile Consiliului.....	28
4.6 Soluționarea contestațiilor.....	28
4.7 Activități de monitorizare.....	30
V. Comunicarea	31
5.1 Politica și procedura de comunicare	31
5.2 Comunicarea externă	32
5.3 Comunicarea internă.....	33
Anexă. Realizarea unui Plan de comunicare	34

Abrevieri și acronime

AC	Asigurarea Calității
AEC	Asigurarea Externă a Calității
AIC	Asigurarea Internă a Calității
ANC	Autoritatea Națională pentru Calificări
ARACIP	Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar
ARACIS	Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior
BEX	Biroul Executiv al Consiliului ARACIS
BM	Banca Mondială
CEENQA	Rețeaua Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior din Europa Centrală și de Est
CNATDCU	Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare
CNCS	Consiliul Național al Cercetării Științifice
CNEAA	Consiliul Național de Evaluare Academică și Acreditare
CNFIS	Consiliul Național al Finanțării în Învățământul Superior
ENAAE	Rețeaua Europeană pentru Acreditarea Educației în Inginerie
ENQA	Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior
EQAR	Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior
ESG	Standardele și Liniile Directoare pentru Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior
IS	Învățământ Superior
IIS	Instituție de învățământ superior
INQAAHE	Rețeaua Internațională a Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior
INS	Institutul Național de Statistică
MEC	Ministerul Educației și Cercetării
MI	Manual Intern
RA	Raport de autoevaluare
RAS	Servicii de Consultanță Rambursabile
RNE	Registrul Național al Evaluatoarelor ARACIS
ROF	Regulament de Organizare și Funcționare
RU	Resurse Umane
SEIS	Spațiul European al Învățământului Superior
SMC	Sistemul de Management al Calității
UE	Uniunea Europeană

Fundamentare

Acordul de servicii de asistență tehnică pentru consolidarea sistemului de asigurare a calității în învățământul superior din România vizează îmbunătățirea capacității Ministerului Educației Naționale (MEN)¹ și a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) de a governa sistemul de asigurare a calității în învățământul superior din România și de a sprijini creșterea performanței, a calității și a eficienței sistemului de învățământ superior din România.

Acest Acord are rolul de a sprijini îmbunătățirea capacității administrative a ARACIS prin dezvoltarea de proceduri pentru organizarea internă a activităților și prin formarea personalului. În acord cu aceste obiective, vor fi oferite recomandări pentru noul Regulament de Organizare și Funcționare (ROF) și noul Manual intern (MI) ale ARACIS, cu scopul de a îmbunătăți practicile de management. ROF va aborda problema suprapunerii sau lipsei funcțiilor, iar MI va soluționa decalajul procedural și va actualiza nevoile organizaționale.

Domeniul de aplicare al raportului. Acest raport prezintă recomandări pentru revizuirea actualului Manual de proceduri și activități interne privind asigurarea calității pentru a se încadra în noul cadru de evaluare externă propus. Acesta descrie sistemul de management al calității (SMC) al ARACIS, identificând principiile privind organizarea și resursele, permițând personalului ARACIS să înțeleagă și să implementeze politica de asigurare a calității.

Manualul de proceduri și activități interne privind asigurarea calității este un instrument metodologic și operațional de referință destinat personalului de conducere al Agenției și personalului implicat la diferite niveluri de servicii de evaluare și asigurare a calității (AC). Acesta prezintă un set de concepte și metode prin care agenția să dezvolte și să mențină un SMC.

Aspecte metodologice. Echipa Băncii Mondiale a realizat o serie de activități pentru a fundamenta constatările acestui raport:

- (a) O analiză aprofundată și continuă a politicilor, metodologiilor, activităților și procedurilor ARACIS efectuate pe parcursul implementării proiectului.
- (b) Un chestionar online care vizează consolidarea opiniilor personalului ARACIS și ale membrilor din Biroul Executiv (BEX) cu privire la aspecte legate de managementul organizațional și al resurselor umane. Concluziile acestui studiu se bazează, de asemenea, pe statistici obținute din chestionar.
- (c) Au fost realizate interviuri calitative cu reprezentanți ai Biroului Executiv (BEX) și ai personalului administrativ pentru a identifica decalajele procedurale ale actualului mod de organizare, nevoile și domeniile în care se impun îmbunătățiri. Obiectivul urmărit a fost de a oferi recomandări pentru îmbunătățirea noului ROF, a fișelor de post și armonizarea rolurilor departamentelor.
- (d) Întâlniri informative cu domnul Iordan Petrescu, Președintele ARACIS, care a transmis constant clarificări cu privire la resursele umane și procedurile operaționale ale ARACIS.

¹ În noiembrie 2019, numele Ministerului a fost modificat din Ministerul Educației Naționale (MEN) în Ministerul Educației și Cercetării (MEC).

I. Introducere

Manualul de proceduri și activități interne privind asigurarea calității urmărește să realizeze o prezentare succintă a politicii ARACIS de asigurare internă a calității și a proceselor, procedurilor și mecanismelor care stau la baza unui sistem intern complex de AC. Acest document reprezintă o propunere care va fi armonizată integral cu Metodologia de AC revizuită, care va fi implementată de ARACIS.

Obiective. Implementarea procedurilor și a activităților formale are în vedere atingerea următoarelor obiective:

- Crearea unui instrument operațional de referință pe baza căruia ARACIS să efectueze evaluările și operațiunile de AC în învățământul superior din România.
- Oferirea unui cadru formal pentru executarea operațiunilor profesionale, administrative și financiare în conformitate cu principiile generale de management, cu reglementările ARACIS și cu legislația românească.
- Creșterea responsabilității și a productivității personalului prin optimizarea fluxurilor de documente și de proceduri.
- Implementarea unui control intern eficient.

Eficacitatea sistemului de management depinde de respectarea și de aplicarea procedurilor. ARACIS trebuie să efectueze controale periodice pentru diminuarea riscurilor rezultate din nereguli, neglijență, erori de execuție sau înțelegere greșită.

Mai exact, Manualul intern descrie principalele proceduri și activități referitoare la procesele SMC, inclusiv cele referitoare la controlul intern, proceduri care vor fi puse în aplicare de toți angajații Agenției, precum și sarcinile acestora; și resursele utilizate pentru derularea unor activități eficiente, cum ar fi resursele umane, materiale și financiare.

Actualizarea Manualului. Actualizarea Manualului este la fel de importantă ca și crearea lui. Pentru a-și păstra eficiența și relevanța, acest proces ar trebui să fie unul continuu. De exemplu, actualizările pot fi motivate prin:

- Schimbări în cadrul Agenției sau ale activităților sale, în conformitate cu deciziile autorităților și ale Consiliului ARACIS.
- Modificări de sistem și de proceduri cu scopul îmbunătățirii procedurilor existente pentru face față unor situații noi.
- Schimbări justificate de aplicarea textelor legilor și ale reglementărilor în vigoare în România.
- Schimbări referitoare la alocarea resurselor de personal sau la sarcinile atribuite.
- Modificări cu privire la organizarea Agenției.

Responsabilitatea pentru actualizarea Manualului de proceduri și activități interne privind asigurarea calității îi revine responsabilului pentru asigurarea internă a calității, cu aprobarea Consiliului ARACIS.

Rezultatele așteptate. Acest Manual de proceduri și activități interne privind asigurarea calității va sprijini îmbunătățirea continuă a SMC din cadrul ARACIS prin următoarele elemente:

1. Identificarea punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și riscurilor Agenției pe baza obiectivelor sale.
2. Analizarea rezultatelor.
3. Dezvoltarea unui plan de acțiune, a unei strategii și a unor obiective prioritare pe baza rezultatelor:
 - Consolidarea punctelor forte: formalizarea procedurilor eficiente, promovarea bunelor practici.
 - Ameliorarea punctelor slabe: simplificarea procedurilor, căutarea soluțiilor și a mijloacelor de realizare, anticiparea consecințelor acțiunilor planificate.
 - Pregătirea acțiunilor: menținerea acțiunilor relevante, transpunerea acțiunilor în obiective, prioritizarea acțiunilor și stabilirea priorităților, planificarea resurselor, desemnarea persoanelor responsabile de realizarea acțiunilor, stabilirea calendarelor și a termenelor limită.
 - Stabilirea indicatorilor relevanți: adoptarea instrumentelor și metodelor de măsurare, chestionare de satisfacție; alegerea unor indicatori simpli, clari, măsurabili.
4. Implementarea acțiunilor:
 - Motivarea și creșterea gradului de conștientizare în rândul angajaților și al părților interesate.
 - Desfășurarea acțiunilor de informare.
 - Implementarea acțiunilor stabilite în plan.
 - Gestionarea documentelor.
 - Utilizarea instrumentelor și a mijloacelor eficiente.
5. Evaluarea acțiunilor.
6. Realizarea unui bilanț care evidențiază punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și riscurile.
7. Asigurarea monitorizării.

SMC are la bază principiul îmbunătățirii continue, reprezentat de o serie de acțiuni corective și preventive.

Structura procedurilor. Conținutul procedurilor este structurat astfel:

- Persoana (persoanele) responsabile de procedură/activitate, care asigură punerea în aplicare a documentelor privind SMC și actualizarea acestora.
- Definiția descrie scopul procedurii/activității.
- Domeniul de aplicare definește sectoarele de activitate și limitele potențiale de aplicare (unde, când și de ce).
- Obiectivele trasează acțiunile pe care Agenția trebuie să le îndeplinească aplicând procedura.

- Activitățile reiau etapele procedurii (fiecare etapă stabilește cine face un anumit lucru, unde, când și în ce mod).
- Documentele de referință sunt documentele interne justificative în format standard, care guvernează procedura și care reprezintă resursele necesare pentru desfășurarea procedurii. Acestea pot fi reglementări, recomandări, formulare de înregistrare, metode de operare etc.
- Elementele de intrare (resurse) și ieșire (rezultate) ale procedurii.
- Persoanele care intervin în cadrul procedurii.

II. Prezentarea generală a ARACIS

2.1 Cadrul legal

ARACIS a fost înființată în 2005 în baza Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației și a legii ulterioare (Legea nr. 87/2006). Agenția a preluat responsabilitățile Consiliului Național de Evaluare Academică și Acreditare (CNEAA, 1993-2005) și s-a concentrat pe activitatea de acreditare. Legea prevede cadrul pentru asigurarea calității în învățământul superior din România în conformitate cu Standardele și Liniile Directoare pentru Asigurarea Calității în Spațiul European al Învățământului Superior (ESG).

ARACIS este o instituție publică autonomă, de interes național, cu personalitate juridică și cu autonomie financiară. ARACIS este finanțată din taxe de evaluare plătite de IIS și din proiecte (atât proiecte europene, cât și proiecte naționale finanțate din fonduri europene). Independența sa este prevăzută prin statut. Independența operațională față de IIS și față de Guvernul României este, de asemenea, garantată prin lege.

Guvernul și MEC nu au influență instituțională directă asupra deciziilor ARACIS. ARACIS își definește în mod autonom propriile proceduri privind AC, mecanismele și metodologiile de efectuare a evaluărilor de AC și deliberază și decide în mod independent care sunt rezultatele acestor procese. MEC emite hotărâri cu privire la acreditarea și reacreditarea IIS și a programelor de studii. Totuși, aceste decizii sunt luate pe baza recomandărilor ARACIS.

ARACIS este membră cu drepturi depline în Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ENQA) din 2009. Evaluarea externă a membrilor ENQA are loc odată la cinci ani. În 2018, ARACIS și-a reînnoit pentru a doua oară statutul de membru. Cu toate acestea, Consiliul ENQA a solicitat un raport de monitorizare a acțiunilor întreprinse pentru a îndeplini recomandările primite în decursul a doi ani de la finalizarea evaluării.

ARACIS este membră în mai multe asociații internaționale de AC: Rețeaua Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior din Europa Centrală și de Est (CEENQA),

Caseta 1. Cadrul politic și legislativ

Cadrul instituțional legal care instituie și reglementează activitatea ARACIS cuprinde următoarele reglementări:

- *Ordonanța de Urgență a Guvernului (OUG) nr. 75/2005 privind asigurarea calității educației, cu modificările și completările ulterioare.*
- *Hotărârea Guvernului României (HG) nr. 915/2017 privind modificarea anexei la Hotărârea nr. 1418/2006 referitoare la aprobarea Metodologiei de evaluare externă, a standardelor, a standardelor de referință și a listei indicatorilor de performanță a ARACIS.*
- *HG nr. 1731/2006 pentru aprobarea tarifelor percepute de ARACIS pentru autorizarea și acreditarea programelor de studii ale IIS și pentru evaluarea externă a calității educației.*
- *Legea educației naționale (LEN) nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare.*
- *HG nr. 369/2013 privind aprobarea Metodologiei pentru acreditarea domeniilor de studii de masterat pe baza programelor de studii de masterat acreditate.*
- *Ordine ale Ministerului Educației și Cercetării, pentru reglementarea și/sau realizarea unor activități specifice de evaluare, care sunt dezvoltate periodic.*

Rețeaua Europeană pentru Acreditarea Educației în Inginerie (ENAE) și Rețeaua Internațională a Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (INQAAHE).

Din 2009, ARACIS este înregistrată și în Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (EQAR). În 2012, ARACIS a fost abilitată să acorde certificarea EUR-ACE programelor de studii din domeniul științe inginerești.

2.2 Misiune și obiective

Misiunea ARACIS este de a evalua calitatea instituțiilor de învățământ superior (IIS) și a programelor de studii la toate nivelurile – licență, masterat și doctorat – și de a contribui, alături de IIS, la îmbunătățirea continuă a calității. Agenția își propune să contribuie și la dezvoltarea unei culturi instituționale a calității în învățământul superior.

ARACIS urmărește să asigure standardele de calitate pentru programele de studii și pentru calificările obținute în urma absolvirii unei forme de învățământ superior și să sprijine îmbunătățirea continuă a managementului calității IIS. Totodată, ARACIS oferă societății o imagine coerentă a calității sistemului de învățământ superior și promovează internaționalizarea procesului de evaluare.

ARACIS oferă servicii de evaluare externă a calității IIS din România. Sistemul de IS din România cuprinde 55 de IIS de stat, 35 de IIS particulare acreditate și 9 IIS particulare autorizate provizoriu. În 2019, numărul total de studenți înscriși în IIS din România era aproximativ 543.000².

Principalul obiectiv al ARACIS este acela de a asigura un învățământ superior de calitate pentru consolidarea unui capital uman competitiv și o dezvoltare socio-economică sustenabilă.

Alături de acest obiectiv principal, ARACIS a stabilit câteva obiective specifice:

- Îmbunătățirea metodologiei de evaluare externă în deplină concordanță cu ESG.
- Îmbunătățirea permanentă a calității Ghidurilor asociate metodologiei, prin creșterea valorii lor aplicative și a relevanței pentru beneficiari.
- Accentuarea rolului studenților și angajatorilor în cadrul procesului de evaluare și asigurare a calității educației.
- Accelerarea tranziției de la evaluarea datelor de intrare la evaluarea predominantă a rezultatelor învățării, a inserției absolvenților în mediul socio-economic ca măsură a rezultatelor asigurării calității educației.
- Continuarea colaborării cu MEC pentru promovarea principiilor, reglementărilor și normelor care vizează asigurarea calității unitare și comparabile la nivelul întregului sistem de învățământ superior din România.
- Elaborarea de referințe pentru universități în vederea poziționării lor inter-universitare în funcție de performanțele calității.
- Dezvoltarea relațiilor dintre cadrul național al calificărilor și asigurarea calității, respectiv dintre ARACIS și ANC.

² Institutul Național de Statistică, Tempo Online.

- Colaborarea cu CNFIS, CNCS și CNATDCU în vederea îmbunătățirii compatibilizării indicatorilor de performanță, inclusiv a celor cu relevanță în finanțarea instituțiilor de învățământ superior.

2.3 Valori

ARACIS își exprimă deschiderea față de diversitatea instituțiilor de învățământ superior și de abordările de AC și aderă la următoarele valori:

Transparență: ARACIS publică informațiile cu caracter public privind evaluarea IIS și a programelor de studii, politicile, metodologiile, procedurile și criteriile care stau la baza deciziilor și rapoartelor sale.

Independență: ARACIS promovează independența operațională a deciziilor sale și sprijină autonomia IIS.

Colaborare: ARACIS lucrează în mod consultativ cu IIS, cu Consiliul Național al Rectorilor, cu toate părțile implicate în cadrul IIS, cu partenerii europeni și cu asociațiile omoloage.

Integritate: ARACIS acționează cu integritate și într-o manieră corectă, echitabilă, imparțială, obiectivă și profesională.

Orientare către utilizator: ARACIS își adaptează în mod constant serviciile pe care le oferă față de nevoile și așteptările utilizatorilor.

Răspundere: ARACIS își asumă răspunderea față de toate părțile interesate prin intermediul structurilor sale de guvernare și dispune de proceduri de reclamații și contestații pentru a asigura responsabilitatea pentru toate deciziile.

Încredere: ARACIS funcționează pe baza încrederii în calitatea sistemului de învățământ superior.

Figura 1. Valorile ARACIS



2.4 Principalele domenii de activitate

ARACIS are două domenii principale de activitate în contextul activităților de asigurare externă a calității (AEC). ARACIS realizează evaluări externe în vederea acreditării sau autorizării provizorii a programelor de studii și a IIS. ARACIS realizează, de asemenea, evaluări externe periodice ale programelor de studii și ale IIS acreditate.

Alte activități realizate de ARACIS în domeniul AC includ evaluări generale ale sistemului de învățământ superior, evaluări externe ale personalului didactic din cadrul departamentelor de formare și evaluări externe ale programelor de învățământ la distanță și cu frecvență redusă. ARACIS intervine și în

activitățile de cercetare din sectorul învățământului superior. Prin intermediul acestor activități, ARACIS urmărește să își alinieze activitățile cu evoluțiile recente în domeniile AC și internaționalizării.

În Figura 2 este prezentată o listă detaliată a principalelor atribuții în domeniile AC și acreditării efectuate de ARACIS.

Figura 2. Principalele atribuții ale ARACIS

ARACIS are atribuții în domeniul acreditării, astfel:

- *Elaborează metodologia și standardele de acreditare pentru diferite tipuri de programe și IIS (avizate de MEC și aprobate prin hotărâre de Guvern).*
- *Evaluează și propune autorizarea provizorie sau acreditarea IIS și a programelor de studii. MEC elaborează actele normative pentru înființarea structurilor de învățământ superior pe baza rapoartelor de acreditare.*

ARACIS are atribuții și în domeniul asigurării calității, astfel:

- *Formulează și revizuieste standardele de referință și indicatorii de performanță pentru evaluarea și asigurarea calității în învățământul superior.*
- *Colaborează cu MEC și ARACIP în elaborarea de politici și strategii de acțiune pentru creșterea calității educației în România.*
- *Organizează consultări anuale cu IIS pentru a stabili direcțiile prioritare privind asigurarea calității.*
- *Elaborează și face publice propriile proceduri de evaluare externă a calității educației.*
- *Încheie contracte de prestări servicii cu IIS din România și din străinătate pentru evaluarea externă a calității programelor și a IIS și pentru evaluarea programelor comune de studii (joint-programs).*
- *Realizează evaluarea calității programelor și a IIS, la cererea MEC. Termenii și condițiile cu privire la activitatea de evaluare se stabilesc pe bază de contract.*
- *Prezintă public rezultatele evaluărilor externe.*
- *Publică manuale, ghiduri, lucrări de sinteză a bunelor practici de evaluare și asigurare a calității.*
- *Elaborează periodic analize de sistem asupra calității învățământului superior din România.*
- *Colaborează cu agenții similare din Europa pentru dezvoltarea și aplicarea de măsuri eficiente de îmbunătățire a calității programelor de studii din domeniul învățământului superior.*
- *Elaborează Codul de etică profesională a experților ARACIS.*
- *Publică un raport anual cu privire la propria activitate.*
- *Elaborează rapoarte de autoevaluare în vederea pregătirii evaluării externe de către asociații internaționale ca ENQA, EQAR etc.*

Activitățile ARACIS sunt într-un proces continuu de îmbunătățire a calității, pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor părților interesate la nivel intern și extern.

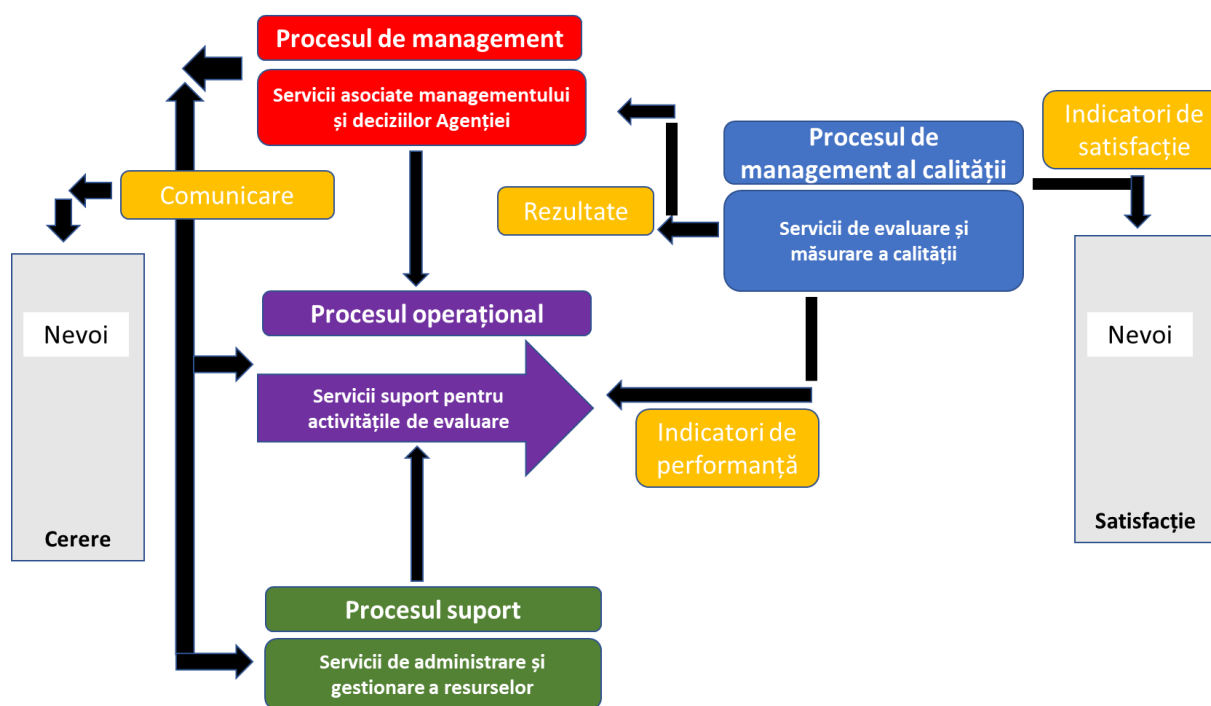
III. Management și organizare internă

ARACIS a implementat Sistemul de Management al Calității (SMC) pentru a se conforma ESG și Standardelor privind controlul intern/managerial al instituțiilor publice.

SMC al ARACIS implică toți membrii instituției, personalul cu funcții de conducere, angajații, personalul administrativ și experții. Abordarea bazată pe "proces" este o metodă transversală, care descompune activitățile și intervine cu o structura verticală tradițională.

Implementarea acestei abordări presupune identificarea, descrierea și analiza SMC al Agenției în vederea optimizării, așa cum este ilustrat în Figura 3 de mai jos.

Figura 3. Sistemul de Management al Calității

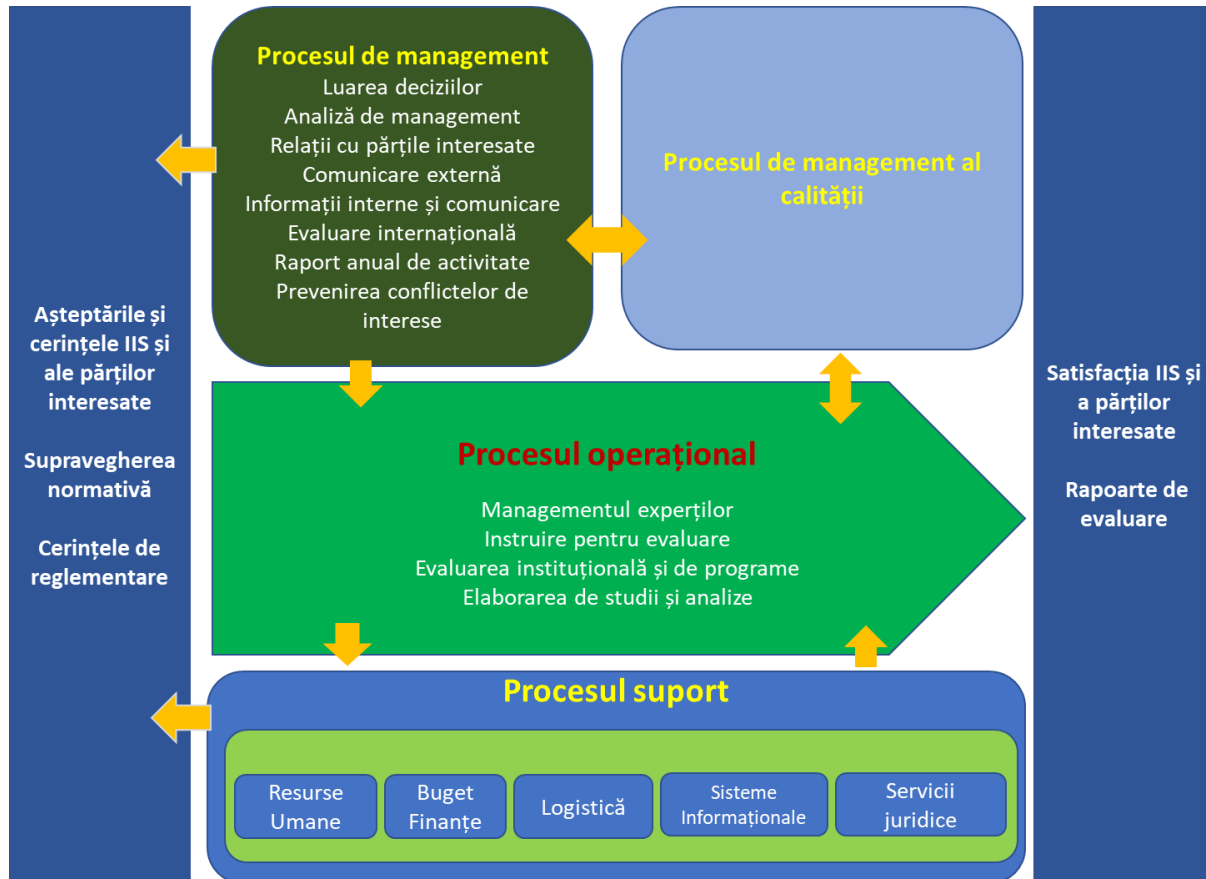


SMC al ARACIS cuprinde patru procese interconectate, așa cum este descris mai jos:

1. **Procesul de management:** contribuie la stabilirea politicii și la implementarea obiectivelor în cadrul Agenției, spre exemplu governanța, strategiile de implementare a managementului calității, comunicarea internă și externă.
2. **Procesul operațional:** contribuie la realizarea obiectivelor prin implementarea activităților privind serviciile de evaluare, precum realizarea activităților de evaluare, organizarea vizitelor, activitatea experților evaluatori etc.
3. **Procesul de management al calității:** contribuie la evaluarea, măsurarea și colectarea datelor necesare pentru analiza satisfacției și performanței, spre exemplu selectarea indicatorilor, colectarea datelor, analiza, satisfacția și performanța, autoevaluarea, auditurile interne și externe, revizuirea acțiunilor preventive și corective etc.

4. **Procesul suport:** constă în sprijinul tehnic și administrativ care permite buna funcționare a procesului operațional, oferind resursele necesare.

Figura 4. Sistemul de management al calității (detaliat)



Ultimele două procese – Procesul de management al calității și Procesul suport – nu fac obiectul acestui raport. Procesul de management și Procesul operațional sunt descrise mai jos.

Procesul de management constă în organizarea generală și tehnicile de management ale Agenției. Pe baza acestui proces, Consiliul ARACIS revizuieste periodic obiectivele strategice ale Agenției, planifică activitățile și ia deciziile. Prin urmare, acest proces este sub autoritatea și în responsabilitatea Consiliului ARACIS.

Procesul de management urmărește să asigure funcționarea generală a Agenției, având în vedere politica generală și obiectivele strategice stabilite de structurile ei decizionale.

Acest proces este și cel care implementează politica de comunicare internă și externă, sistemul de parteneriate și relații internaționale, abordarea strategică și care creează responsabilitate. Acest proces analizează mediul intern și extern al Agenției, evaluând sustenabilitatea riscurilor decizionale.

Procesul de management monitorizează celelalte trei procese ale SMC (operațional, managementul calității și suport) și descrie modul de organizare care permite coeziunea generală a sistemului. Verbele

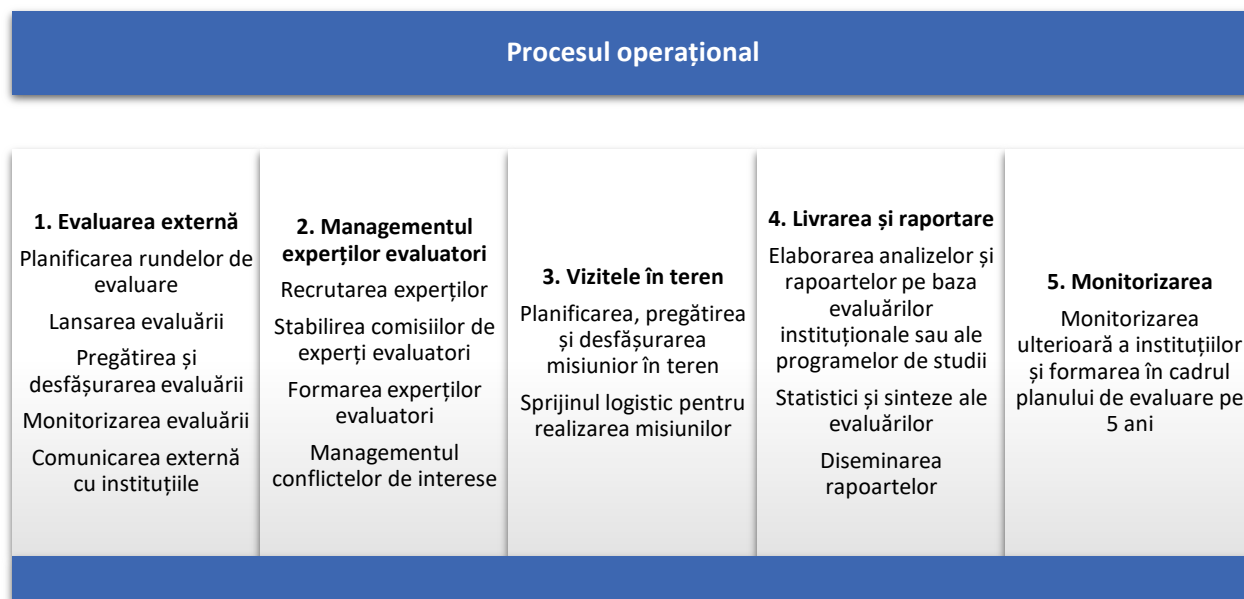
de acțiune caracteristice acestui proces sunt a gestiona, a conduce, a organiza, a îndruma, a decide, a analiza, a comunica, a evalua și a îmbunătăți.

În conformitate cu legislația aplicabilă instituțiilor publice din România, în ARACIS au fost elaborate și implementate atât Proceduri de sistem (PS) cât și Proceduri operaționale (PO). Aceste proceduri au ca scop implementarea, monitorizarea și îmbunătățirea calității activităților pe care le desfășoară Agenția. Procesul de management este monitorizat și evaluat în permanență prin ședințe lunare ale Consiliului ARACIS și ale Comisiei de monitorizare și prin ședințe săptămânale ale Biroului Executiv al ARACIS. O evaluare finală, de ansamblu, este realizată odată cu pregătirea Raportului anual de activitate al ARACIS.

Procesul operațional (sau de implementare) corespunde execuției misiunii de evaluare a ARACIS și, prin urmare, intră în sfera activităților desfășurate de Agenție. Acesta cuprinde întregul flux al activităților și monitorizarea, așa cum este explicat în Figura 5 de mai jos.

Procesul operațional are rolul de a contribui la furnizarea serviciilor de evaluare externă. Procesul este structurat în cinci categorii principale de proceduri: (1) Evaluarea externă; (2) Managementul experților evaluatori; (3) Vizitele în teren; (4) Livrarea și raportarea și (5) Monitorizarea.

Figura 5. Principalele proceduri din cadrul procesului operațional



3.1 Strategia și politica de asigurare a calității

Pentru a-și îndeplini misiunea, ARACIS menține dialogul și cooperarea permanente cu toate părțile interesate implicate în procesul educațional, inclusiv cu comunitatea academică, candidații la programele de studii, angajatorii, autoritățile publice și administrația publică.

Declarație de politică a calității: *ARACIS se angajează să contribuie permanent la dezvoltarea unei "culturi a calității" în universitățile și în societatea românească prin fundamentarea și consolidarea rolului sistemelor interne de asigurare a calității.*

ARACIS a elaborat o strategie amplă pentru perioada 2018-2021, identificând problemele și provocările cu care se confruntă Agenția și propunând măsuri concrete pentru a le rezolva. Strategia este implementată prin intermediul planurilor strategice anuale care stabilesc principalele linii de acțiune și priorități care vor fi elaborate în perioada respectivă.

[Strategia](#) și Politica în domeniul calității sunt comunicate tuturor membrilor Agenției și sunt disponibile online pe website-ul ARACIS (www.aracis.ro).

3.2 Managementul resurselor

ARACIS este o instituție publică autonomă și independentă, de interes național, care trebuie să respecte reglementările aplicabile instituțiilor publice.

Consiliul ARACIS se asigură că sunt disponibile resurse și mijloace umane, materiale și financiare pentru îndeplinirea obiectivelor privind calitatea ale Agenției. Acesta lucru contribuie la eficiența managementului integrat al resurselor.

3.2.1. Resursele umane

În privința resurselor umane, ARACIS trebuie să facă o prioritate din mobilizarea echipelor. Implicarea întregului personal este esențială pentru atingerea obiectivelor strategice și a politicii de calitate. Principalul punct forte al Agenției trebuie să fie competența personalului. Rigoarea în ceea ce privește recrutarea personalului și integrarea în cadrul echipei, formarea continuă și păstrarea competențelor sau alocarea responsabilităților în cadrul Agenției sunt esențiale.

ARACIS trebuie să contracteze un număr adecvat de specialiști (personal tehnic, membri ai Consiliului și experți) pentru a-și îndeplini obiectivele stabilite. În acest sens, ARACIS trebuie să își consolideze structura organizatorică, inclusiv în ceea ce privește numărul angajaților și setul de competențe ale acestora.

Structura organizatorică a ARACIS cuprinde:

Consiliul ARACIS
Biroul Executiv al Consiliului ARACIS
Departamentul de Evaluare Externă a calității
Departamentul de Acreditare
Comisiile de experți permanenți (de specialitate) (14)
Comisia consultativă și de auditare
Comisia de etică
Comisia de disciplină
Comisia de monitorizare
Personal tehnic și administrativ

Această structură urmărește asigurarea independenței Agenției și creșterea transparenței.

Consiliul ARACIS asigură orientarea programatică a Agenției. Consiliul este alcătuit din 21 de membri – 17 cadre didactice universitare, doi reprezentanți ai studenților, un reprezentant al angajatorilor și un cadru didactic reprezentant al sindicatelor din învățământul superior.

Persoanele care îndeplinesc funcții de demnitate publică (în cadrul Președinției, Guvernului, Parlamentului) sau ocupă funcția de rector nu pot fi membri ai Consiliului ARACIS în timpul exercitării funcției respective. Această constrângere își propune să asigure independența și transparența Agenției.

Reprezentanții studenților sunt desemnați anual de către organizațiile studențești.

Selectarea. Toți membrii Consiliului sunt selectați printr-un proces competitiv. Ei își desfășoară activitatea în baza unui contract de management, cu o durată de patru (4) ani, încheiat cu Agenția. Contractul este reînnoit anual pentru reprezentanții studenților.

Biroul Executiv (BEX). Cinci dintre membrii Consiliului ARACIS alcătuiesc **Biroul Executiv**, care este responsabil cu managementul operativ al Agenției.

Selectarea. Doi dintre membrii Biroului Executiv, președintele și vicepreședintele Consiliului, sunt aleși de colegii lor prin procedură de vot confidențial/secret. Președintele îi numește pe ceilalți trei membri ai Biroului Executiv: doi directori de departament, pentru Departamentele de Acreditare și de Evaluare Externă a Calității și un secretar-general.

Departamentul de Evaluare Externă a Calității și Departamentul de Acreditare sunt formate din experți în asigurarea calității, care sunt membri ai Consiliului.

Comisia consultativă și de auditare	Comisia consultativă și de auditare are rolul de a verifica procedurile de evaluare și de a sprijini deciziile Agenției. Ea armonizează interesele IIS și ale Agenției, evaluând impactul reglementărilor ARACIS privind asigurarea calității. Membrii Comisiei acordă sprijin echipelor care participă la evaluarea instituțională, oferind o opinie obiectivă și transparentă asupra proceselor de evaluare. Ei fac parte și din Comisiile de soluționare a contestațiilor.
Comisia de etică	Comisia de etică asigură conduita etică și profesională a activităților de AC realizate de ARACIS. Ea funcționează în baza prevederilor Codului de etică și normelor de conduită profesională.
Comisia de disciplină	Comisia de disciplină a ARACIS analizează acțiunile personalului și ale experților semnalate ca fiind posibile abateri disciplinare și propune măsurile adecvate.
Comisia de monitorizare	Comisia de monitorizare asigură monitorizarea, coordonarea și îndrumarea metodologică privind implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial al ARACIS. Ea este formată din directorii de departamente ai primului nivel de management din structura organizatorică a ARACIS.
Comisiile de experți permanenți de specialitate	Comisiile de experți permanenți de specialitate sunt structuri permanente care își desfășoară activitatea sub autoritatea Consiliului ARACIS. Există 15 comisii de experți permanenți de specialitate – 14 pentru domeniile academice și un registru al angajatorilor. Comisiile își desfășoară activitatea pe baza Regulamentului privind desfășurarea activității comisiilor de experți permanenți (de specialitate) aprobat de Consiliul ARACIS. Fiecare comisie cuprinde între 7 și 13 experți evaluatori și un student evaluator. Fiecare comisie de experți permanenți de specialitate este condusă de un președinte, cu sprijinul secretarului comisiei. Activitățile acestor comisii beneficiază de sprijinul experților evaluatori ARACIS înscriși în Registrul Național al Evaluatorilor ARACIS (RNE).

➤ **Personalul ARACIS**

Structura organizatorică a [personalului permanent al ARACIS](#) este formată din 72 de posturi. În prezent, aceasta cuprinde 28 de persoane, care au fost selectate printr-un proces competitiv, sub autoritatea Președintelui ARACIS. Acest lucru înseamnă că 44 de posturi sunt încă vacante, ceea ce reprezintă 60% din pozițiile din organigramă.

În acest sens, ARACIS va revizui structura organizatorică, inclusiv numărul personalului tehnic și setul de competențe necesare pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor Agenției. Vor fi create noi posturi pe baza nevoilor de funcții suplimentare și altele vor fi eliminate, în acord cu noua structură organizatorică. De asemenea, ar trebui angajat personal suplimentar pentru ocuparea posturilor vacante. Alocarea

sarcinilor și responsabilităților prevăzute în fișele de post va fi revizuită ulterior pentru a corespunde noii viziuni organizaționale și noului ROF.

Comportamente de leadership strategic. Pentru a-și îndeplini misiunea, Agenția ar trebui să încurajeze metodele de lucru eficiente și productive. Este esențial ca Agenția să pună în aplicare dezvoltarea leadership-ului și să nu se rezume la aplicarea simplelor tehnici de management. Practicile de leadership ale managerilor de la toate nivelurile organizaționale trebuie să fie corelate cu obiectivele strategice ale Agenției.

➤ **Expertii evaluatori**

Expertii evaluatori competenți joacă un rol fundamental în realizarea evaluărilor externe a calității. ARACIS își propune să stabilească și să mențină parteneriate profesionale și de durată cu experți naționali și internaționali.

Evaluatorii externi ai ARACIS. ARACIS a dezvoltat o bază de date cuprinzătoare a evaluatorilor – care include cadre didactice universitare, evaluatori internaționali, angajatori și studenți care au solicitat înregistrarea. Baza de date este structurată în cinci registre ale experților: Registrul Național al Evaluatorilor (RNE), Registrul Național al Evaluatorilor Internaționali, Registrul de Experți Evaluatori – Conducători de Doctorat, Registrul Național al Evaluatorilor Studenți (RNE-S) și Registrul Angajatorilor.

RNE include profesori universitari și conferențieri naționali și internaționali, cu o activitate profesională relevantă, care dau dovadă de integritate morală, competență și experiență în asigurarea calității educației la nivel național și internațional. Pentru a deveni evaluatori înregistrați în RNE, candidații trebuie să fie supuși unui proces de selecție transparent aprobat de Consiliul ARACIS.

Înscrierea și evaluarea experților se realizează prin intermediul unei platforme online. Evaluarea se bazează pe metodologia de AC și standardele ARACIS. Acest proces urmărește crearea și actualizarea permanentă a bazei de date a experților evaluatori ARACIS care generează RNE.

Studenții evaluatori reprezintă principalele asociații studențești care își desfășoară activitatea în România: Alianța Națională a Organizațiilor Studențești din România (ANOSR), Uniunea Națională a Studenților din România (UNSR), Uniunea Studenților din România (USR). Studenții evaluatori sunt selectați după finalizarea procedurilor și cursurilor de formare organizate de asociațiile studențești cu sprijinul ARACIS.

Studenții sunt, de asemenea, membri cu drepturi depline ai Comisiilor de experți permanenți de specialitate ale ARACIS. Ei sunt înregistrați în **Registrul Național al Evaluatorilor ARACIS – Studenți (RNE-S)** și sunt implicați ca membri ai comisiilor în cadrul evaluărilor instituționale și a programelor de studii.

➤ **Formarea evaluatorilor**

Formarea contribuie la implementarea consecventă și coerentă a metodologiilor, criteriilor, standardelor și indicatorilor de performanță privind AC. ARACIS organizează sesiuni de informare periodice și sesiuni de instruire pentru experții evaluatori pe diferite subiecte din domeniul AC. De asemenea, Agenția sprijină formarea studenților evaluatori cu prelegeri și activități practice.

ARACIS urmărește îmbunătățirea continuă a comunicării cu IIS. Calitatea interacțiunii și colaborării dintre ARACIS și IIS depinde de stabilirea și de consolidarea unei relații de încredere și, implicit, de construirea unui parteneriat între evaluator și entitatea evaluată. În completarea aspectelor tehnice, cursurile de formare a experților evaluatori abordează și principii etice și de comportament.

➤ **Codul de etică**

Codul de etică și normele de conduită profesională al ARACIS stabilește regulile privind conduita etică și profesională și propune principiile care guvernează activitățile ARACIS pentru a asigura încredere, autoritate și reputație.

Activitatea personalului și a experților ARACIS trebuie să fie guvernată de competență profesională, integritate, obiectivitate, confidențialitate, neutralitate, independență, respect și loialitate.

[Codul de etică](#) este disponibil pe website-ul ARACIS.

➤ **Prevenirea conflictelor de interese**

Prevenirea conflictelor de interese se bazează pe politica de transparență. În consecință, personalul și experții ARACIS trebuie să declare potențiale conflicte de interese legate de activitatea Agenției.

Consiliul ARACIS trebuie să stabilească dacă există riscurile unor conflicte de interese. Declarația privind evitarea conflictelor de interese, care reprezintă o cerință legală, este o măsură de protecție atât pentru angajat, cât și pentru instituția care primește o astfel de declarație.

➤ **Politica de confidențialitate**

Politica de confidențialitate ARACIS este în conformitate cu Regulamentul general privind protecția datelor cu caracter personal – GDPR (Directiva 95/46/CE). Agenției îi sunt încredințate informații confidențiale. Pentru a respecta reglementările în vigoare, instituția trebuie să păstreze confidențialitatea și să limiteze divulgarea acestor informații. În acest sens, ARACIS își ia angajamentul de a respecta normele GDPR în toate operațiunile de prelucrare a datelor. ARACIS poate oferi note suplimentare privind situațiile specifice atunci când colectează sau procesează anumite date cu caracter personal.

[Politica de confidențialitate](#) este disponibilă pe website-ul ARACIS.

3.2.2. Resurse materiale (Infrastructură)

ARACIS pune la dispoziția personalului său tehnic, membrilor Consiliului și comisiilor de evaluare a calității, experților și colaboratorilor, un mediu de lucru motivant și de calitate, dotat cu instrumente tehnice moderne. Noi sisteme informaționale, care vor facilita activitățile și operațiunile curente, sunt în curs de dezvoltare.

Noua platformă IT are ca scop colectarea și gestionarea datelor despre universități pentru facilitarea proceselor de acreditare și de evaluare externă. Designul platformei va spori transparența procesului de evaluare externă și a metodelor de raportare.

Registrul Național al Evaluatorilor ARACIS (RNE) va fi și el îmbunătățit pentru a include actualizări permanente ale datelor cu privire la evaluatori, la instruirea și evaluarea lor în conformitate cu metodologiile în vigoare.

Personalul ARACIS are opțiunea de a lucra de acasă prin sistemul de telemuncă pentru activitățile care pot fi desfășurate de la distanță. Programul de telemuncă al angajaților va fi convenit în prealabil cu Președintele ARACIS. Agenția se va asigura că personalul său dispune de echipamente IT, de sisteme de protecție a datelor și de instruire adecvate.

ARACIS a reacționat extrem de rapid în contextul pandemiei Covid-19, care a impus o reorganizare a modului de lucru. Pe durata perioadei de urgență, angajații au început să lucreze de acasă și au continuat să-și desfășoare activitățile curente.

3.2.3. Resurse financiare

ARACIS este o instituție publică independentă și autonomă, de interes național, cu personalitate juridică și autonomie financiară. Conform legislației (Ordonanța Guvernului nr. 75/2005 și Legea nr. 87/2006), finanțarea ARACIS este asigurată exclusiv din venituri proprii. Veniturile ARACIS provin în:

- Venituri din contracte de AC încheiate cu MEC.
- Taxe de autorizare/acreditare/evaluare propuse de ARACIS și aprobate prin hotărâre de Guvern.
- Fonduri externe nerambursabile, ca urmare a participării la proiecte și programe naționale și internaționale sau obținute din donații, sponsorizări ori din alte surse legal constituite.

În ceea ce privește managementul financiar, ARACIS respectă reglementările naționale în vigoare și ghidurile solicitanților din cadrul programelor operaționale specifice, în principal Programul Operațional Capacitate Administrativă și Programul Operațional Capital Uman.

Managementul financiar include următoarele activități principale: (1) organizarea înregistrărilor contabile, (2) controlul intern și (3) bugetarea și raportarea financiară.

1. Organizarea înregistrărilor contabile include organizarea și gestionarea documentelor contabile. Planul de conturi și înregistrările pe care le utilizează ARACIS sunt reglementate prin Ordonanța de Urgență nr. 129/2019 a Ministerului Finanțelor Publice. Tranzacțiile sunt introduse în contabilitate în ordine cronologică, în funcție de data emiterii sau primirii documentelor. Astfel, registrul contabil este redactat lunar.

Contabilitatea proiectelor este înregistrată în conturi separate, utilizând un sistem de codificare specific. Operațiunile din cadrul proiectelor sunt similare cu activitățile curente ale ARACIS, cu excepția faptului că documentele justificative (facturi, ordine de deplasare, cereri de rambursare a cheltuielilor și orice alte documente) sunt marcate cu codul aferent fiecărui proiect la inițierea cheltuielilor.

Departamentul Economic ține evidențe precise și exacte ale cheltuielilor aferente tuturor proiectelor implementate de ARACIS. Toate documentele justificative sunt marcate cu codul proiectului în cadrul căruia vor fi rambursate. Pentru fiecare proiect sunt elaborate rapoarte financiare periodice. Aceste rapoarte sunt realizate pe baza cheltuielilor efectuate de ARACIS în cadrul fiecărui proiect. Cheltuielile

se regăesc în registrele contabile. Documentele contabile (notele contabile) sunt atașate la rapoartele financiare ale fiecărui proiect, indicând suma cheltuită/solicitată. Astfel, conturile analitice arată o situație clară a fiecărui proiect. Responsabilul financiar trebuie să aibă cunoștințele necesare pentru a respecta reglementările europene, naționale și contractuale/de finanțare pentru a asigura managementul financiar eficient al instituției și al proiectelor implementate.

2. Controlul intern include verificări ex-ante sau ex-post ale tranzacțiilor, cu scopul de a preveni, identifica și corecta eventualele nereguli care ar putea interveni în utilizarea adecvată a resurselor financiare. Departamentul Economic realizează verificări lunare ale rapoartelor de cheltuieli, reconcilierile tranzacțiilor (reconcilierea cu bilanțul contabil), verificarea documentelor (registre, bilanțuri contabile) și execuția bugetului (informând Președintele ARACIS cu privire la situația cheltuielilor lunare planificate).

Separarea atribuțiilor este un element esențial al controlului intern. Se asigură că responsabilitățile contabile sunt încredințate unor persoane diferite. Persoane independente ar trebui să fie responsabile pentru elementele operaționale și financiare ale fiecărei tranzacții. Cu alte cuvinte, funcțiile de inițiere și verificare sunt separate. Separarea atribuțiilor și responsabilităților diminuează riscul de eroare, fraudă sau neregulă.

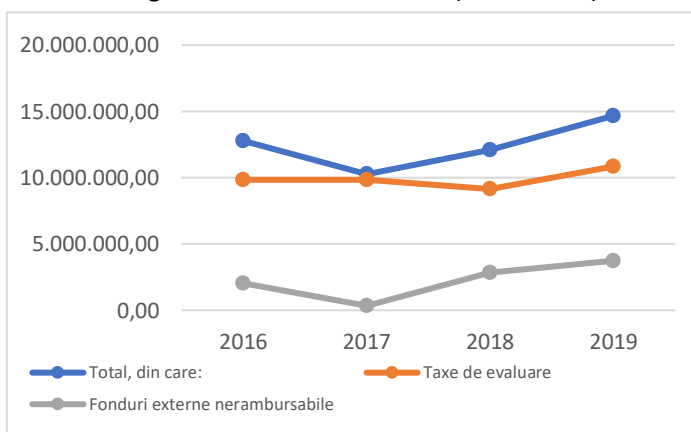
3. Bugetarea și raportarea financiară includ metode pentru monitorizarea bugetului general și a rapoartelor financiare, în conformitate cu reglementările naționale și ghidurile solicitanților din cadrul programelor operaționale specifice. Bugetarea adecvată implică planificarea exactă a cheltuielilor. ARACIS realizează bugetarea atât la nivel instituțional cât și la nivelul proiectelor, în conformitate cu obiectivele sale. Procesul de raportare financiară este unul similar. ARACIS trebuie să realizeze raportarea conform modelului impus de reglementările naționale (bilanțuri, registre etc.) și modelului impus de autoritățile financiare (rapoarte de progres etc.). ARACIS are și responsabilitatea de a se asigura că bugetul fiecărui proiect este utilizat în perioada de timp alocată prin contract, în conformitate cu reglementările naționale și europene.

Conform datelor publicate de Ministerul Finanțelor Publice³, bugetul ARACIS a înregistrat o creștere ușoară între 2016 și 2019, de la 16 milioane de lei la 17,3 milioane de lei. Bugetul planificat pentru 2020 este de aproximativ 18,5 milioane de lei.

În ultimii ani, ARACIS și-a consolidat capacitatea de planificare și de gestionare financiară prin îmbunătățirea adecvării propunerilor bugetare și a acurateții cheltuielilor prognozate. Procentul cheltuielilor efective în comparație cu bugetul planificat a înregistrat o creștere de la 43,29% în 2016 la 87,15% în 2019.

Tabelul 1. Bugetul planificat vs. bugetul executat (2016-2019)

Figura 6. Veniturile ARACIS (2016-2019)



³ Ministerul Finanțelor Publice, Sistemul Național de Raportare, <http://www.mfinante.gov.ro/>.

2016		2017		2018		2019	
Bugetul planificat	Cheltuieli efective	Bugetul planificat	Cheltuieli efective	Bugetul planificat	Cheltuieli efective	Bugetul planificat	Cheltuieli efective
16.079.066	6.960.263	15.480.796	8.961.759	16.829.266	11.530.951	17.361.410	15.129.713
43,29%		57,89%		68,52%		87,15%	

Asigurarea unei finanțări adecvate și previzibile este esențială. Principalele surse de venit ale ARACIS sunt taxele de evaluare și fondurile externe nerambursabile, în special fondurile europene din Fondul Social European (FSE) și Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR). Anual, aproximativ $\frac{3}{4}$ din venituri provin din taxele de evaluare și $\frac{1}{4}$ din fonduri externe nerambursabile. Anul 2017 a reprezentat o situație excepțională când peste 95% din veniturile ARACIS au provenit din taxe de evaluare.

Tabelul 2. Surse de finanțare (2016-2019)

2016		2017		2018		2019	
Taxe de evaluare	Fonduri externe nerambursabile	Taxe de evaluare	Fonduri externe nerambursabile	Taxe de evaluare	Fonduri externe nerambursabile	Taxe de evaluare	Fonduri externe nerambursabile
77,17%	15,93%	95,88%	3,27%	75,65%	23,63%	73,95%	25,46%

În privința cheltuielilor, sumele alocate salariilor s-au înjumătățit în perioada 2016-2019, de la 73% la 31%. În același timp, sumele alocate pentru proiectele finanțate din fonduri externe nerambursabile au înregistrat o creștere semnificativă, de la 0,24% în 2016 la 27% în 2019. O creștere ușoară s-a înregistrat și în cazul sumelor alocate pentru achiziția de bunuri și servicii, de la 26,5% în 2016 la 40% în 2019.

Tabelul 3. Tipuri de cheltuieli (2016-2019)

2016			2017		
Salarii	Bunuri & servicii	Fonduri externe nerambursabile	Salarii	Bunuri & servicii	Fonduri externe nerambursabile
73,22%	26,49%	0,24%	60,40%	31,74%	6,76%
2018			2019		
Salarii	Bunuri & servicii	Fonduri externe nerambursabile	Salarii	Bunuri & servicii	Fonduri externe nerambursabile
40,34%	37,82%	21,83%	31,18%	40,35%	27,34%

IV. Principalele activități și proceduri

Principalele activități ale ARACIS se referă la cele trei tipuri de evaluări de AC pe care le realizează Agenția – autorizare provizorie⁴, acreditare și evaluare periodică.

Aceste trei tipuri de evaluări de AC se aplică atât IIS cât și programelor de studii. Cu toate acestea, în cazul programelor de studii, autorizarea provizorie este utilizată doar pentru programele din primul ciclu de studii (licență) atunci când este prezentată împreună cu o cerere de autorizare provizorie a unei noi IIS. Prin urmare, în cazul celui de-al doilea ciclu de studii (masterat) și al programelor din primul ciclu de studii (licență) propuse de instituții deja acreditate, se efectuează doar acreditarea și evaluările periodice. În plus, programele de studii din ciclul al doilea (masterat) nu sunt evaluate la nivelul programelor de studii individuale, ci la nivelul domeniilor de studii.

ARACIS realizează și evaluarea școlilor doctorale și a programelor de studii de doctorat. Evaluarea externă periodică a programelor de studii universitare de doctorat se realizează pe domenii de studii universitare de doctorat, la fiecare cinci ani, pe bază de contract. Școlile doctorale sunt evaluate o dată la cinci ani în cadrul procesului de evaluare periodică a Instituțiilor Organizatoare de Studii Universitare de Doctorat (IOSUD), care, de obicei, este realizată ca parte a evaluării instituționale a IIS. Evaluarea periodică a IOSUD are loc, de regulă, în cadrul evaluării instituționale a IIS care coordonează respectiva IOSUD.

Evaluările de tip audit vor fi disponibile pentru acele IIS care au obținut cele mai bune calificative în cadrul proceselor de acreditare sau de evaluare periodică. În aceste cazuri, IIS vor avea dreptul să efectueze acreditarea și evaluarea periodică a propriilor programe de studii la nivel de licență, masterat și doctorat, aplicând propriile proceduri de asigurare internă a calității (AIC).

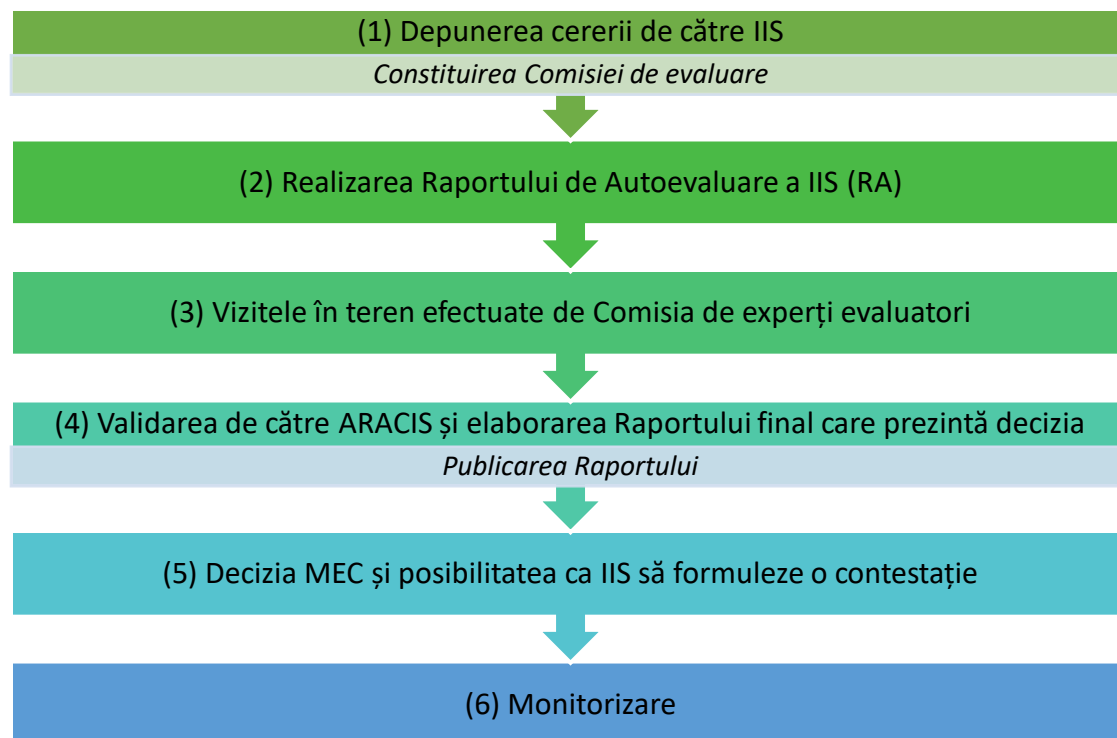
Evaluările de tip audit au loc la 7 sau la 5 ani, iar în acest timp, ARACIS va efectua cel puțin o monitorizare de verificare. În plus, ARACIS poate selecta în mod aleatoriu instituții care implementează procedura de audit pentru a evalua un anumit număr de programe de studii pentru a efectua monitorizări la nivel de sistem.

În privința **programelor comune de studii (joint programs)**, se propune adoptarea Cadrului European. Standardele se bazează pe instrumentele agreeate în SEIS, fără a presupune aplicarea unor criterii naționale suplimentare. Acestea au fost elaborate pentru a facilita o abordare integrată a asigurării calității programelor comune de studii care să reflecte în mod real caracterul lor comun. Conform Cadrului European, aceste standarde trebuie să fie aplicate în funcție de nevoile IIS care au încheiat un acord de cooperare și de prevederile cadrului național.

Procesul de evaluare include câteva elemente importante detaliate în Figura 7 de mai jos.

⁴ Conform Legii nr. 87/2006, autorizarea provizorie și acreditarea sunt două etape ale aceluiași proces de acreditare.

Figura 7. Elementele procesului de evaluare



4.1 Depunerea cererii de către IIS și constituirea comisiilor de evaluare

Depunerea cererii de către IIS. Procedura internă a ARACIS presupune parcurgerea unor etape necesare înainte de începerea efectivă a procesului de evaluare:

- IIS depune la ARACIS o cerere prin care solicită evaluarea; în cazul autorizării unor noi programe de studii de licență și în cazul acreditării unor noi programe de studii de masterat, IIS trebuie să prezinte și avizul Autorității Naționale pentru Calificări.
- Cererea este transmisă Departamentului de Evaluare Externă a Calității sau Departamentului de Acreditare, în funcție de obiectul evaluării.
- ARACIS și IIS încheie un Protocol de evaluare, în care sunt specificate tipul de evaluare și programele care vor fi evaluate; calendarul misiunii este anexat protocolului.
- Protocolul este discutat și validat în ședința Consiliului ARACIS. În acest moment Agenția și IIS pot semna contractul de prestări servicii de evaluare și IIS poate achita taxa de evaluare.

Comisia de evaluare. Pentru fiecare misiune de evaluare este desemnată o Comisie de experți evaluatori. Agenția stabilește componența Comisiei în funcție de procedura de evaluare și de complexitatea activităților IIS evaluate. Consiliul ARACIS desemnează directorul misiunii, care de regulă este un membru al Consiliului și secretarul tehnic, care este angajat ARACIS. Comisia de evaluare include, de asemenea, experți evaluatori cu specializare în domeniile programelor de studii care vor fi evaluate, membri ai comisiilor de experți permanenți de specialitate, coordonatorul comisiei de

evaluare, un expert evaluator reprezentant al comisiei instituționale, un membru al Comisiei consultative, un evaluator internațional și doi reprezentanți ai studenților.

Secretarul tehnic informează experții evaluatori cu privire la componența comisiei de evaluare. După primirea aprobării, secretarul trimite un document pentru a stabili datele vizitei de evaluare, pune la dispoziția tuturor membrilor comisiei Raportul de autoevaluare al IIS, pregătește documentele referitoare la activitățile logistice din cadrul vizitei de evaluare și se asigură că experții semnează contractele. Fiecare expert evaluator încheie cu ARACIS un contract în vederea desfășurării activității de evaluare.

4.2 Rapoartele de autoevaluare ale IIS (RA)

IIS care solicită ARACIS o evaluare de AC elaborează un RA, care este structurat în funcție de dimensiunile, criteriile, standardele și indicatorii stabiliți în cea mai recentă metodologie care se aplică obiectului evaluat.

Pregătirea RA oferă IIS oportunitatea de a-și utiliza sistemele proprii de AIC pentru a implica grupurile de părți interesate relevante, pentru a identifica progresele realizate de la evaluările anterioare și pentru a defini potențiale arii de îmbunătățire. IIS pot include informații și date suplimentare față de cele solicitate pentru a demonstra respectarea standardelor și indicatorilor stabiliți prin metodologie.

4.3 Vizitele de evaluare

Așa cum am menționat anterior, după ce primește cererea de la IIS și după semnarea contractului de prestări servicii, ARACIS desemnează o comisie de experți evaluatori.

Comisia de experți evaluatori efectuează o vizită în teren la IIS. Primul obiectiv este de a verifica corespondența dintre informațiile furnizate în RA, realitatea instituțională și opiniile părților interesate. Al doilea obiectiv este de a aduce completări acolo unde informațiile lipsesc sau sunt incomplete, în raport cu standardele și indicatorii care stau la baza evaluării de AC. În cadrul acestor activități, Comisia de experți evaluatori analizează în ce măsură a fost realizat obiectul evaluării, comparativ cu standardele și indicatorii relevanți.

Pentru a realiza această verificare, pentru a colecta date și a evalua performanța IIS, Comisia de experți evaluatori va utiliza fișele de vizită.

Vizitele în teren se desfășoară pe durata a 3 sau 4 zile, în funcție de disponibilitatea diferitelor părți interesate și de aranjamentele de călătorie necesare și trebuie să includă următoarele activități:

- O primă întâlnire cu conducerea IIS și cu structurile de management aferente obiectului evaluat (departament, facultate etc.) pentru a prezenta planul de lucru pe durata vizitei.
- O întâlnire cu personalul universitar care efectuează activitățile didactice și activitățile auxiliare în cadrul programelor de studii evaluate.
- O întâlnire cu un grup de studenți, care include reprezentanți ai organizațiilor studentești.

- O întâlnire cu un grup de reprezentanți ai angajatorilor din sectorul economic în care lucrează de regulă absolvenții programelor de studii sau IIS evaluate.
- O întâlnire cu absolvenți ai IIS, ai programelor sau ai domeniilor de studii evaluate.
- O vizită la IIS și la unitățile relevante pentru AC, departamente, facultăți sau alte locații.
- O întâlnire de lucru cu personalul de conducere pentru a analiza eșantioane din lucrările studenților (de la examene, proiecte finale etc.) și cataloage pentru a analiza rezultatele învățării care corespund programelor și domeniilor de studii evaluate.
- O întâlnire finală cu IIS și cu structurile de management aferente obiectului evaluat (departament, facultate etc.) pentru a prezenta un rezumat al principalelor observații formulate de Comisia de experți evaluatori, care stau la baza raportului acestora.

Durata totală a etapei de vizită, de la momentul în care ARACIS primește RA și până la finalizarea vizitei în teren, nu trebuie să depășească 3 luni.

Comisia de experți evaluatori elaborează un Raport care include și recomandarea cu privire la rezultatul evaluării.

4.4 Rapoartele de evaluare

Concluziile vizitei în teren a Comisiei de experți evaluatori sunt consemnate în Raportul experților evaluatori. Acest document va fi semnat de toți membrii echipei, de reprezentanții IIS și de directorii departamentelor implicate în evaluarea AC.

Fișele de evaluare individuale redactate de fiecare membru al Comisiei de experți evaluatori sunt prezentate împreună cu Raportul experților evaluatori. Astfel, sunt luate în considerare diferitele puncte de vedere care vin în completarea conținutului din Raportul experților evaluatori, agreat în unanimitate. Acestea pot fi valorificate în cadrul proceselor interne ale ARACIS privind validarea și pregătirea raportului final. Exprimarea diferitelor puncte de vedere face ca rezultatul final al evaluării AC să se bazeze pe o perspectivă cât mai obiectivă.

Rapoartele experților evaluatori prezintă rezultatele observațiilor formulate în cadrul vizitelor în teren. Acestea includ evaluarea completă a obiectului evaluat pe baza criteriilor, standardelor și indicatorilor aferenți. Raportul include rezultatele obținute pentru fiecare set de criterii, precum și observațiile calitative, comentariile și recomandările experților evaluatori cu privire la rezultatul evaluării AC.

După încheierea vizitei în teren, Comisia de experți evaluatori are la dispoziție o lună de zile pentru a pregăti raportul și a-l depune la departamentul corespunzător din ARACIS.

4.5 Deciziile Consiliului

Departamentul care primește Raportul experților evaluatori, împreună cu fișele de evaluare individuale, îl validează și elaborează o propunere de raport final, în care propune un rezultat și un plan de monitorizare.

Consiliul ARACIS primește propunerea de raport final a Comisiei de experți permanenți de specialitate și planul de monitorizare, pe care le revizuieste și le comunică IIS pentru a fi discutate și a primi feedback. Consiliul elaborează un Raport final în care prezintă decizia și planul final de monitorizare.

Validarea de către Departamentul ARACIS

Validarea raportului elaborat de experții evaluatori ca urmare a vizitelor în teren constă în analiza notelor și observațiilor în raport cu criteriile, indicatorii și standardele de referință din cel mai recent ghid de evaluare AC.

Acest proces urmărește ca reprezentanții ARACIS să discute și să ajungă la un acord cu privire la conținutul propunerilor de rapoarte și al planurilor care vor fi transmise IIS și MEC. Astfel, reprezentanții Departamentului de Acreditare sau de Evaluare Externă, după caz, se întâlnesc pentru a discuta pe baza acestor propuneri și a stabili de comun acord rezultatele evaluării, observațiile constructive pe care le vor comunica IIS și a recomandările pe care le vor transmite MEC cu privire la menținerea sau retragerea acreditării. Dacă este necesar, pentru a oferi informații suplimentare sau clarificări, acest proces include discuții la care participă Comisia de experți evaluatori.

Departamentul redactează un raport și un plan de monitorizare care sunt trimise Consiliului ARACIS spre aprobare și validare. ARACIS trimite raportul final către IIS și MEC, care va lua decizia finală și va acorda aprobarea în mod oficial. Planul de monitorizare este comunicat doar IIS.

Raportul final și decizia Consiliului ARACIS, împreună cu Planul de monitorizare

După primirea propunerii de raport și a planurilor de monitorizare, Consiliul ARACIS contactează IIS pentru a obține informații suplimentare sau clarificări și pentru a discuta rezultatul evaluării. La rândul său, IIS poate solicita informații suplimentare cu privire la raport și poate contribui la elaborarea planurilor de monitorizare.

Ca ultimă etapă, Consiliul ARACIS elaborează și aprobă Raportul final și Planul de monitorizare. Raportul final este transmis către MEC și este publicat pe website-ul ARACIS, iar planul de monitorizare este transmis doar către IIS.

4.6 Soluționarea contestațiilor

Pe baza raportului și a recomandărilor formulate de ARACIS, MEC acordă, refuză sau retrage dreptul de funcționare a IIS sau a programului (programelor) de studii.

Cu toate acestea, IIS poate depune o contestație privind rezultatul evaluării AC realizate de ARACIS⁵. În decursul a două săptămâni de la publicarea raportului pe website-ul ARACIS, IIS trebuie să adreseze Consiliului ARACIS o scrisoare în care să explice motivele contestației.

Principalele etape ale procedurii de contestație sunt următoarele:

- IIS transmite către ARACIS o scrisoare de contestație cu privire la rezultatul evaluării AC.
- În termen de maximum 30 de zile de la primirea contestației, Biroul Executiv al Consiliului ARACIS analizează raportul și invită rectorul universității și persoana de contact la o discuție de clarificare.
 - Dacă în urma discuției reprezentanții universității consideră că raportul de AC se bazează pe dovezi concrete, se poate formula o cerere scrisă de retragere a contestației, iar raportul de evaluare externă a IIS, realizat de Agenție și publicat pe website, va fi considerat aprobat în forma originală.
 - În schimb, dacă în urma acestei discuții reprezentanții universității mențin contestația sau dacă nu doresc să participe la discuție, contestația va fi pusă în dezbatere.
- Consiliul ARACIS numește un inspector de specialitate, în conformitate cu prevederile procedurii de contestație; acesta va efectua o analiză preliminară a cererii, împreună cu raportul final de evaluare și documentele justificative prezentate de IIS în timpul evaluării de AC și în cadrul contestației.
- Inspectorul de specialitate elaborează un raport care este transmis Biroului Executiv al Consiliului ARACIS.
- Biroul Executiv al Consiliului ARACIS analizează raportul inspectorului de specialitate și fie respinge cererea, fie desemnează o Comisie de soluționare a contestației, în conformitate cu prevederile procedurii de contestație, pentru a răspunde solicitării.
- Comisiile de soluționare a contestațiilor și modalitățile de soluționare variază în funcție de tipul contestației – referitoare la vicii de procedură, la încălcarea prevederilor metodologiei sau ghidurilor sau la o problemă de etică, invocând încălcarea Codului de etică profesională.
- Dacă se constată că vicii de procedură sau problemele de etică sunt reale, comisia va propune Consiliului ARACIS să reia procedurile de evaluare pentru a corecta problemele raportate; acest lucru nu presupune costuri suplimentare din partea IIS, cheltuielile fiind acoperite de Agenție.
- Consiliul ARACIS examinează propunerile primite în urma procedurilor specificate anterior și le aprobă prin vot secret.
- În termen de maximum cinci zile lucrătoare de la ședința Consiliului ARACIS în care au fost aprobate rezultatele soluționării contestației, Agenția publică pe website conținutul contestației, precum și o notificare privind soluționarea acesteia.

⁵ ARACIS, 2019, Procedura pentru formularea și soluționarea reclamațiilor și a contestațiilor depuse de instituțiile de învățământ superior.

4.7 Activități de monitorizare

În toate situațiile, Raportul final al ARACIS este însoțit de un Plan de monitorizare întocmit pe baza recomandărilor făcute în raport. Scopul acestui plan este de a pune bazele unui dialog permanent cu IIS și cu persoanele responsabile de AC la diferite niveluri ale IIS. Structura planului va rezulta în urma discuțiilor cu IIS, în etapele finale de pregătire a raportului. Pot fi incluse acțiuni în care ARACIS și IIS acționează împreună pentru implementarea planului de monitorizare.

Planul este prezentat IIS în același timp cu publicarea Raportului final. Planurile de monitorizare sunt comunicate doar IIS și persoanelor implicate în evaluările AC.

ARACIS își anunță disponibilitatea de a se întâlni cu IIS pentru a prezenta Raportul final și Planul de monitorizare. Atunci când ARACIS anunță IIS că raportul a fost publicat pe website, comunică și disponibilitatea de a se întâlni cu reprezentanții acesteia pentru a le prezenta rezultatele evaluării și planurile de monitorizare, fie la sediul IIS, fie la sediul Agenției.

Dacă rezultatul evaluării AC este negativ și recomandările prevăd alocarea unei perioade suplimentare, planul de monitorizare constă într-un plan de revizuire. Acest plan trebuie să includă prevederi și termene concrete. ARACIS rămâne la dispoziția IIS pentru a oferi sprijin și consultanță în timpul implementării acestui plan de revizuire.

În toate cazurile, o vizită de monitorizare de rutină are loc la doi ani de la efectuarea evaluării AC. În cadrul acestor vizite scurte, o parte dintre experții ARACIS sau dintre membrii Comisiei de experți evaluatori implicați în evaluarea AC se vor întâlni cu persoanele responsabile de AIC sau cu reprezentanții IIS. În această întâlnire IIS și ARACIS discută despre progresele și obstacolele întâmpinate pe parcursul implementării Planului de monitorizare.

ARACIS poate oferi, de asemenea, consultanță ad-hoc între evaluările de AC realizate, pentru a explora împreună cu IIS modalități de îndeplinire a obiectivelor stabilite în planurile de monitorizare, pentru a dezvolta noi domenii sau pentru a aduce îmbunătățiri. Aceste servicii diferă de evaluările de AC realizate de ARACIS. Formatul și obiectivele lor vor fi convenite în discuțiile cu IIS.

V. Comunicarea

Comunicarea este un instrument strategic esențial pentru îndeplinirea misiunii, valorilor, viziunii și obiectivelor Agenției. ARACIS ar trebui să elaboreze o politică și o procedură de comunicare în vederea optimizării comunicării atât în cadrul Agenției cât și extern, pentru a crește vizibilitatea Agenției și a misiunilor sale și pentru a pune la dispoziția angajaților și părților interesate cunoștințe și documentație care să le asigure tuturor acces la aceleași informații.

Politica și procedura de comunicare, coroborate cu politica de calitate, își propun să dezvolte o metodologie pe baza căreia vor fi realizate activitățile de comunicare. Domeniul de aplicare a procedurii vizează toate părțile interesate, inclusiv experții evaluatori.

Responsabilul cu comunicarea are în atribuții definirea principiilor de comunicare și gestionarea acțiunilor comune (instrumentele de comunicare internă și externă ale ARACIS, documentele însoțitoare etc.).

5.1 Politica și procedura de comunicare

Scopul politicii și procedurii de comunicare este de a implementa comunicarea internă și externă a ARACIS și de a identifica așteptările, de a colecta informațiile de bază, a stabili obiective, a dezvolta conținut și a transmite mesajele utilizând suporturi ad-hoc. Procedura descrie modul în care Agenția își definește politica de comunicare și își selectează diferitele mijloace prin care comunică cu partenerii și cu părțile interesate.

Comunicarea este, mai presus de toate, un schimb de informații între oameni care au interese comune. Eficacitatea rezultatelor depinde în principal de *calitatea comunicării*. Schimbul eficient de informații le oferă tuturor același nivel de înțelegere cu privire la politica și obiectivele Agenției, consolidând sentimentul de apartenență al angajaților și crescând motivația personalului.

Pentru dobândirea abilităților de comunicare, se recomandă organizarea unor sesiuni de formare adaptate fiecărui nivel organizațional și rolurilor, pozițiilor și sarcinilor aferente. Procesul de comunicare trebuie să ia în considerare analiza informațiilor colectate și evaluarea eficacității comunicării. Informațiile obținute în urma vizitelor în teren trebuie analizate formal, acestea fiind un element al procesului de comunicare ce va conduce la adoptarea unor măsuri de îmbunătățire vizibile întregului personal.

Feedback-ul este un element esențial al procesului de comunicare. ARACIS ar trebui să implementeze un sistem de colectare și analiză a opiniilor, criticilor și sugestiilor cu privire la metodologii, proceduri, indicatori, ghiduri etc. furnizate de IIS, evaluatori, parteneri și alte părți interesate, precum și de angajați.

Comunicarea reprezintă un vector puternic de progres în ceea ce privește motivația, participarea, proprietatea, apartenența la grup și responsabilitatea. Este un proces care se bazează pe comportamentul și receptivitatea oamenilor, favorizând participarea tuturor, lucrul în echipă, motivația, schimbul de idei, inovarea, responsabilizarea individuală, însușirea valorilor și ambițiilor Agenției.

Acest proces trebuie implementat cu atenție, recunoscut, evaluat și îmbunătățit de către toți angajații și experții ARACIS. Agenția va furniza informațiile și documentația necesare pentru a asigura aceleași cunoștințe în rândul angajaților:

- În mod neexhaustiv, personalul administrativ gestionează în special modalitățile de informare cu privire la evaluările efectuate, verificarea dosarelor, codificarea în baza de date, diferite modalități de sprijin pentru IIS, transmiterea documentelor, administrarea corespondenței, bonurile de comandă, dezbaterile, contestațiile etc.
- Comunicarea internă se ocupă și cu managementul Intranetului.
- Comunicarea externă se ocupă cu organizarea evenimentelor, actualizarea website-ului și cu alte mijloace de comunicare.

5.2 Comunicarea externă

Îmbunătățirea permanentă a comunicării cu părțile interesate, în special cu IIS, reprezintă o prioritate a activității ARACIS. Website-ul ARACIS este un instrument util și un canal public de comunicare pe care Agenția îl utilizează pentru a transmite informații mai rapid, către un public mai larg.

Cel mai important aspect este faptul că ARACIS publică pe website-ul său toate rezultatele relevante ale procesului de evaluare, precum rapoartele de validare și de evaluare aprobate de Consiliu. Motoarele de căutare online ar trebui să indexeze toate aceste rapoarte.

ARACIS publică, de asemenea, documente de lucru, metodologii, criterii, ghiduri, analize tematice și generale cu privire la sistemul de învățământ superior (de exemplu, "Barometrul Calității") și broșuri relevante pentru părțile interesate, dar și rapoarte anuale de activitate, inclusiv un raport de autoevaluare. Aceste documente sunt publicate în limba română. ARACIS traduce în limba engleză cele mai importante documente și publică ambele versiuni pe website.

ARACIS publică și distribuie revista "Quality Assurance Review for Higher Education" (QAR). Această publicație academică se concentrează asupra aspectelor privind asigurarea calității în învățământul superior, având ca scop transferul și schimbul de bune practici, consolidarea comunicării dintre experții interni și externi și dezvoltarea unei culturi de asigurare a calității. ARACIS distribuie revista către toate IIS.

Toate noutățile și comunicatele de presă importante ale ARACIS sunt publicate în secțiunea [Noutăți](#) a website-ului Agenției.

5.3 Comunicarea internă

În cadrul Agenției, comunicarea este ascendentă, descendentă și transversală, luând în considerare opiniile angajaților și încurajându-i să ia parte la procesul de comunicare. Comunicarea internă nu se află în responsabilitatea unui serviciu (Comunicare, Relații Publice sau Resurse Umane) sau a unei persoane; comunicarea internă este o responsabilitate colectivă. Comunicarea internă include buletine informative interne, întâlniri etc.

Comunicarea internă este realizată prin:

- Ședințe periodice – pentru a analiza aspecte relevante privind calitatea și a le prezenta părților interesate pentru a le colecta propunerile și a organiza modul de implicare a acestora în implementarea acțiunilor corective.
- Întâlniri anuale și trimestriale – pentru a defini și monitoriza obiectivelor instituționale.
- Întâlniri trimestriale de mentorat – pentru a împărtăși informații de bază și a comunica nevoile pentru fiecare tip de evaluare.
- Ședințe săptămânale ale Biroului Executiv – în primul rând pentru a obține feedback, dar și informații și directive din partea Consiliului ARACIS.
- Interviuri individuale anuale.
- Instrumente de comunicare internă.

Este esențial ca personalul să aibă un sentiment de apartenență față de Agenție pentru a-și aduce cea mai bună contribuție posibilă. Prin urmare, angajații trebuie să-și exprime punctele de vedere și să fie informați. ARACIS ar trebui să gestioneze comunicarea cu angajații, să-i informeze cu privire la evoluțiile Agenției, facilitând managementul schimbării și gestionarea crizelor.

Personalul ar trebui să fie încurajat să-și exprime opiniile și ideile pentru a crește productivitatea și calitatea rezultatelor, pentru a reduce activitățile din procesul operațional care necesită timp îndelungat sau pentru a îmbunătăți procesele. Comunicarea mediată de tehnologii ar trebui să stimuleze colectarea și analiza opiniilor personalului și implicarea acestuia în rezolvarea problemelor organizaționale.

Comunicarea internă este vitală pentru a reduce rezistența la schimbarea unui sistem stabilit, în timp ce comunicarea externă este esențială pentru a reduce rezistența părților interesate față de implementarea schimbării. Acest aspect este abordat organizând întâlniri periodice între personalul de conducere și directorii de departamente ai ARACIS, pentru revizuirea și analizarea provocărilor și progresului implementării activităților. La rândul lor, directorii de departamente organizează întâlniri periodice în cadrul departamentelor pe care le gestionează.

Politica de comunicare este fundamentul necesar în acest sens. Există valori și reguli de conduită care guvernează relațiile dintre angajați, care includ transparența și nevoia de dialog. Această politică ar trebui să fie publică și bine cunoscută angajaților. De asemenea, ar trebui să ghideze dezvoltarea planului de comunicare. Un ghid pentru elaborarea unui plan de comunicare este inclus în Anexă.

Anexă. Realizarea unui Plan de comunicare

Etapa 1. Analizarea situației

- Asigurarea faptului că nevoile informaționale ale Agenției și contextul (cadrul și limitele) în care acestea se înscriu sunt bine-cunoscute.
- Analiza și evaluarea pe scurt a instrumentelor de comunicare utilizate (publicație internă, comunicat, întâlniri etc.). Această analiză ar trebui să țină seama de conținutul (diversitate, utilitate), periodicitatea, categoriile de public țintă, modul de participare sau ascultare și de nivelul de interacțiune (comunicare unilaterală, dialog real etc.).
- Evaluarea disponibilității reale a Consiliului ARACIS de a comunica cu personalul. Politica de comunicare cu caracter general este utilă, dar este necesar să se răspundă cu precizie următoarelor întrebări:
 - Ce dorim să transmitem personalului?
 - Ce nivel de detaliu suntem dispuși să transmitem fiecăruia dintre nivelurile ierarhice?
 - În ce măsură Consiliul ARACIS este dispus să comunice personalului informații sensibile?

Etapa a 2-a. Alegerea instrumentelor

Odată ce nevoile sunt cunoscute, se pot analiza modurile de răspuns.

- Asigurarea faptului că problema este una reală. Adesea, nu instrumentele de comunicare sunt cele care lipsesc, ci disponibilitatea de a urma îndrumările superiorului ierarhic direct. Acestea reprezintă cea mai credibilă sursă de informare. Prin urmare, acestea trebuie să reprezinte primul mijloc de comunicare, care trebuie utilizat întotdeauna înainte ca Agenția să realizeze instrumente de comunicare costisitoare (video-uri, broșuri, intranet etc.).
- Personalul de conducere al Agenției comunică informații angajaților? Una este să oferi explicații despre încheierea unui acord de parteneriat sau să oferi informații cu caracter administrativ sau operațional, dar este cu totul altceva să asculți ceea ce au de spus angajații, să răspunzi întrebărilor lor cu privire la viitorul organizației și să afli care sunt motivațiile și îngrijorările acestora. Trebuie luată în considerare organizarea unui curs de formare în comunicare.
- Având în vedere că personalul Agenției nu constituie un grup omogen, în care toți indivizii împărtășesc aceleași percepții, experiența, vechimea, funcția și responsabilitățile reprezintă factori care le influențează percepțiile.

Alegerea mijloacelor care trebuie utilizate, fie cadrul de intervenție, fie producerea unui instrument, este aproape la fel de importantă ca și conținutul informațiilor. Cu toate acestea, fiecare mijloc de comunicare are avantaje și limite. Tabelul următor oferă o prezentare pe scurt a situațiilor care pot apărea în comunicare și a mijloacelor ce trebuie utilizate.

Mijloacele de comunicare vor fi alese în funcție de specificul situației

Situație	Mijloace	Rezultate
Informațiile care trebuie transmise sunt ușor de înțeles și fără conținut emoțional	<ul style="list-style-type: none">- Memo, Fișă informativă, Newsletter- Comunicat- Mesaje afișate pe ecranul computerului etc.	Economie și eficiență
Informațiile sunt complexe și generează întrebări sau provoacă reacții	<ul style="list-style-type: none">- Interviuri individuale- Întâlniri (cu sau fără documente suport: pliante, prezentări structurate etc.)	Reacții din partea angajaților

Etapa a 3-a. Realizarea planului de comunicare

Adeseori, planul de comunicare este realizat sub forma unui tabel care răspunde următoarelor întrebări: Cine? Ce? Când? Cât? Acesta specifică obiectivele comunicării, conținutul care va fi livrat sau primit, categoriile de public țintă și măsurile care vor fi luate. Planul trebuie să includă și un program de comunicare care detaliază activitățile: persoanele responsabile, calendarele etc.

De asemenea, planul specifică responsabilitățile, identifică etapele de execuție, facilitează monitorizarea activităților și indică bugetele care vor fi alocate.

Etapa a 4-a. Repartizarea responsabilităților

Planul și programul de comunicare internă specifică responsabilitățile. Comunicarea nu este în responsabilitatea unui serviciu (Comunicare, Relații Publice sau Resurse Umane) sau a unei persoane. Comunicarea internă este o responsabilitate colectivă.

Etapa a 5-a. Relația cu angajații

Este important ca angajații să aibă un sentiment de apartenență față de instituție și să-și aducă cea mai bună contribuție posibilă. Prin urmare, ei trebuie să își exprime opiniile și să fie informați. ARACIS trebuie să gestioneze comunicarea cu angajații și să-i informeze cu privire la dezvoltarea Agenției, a managementului schimbării (aspecte legate de calitate, reorganizare, IT etc.) sau a gestionării crizelor. Politica de comunicare este fundamentul necesar în acest sens. Există valori și norme de conduită care guvernează relațiile dintre angajați, care includ transparența și nevoia de dialog. Această politică trebuie să fie bine cunoscută în rândul angajaților și trebuie să ghideze dezvoltarea planului de comunicare.

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