



UNIVERSITATEA POLITEHNICA DIN BUCUREȘTI
FACULTATEA DE INGINERIE INDUSTRIALĂ ȘI ROBOTICĂ
DEPARTAMENTUL TEHNOLOGIA CONSTRUCȚIILOR DE MAȘINI

TEZĂ DE DOCTORAT

Rezumat

DEZVOLTĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND IMPLEMENTAREA
MANAGEMENTULUI CALITATE-RISC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

DEVELOPMENTS AND CONTRIBUTIONS REGARDING THE
IMPLEMENTATION OF QUALITY-RISK MANAGEMENT IN PUBLIC
ADMINISTRATION

Autor: drd. ing. CIOLAC Ruxandra (căs. MARIN)

Conducător de doctorat: Prof. univ. em. dr. ing. ec. Constantin MILITARU

COMISIA DE DOCTORAT

Președinte	Prof.univ.dr.ing. Cristian DOICIN	de la	Universitatea Politehnica București
Conducător de doctorat	Prof. univ. em. dr. ing. ec. Constantin MILITARU	de la	Universitatea Politehnica București
Referent	Conf. univ.dr. ing. Lucia Violeta MELNIC	de la	Universitatea Ovidius din Constanta
Referent	Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN	de la	Academia de studii economice din București
Referent	Conf.univ.dr.ing. Ovidiu BLAJINA	de la	Universitatea Politehnica București

BUCUREȘTI
2021

CUPRINS

	Pag. teză	Pag. Rez.
PREFAȚĂ	6	
INTRODUCERE	8	6
CAPITOLUL 1		
STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND MANAGEMENTUL CALITATE – RISC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ	10	7
1.1 Managementul calitate și risc în administrația publică	10	7
1.2 Corelația calitate-risc	25	8
1.3 Managementul calitate-risc în administrația publică în Europa	25	9
1.3.1. Directive europene referitoare la administrația publică la nivel European	32	11
1.3.2 Directive europene referitoare la risc	34	12
1.4 Strategii și directive referitoare la risc la nivel național privind administrația publică	35	12
1.5 Strategii și directive referitoare la managementul calitate-risc la nivel universitar European și la nivel universitar românesc	39	14
1.5.1 Utilizarea sistemelor de management calitate-risc într-o universitate publică	39	14
1.5.2 Autoevaluarea–instrument al managementului calității în administrația publică	42	15
A) Autoevaluarea – definiție și etape	42	15
B) Autoevaluarea calității serviciilor – instrument al managementului calității în învățământul superior	42	15
1.6 Strategii și directive referitoare la risc la nivel de departament al unei universități publice de stat din România	44	15
1.6.1 Organizarea structurilor la nivelul Facultății și activitățile specifice ale acestor structuri	46	16
1.6.2. Organizarea secretariatului de Facultate	48	16
1.7 Concluzii referitoare la stadiul actual	49	17
CAPITOLUL 2		
CONCLUZII PRELIMINARE ȘI OBIECTIVELE TEZEI DE DOCTORAT	50	18
2.1 Tendințele actuale ale cercetărilor privind managementul calitate-risc în învățământul superior	50	18
2.2 Concluzii	52	18
2.3 Direcții de cercetare	53	19
2.4 Obiectivele tezei de doctorat	53	19
2.4.1 Obiectivele teoretice ale tezei de doctorat	53	19
2.4.2 Obiectivele practice ale tezei de doctorat.	54	20

CAPITOLUL 3		
DEZVOLTĂRI ȘI CONTRIBUȚII TEORETICE PRIVIND	55	21
MANAGEMENTUL CALITATE-RISC LA NIVEL DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR		
3.1 Stabilirea obiectivelor generale și specifice	55	21
3.2 Identificarea riscurilor	56	21
3.3 Contribuții privind particularități în exemple în ce privește autoevaluarea în departamentul de tip secretariat- ca subsistem informațional-din cadrul universității	57	21
3.3.1 Model privind ciclul de autoevaluare în administrația publică	57	21
3.3.2 Studiul de cercetare privind interconectivitatea între Autoevaluare și Risc, privit ca un întreg, în cadrul unui proces autoevaluare – risc (intrări-ieșiri)	60	22
3.3.3 Indicatorii calității. Generare, definire și analiză	68	23
3.3.4 Planul de măsuri. Proceduri	70	24
3.3.5 CONCLUZII	71	25
CAPITOLUL 4		
DEZVOLTĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRACTICE PRIVIND MANAGEMENTUL	72	26
CALITATE-RISC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ		
4.1 Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora	72	26
4.2 Contribuții privind îmbunătățirea metodelor de gestionare a riscurilor reziduale aplicate unui departament de tip secretariat privit ca un subsistem	76	26
4.2.1 Algoritm privind gestionarea procesului Autoevaluare-risc	85	28
4.2.2 Reprezentare grafică a algoritmul de gestionare a procesului Autoevaluare-Risc	89	28
4.3 Contribuții privind elaborarea unei proceduri operaționale pentru formarea profesională a personalului didactic auxiliar și nedidactic	90	29
4.4 Contribuții privind elaborarea unui plan de formare profesională și instruire pentru personalul didactic auxiliar și nedidactic	97	29
4.5 Contribuții privind elaborarea registrului de riscuri la nivel de departament de tip secretariat	105	29
CAPITOLUL 5		
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PESSONALE	109	30
5.1 Concluzii finale	109	30
5.2 Contribuții personale	110	30
5.2.1 Contribuții teoretice	110	30
5.2.2 Contribuții practice	110	31
5.3 Direcții viitoare de cercetare în domeniul abordat și valorificarea rezultatelor	111	31
BIBLIOGRAFIE	112	32
ANEXA 1	116	-
ANEXA 2	120	-
LISTA DE FIGURI	121	-

Mulțumiri!

În primul rând doresc să adresez pe această cale mulțumirile mele domnului profesor emerit dr.ing. ec. Militaru Constantin în calitate de conducător științific al acestei teze de doctorat, fără îndrumarea căruia nu ar fi fost posibilă realizarea acestei lucrări. Doresc să îi mulțumesc domnului profesor pentru îndrumare și susținere dar mai ales pentru răbdare și încrederea acordată.

Doresc de asemenea să mulțumesc colegelor și colegilor mei pentru că m-au susținut și m-au încurajat.

Nu în ultimul rând vreau să mulțumesc familiei mele, care m-a suportat în toți anii aceștia, m-a ajutat, m-a încurajat și m-a înțeles, în special soțului meu care a fost alături de mine pe toată perioada elaborării lucrării.

Mulțumesc tuturor celor care într-un fel sau altul au fost alături de mine deoarece fără ei nu aș fi reușit să finalizez teza de doctorat.

INTRODUCERE

Începând cu anul 1989, odată cu ieșirea României din comunism, dar mai ales după anul 2007 când țara noastră a aderat la Uniunea Europeană, la nivelul administrației publice au avut loc foarte multe schimbări. Având în vedere contextul actual extrem de dinamic, datorită procesului de aliniere la standarde și proceduri ale Uniunii Europene, marcat și de creșterea acordată calității ca element determinant al competitivității entităților publice. Administrația publică din România se preocupă constant să implementeze managementul calității cu instrumente și tehnici specifice, din dorința de a-și îmbunătăți performanțele și a satisface în totalitate cerințele clienților. Creșterea calității serviciilor și minimizarea riscurilor în administrația publică reprezintă principalul obiectiv al managementului calitate-risc, în contextul actual în care administrația publică din România este într-o continuă schimbare pe fondul alinierii la noile standarde europene.

Statul acționează în toate sectoarele existenței noastre, atât în plan economic, social cât și cultural, de aceea instituțiile publice au un domeniu larg de cuprindere. Începând cu secolul XX viața economică și cea socială se află în continuă schimbare, schimbare ce se continuă și în secolul XXI, pe fondul expansiunii sectorului public. După ce în anul 2009, ISO 31000:2009 reglementează riscul la nivel internațional, începând cu anul 2015, riscul este adus în prim plan prin standardul ISO 9001:2015, acesta reglementând toate procesele managementului calității și ale managementului riscurilor. Cele două sisteme au în primul rând rolul de a realiza condițiile necesare pentru ca activitatea să se desfășoare bine de la început. Astfel cele două sisteme devin un mod de a răspunde așteptărilor și cerințelor clienților, de a dimensiona riscul global și chiar de a corecta acțiunile chiar în timpul procesului.

Sistem de management integrat calitate-risc (SMICR) reprezintă de fapt un sistem de management unic în care sunt încorporate sistemul de management al calității și cel de management al riscului. În cadrul sistemului de management integrat calitate-risc adunându-se toate practicile de management intern al entității.

Universitățile sunt instituții publice finanțate din venituri proprii și subvenții acordate din bugetul de stat, din bugetele fondurilor speciale, sau din bugetele locale.

Cercetarea din prezenta teză de doctorat a pornit în primul rând de la corelația calitate-risc, observând modalitatea în care se îmbină managementul calității cu cel al riscului. Acest sistem de management integrat calitate-risc se ocupă de gestionarea optimă a tuturor activităților și proceselor desfășurate la nivelul universităților, punând accent pe evaluarea tuturor riscurilor apărute în acest tip de instituție publică.

Lucrarea realizează un studiu asupra tendințelor actuale ale managementului calității în învățământul superior.

Prezenta teză de doctorat este structurată în 5 capitole.

Capitolul 1

STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRILOR PRIVIND MANAGEMENTUL CALITATE – RISC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ȘI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR ROMÂNESC

1.1 MANAGEMENTUL CALITATE ȘI RISC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

În primul capitol am realizat un studiu al situației actuale din punct de vedere al organizării administrației publice și apoi din punct de vedere al managementului calitate-risc mai întâi la nivel european și după aceea la nivel național.

În domeniul serviciilor publice cuantificarea calității serviciilor este foarte dificilă deoarece serviciul are puține dimensiuni fizice ce pot fi utilizate la comparare sau măsurare. Acesta este motivul principal pentru care nu putem aprecia sau exprima cantitativ calitatea serviciilor din administrația publică. Calitatea serviciilor se poate măsura prin aprecierile clienților. Cetățeanul este principalul client al serviciilor publice, iar calitatea acestor servicii poate fi exprimată ca fiind un raport între așteptările consumatorului și performanța reală a serviciului prestat. Managementul instituțiilor publice urmărește creșterea calității serviciilor prin depășirea expectativelor consumatorilor.

Privind din altă perspectivă, calitatea serviciilor se poate analiza și în funcție de etapa prestației, adică de la comanda inițială până la prestarea efectivă a serviciului și chiar la perioada post prestare.

În concluzie putem afirma că în conformitate cu cerințele clientului/consumatorului, se poate defini calitatea în funcție de cele două componente: calitatea serviciului real prestat către client și calitatea procesului servirii.

Având în vedere dinamismul societății contemporane mai ales în ceea ce privește activitatea administrației publice din Europa, calitatea și riscul sunt două componente prezente și acceptate a căror corelație nu mai poate fi ignorată. Nu există domeniu de activitate în care aceste două componente să nu fie prezente.

Tabel 1.1 Caracteristicile calității (contribuție autor)

Nr. crt.	Caracteristica calității	Definiție	Exemple
1.	Mărime relativă	nivelul ei fiind apreciat în raport cu cerințele ce constituie un etalon	așteptarea declarată = cerința împlinită
2.	Caracterul complex	Determinat de totalitatea caracteristicilor care o definesc	caracteristicile calității pot fi: estetice, tehnico-funcționale, economice de exploatare, ergonomice, ecologice
3.	Sferă largă de aplicare	asociată produselor și proceselor, serviciilor precum și organizațiilor, oamenilor, vieții, mediului	Produce =rezultatul unui proces Proces =activități ce transformă resurse umane, resurse material, informații în produse și servicii
4.	Mărime dinamică	variază continuu	Variația calității este strâns legată de evoluția nevoilor consumatorilor, precum și de evoluția mediului economic, social și progresul tehnologic

Calitatea produselor și serviciilor ce sunt prestate către consumatori este în strânsă legătură cu calitatea resurselor utilizate în proces, așa cum sunt prezentate în figura 1.1.

Ca dimensiune istorică, **riscul** și **managementul riscului** sunt concepte moderne. Începând cu definirea conceptului de risc, descoperirile în știință dar și în tehnică au dus la salturi semnificative înainte, mai ales în ceea ce privește dezvoltarea întregii omenirii. De-a lungul timpului noțiunea de risc capătă diferite nuanțe și drept urmare se extinde în mai multe structuri ale societății contemporane. Această societate modernă se bazează pe previziuni a ceea ce se poate întâmpla și pe decizii luate în baza acestor previziuni.

Concepția de risc apare într-un domeniu amplu de aplicații, ca de exemplu protecția mediului, a sănătății publice, educație, administrație publică și altele.

Atunci când analizăm **managementul riscurilor la nivel de entitate publică** putem afirma că acesta:

- ❖ este un proces ciclic și tocmai din acest motiv în raport cu măsurile implementate de controlul intern și de riscurile asupra cărora s-a intervenit, riscul rezidual actual poate deveni un risc inerent pentru etapa următoare de control intern;
- ❖ Antrenează și implică toți angajații entității publice, de la toate nivelurile. La fel și ca la autoevaluare, în managementul riscurilor participă atât managerul general al instituției cât și angajații cu funcții de execuție.

1.2 CORELAȚIA CALITATE-RISC

Calitatea și riscul se află într-o corelație reciprocă permanentă ce este considerată a fi o problemă strategică pentru managementul entităților publice.

Calitatea și riscul sunt două noțiuni fundamentale și nu pot exista una fără cealaltă tocmai de aceea între schimbările și respectiv variațiile de mărime ale acestora există dependență. Această legătură reciprocă manifestată între calitate și risc reprezintă de fapt **CORELAȚIA CALITATE – RISC**[41].

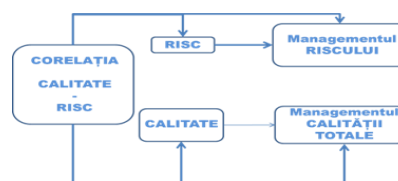


Fig. Nr. 1.6 Corelația calitate-risc (contribuție autor)

În figura nr. 1.6 am descris **elementele fundamentale ce definesc corelația calitate-risc și modul în care acestea interacționează**. Corelația calitate-risc are ca fundament convergența sistemului de management de risc cu sistemul calității la nivel global. Convergența acestor sisteme de management se reflectă în totalitatea principiilor adunate într-o strategie aplicată la nivelul întregii entități.

Urmează o analiză a directivelor europene în ceea ce privește administrația publică, dar și în ceea ce privește riscul. Am continuat studiul reducând aria analizată la nivel național. Am studiat strategiile și directivele în vigoare la nivel național în ceea ce privește riscul în administrația publică.

Așa cum reiese din figura 1.7, dimensiunea riscurilor este determinată de dimensiunile a două elemente: probabilitatea de apariție a riscului și magnitudinea impactului asupra entității

publice. Dorința oricărui manager este să minimizeze una din cele două dimensiuni adică să scadă probabilitatea de apariție a riscului sau să diminueze impactul pe care riscul îl produce.

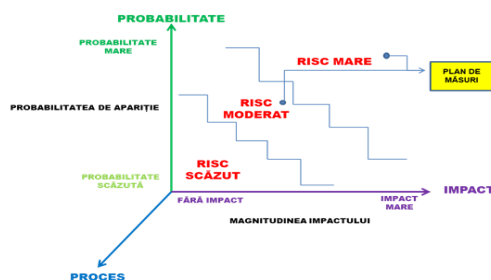


Fig. 1.7 Ierarhizarea riscurilor (contribuție autor)

Pasul următor se referă la o analiză a strategiilor și directivelor referitoare la managementul calitate-risc în mediul universitar atât la nivel european cât și la nivel de învățământ românesc.

Realizarea, conducerea și coordonarea **serviciilor generate la nivelul administrației publice** nu poate fi redusă la organizarea de tip tehnico-tehnologic deoarece în realizarea lor intervine **clientul**.

1.3 MANAGEMENTUL CALITATE-RISC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ ÎN EUROPA

În toată Europa instituțiile publice au un rol deosebit de important în cadrul statului pentru că prin intermediul acestora statul își îndeplinește funcțiile și rolul.

Instituțiile publice au ca principală caracteristică faptul că au ca activitate de bază producerea de **servicii publice** care deservește cetățenii, servicii ce au prețuri sub nivelul costurilor sau care pot fi gratuite.

Realizarea, conducerea și coordonarea **serviciilor generate la nivelul administrației publice** nu poate fi redusă la organizarea de tip tehnico-legislativ deoarece în realizarea lor intervine **clientul**.

Clientul este cel care beneficiază în mod direct de serviciile administrative sau cine le utilizează. Utilizatorii serviciilor sunt clienți direcți.

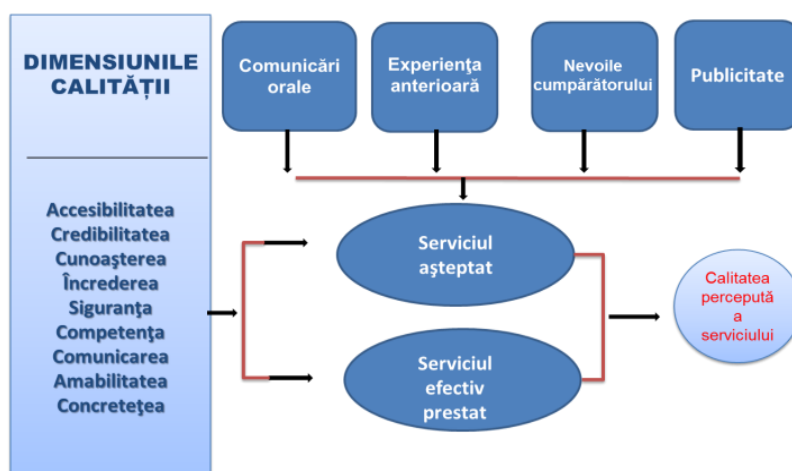


Fig. Nr. 1.9 Factori determinați în perceperea calității serviciului (contribuție autor)

Așa cum reiese din fig nr. 1.10, calitatea serviciilor publice este greu de definit, de apreciat sau de exprimat în termeni cantitativi, serviciul având foarte puține dimensiuni fizice (performanțele, caracteristicile funcționale sau costurile de întreținere) ce ar putea fi utilizate pentru măsurare.

Sistemul de management al calității (SMC) poate fi definit ca un sistem de management prin care se supraveghează nivelul calității în entitatea publică vizată.

SR EN ISO 9000:2006 definește Sistemul de management al calității astfel: ”Sistemul de management al calității este acea parte a sistemului de management al organizației , orientată către obținerea rezultatelor, în raport cu obiectivele calității, pentru satisfacerea necesităților, așteptărilor și cerințelor părților interesate, după caz”.

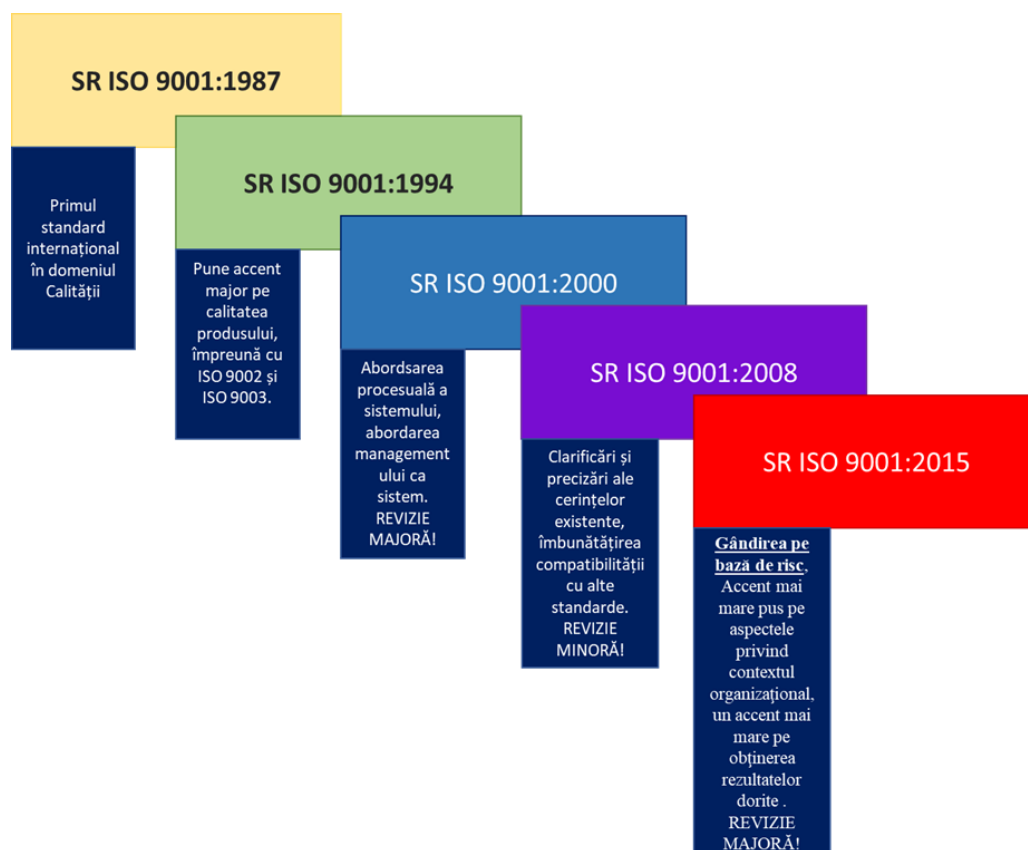


Fig. 1.11 Familia de standarde SR ISO 9001(adaptat după[86])

După cum a fost schematizat în figura 1.11, începând din anul 1987 *Organizația Internațională pentru Standardizare* elaborează standarde pentru SMC și anume standardele ISO 9000:1987. Aceste standarde au fost revizuite de mai multe ori. Una din revizuirile majore s-a realizat în anul 2000 când a apărut seria ISO 9000:2000. ISO a mai aprobat modificări minore în 2008. Cea mai recentă modificare a fost realizată în anul 2015. SR ISO 9001:2015 aduce modificări majore , ca de exemplu adaptarea standardul la cerințele directivelor ISO/IEC în ceea ce privește structura, termenii și definițiile de bază, menținerea relevanței standardului prin adaptarea lui la schimbările economice din întreaga lume, creșterea implementării standardului, prin facilitarea aplicării acestuia de către toate tipurile de organizații, indiferent de mărimea și de profilul lor de activitate.

Din dorința de a reglementa un cadru legislativ pe care să se bazeze reforma administrației publice și care sa ajute la instrumentarea managementului calității precum și a managementului riscului țările din Uniunea Europeană au conceput documentele prezentate în tabelul nr.1.2.

Tabel 1.2 Instrumente privind calitatea serviciilor în țările UE (contribuție autor)

Nr. Crt.	Instrumente	Tematică
1.	Carta privind calitatea serviciilor publice , Portugalia 1993 [96]	consolidarea calității în administrația publică portugheză
2.	Carta serviciilor publice , Franța 1992 [96]	creșterea responsabilității și dezvoltarea serviciilor orientate spre calitate
3.	Carta cetățeanului , Marea Britanie 1991 [96]	îmbunătățirea calității serviciilor

Analizând tabelul 1.2 observăm că cele trei documente cu funcție de instrument al managementului calității în administrația publică din Uniunea Europeană oferă informațiile necesare pentru a contura imaginea clară a preocupărilor țărilor membre în ceea ce privește calitatea serviciilor publice. Obiectivul comun al acestor documente este obținerea de performanțe superioare care să întâmpine cerințele și nevoile cetățenilor. Aceste documente definesc cadrul instituțional pe care se bazează managementul calitate-risc atunci când abordează real calitatea serviciilor prestate de funcționarii publici.

Ca și **concluzii** putem afirma că administrația publică la nivel european este într-un continuu proces de schimbare, încercând să interpreteze conținutul acestor documente integrându-l contextului general al Uniunii Europene. Dorița cea mai mare este ca toate aparatele administrative ale statelor membre să adopte bunele practici europene.

Uniunea Europeană dorește să realizeze un aparat administrativ puternic dar echilibrat, cu funcționari cu înalt grad de specializare și motivat să ofere cetățenilor suportul necesar.

1.3.1. Directive europene referitoare la administrația publică la nivel European

La nivel european situația actuală este caracterizată de presiuni asupra finanțelor publice, astfel încât la toate nivelurile administrației publice din întreaga Europă se urmărește cheltuirea cât mai eficientă a resurselor de orice tip.

Tabel 1.3 Directive Europene referitoare la administrația publică (contribuție autor)

Nr. crt.	Directive Europene referitoare la administrația publică	Tematica
1.	Directiva 2011/85/ue a consiliului din 8 noiembrie 2011 [96]	cerințele referitoare la cadrele bugetare ale statelor membre
2.	Directiva nr. 97/67/ec, Modificată prin directiva 2002/39/ec și prin directiva Nr. 2008/6/ec [96]	stabilirea pieței interne a serviciilor poștale comunitare
3.	Directiva nr. 2010/13/eu Care abrogă directiva Nr. 89/552/ec [96]	coordonarea unor prevederi conținute în legi, regulamente sau acțiuni administrative în Statele Membre cu privire la furnizarea de servicii media audiovizuale
4.	Proiect privind directiva/(UE) 2015/849 a parlamentului european și a consiliului [94]	prevenirea utilizării sistemului financiar în scopul spălării banilor sau finanțării terorismului [94]
5.	Directiva 2014/24/ue a parlamentului european și a consiliului din 26 februarie 2014 [95]	achizițiile publice și de abrogare a Directivei 2004/18/CE [95]

În tabelul 1.3 remarcăm că succesiunea diverselor măsuri ce vizau reforma administrației publice și-au pus amprenta asupra instituțiilor publice din toate țările Uniunii Europene.

1.3.2 Directive europene referitoare la risc

Instituțiile publice din țările Uniunii Europene trebuie să fie maleabile și să se adapteze rapid la toate schimbările fie ele de direcție pe care o urmează, fie de redefinire a priorităților.

Tabel 1.4 Directive Europene referitoare la risc (adaptat după[96])

Nr. crt.	Directive Europene referitoare la risc	Tematică
1.	DIRECTIVA (UE) 2016/680 A PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI A CONSILIULUI din 27 aprilie 2016	protecția persoanelor fizice referitor la prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, depistării, investigării sau urmăririi penale a infracțiunilor sau al executării pedepselor și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Deciziei-cadru 2008/977/JAI a Consiliului
2.	Comitetul European pentru Risc Sistemic (CERS)	organism independent al Uniunii Europene cu sediul în Frankfurt pe Main. CERS este responsabil cu supravegherea macro prudențială a sistemului financiar în vederea prevenirii sau reducerii riscurilor sistemice la nivelul Uniunii Europene
3.	Regulamentul (UE) nr. 1096/2010 al Consiliului din data de 17 noiembrie 2010	acordarea unor competențe specifice Băncii Centrale Europene referitoare la funcționarea Comitetului European pentru Risc Sistemic
4.	DIRECTIVA (UE) 2015/849 A PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI A CONSILIULUI din 20 mai 2015	privind prevenirea utilizării sistemului financiar în scopul spălării banilor sau finanțării terorismului, de modificare a Regulamentului (UE) nr. 648/2012 al Parlamentului European și al Consiliului și de abrogare a Directivei 2005/60/CE a Parlamentului European și a Consiliului și a Directivei 2006/70/CE a Comisiei

În tabelul 1.4 am realizat o enumerare succintă a actelor normative ce reglementează managementul riscului la nivel European. Se poate observa tendința de globalizare a procedurilor și metodelor la nivelul managementului calitate-risc.

1.4 STRATEGII ȘI DIRECTIVE REFERITOARE LA RISC LA NIVEL NAȚIONAL PRIVIND ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

Încă din anii 1990 România urmărește integrarea în Uniunea Europeană, din acest motiv primii ani post revoluție reprezintă momentul de start al perioadei de tranziție la economia de piață. Această tranziție a cuprins nenumărate acțiuni ce aveau ca scop principal reforma managementului public și maximizarea tuturor performanțelor acestuia prin implementarea uneltor utilizate la nivel de management privat.

Descentralizarea are ca scop transferul sarcinilor și a răspunderii ministerului către entitățile din subordinea sa, ministerul încercând astfel să direcționeze către fiecare entitate publică în parte problema gestionării riscurilor. Ba mai mult, putem afirma că ministerul dorește să transfere către fiecare entitate publică întreaga răspundere și putere de decizie în ceea ce privește implementarea managementului calitate-risc. Aceste entități reprezintă principalul utilizator al instrumentului care stă la baza managementului calitate-risc, **Autoevaluarea**.

Tabel 1.5. Elemente principale în strategia de risc la nivelul administrației publice din România (adaptat după[96])

Nr. Crt.	Elemente ale Controlului Public Intern	Legi care au stat la baza reformei administrației publice	Vizează	Schimbări/elemente noi
1.	Bugetul general consolidat	Legea nr. 500/2002	Finanțele publice	Definește categoriile de ordonatori de credite, rolurile și responsabilitățile acestora
		Legea Nr. 69/2010	Responsabilitatea fiscal-bugetară	Introduce noțiunea de buget general consolidat = ansamblu de bugete care compun sistemul bugetar
2.	Sistemul contabil	Legea Nr. 500/2002	În domeniul contabilității	
		Legea Nr. 82/1991	Contabilitatea veniturilor și cheltuielilor publice, care reflectă decontarea veniturilor și plata cheltuielilor într-un an financiar; contabilitatea trezoreriei statului; contabilitate generală	Reflectă evoluția situației financiare
3.	Auditul intern	Legea Nr. 672/2002		
4.	Lupta împotriva fraudelor	Regulamentul 679/2016 al UE abrogă Directiva 95/46/CE	protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date	A intrat în vigoare la 25 mai 2018 Garantează libera circulație a datelor cu caracter personal în interiorul Uniunii Europene concomitent cu stabilirea unor norme menite să asigure protecția persoanelor fizice

Analizând evoluția măsurilor luate la nivel național așa cum sunt structurate în tabelul 1.5, se poate observa că reforma managementului public românesc a avut la baza o serie de schimbări legislative. Se urmărește prin reformă să se realizeze un întreg mecanism de programare bugetară din dorința de a face administrația publică din România să progreseze.

1.5 STRATEGII ȘI DIRECTIVE REFERITOARE LA MANAGEMENTUL CALITATE-RISC LA NIVEL UNIVERSITAR EUROPEAN ȘI LA NIVEL UNIVERSITAR ROMÂNESC

1.5.1 Utilizarea sistemelor de management calitate-risc într-o universitate publică

În societatea actuală rolul educației a căpătat o importanță majoră, înțelegem în acest sens rolul educației în societate și cum influențează aceasta noile generații. Putem afirma fără dubii că managementul universitar ocupă un loc fruntaș în preocupările statului și a organismelor sale, atât la nivelul Uniunii europene cât și la nivelul țării noastre.

Primele schimbări au apărut imediat după anul 1989, iar intrarea României în Uniunea Europeană în anul 2007 a produs o serie de schimbări la nivelul învățământului universitar.

Putem afirma că mai mult de 80% din problemele legate de managementul calitate-risc ce apar la nivelul universităților sunt dependente de sistem, fiind datorită managerilor să găsească soluții pentru a le rezolva. Totuși în cele mai multe cazuri aceștia iau măsuri pentru rezolvarea problemelor abia după ce acestea au avut loc, punând accent mai mult pe rezolvarea problemelor decât pe prevenirea apariției lor.

Implementarea unui sistem de management calitate-risc eficient presupune trei acțiuni importante:

1. conștientizarea necesității de preluare a inițiativei de către manageri;
2. dobândirea cunoștințelor privind managementul calității, managerii trebuie să se implice activ nu să rămână simplii observatori;
3. implementarea unui mediu organizațional motivant și ”sprijinirea personalului didactic și auxiliar în scopul îmbunătățirii continue a calității” (P.B. Crosby)

În final analiza situației actuale la nivel european și național în ceea ce privește managementul calitate-risc se restrânge asupra unui departament (subsistem) dintr-o instituție publică de învățământ universitar.

Tabel nr. 1.9 Directive Europene referitoare la risc la nivel de departament în universitate (contribuție autor)

Nr. crt.	Directive Europene referitoare la risc la nivel de departament	Tematică
1.	LEGE nr. 363 din 28 decembrie 2018	protecția persoanelor fizice referitor la prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, descoperirii, cercetării, urmării penale și combaterii infracțiunilor sau al executării pedepselor, măsurilor educative și de siguranță, precum și privind libera circulație a acestor date [6]
2.	LEGE nr.544 din 12 octombrie 2001	liberul acces la informațiile de interes public
3.	Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/2005	asigurarea calității educației
4.	ORDIN Nr. 6154/2016 din 21 decembrie 2016	aprobarea Metodologiei de reglementare a activităților desfășurate de către agențiile de asigurare a calității din străinătate, înregistrate în Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (EQAR), pe teritoriul României
5.	ORDIN Nr. 3131/2018 din 30 ianuarie 2018	inclusiunea în planurile de învățământ, pentru toate programele de studii universitare organizate în instituțiile de învățământ superior din sistemul național de învățământ, a cursurilor de etică și integritate academică

Se poate observa că toate directivele și strategiile adoptate la nivel european în ceea ce privește administrația publică se reflectă și în instituțiile de învățământ superior de pe teritoriul României. În tabelul nr. 1.7 am realizat o enumerare succintă a unor directive adoptate încă din anul 1999 prin Declarația de la Bologna. Adoptarea acestor normative la nivelul țării noastre începe în anul 2005 atunci când este adoptată legea nr. 288/2004 ce privește organizarea studiilor universitare. Această lege susține o mai bună integrare a absolvenților universităților din România pe piața Europeană a muncii.

Concluzionăm că utilizarea sistemelor de management al calității în toate procesele și activitățile din instituțiile de învățământ superior, cu scopul de a îmbunătăți procesul schimbării la nivel instituțional, nu este suficient de bine reglementată, și uneori chiar lipsește cu desăvârșire.[6]

1.5.2 Autoevaluarea – instrument al managementului calității în administrația publică

A) Autoevaluarea – definiție și etape

Principala metodă de măsurare a calității serviciilor este AUTOEVALUAREA. Prin autoevaluarea se poate identifica nivelul performanțelor instituțiilor publice în raport cu standardele de calitate. Prin autoevaluare se dorește monitorizarea progresului managementului instituțiilor publice și eficientizarea acestuia.

B) Autoevaluarea calității serviciilor – instrument al managementului calității în învățământul superior

O analiză succintă ne arată că în societatea actuală rolul educației a căpătat o importanță majoră. Înțelegem în acest sens rolul educației în societate și cum influențează aceasta noile generații. Putem afirma fără dubii că managementul universitar ocupă un loc fruntaș în preocupările statului și a organismelor sale, atât la nivelul Uniunii europene cât și la nivelul țării noastre.

1.6 STRATEGII ȘI DIRECTIVE REFERITOARE LA RISC LA NIVEL DE DEPARTAMENT AL UNEI UNIVERSITĂȚI PUBLICE DE STAT DIN ROMÂNIA

A) Obiective specific dedicate calității la nivel de departament;

B) Obiectivele se stabilesc astfel încât să corespundă mai multor cerințe;

C) Obiectivele universității ar putea fi organizate în cinci.

Tabel nr. 1.9 Directive Europene referitoare la risc la nivel de departament în universitate (contribuție autor)

Nr. crt.	Directive Europene referitoare la risc la nivel de departament	Tematică
1.	LEGE nr. 363 din 28 decembrie 2018	protecția persoanelor fizice referitor la prelucrarea datelor cu caracter personal de către autoritățile competente în scopul prevenirii, descoperirii, cercetării, urmării penale și combaterii infracțiunilor sau al executării pedepselor, măsurilor educative și de siguranță, precum și privind libera circulație a acestor date [6]
2.	LEGE nr.544 din 12 octombrie 2001	liberul acces la informațiile de interes public
3.	Legea nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 75/2005	asigurarea calității educației
4.	ORDIN Nr. 6154/2016 din 21 decembrie 2016	aprobarea Metodologiei de reglementare a activităților desfășurate de către agențiile de asigurare a calității din străinătate, înregistrate în Registrul European pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (EQAR), pe teritoriul României
5.	ORDIN Nr. 3131/2018 din 30 ianuarie 2018	includerea în planurile de învățământ, pentru toate programele de studii universitare organizate în instituțiile de învățământ superior din sistemul național de învățământ, a cursurilor de etică și integritate academică

Putem afirma că directivele europene referitoare la calitatea în învățământul superior sunt preluate de către echipele manageriale ale universităților din România, așa cum se poate observa și în tabelul 1.9. Afirmăm că la nivelul instituției de învățământ superior obiectivele se răsfrâng asupra tuturor activităților ce se desfășoară în entitate.

Având în vedere faptul că reforma din instituțiile publice se referă la descentralizare putem afirma că la baza procesului de îmbunătățire al calității activităților administrative stă activitatea secretariatului. Acesta reprezintă principalul portal prin care universitatea interacționează cu cetățenii.

Analiza sistemului de învățământ universitar în situația actuală dar și a tendințelor existente scoate în evidență competențe și obiective cum ar fi:

- Conținutul activităților didactice bazate pe deprinderea de către absolvenți de competențe care să le faciliteze pătrunderea pe piața muncii mult mai facil;
- Materialul uman implicat în managementul calitate-risc (personal didactic și de cercetare, personal didactic auxiliar și personal administrativ) să aibă un grad ridicat de pregătire, specializarea acestora să se facă permanent;
- Condițiile materiale să asigure satisfacerea așteptărilor beneficiarilor fie că este vorba de resurse de timp, de spațiu sau dotări;
- Evaluarea și autoevaluarea calității activităților entităților publice de învățământ superior în mod constant cu scopul de realiza un plan de măsuri pentru diminuarea riscurilor și menținerea calității la un standard cât mai ridicat.

1.6.1. Organizarea structurilor la nivelul Facultății și activitățile specifice ale acestor structuri

Pentru a putea defini obiectivele și a stabili care sunt activitățile adiacente acestor obiective, fie ele generale sau specifice, este nevoie să cunoaștem departamentul și organizarea departamentului asupra căruia realizăm acest studiu. Nu întâmplător am ales un secretariat de facultate, deoarece acest secretariat este caracterizat de activități complexe și diversificate.

Organizarea structurilor la nivel de Facultate

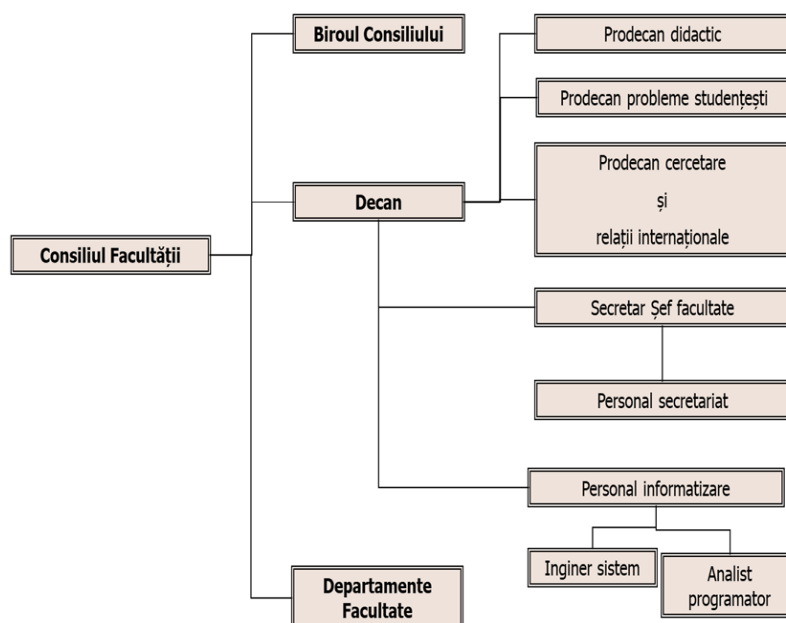


Fig. 1.12 Organizarea structurilor la nivel de facultate (contribuție autor)

1.6.2. Organizarea secretariatului de Facultate

Din punct de vedere funcțional secretariatele corespunzătoare tuturor nivelelor de ierarhizare sunt structuri de lucru executive deservite de personal didactic auxiliar care-și exercită funcțiile conform fișei postului.

1.7 CONCLUZII REFERITOARE LA STADIUL ACTUAL

Există mai multe agenții și asociații atât la nivel internațional cât și național care urmăresc stimularea și sprijinirea implementării principiilor Managementului Calității Totale la nivelul instituțiilor de învățământ superior. Dintre aceste cele mai importante sunt **Rețeaua Internațională a Agențiilor de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (INQAAHE)** și **Asociația Europeană pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior (ENQA)**.

Analiza sistemului de învățământ universitar în situația actuală dar și a tendințelor existente scoate în evidență competențe și obiective cum ar fi:

- Conținutul activităților didactice bazate pe deprinderea de către absolvenți de competențe care să le faciliteze pătrunderea pe piața muncii mult mai facil;
- Materialul uman implicat în managementul calitate-risc (personal didactic și de cercetare, personal didactic auxiliar și personal administrativ) să aibă un grad ridicat de pregătire, specializarea acestora să se facă permanent;
- Întregul colectiv să se implice în procesul de gestionare al riscurilor, toți angajații indiferent de nivelul să participe la autoevaluare;
- Condițiile materiale să asigure satisfacerea așteptărilor beneficiarilor fie că este vorba de resurse de timp, de spațiu sau dotări;
- Evaluarea și autoevaluarea calității activităților entităților publice de învățământ superior în mod constant cu scopul de realiza un plan de măsuri pentru diminuarea riscurilor și menținerea calității la un standard cât mai ridicat.

Capitolul 2

CONCLUZII PRELIMINARE ȘI OBIECTIVELE TEZEI

2.1 TENDINȚELE ACTUALE ALE CERCETĂRILOR PRIVIND MANAGEMENTUL CALITATE-RISC ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

Se poate observa cu ușurință faptul că la nivel european se urmărește alinierea la **standarde unice de calitate și risc**. Succesul economic al unui stat se bazează pe învățământ.

Privind cu interes către acele probleme puțin abordate în literatura de specialitate, enumerăm câteva concluzii preliminare:

- ținând seama de societatea actuală extrem de dinamică și în continuă schimbare, există unele dificultăți în abordarea **managementului riscului** și a **managementului calității în învățământului universitar**, acest sistem fiind extrem de complex;
- se remarcă, de asemenea, insuficiența informație privind studiile cu privire la managementul **calitate - risc și corelația dintre managementul calității și managementul riscului la nivelul învățământului universitar**;
- se remarcă, de asemenea, insuficiența informație privind **studiile experimentale referitoare la autoevaluare și îmbunătățirea continuă a calității în departamentele din cadrul instituției de învățământ superior**.

Problema riscurilor este abordată în lucrări științifice chiar și înainte de anul 2015. Lucrările de specialitate au vizat subiecte ca riscul și managementul riscului în administrația publică, metode și tehnici de gestionare ale riscului.

Totuși managementul calitate-risc într-o universitate publică din România, aplicat și gestionat așa cum prevede noul standard SR ISO 9001:2015 este abordat într-o mică măsură, lăsând astfel cale liberă pentru viitoare cercetări. Această problemă este de actualitate și un studiu al managementului calitate-risc în mediul academic românesc poate conduce universitățile din țara noastră către rezultate notabile în ceea ce privește implementarea standardului de calitate amintit. O implementare corectă va conduce la o bună gestionare a riscurilor și deci la o calitate ridicată la nivel de universitate.

2.2 CONCLUZII

În urma studiilor de cercetare bibliografică efectuate, sintetizate în tabelul nr. 2.1, rezultă următoarele **concluzii** referitoare la abordările efectuate **în legătură cu tematica tezei de doctorat**:

- se remarcă o accentuată **dezvoltare a studiilor teoretice și experimentale privind problema calității la nivelul administrației publice centrale și locale**;
- se remarcă o accentuată **dezvoltare a studiilor teoretice și experimentale privind problema calității la nivelul învățământului preuniversitar și universitar**;
- se remarcă cercetările privind **dezvoltarea tehnicilor și metodelor de studiu a managementului calității în administrația publică**;
- se remarcă o accentuată **dezvoltare a studiilor teoretice privind problema riscului la nivelul învățământului universitar**;
- există **cercetări teoretice și experimentale de înaltă ținută științifică referitoare la studiul ciclului de autoevaluare și îmbunătățire continuă a calității la nivelul administrației publice**;
- ținând seama de societatea actuală extrem de dinamică și în continuă schimbare, există unele dificultăți în abordarea **managementului riscului** și a **managementului calității în învățământului universitar**, acest sistem fiind extrem de complex;

- se remarcă, de asemenea, insuficiența informație privind studiile cu privire la managementul **calitate - risc și corelația dintre managementul calității și managementul riscului la nivelul învățământului universitar;**
- se remarcă, de asemenea, insuficiența informație privind **studiile experimentale referitoare la autoevaluare și îmbunătățirea continuă a calității în departamentele din cadrul instituției de învățământ superior.**

2.3 DIRECȚII DE CERCETARE

Rezultă în urma studiului bibliografic efectuat și a concluziilor prezentate că în cadrul temei tezei de doctorat vor fi abordate următoarele direcții de cercetare cu referire la:

- **studiul teoretic și aplicativ al unui model privind ciclul de autoevaluare în administrația publică;**
- **studiul teoretic și aplicativ privind autoevaluarea calității serviciilor – instrument al managementului calității în învățământul superior;**
- **studiul teoretic și aplicativ privind riscul în învățământul superior;**
- **studiul teoretic și aplicativ privind managementul calitate – risc la nivelul învățământului universitar;**
- **Studiul aplicativ privind metoda de gestionare a riscurilor reziduale aplicată unui departament de tip secretariat privit ca un subsistem.**

2.4 OBIECTIVELE TEZEI DE DOCTORAT

Managementul calitate-risc din instituțiile de învățământ superior constituie o activitate de o complexitate extraordinară. Acesta implică, realizarea la cele mai înalte standarde de performanță și competitivitate, atât a funcțiilor manageriale cât și a funcțiilor executive..

Teza dorește să definească câteva concepte, termeni și instrumente specifice managementului calitate-risc utilizate în asigurarea calității, în instituțiile de învățământ superior.

2.4.1 Obiectivele teoretice ale tezei de doctorat

Ca urmare a concluziilor rezultate din analiza bibliografică efectuată și a studiului efectuat asupra stadiului actual al cercetărilor privind sistemul de management calitate-risc în învățământul superior teza își propune următoarele obiective:

1. Studii privind autoevaluarea calității serviciilor – instrument al managementului calității în administrația publică și în învățământul superior:
 - Autoevaluarea –instrument al managementului calitate-risc;
 - Model de autoevaluare la nivelul administrației publice;
 - Metoda de gestionare a riscurilor reziduale aplicată unui departament de tip secretariat privit ca un subsistem.
2. Studii privind riscul în învățământul superior:
 - Corelația calitate-risc;
 - Ierarhizarea riscurilor.
3. Studii privind sistemul de management calitate - risc în învățământul universitar:
 - Corelația între managementul calității și managementul riscului;
 - Corelația autoevaluare-risc.

2.4.2 Obiective practice ale tezei de doctorat

Pe baza studiilor și contribuțiilor teoretice reușite, teza de doctorat își propune să realizeze un studiu de caz privind **Metoda de gestionare a riscurilor reziduale** aplicată unui departament de tip secretariat privit ca un subsistem:

- Cercetarea experimentală asupra procesului de autoevaluare în departamentul de tip secretariat- ca subsistem informațional-din cadrul universității;
- Simularea algoritmului procesului autoevaluare-risc;
- Elaborarea unei proceduri operaționale și a unui plan de formare profesională și instruire a personalului didactic auxiliar și nedidactic;
- Realizarea registrului riscurilor la nivel de departament de tip secretariat.

Tendința actuală la nivelul Uniunii Europene este de aliniere la standarde europene a tuturor instituțiilor publice din țările membru UE. Procesul de descentralizare și de aliniere la practicile UE este principalul obiectiv al managementului riscurilor și al reformei aflată în plină desfășurare la nivel de administrație publice europene.

Riscul și managementul riscurilor sunt acele elemente aduse în prim plan de SR ISO 9001:2015 și urmăresc creșterea complexității activităților desfășurate în instituțiile publice, folosind ca instrument principal în gestionarea managementului calității AUTOEVALUAREA.

Tocmai din acest motiv tema aleasă este de actualitate, încercând să aducă un mic aport la cercetările din vastul domeniu al managementului calitate-risc la nivel universitar.

Capitolul 3

DEZVOLTĂRI ȘI CONTRIBUȚII TEORETICE PRIVIND MANAGEMENTUL CALITATE-RISC LA NIVEL DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

3.1 Stabilirea obiectivelor generale și specific

Instituția de învățământ superior își va defini obiectivele legate de misiunea principală a entității respectând legile, regulamentele și politicile sale interne. Primul pas în managementul calitate – risc la nivel de universitate constă în stabilirea obiectivelor, atât a celor generale cât și a celor specific. Stabilirea obiectivelor se face din dorința de a susține viziunea universității și a echipei de management a acestora.

Dacă stabilirea obiectivelor revine conducerii universității, realizarea acestora este în sarcina atât a conducerii cât și a salariaților.



Fig. 3.1 Cerințe SMART utilizate în definirea obiectivelor (adaptat după[102])

3.2 Identificarea riscurilor

Identificarea riscurilor este al doilea pas în managementul calitate - risc. Identificarea riscurilor constă în descoperirea și definirea tuturor riscurilor posibile și a surselor acestora. Scopul principal este de a diminua aceste riscuri.

Etapa de identificare a riscurilor se finalizează cu completarea Formularului de alertă la risc pentru fiecare risc nou identificat, sau prin Lista obiectivelor, activităților și a riscurilor.

3.3 CONTRIBUȚII PRIVIND PARTICULARITĂȚI ÎN EXEMPLE ÎN CE PRIVEȘTE AUTOEVALUAREA ÎN DEPARTAMENTUL DE TIP SECRETARIAT-CA SUBSISTEM INFORMACIONAL-DIN CADRUL UNIVERSITĂȚII

3.3.1 Model privind ciclul de autoevaluare în universitate

Principala metodă de măsurare a calității serviciilor este AUTOEVALUAREA. Prin autoevaluarea se poate identifica nivelul performanțelor instituțiilor publice în raport cu standardele de calitate. Prin autoevaluare se dorește monitorizarea progresului managementului instituțiilor publice și eficientizarea acestuia.

Acest instrument de autoevaluare a activităților din administrația publică se referă la tehnicile prin care angajații acestora identifică puncte slabe și puncte forte în procesul de funcționare al instituției și fac propuneri în sensul oferirii de soluții cu scopul îmbunătățirii activităților vizate (Petrescu, 2008).

Fiind un instrument relativ nou, autoevaluarea are potențial inovator. Aceasta pornește din interiorul organizației, iar acest lucru reprezintă în același timp un aspect pozitiv și o provocare. Autoevaluarea trebuie să înceapă cu o evaluare ce are ca scop identificarea măsurilor de îmbunătățire ce urmează a fi aplicate. De asemenea, autoevaluarea oferă posibilitatea feedback-ului extern.

În acest capitol am realizat un model de Autoevaluare așa cum se poate observa în figura următoare.

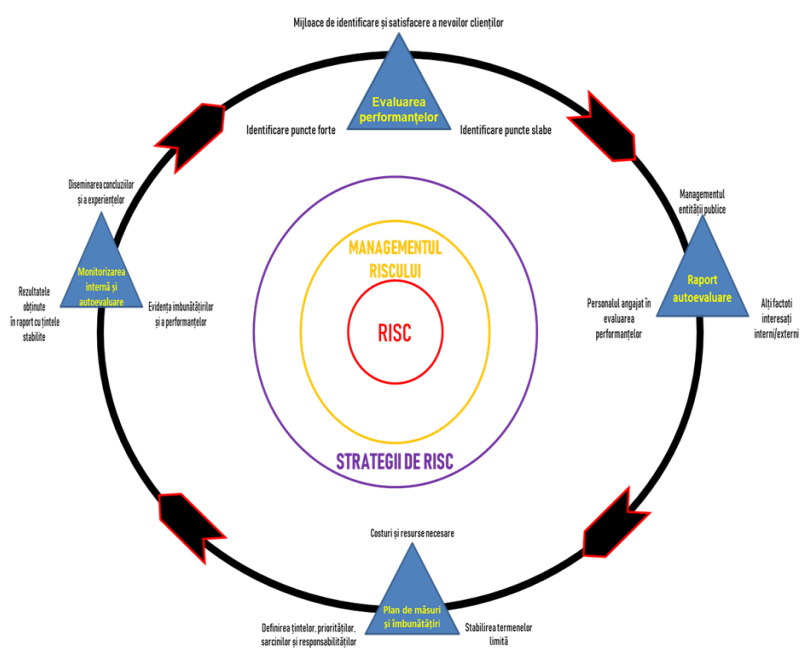


Fig. 3.2 Ciclul de autoevaluare în administrația publică (contribuție autor)

Așa cum reiese din figura numărul 3.3, procesul de autoevaluare și îmbunătățire continuă are mai multe etape: evaluarea performanței, raportul de autoevaluare, planul de măsuri și îmbunătățiri care vizează țintele îmbunătățirii și planurile de acțiune, apoi monitorizarea internă și autoevaluarea, această etapă urmărește în ce măsură au fost realizate planurile măsuri și în ce procent au fost atinse țintele propuse, iar ca ultimă etapă este evaluarea externă[43].

3.3.2 Studiul de cercetare privind interconectivitatea între AUTOEVALUARE și RISC, privit ca un întreg, în cadrul unui proces autoevaluare – risc (întrări-ieșiri)

În continuare am realizat un studiu de cercetare privind interconectivitatea între AUTOEVALUARE și RISC, privit ca un întreg, în cadrul unui proces autoevaluare – risc (întrări-ieșiri) Autoevaluarea și riscul se află într-o corelație reciprocă permanentă. Eficacitatea și eficiența managementului în entitatea de învățământ superior se bazează pe aceste două noțiuni, autoevaluare și risc, ele practic nu pot exista independent una fără cealaltă. Este evident că autoevaluarea se realizează pe baza mărimilor riscurilor inițiale și are ca rezultat riscurile reziduale, de aceea putem afirma că cele două sunt dependenta una față de cealaltă.

Având în vedere cele analizate anterior putem defini CORELAȚIA AUTOEVALUARE-RISC ca pe o legătură reciprocă manifestată între cele două.

În acest punct am definit și măsurat riscul inițial și riscul rezidual și am calculat valoarea raportului între cele două riscuri cu scopul final de a cuantifica impactul pe care l-a avut planul de măsuri asupra activităților procesului evaluat.

În ceea ce privește indicatorii de risc, în timpul cercetării am identificat două cazuri:

- a) **Indicatori mici definesc calitate mare.** Un exemplu ar fi absența de la locul de muncă al angajaților. Obiectivul inițial este ca numărul de angajați care lipsesc să fie zero. Acest lucru înseamnă că indicatorul acestui obiectiv trebuie să tindă spre zero.

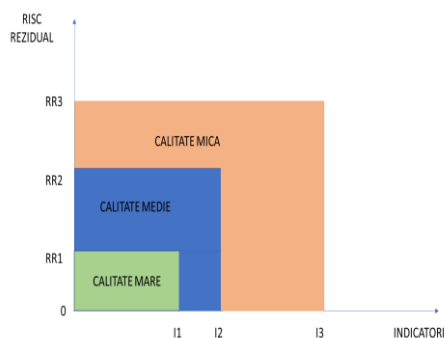


Fig. Nr. 3.5 Ierarhizarea calității -cazul 1 (contribuție autor)

Concluzionăm că la indicatori mici și risc rezidual mic vom avea o calitate mare. Cu cât crește riscul rezidual și crește și indicatorul obiectivului cu atât calitatea va fi mai mică, acestea fiind invers proporționale, după cum se poate observa în graficul următor.

- b) **Indicatori mari definesc calitate mare.** Un exemplu concret este când obiectivul este să se descarce toate notele din cataloagele dintr-o sesiune. Cu cât se descarcă mai multe note cu atât indicatorul ne arată o calitate mai mare. Riscul rezidual influențând ca și până acum invers proporțional calitatea.

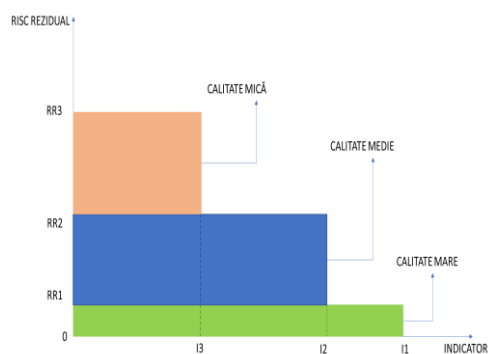


Fig.nr. 3.6 Ierarhizarea calității-cazul 2 (contribuție autor)

Se observă că minimizarea riscului rezidual și îndeplinirea obiectivelor propuse pentru fiecare activitate în parte determină mărimea calității procesului. Cu cât calitatea este mai mare și riscul rezidual mai mic decât riscul inerent cu atât mai eficient a fost planul de măsuri implementat.

3.3.3 Indicatorii calității. Generare, definire și analiză

Această etapă reușește să definească indicatorii calității precum și indicatorii obiectivelor realizate, urmând o analiză a acestor indicatori.

$$I_C = \frac{C_{realizată}}{C_{propusă}} * 100 \text{ [%]} \quad (3.4)$$

unde:

I_C reprezintă indicatorul calității;

$C_{realizata}$ reprezintă calitatea realizată;

$C_{propusă}$ reprezintă calitatea propusă.

B) Analiza indicatorilor calității

Acest studiu își propune să analizeze doi indicatori ai calității din procesul autoevaluare-risc, adică indicatorii calității pentru două obiective cu riscuri mari și foarte mari.

$$I_C = \frac{R_{OB} * I_{OB}}{RR_{OBR} * I_{OBR}} * 100 \text{ [%]} \quad (3.8)$$

Analizând acești indicatori putem spune dacă procesul autoevaluare-risc este unul eficient. Cu cât indicatorul calității ne arată o calitate mai mare înseamnă că planul de măsuri implementat este unul eficient. Am reușit astfel să demonstrăm inter-conectivitatea între autoevaluare și risc privind ca un întreg sistemul Autoevaluare-risc. Acesta are ca scop final obținerea calității serviciilor și minimizarea riscurilor în subsistemul - departament de tip secretariat al unei instituții de învățământ superior.

3.3.4 Planul de măsuri. Proceduri

Atunci când vorbim de plan de măsuri vorbim de fapt de proceduri de sistem și proceduri operaționale. Am definit eficiența și eficacitatea unei proceduri cu formulele de calcul aferente fiecăreia.

În acest capitol am propus o metodă de optimizare a procesului de gestionare a riscului rezidual într-un proces autoevaluare-risc. Acest model poate fi ușor aplicat în diferite situații adică: la nivel de subsistem sau la nivel de sistem.

Vom măsura aceste proceduri la fel ca și riscul, prin două dimensiuni:

1. **Eficiență** = a avea un efect util, își produce un anumit efect folositor.
2. **Eficacitate** = calitatea de a produce efectul pozitiv așteptat.

Astfel **eficiența** ne spune dacă o procedură are efect pozitiv, iar **eficacitatea** ne va arăta în ce măsură a reușit să minimizeze riscul, sau altfel spus dacă riscul rezidual este minim. Având în vedere definiția eficienței și eficacității putem afirma că eficiența ne arată dacă procedura produce un efect pozitiv și reușește să aducă riscul rezidual la o valoare mai mică decât valoarea inițială a riscului. Eficacitatea procedurii se referă la cât de bine își atinge scopul această procedură, adică dacă riscul are o valoare a expunerii mai mică decât limita de toleranță, 5 în cazul de față.

Pentru a calcula Eficiența și Eficacitatea unei proceduri, vom utiliza formulele:

$$Eficiența_{p00ij} = \frac{\text{probabilitatea } RO_{0i-Aj}}{\text{probabilitate } RRO_{0i-Aj}} * 100 \text{ [%]} \quad (3.12)$$

unde:

- Eficiența PO_{0ij} reprezintă eficiența procedurii aplicate riscului activității A_j , a obiectivului OB_{0i} ;
- Probabilitatea R_i reprezintă probabilitatea de apariție a riscului inițial al activității A_j , a obiectivului OB_{0i} ;
- Probabilitatea RR_i reprezintă probabilitatea de apariție a riscului rezidual al activității A_j , a obiectivului OB_{0i} ;
- $i=1..n$;
- $j=1..m$;
- n reprezintă numărul maxim de obiective;
- m reprezintă numărul maxim al activităților .

$$Eficacitate_{PO_{ij}} = \frac{\text{impact } ROB_{0i-A_j}}{\text{impact } RROB_{0i-A_j}} * 100 [\%] \quad (3.13)$$

unde:

- Eficacitatea PO_{0ij} reprezintă eficacitatea procedurii aplicate riscului activității A_j , a obiectivului OB_{0i} ;
- Impact R_i reprezintă impactul riscului inițial al activității A_j , a obiectivului OB_{0i} ;
- Impact RR_i reprezintă impactul riscului rezidual al activității A_j , a obiectivului OB_{0i} ;
- $i=1..n$;
- $j=1..m$;
- n reprezintă numărul maxim de obiective;
- m reprezintă numărul maxim al activităților .

3.3.5 Concluzii

În acest capitol am propus o **metodă de optimizare a procesului de gestionare a riscului rezidual** într-un proces autoevaluare-risc. Acest model poate fi ușor aplicat în diferite situații adică: la nivel de subsistem sau la nivel de sistem.

După identificarea obiectivelor principale din cadrul departamentului analizat și definirea activităților aferente fiecărui obiectiv, am aplicat modelul pentru un departament de tip secretariat din cadrul unei universități (capitolul 4).

Capitolul 4

DEZVOLTĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRACTICE PRIVIND MANAGEMENTUL CALITATE-RISC ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

4.1 Identificarea obiectivelor și activităților aferente realizării acestora

În capitolul 4 am realizat un studiu practic la nivel de departament de tip secretariat și anume implementat modelul de gestionare al riscurilor realizat în capitolul anterior.

Primul pas îl reprezintă identificarea obiectivelor și a activităților aferente realizării acestora. Următorul pas al procesului îl reprezintă atașarea riscurilor la activitățile definite anterior și alegerea unui risc pentru fiecare activitate. Definim de asemeni indicatorii pentru fiecare activitate atașată celor trei obiective definite.

Evaluarea riscurilor presupune definirea a mai multe elemente, cum ar fi:

- Probabilitatea de apariție a riscului;
- Impactul riscului asupra obiectivelor și activităților adiacente acestora;
- Expunerea la risc. Aceasta se calculează conform formulei:

$$E_{Ri} = P_{Ri} * Imp_{Ri} \quad (4.1.)$$

unde:

E_{Ri} reprezintă expunerea riscului Ri ;

P_{Ri} reprezintă probabilitatea apariției riscului Ri ;

Imp_{Ri} – impactul riscului Ri .

4.2 Contribuții privind îmbunătățirea metodelor de gestionare a riscurilor reziduale aplicate unui departament de tip secretariat privit ca un subsistem

După ce în subcapitolul anterior am realizat prima etapă, adică stabilirea obiectivelor, a activităților adiacente acestor obiective, a riscurilor inițiale, urmează etapa a doua, ce presupune preluarea datelor și centralizarea acestora.

Având în vedere faptul că se dorește obținerea unei calități de nivel înalt se presupune că această calitate poate fi obținută numai prin îndeplinirea obiectivelor în proporție de 100%.

Din acest motiv am stabilit încă de la începutul procesului autoevaluare-risc că obiectivele inițiale au valoarea optimă de 100%, iar toleranța la risc în acest departament poate atinge valoare maximă egală cu 5.

Asupra activităților influențate de aceste riscuri se va interveni cu o procedură de sistem sau, după caz, o procedură operațională. Implementarea unor proceduri are ca scop organizarea activităților în așa fel încât valorile riscurile reziduale obținute să se încadreze în intervalul acceptat, de maxim 5.

Există deci două scenarii posibile:

1. valoarea riscurile reziduale se află în intervalul de toleranță, adică sunt mai mici decât 5, iar în acest caz trecem la etapa următoare;

2. valoare riscurilor reziduale depășește valoarea maximă acceptată, adică sunt mai mari decât 5 și atunci se revizuieste planul de măsuri, se îmbunătățesc vechile proceduri sau se concep unele noi

Tabel nr. 4.2 Tabel centralizator al rezultatelor procesului autoevaluare-risc (contribuție autor)

Nr. crt	OBIECTIV/PROPUS/COD-OBIECTIV	ACTIVITĂȚI	INDICATORI $I = \frac{\text{realizat}}{\text{propus}} * 100\%$	RISC INERENT			PLAN DE MĂSURI	RISC REZIDUAL			Raportul RISC INERENT / RISC REZIDUAL	INDICATOR OBIECTIV REALIZAT	INDICATOR AL CALITĂȚII
				Probabilitate	Impact	Expunere		Probabilitate	Impact	Expunere			
1.	OB 01	OB ₀₁ -A1 OB ₀₁ -A2 OB ₀₁ -A3	950/1000=95%	2	1	2	Nu	2	1	2	1	93,92	1%
			7/8=87,5%	1	3	3	Nu	1	3	3	1		
			267/269=99,25%	1	4	4	Nu	1	4	4	1		
			248/255=97,25%	3	1	3	Nu	3	1	3	1		
2.	OB 02	OB ₀₂ -A1 OB ₀₂ -A2 OB ₀₂ -A3	7/8=87,5%	2	2	4	Nu	2	2	4	1	94,92	1%
			8/8=100%	1	1	1	Nu	1	1	1	1		
			5/8=62,5%	3	2	6	PO-031	1	2	2	3		
3.	OB 03	OB ₀₃ -A1 OB ₀₃ -A2 OB ₀₃ -A3	4/5=80%	1	4	4	Nu	1	4	4	1	64,16	1,80%
			2/4=50%	2	4	8	PO-033	1	4	4	2		

În cele din urmă am descris și am aplicat metoda de gestionare a riscurilor calculând expunerea riscurilor inițiale și reziduale cu ajutorul celor două dimensiuni ale riscului, impactul și probabilitatea.

Am urmărit evoluția riscurilor și a indicatorului calității, dar și interdependența dintre indicele calității, riscurilor inițiale, riscurilor reziduale, eficiența și eficacitatea procedurilor implementate, cu ajutorul graficelor.

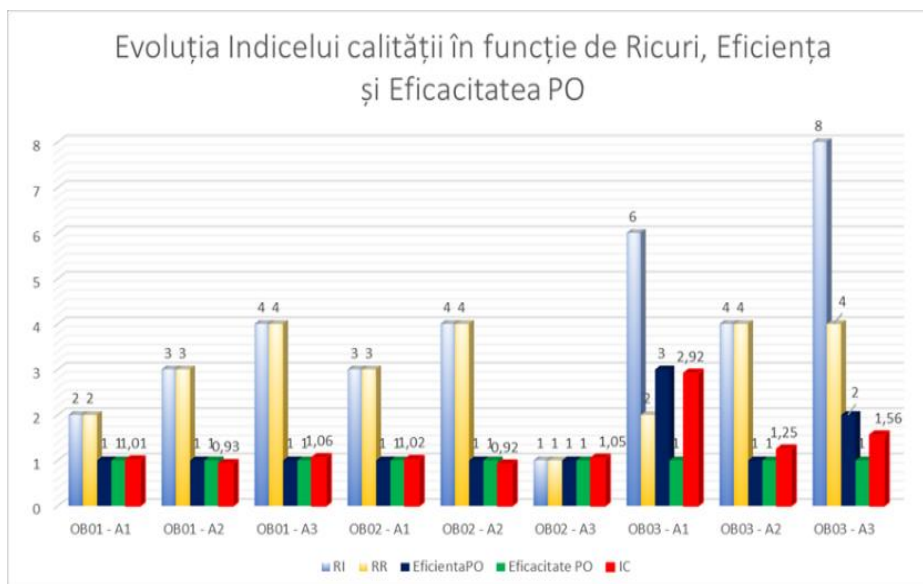


Fig. 4.3 Evoluția indicelui calității în funcție de riscuri, eficiența și eficacitatea PO

La finalul analizei am realizat un algoritm privind gestionarea procesului Autoevaluare-risc cu modelul matematic al gestionării procesului Autoevaluare-Risc (**MMGPAR**).

Sintetizând totul într-o reprezentare grafică a algoritmul de gestionare a procesului Autoevaluare-Risc.

4.2.1 Algoritm privind gestionarea procesului Autoevaluare-risc

1. Definiere și formalizare

1.1 **Procesul Autoevaluare-risc** este un ansamblu organizat de activități ce interacționează cu scopul de a minimiza riscurile inițiale obținându-se riscuri reziduale minime.

1.2 **Autoevaluarea** este un instrument de identificare a punctelor slabe și a punctelor forte, pe baza indicatorilor interni și a celor externi. Autoevaluarea propune soluții de îmbunătățire a activităților vizate.

1.3 Riscul

1.3.1 **Risc inerent** este acel risc care apare atunci când procesul este expus la un anumit risc, înainte de aplicarea măsurilor prevăzute în planuri de măsuri ce are ca scop diminuarea acelui risc.

1.3.2 Atunci când procesul este expus la un anumit risc, după ce a fost întocmit planul de măsuri și au fost luate măsuri de minimizare a acelui risc, riscul care rezulta se numește **risc rezidual**.

1.4 Gestionarea procesului Autoevaluare-risc din punct de vedere:

- **Micro:** la nivel de subsistem/departament în cadrul instituției de învățământ superior;
- **Macro:** la nivelul instituției și a altor universități;

2. Modelul matematic al gestionării procesului Autoevaluare-Risc (MMGPAR)

4.2.2 Reprezentare grafică a algoritmul de gestionare a procesului Autoevaluare-Risc

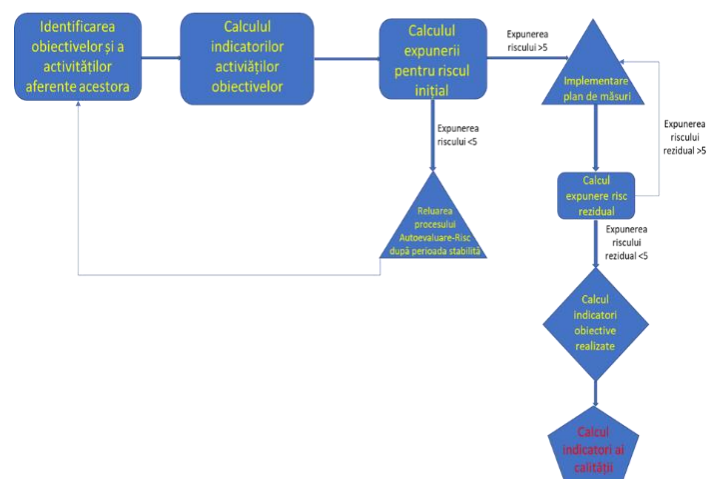


Fig. 4.6 Algoritm de gestionare a procesului Autoevaluare-Risc (contribuție autor)

Primul pas al algoritmului constă în identificarea obiectivelor și a activităților aferente acestora.

La **pasul 2** se definesc riscurile inițiale ce amenință atingerea obiectivelor inițiale, se identifică obiectivele realizate și se calculează indicatorii acestor obiective. Dacă adoptăm de la începutul procesului autoevaluare-risc toleranța la risc egală cu 5, după calculul valorii expunerii riscului inițial, distingem două situații:

- I) Expunerea riscului inițial este mai mică decât 5. În acest caz se va relua procesul autoevaluare-risc de la pasul 1;
- II) Expunerea riscului inițial este mai mare decât 5. În acest caz trecem la pasul 3.

La **pasul 3** se vor identifica procedurile ce urmează a fi implementate cu scopul minimizării valorilor riscurilor inițiale, se calculează eficiența și eficacitatea fiecărei proceduri cu ajutorul formulelor 4.13, respectiv 4.14.

În continuare, la **pasul 4**, se vor identifica riscurile reziduale ce apar ca urmare a implementării planului de măsuri, adică a procedurilor operaționale sau a procedurilor de sistem ce au fost stabilite la pasul 3. De asemenea se va calcula expunerea riscului rezidual, unde deosebim două cazuri, astfel:

- I) Expunerea riscului rezidual este mai mare ca 5 și atunci se reia procesul autoevaluare-risc de la pasul 3.
- II) Expunerea riscului rezidual este mai mică decât 5 și atunci se trece la pasul 5.

Urmează **pasul 5** care presupune calculul raportului de risc conform formulei 4.15. În funcție de valoarea raportului de risc identificăm 3 cazuri:

- I) Atunci când raportul de risc este subunitar se va relua procesul autoevaluare-risc de la pasul 3 și se vor optimiza sau înlocui procedurile din planul de măsuri;
- II) Atunci când valoarea raportului de risc este egal cu unitatea se va relua procesul autoevaluare-risc de la pasul 3 și se vor optimiza procedurile planului de măsuri;
- III) Atunci când valoarea raportului de risc este supraunitară se va continua procesul autoevaluare-risc (se trece la pasul 6).

Pasul 6 presupune calculul indicatorilor pentru fiecare obiectiv realizat, cu formula 4.16.

La **pasul 7** se va calcula indicatorul calității pentru fiecare obiectiv cu impact asupra procesului. Se va utiliza formula 4.17.

Pasul 8 presupune calculul indicatorului calității întregului proces autoevaluare-risc în funcție de Riscul inițial, riscul rezidual, indicatorii obiectivelor inițiale și indicatorii obiectivelor reziduale cu ajutorul formulei 4.18, dar și în funcție de eficiența și eficacitatea procedurilor utilizate și a raportului indicatorilor obiectivelor inițiale și reziduale, utilizând formula 4.21.

Pasul 9 presupune analiza valorii indicelui calității obținut la pasul 8.

Tot în capitolul 4 am prezentat contribuții personale în ceea ce privește:

1. elaborarea unei **proceduri operaționale privind formarea profesională a personalului didactic auxiliar și nedidactic**. Procedura are drept scop stabilirea metodologiei privind efectuarea de către angajați universității a unor cursuri de formare profesională. Procedura precizează etapele ce trebuie parcurse pentru stabilirea necesarului de formare profesională precum și responsabilitățile persoanelor implicate.
2. elaborarea unui **plan de formare profesională și instruire pentru personalul didactic auxiliar și nedidactic**, ca anexă a procedurii operaționale amintită anterior. Planul de formare profesională și de instruire prezentat în continuare dorește să clarifice și să organizeze întregul proces de formare profesională pentru personalul didactic auxiliar și nedidactic. Procedura operațională și planul de formare profesională și instruire pot fi implementate cu succes în departamentul de tip secretariat din Universitate.
3. elaborarea unui **Registru de riscuri în departamentul de tip secretariat** din Universitate, centralizează rezultatele analizei și ale procesul implementat în Capitolul 4.

Capitolul 5

CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PESONALE

5.1 CONCLUZII FINALE

Din analiza stadiului actual al abordărilor pe plan teoretic și aplicativ, respectiv efectuarea unor studii de caz în domeniul calității, în domeniul riscului și a cercetărilor privind **managementul calitate-risc în administrația publică, respectiv la nivel de secretariat de facultate** se pot desprinde următoarele **concluzii finale**:

A) schimbarea de fond a raportului dintre administrație și cetățean se face prin:

- realizarea unui serviciu public în folosul exclusiv al cetățeanului/studentului/antreprenorilor;
- creșterea rigurozității în motivarea și formularea răspunsurilor, precum și scurtarea termenelor în care autoritățile și serviciile publice au obligația să răspundă solicitărilor cetățenilor;
- eliminarea blocajelor birocratice din administrația centrală și locală, cu care sunt confrunțați cetățenii și agenții economici;
- consolidarea și lărgirea cadrului de participare a societății civile la procesul decizional;
- perfecționarea cadrului de funcționare a democrației participative;
- asigurarea transparenței actelor administrative și comunicarea operativă cu cetățenii/studentii.

B) scopul principal al reformei administrației publice în România este să creeze o administrație modernă și eficientă, apropiată de nevoile cetățenilor, care să răspundă tuturor cerințelor societății democratice precum și eficienței economice.

Conchidem că prioritatea în reforma administrației publice o reprezintă comunicarea cu cetățeanul sau mai precis studentul.

- se pot stabili **strategii și direcții de acțiune** care să aibă ca principali beneficiari: **cetățeanul în cazul administrației publice centrale și locale, studentul în cazul învățământului universitar.**

Obiectivul fundamental al acestor activități este crearea unui **mediu academic adecvat** prin care să se faciliteze dezvoltarea conștientizării – de către **mediul universitar** – a rolului și importanței managementului calitate-risc și anume creșterea calității serviciilor prestate concomitent cu minimizarea riscurilor de orice tip, ca principal factor determinant al competitivității.

5.2 CONTRIBUȚII PERSONALE

Ținând seama de aspectele complexe ale managementului calitate-risc în învățământul universitar, putem distinge mai multe **contribuții originale**, dintre care cele mai importante sunt, din punct de vedere teoretic și practic, următoarele:

5.2.1 Contribuții teoretice

- se prezintă într-o **viziune de ansamblu problema managementului calitate-risc** sub toate aspectele: stadiu actual, evoluție, caracteristici, ipostaze ;

- se prezintă pe larg problema managementului calității precum și problema managementului riscului, a rolului și influenței implementării și certificării sistemului de management al calității conform standardului ISO 9001, respectiv corelația calitate-risc în administrația publică în general și în învățământul superior în special.

- se studiază, problema riscului atât la nivel de entitate, cât și la nivel de structură;
- ținând cont de importanța aspectelor economice în studiul riscului se elaborează unele **modele privind elaborarea planului de măsuri pentru minimizarea riscurilor la nivel de secretariat de facultate;**

5.2.2 Contribuții practice:

- se propune o metoda de gestionare a riscurilor reziduale aplicată unui departament de tip secretariat privit ca un subsistem;

- se propune un algoritm privind gestionarea procesului Autoevaluare-risc;
- elaborarea unei **proceduri operaționale privind formarea profesională a personalului didactic auxiliar și nedidactic;**

- elaborarea unui **plan de formare profesională și instruire pentru personalul didactic auxiliar și nedidactic;**

- elaborarea unui **registru de riscuri in departamentul de tip secretariat** din Universitate.

5.3 DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE ÎN DOMENIUL ABORDAT ȘI VALORIFICAREA REZULTATELOR

Lucrarea elaborată prezintă interes ca sursă de documentare în domeniul managementului calitate-risc prin abordarea sistemică a problemelor studiate și aplicarea specifică în domeniul administrației publice, la nivel de universitate, unde universitatea este asimilată instituțiilor publice, studiul mergând mai aprofundat spre departamentul de tip secretariat privit ca un subsistem.

Întregul material cuprins în lucrare poate veni în sprijinul specialiștilor din învățământul superior, prin informațiile care sunt prezentate în domeniul calității, a autoevaluării și a riscului aplicate în orice sistem și subsistem al entităților din învățământul superior .

De aceea, în concluzie, autoarea lucrării consideră PROCESUL AUTOEVALUARE-RISC ca **principalul obiectiv** al managementului CALITĂȚII la nivelul administrației publice și factorul determinant al **competitivității și integrării învățământului românesc în sistemul de învățământ european și de ce nu mondial .**

Lucrarea deschide drumul spre cercetări viitoare în ceea ce privește METODELE DE MONITORIZARE A RISCURILOR.

Bibliografie selectivă

- [1] Androniceanu A., (2007) ”Schimbări strategice in managementul public de la nivelul local al administrației din Romania”
- [5] Brătianu C., ș.a. , 2000, Ghid pentru elaborarea documentației sistemului de management al calității în învățământul superior, Arad: Editura „Vasile Goldiș” University Press
- [14] Drăgulănescu, N.G., „Noua viziune asupra calității europene”, Buletin AGIR, nr. 74, <http://www.agir.ro/buletine>
- [15] Dobrin C., (2005) – Calitatea în sectorul public, Editura ASE
- [20] Engel, C., (2004). Instrumentele managementului calității în tarile candidate din Europa Centrală și de Est, Editura Economică, București
- [36] JURAN, J. M.(2000), Planificarea calității. București: Teora
- [48] *Metodologia de Management al riscurilor*, Secretariatul General al Guvernului, București, mai 2017;
- [52] Moldoveanu, G., Dobrin, C. (2005) ”Managementul calității în sectorul public”, Editura ASE, București
- [53] Moraru Roland Iosif, Băbuț Gabriel Bujor (2009), Managementul riscului. Abordare globală. Concepte, principii și structură, Editura Universitas Petroșani.
- [56] Neagu I.,(2008) “Perfecționarea sistemului de management la nivelul instituției publice din România în vederea alinierii la standardele europene (în perioada post aderare). Studiu de caz-Primăria municipiului București-Model de organizare modernă a unei instituții publice: teză de doctorat”
- [61] PÂNZARU I.(2005), Asigurarea calității învățământului superior în țările Uniunii Europene. București, www.unibuc.ro/n/organizare/.../15_17_12_43Asig.Calitatii_Tari_UE.doc
- [62] Paraschivescu, A.(2006), “Managementul calității”, Editura Tehno Press, Iași,*
- [63] Patriche, C. F., (2007) Cercetări privind managementul integrat calitate-risc în restructurarea tehnicoeconomică a societăților comerciale, Teză de doctorat, Brașov, Universitatea Transilvania
- [72] Trâmbițaș (căs. Burduhos) D.A., (2010) ”Cercetări privind sistemul de management al calității în învățământul gimnazial și profesional tehnic: teză de doctorat”, Universitatea Transilvania Brașov
- [73] Verheijen, T., Connaughton B., (eds.), (1999), Higher Education Programmes in Public Administration: Ready for the Challenge of Europeanisation. Limerick, Centre for European Studies
- [84] SR ISO 8402:1995. Managementul și asigurarea calității. Vocabular
- [85] SR EN ISO 9000:2006. Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular
- [86] SR ISO 9001:2015, Sisteme de management al calității. Cerințe
- [87] SR EN ISO 9000 2006. Sisteme de management al calității. Principii și vocabular, ASRO(2006).
- [88] Standardul ISO 8402:1994 - Managementul calității și asigurarea calității - vocabular.
- [89] Standardul ISO IWA 2:2006- Sisteme de Management al Calității. Linii directoare pentru aplicarea ISO 9001:2000 în domeniul educației, 88 p
- [90] Standardul SR EN ISO 9004:2001 - Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanțelor