



## Raportul Comisiei de Audit Intern al Universității Creștine Partium pe anul 2018

### 1. Introducere

Comisia de audit intern a Universității Creștine Partium din Oradea funcționează conform regulamentului aprobat de Senat în data de 26. februarie 2016., care definește obiectivul general și obiectivele specifice ale auditului astfel:

- a. Obiectiv general: Auditul are drept scop asigurarea de către toți membrii comunității academice a normelor profesionale stabilite de Carta universitară și reglementările în vigoare pentru fiecare activitate, serviciu sau categorie de activități efectuate de aceștia.
- b. Obiective specifice:
  - Oferă publicului o percepție corespunzătoare despre calitatea serviciilor educaționale prestate
  - Armonizarea compartimentelor profesionale ale membrilor comunității academice din universitate
  - Aprecierea modului de aplicare a regulilor și normelor profesionale

Raportul pe anul 2018 se axează pe *identificarea unor probleme structurale și funcționale la nivelul subunităților* și formularea unor recomandări privind aspectele amintite.

### 2. Metodologie

Auditul s-a realizat conform procedurii de lucru descris în acest subcapitol. Comisia de audit intern a solicitat realizarea unor analize largite tip SWOT (SWOT clasic, lista problemelor urgente și posibilele soluții) de către conducătorii subunităților/compartimentelor din universitate, conform modelului anexat la Raportul de audit. Subunitățile vizate au fost următoarele:

- Centrul Cooperări Internaționale – Biroul Erasmus+
- Centrul de Excelență și Orientare în Carieră „Partium”
- Centrul de Limbi Străine „Colloquia”
- Compartimentul Administrativ-Economic
- Compartimentul de Știință și Cercetare
- Departamentul de Arte
- Departamentul de Economie
- Departamentul de Limbă și Literatură
- Departamentul de Științe Socio-umane
- Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic

- Facultatea de Litere și Arte
- Facultatea de Științe Economice și Sociale
- Secretariate

Membrii comisiei de audit au sintetizat referințele specificate în analizele primite de la conducerile structurilor nominalizate mai sus (puncte slabe, amenințări, probleme urgente). Studiarea descrierilor referitoare la punctele forte și oportunități nu intră în sfera auditului.

Punctele slabe, amenințările și problemele urgente au fost grupate cu ajutorul unui set de coduri (categorii), descrise în tabelul următor. Menționăm, că în mai multe cazuri punctele slabe identificate de lideri structurilor vizate s-au categorizat eronat ca și amenințări, adică riscuri externe. Pentru asigurarea aplicării unei metodologii coerente de analiză aceste erori s-au ajustat.

*Tabelul 1: Categoriile utilizare în codare itemurilor din analizele SWOT*

<b>Categorie</b>	<b>Descriere</b>
Capacitate științifică	Aspecte referitoare la capacitate instituțională științifică a universității, contextul, mediul intern al cercetării (de ex. editură, organizarea conferințelor, participare la proiecte de cercetare)
Comunicare	Se referă la comunicarea internă și la comunicarea despre universitate și serviciile sale (PR, reclamă etc.).
Mediul extern	Factori externi, care nu pot fi influențați de universitate
Finanțare	Aspecte interne sau externe legate de finanțarea programelor, proiectelor, a universității etc.
Infrastructură	Infrastructură fizică (de ex. săli), fond de carte, echipament IT, soluții software etc.
Management	Toate aspectele legate de management, organizare, administrare, administrarea și organizarea procesului de învățământ, managementul personalului (în toate domeniile)
Ofertă educațională	Aspecte privind planurile de învățământ, disciplinele, metodele de predare, folosirea tehnologiei moderne, existența și accesibilitatea cursurilor online etc.
Relații	Aspecte referitoare la relațiile, rapoartele între subunitățile universității (intern) și între universitate și actorii externi (alte universități, companii etc.)
Resurse umane	Aspecte legate de cantitatea și calitatea resursei umane (numărul colectivelor de lucru, nivel de pregătire, competențe, atitudini, conduită, profesionalism etc.)
Studenti	Aspecte privind pregătirea, competențele, atitudinea, comportamentul, sistemul motivațional al studenților

Punctele slabe și amenințările au fost codate în două etape, anumite itemuri intrând în două categorii oarecum conectate (prima alegere, a doua alegere). Problemele urgente au fost „cuplate” la o singură categorie.

În urma sintetizării a fost identificat topul problemelor tipice, din trei domenii vitale pentru funcționarea optimă a universității: educațional, științific, administrativ. La repertoriul problemelor tipice s-au adăugat soluțiile oferite de către autorii analizelor SWOT.

### 3. Rezultate

#### 3.1. Puncte slabe

Categorizarea punctelor slabe, din analizele extinse SWOT, evidențiază probleme la nivelul managementului instituțional sau legate de resurse umane, eventual la performanța științifică sau oferta educațională. În tabelul de mai jos am rezumat problemele menționate cel mai frecvent de către autorii analizelor.

Tabelul 2: Topul cinci al punctelor slabe listate în analizele SWOT

Topul cinci al punctelor slabe	Probleme frecvente
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neclaritatea unor reglementări și proceduri</li> <li>• Cultură organizațională în schimbare care îngreunează profesionalizarea instituției</li> <li>• Supraîncărcarea colegilor cu sarcini administrative</li> <li>• Eficiența scăzută a sistemului de control (probleme disciplinare, nerespectarea termenelor etc.)</li> </ul>
Resurse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Număr redus de cadre universitare tinere, precum și de asistenți și lectori la unele departamente</li> <li>• Probleme de comportament, atitudini, angajament la câteva angajați</li> <li>• Lipsa profesionalismului la un număr mic de cadre universitare</li> </ul>
Capacitate științifică	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul relativ mic de publicații în reviste ISI sau la edituri de prestigiu</li> <li>• Performanța redusă a centrelor și atelierelor de cercetare (per total, la nivelul universității)</li> <li>• Lipsa seriilor de conferințe științifice prestigioase la unele departamente</li> <li>• Lipsa editurii acreditate sau recunoscute academic pe plan intern și internațional</li> <li>• Lipsa revistei (revistelor) cotate sau indexate BDI</li> <li>• Lipsa proiectelor de anvergură, cu buget mare</li> </ul>
Relații	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suprareprezentarea relațiilor cu instituții din Ungaria în rețeaua externă a universității, numărul mic de cooperări cu cercetători români etc.</li> </ul>

Topul cinci al punctelor slabe	Probleme frecvente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiențe în colaborările interdepartamentale, număr redus al proiectelor de cercetare interdisciplinară</li> <li>• Număr redus de colaborări cu actorii din sfera business ori alți potențiali beneficiari ale serviciilor educaționale și de cercetare</li> </ul>
Ofertă educațională	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodele didactice moderne sunt aplicate doar de câteva cadre (număr mic de cursuri online etc.)</li> <li>• Unele probleme legate de numărul și calitatea resurselor clasice de învățare (cărți, reviste etc.)</li> <li>• Deficiențe în infrastructura de învățare online</li> <li>• Competențele lingvistice slabe de limbă română ale studenților nu sunt tratate cu soluții instituționale corespunzătoare</li> <li>• Anumite specializări nu sunt destul de atractive</li> </ul>

### 3.2. Probleme

Analizele SWOT completate de structurile manageriale ale instituției au fost urmate de un inventar ale problemelor urgente. Această secțiune a raportului de audit prelucrează datele provenite din inventarul problemelor și soluțiilor.

Din analiză reiese predominanța problemelor de management la toate nivele structurale ale instituției, restul problemelor (aproximativ 10%) țin de infrastructură, resurse umane ori ofertă educațională. Problemele de ordin managerial semnalate cel mai des sunt următoarele:

- Management educațional (rată înaltă de abandon la unele specializări, incompatibilitatea unor discipline „aduse” prin programul Erasmus, data admiterii la modulul pedagogic etc.)
- Lipsa procedurilor clare și neajunsuri în delimitarea corespunzătoare a competențelor
- Probleme privind distribuția muncii (suprasolicitare, burn out etc.)
- Cultură organizațională, care încetinește dezvoltarea universității (inclusiv problemele de disciplină organizațională, nerespectarea termenelor etc.)
- Probleme de management financiar la anumite nivele (transferul online a burselor Erasmus, deficiențe în planificare, sarcini repetate care se pot automatiza)

Din celelalte categorii subliniem urgența problemelor legate de numărul redus al personalului (administrație, educație) și anumite probleme de infrastructură (echipamente IT, infrastructură online și instrumente muzicale).

### 3.3. Amenințări

S-a observat tendința autorilor spre comasarea punctelor slabe cu riscurile externe, astfel un număr considerabil de itemuri incluse în rubrica „amenințări” reflectă neajunsuri și lipsuri instituționale, au fost transpuse la „puncte slabe”.

La capitolul de amenințări s-au identificat următoarele riscuri importante:

Tabelul 3: Amenințări externe specificate în analizele SWOT

Risc, amenințare	Număr menționări
Scăderea dimensiunii grupului țintă (declin demografic, emigrare etc.)	10
Eventuale probleme de finanțare (sustenabilitate financiară, sponsori etc.)	7
Competiția universităților mari din regiune	4
Influența negativă a mediului economic sau politic	3
Schimbări în legislație, eventuala problemă de acreditare	3
Diverși factori	3
Total	30

## 4. Recomandări

### 4.1. Recomandări legate de probleme structurale și funcționale din cadrul universității

Lista recomandărilor se bazează în principal pe soluțiile oferite de autorii analizelor, dar a fost completată cu propunerile comisiei de audit.

Tabelul 4: Recomandări referitoare la soluționarea problemelor și evitarea ori minimalizarea efectelor amenințărilor externe în cazul Universității Creștine Partium

Categorie	Descriere	Soluții posibile
Risc	Scăderea dimensiunii grupului țintă	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinirea geografică și demografică a bazei de recrutare (accent mai mare pe Ungaria de Est, atragerea studenților mai în vârstă etc.)</li> <li>• Introducerea programelor de studii ID ori cu frecvență redusă</li> <li>• Diversificarea ofertei de studii</li> <li>• Intensificarea campaniilor de promovare</li> </ul>
Risc	Eventuale probleme de finanțare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificarea surselor de finanțare</li> <li>• Intensificare misiunii a treia a universității (prestări servicii, cercetări pentru terți etc.)</li> <li>• Planificare financiară precaută și constituirea rezervelor de capital</li> <li>• Planificarea cu grijă a angajărilor și promovărilor cadrelor didactice</li> <li>• Desființarea specializărilor și activităților neproductive</li> </ul>
Risc	Competiția universităților mari din	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificarea ofertei de studii</li> <li>• Creșterea calității actului de învățământ</li> </ul>

Categorie	Descriere	Soluții posibile
	regiune	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea campaniilor de promovare</li> <li>• Ameliorarea producției științifice</li> <li>• Creșterea cantitativă și calitativă a resurselor umane</li> </ul>
Problemă / punct slab	Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizarea distribuției muncii</li> <li>• Reorganizarea sarcinilor</li> <li>• Clarificarea competențelor și atribuțiilor</li> <li>• Întărirea sistemului de control, monitorizarea eficientă a realizării sarcinilor</li> <li>• Formarea conducătorilor de subunităților prin training-uri de leadership și managementul proiectelor</li> <li>• Reducerea caracterului formal al regulamentelor universitare</li> <li>• Verificare, corectarea, armonizarea reglementărilor și procedurilor după criteriile de coerență, aplicabilitate, funcționalitate, claritate, compatibilitate cu documentele universitare de referință (Carta etc.)</li> <li>• Dezvoltarea și implementare unui sistem integrat de calitate, care prevede stimulente de performanță</li> <li>• Îmbunătățirea transparenței procesului decizional la toate nivelele</li> <li>• Perfecționarea continuă a tuturor categoriilor de personal</li> </ul>
Problemă / punct slab	Resurse umane și cultură organizațională	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducerea deficitului de personal prin angajarea de personal nou, de preferință specialiști tineri</li> <li>• Utilizarea mai eficientă a expertizei cadrelor didactice cu experiență educațională și practică</li> <li>• În măsura în care este posibil se va desființa statutul de titular a cadrelor didactice cu vârsta de pensionare.</li> <li>• O specializare mai bună a cadrelor didactice în domeniul educațional și științifice</li> <li>• Analiza culturii organizaționale a Universității Creștine Partium</li> <li>• Elaborarea strategiei de formare și perfecționare a cadrelor didactice și a personalului administrativ</li> <li>• Organizarea evenimentelor și acțiunilor speciale pentru închegarea spiritului comunitar (team building, voluntariat etc.)</li> <li>• Set de măsuri speciale pentru transformarea culturii organizaționale: responsabilizare, acordarea premiilor și creșterea salariilor numai în funcție de performanțe.</li> <li>• Evaluarea reală a prestației personalului, inclusiv în domeniul</li> </ul>

Categorie	Descriere	Soluții posibile
		<p>administrativ și oferirea de soluții personalizate pentru formare, redresare sau chiar reorientare profesională</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivarea și asigurarea de suport pentru cadre didactice (asistență în realizarea planului de carieră, concedii de studii, reducerea volumului sarcinilor administrative etc.)</li> </ul>
Problemă / punct slab	Capacitate științifică	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentarea și aprobarea unor structuri viabile care stimulează activitatea științifică</li> <li>• Selecția personalului care să fundamenteze și să implementeze programe de cercetare prin înființarea posturilor de cercetare și a normelor parțiale de cercetare</li> <li>• Asigurarea infrastructurii de cercetare: acces lărgit la baze de date online, spații pentru studiu individual etc.</li> <li>• Dezvoltarea unui sistem de stimulente în vederea asigurării studiilor și articolelor de calitate pentru revistele universității</li> <li>• Formarea cadrelor didactice în domeniul managementului științific și a instrumentelor științifice moderne (scientometrie, rețele științifice, softuri etc.)</li> <li>• Primordialitate criteriului științific în politica de resurse umane (de preferință se vor angaja specialiști cu realizări importante, cu un bun capital relațional care să situeze UCP pe prim plan.)</li> <li>• Stimularea colaborărilor cu alte universități românești și occidentale, actori din sfera de afaceri etc.</li> <li>• Crearea unor noi serii consolidate de conferințe științifice internaționale</li> <li>• Integrarea universității în rețele și asociațiile științifice internaționale, chiar prin decontarea plății taxelor anuale (membership fee) pentru profesori.</li> </ul>
Problemă / punct slab	Relații	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracurarea pericolului izolării prin stimularea dezvoltării relațiilor cu universități românești.</li> <li>• Motivarea cadrelor didactice să publice în reviste din România (în limba română sau engleză)</li> <li>• Oferirea de cursuri gratuite de limbă pentru cadrele didactice, care au probleme lingvistice (engleză, română)</li> <li>• Utilizarea mai eficientă a resurselor Erasmus pentru lărgirea rețelei profesionale și științifice a universității prin favorizarea mobilității către alte țări decât Ungaria (de ex. mai multe zile plătite).</li> <li>• Atragerea potențialilor beneficiari ai serviciilor de cercetare,</li> </ul>

Categorie	Descriere	Soluții posibile
		educație (foști absolvenți, firme care au angajat absolvenții UCP, administrații publice etc.)
Problemă / punct slab	Ofertă educațională	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizarea procesului de învățământ prin intensificarea cooperării între specializări (de ex. opționale comune)</li> <li>• Elaborarea unei strategii speciale pentru predarea limbii române pentru studenții autohtoni</li> <li>• Dezvoltarea unei oferte atractive de cursuri în limba engleză pentru fiecare specializare</li> <li>• Înnoirea metodologică și didactică prin cursuri de metodologia predării, platformă funcțională de online learning etc.</li> <li>• Înființarea de specializări noi strict pe baza cereri de piață</li> <li>• Soluționarea abandonului și a nefrecventării cursurilor și seminarelor pe baza unei cercetări sociologice, care identifică cauzele acestora</li> </ul>

Lista nu este nici pe departe exhaustivă, unele categorii au fost omise intenționat. Astfel, aspectele legate de infrastructură nu sunt discutate din cauza lucrărilor de reamenajare, care în mod inevitabil implică o criză temporară în privința spațiilor de învățare și studiu.

#### 4.2. Recomandări privind reorganizarea sistemului de audit intern

- Conceperea și aprobarea unei structuri calificate de audit intern, conform legii
- Fundamentarea, aprobarea și realizarea unui plan de audit al Universității Creștine Partium pe anul 2019
- Desfășurarea optimă a auditului anual presupune externalizarea, în lipsa unei structuri specializate, a serviciilor de audit. Membrii comisiei de audit intern sunt cadre didactice cu raporturi de muncă, astfel în implementarea unui program complex de audit intern există riscul incompatibilității.
- Imparțialitate și obiectivitatea auditului poate fi asigurat de persoane care au această activitate distinctă față de cele supuse auditului. Se recomandă includerea clauzei de incompatibilitate în regulamentul Comisiei de Audit Intern.
- Se recomandă introducerea unui regim multi-anual în mai multe etape separate funcțional: auditul programelor de studii, auditul sistemului de asigurare a calității, auditul privind îndeplinirea obiectivelor stipulate în documentele oficiale ale universității, utilizarea/utilitatea regulamentelor, audit de sistem etc.
- Procesul de audit presupune aprobarea în prealabil al unui plan de audit cât și stabilirea misiunii de audit pentru auditori, conform legii.
- Se recomandă studierea literaturii internaționale de audit academic și universitar, care oferă repere importante pentru proiectarea unui audit eficient.



Comisia de audit recomandă managementului universitar reorganizarea activității de audit începând cu anul calendaristic 2019, în formula propusă comisia ar avea în principal atribuții de monitorizare și coordonare, programul de audit fiind implementat de către auditori de calitate cu expertiză în domeniu, proveniți de preferință din afara universității.

Acestea sunt principalele aspecte supuse atenției Senatului Universității Creștine Partium spre a lua în analiză.

Oradea, 19. februarie 2019

Membrii Comisiei de Audit Intern:

Dr. lect. Levente Székedi, președinte

Dr. conf. Árpád Szarka, membru

Dr. lect. Iréne Kányádi, membru



Three handwritten signatures in blue ink are positioned to the right of the names, each on a horizontal line. The first signature is for Levente Székedi, the second for Árpád Szarka, and the third for Iréne Kányádi.