SISTEMUL de MANAGEMENT al CALITĂȚII

Intocmit		Revizuit		Aprobat	
Nume și prenume	Data	Nume și prenume	Data	Nume și prenume	Data
Conf.Dr. Ioan STRĂINESCU	01.03. 2012	Conf. Dr. Octavian BABAN	27.02. 2023	Conf.Dr. Daniel M. MARIȘ	28.02. 2023

DECLARAŢIA RECTORULUI

INSTITUTULUI TEOLOGIC BAPTIST DIN BUCUREŞTI

Institutul Teologic Baptist din Bucureşti este o instituţie de învăţământ superior acreditată, aparţinând Uniunii Bisericilor Baptiste din România, dedicată slujirii Domnului Isus Hristos şi cauzei Împărăţiei lui Dumnezeu. Institutul Teologic Baptist din Bucureşti formează slujitori eclesiali în vederea extinderii Împaraţiei lui Dumnezeu, bazându-se pe învăţătura Sfintelor Scripturi şi în colaborare cu bisericile locale.

Institutul Teologic Baptist urmăreşte echiparea celor chemaţi în lucrarea Evangheliei în a deprinde abilitatea de a conduce după modelul hristic şi de a răspunde nevoilor oamenilor. Totodată, Institutul îşi propune să imprime studenţilor o pasiune misionară pentru Împărăţia lui Hristos şi disponibilitate pentru slujirea semenilor în dragoste.

Instituţia promovează o teologie baptistă biblică, relevantă pentru societatea contemporană. Totodată, Institutul încurajează cercetarea ştiinţifică, atât în domeniul teologiei, cât şi în alte domenii de graniţă cu teologia (antropologie, filosofie, istorie, management, psihologie, sociologie şi altele), urmărind ca finalitate trăirea creştină autentică, demonstrată prin slujirea în dragoste a semenilor.

Institutul Teologic Baptist din Bucureşti promovează o relaţie strânsă de parteneriat cu bisericile locale şi cu alte universităţi din ţară sau de peste hotare în vederea pregătirii de slujitori eclesiali.

Instituţia este angajată în ameliorarea calitativă a procesului de învăţare şi predare, printr-o reflecţie continuă asupra activităţilor didactice, printr-un efort de cercetare susţinut, prin solidaritatea cadrelor didactice şi a studenţilor în găsirea soluţiilor creative pentru un învăţământ orientat spre student.

Managementul Institutului Teologic Baptist optează pentru responsabilitate, transparenţă şi eficienţă, iar în acest sens susţine apropierea de standardele internaţionale a universităţilor creştine. Dezideratul este ca disiminarea informaţiilor, precum şi gestionarea cunoştinţelor academice, să fie realizate printr-o informatizare la un nivel calitativ cât mai înalt.

Se va continua ameliorarea dialogului cu studenţii, cu cadrele universitare, cu alumnii şi celelalte părţi interesate din societatea românească. Se va urmări promovarea imaginii instituţiei şi realizarea coerenţei instituţionale. Se continuă o formare în domeniul competenţelor de comunicare. Se caută relevanţa învăţării, predării şi predicării creştine în vederea transformării individului şi a societăţii româneşti.

RECTOR

Conf. Dr. Daniel M. MARIŞ

Cod fiscal 4528379

MANUALUL de MANAGEMENT

al CALITĂŢII

Cod MC-02, Ediţia2, rev. 1

Aprobat Rector, Conf. Dr. Daniel MARIŞ	Elaborat Conf.Dr. Ioan Străinescu
	Revizuit Conf. Dr. Octavian D. BABAN

Str. Berzei Nr.29 , sector 1, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel: 004021 / 3159108
http://www.itb.ro

CUPRINS

Declaraţia de Politică a Rectorului ITBB privind Calitatea 2

Pagina de gardă 3

Cuprinsul 4

1. GENERALITĂŢI 7

1.1 Scop 7

1.2 Domeniul de aplicare al Sistemului de Management al Calităţii – SMC 7

1.3 Referinţe şi normative 7

1.4 Terminologie 8

1.5 Abrevieri 10

2. PREZENTAREA ITBB ŞI A MANUALULUI CALITĂŢII – MC 11

2.1 Istoricul şi statutul juridic al ITBB 11

2.1.1.Statutul juridic al ITBB 11

2.1.2. Istoricul ITBB 11

2.1.3. Facultăţile ITBB 13

2.2 Misiunea şi obiectivele ITBB 13

2.2.1. Misiunea ITBB 13

2.2.2. Obiectivele ITBB 13

2.3 Abordarea de proces 17

2.3.1. Identificarea proceselor 17

2.3.2. Interacţiunea proceselor 20

2.4 Domeniul de aplicare al MC 20

2.5 Elaborarea, revizia şi difuzarea manualului 20

2.6 Matricea de corespondenţă 21

3. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂŢII ÎN ITBB 23

3.1 Cerinţe generale 23

3.2 Documentele SMC 23

3.2.1 Generalităţi 23

3.2.2 Manualul calităţii – MC 25

3.2.3 Procedurile SMC 25

3.2.4 Planul calităţii 26

3.2.5 Controlul documentelor 26

3.2.6 Controlul înregistrărilor 27

4. RESPONSABILITATEA MANAGEMENTULUI 28
4.1 Angajamentul managementului 28
4.2 Orientarea către client..... 28
4.3. Politica în domeniul calităţii 29
4.4. Planificare 29
4.4.1 Obiectivele calităţii..... 29
4.4.1.1. Obiectivele SMC 29
4.4.1.2. Obiectivele pentru managementul resurselor 30
4.4.1.3. Obiectivele pentru procese 30
4.4.2 Planificarea SMC 30
4.4.2.1. Activităţile SMC 30
4.4.2.2. Activitatea de planificare a calităţii 31
4.5 Responsabilitate, autoritate şi comunicare 31
4.5.1 Responsabilitate şi autoritate 31
4.5.2 Structura organizatorică a ITBB 31
4.5.3 Comunicarea internă 33
4.6 Analiza efectuată de management. 33
4.6.1 Generalităţi 33
4.6.2 Datele de intrare ale analizei. 34
4.6.3 Datele de ieşire ale analizei 34
5. MANAGEMENTUL RESURSELOR 35
5.1 Asigurarea resurselor 35
5.2 Resursele umane 35
5.2.1 Generalităţi 35
5.2.2 Competenţa, conştientizare şi instruire 35
5.3 Infrastructura 35
5.4 Mediul de lucru 36
6. MANAGEMENTUL PROCESELOR ŞI SERVICIILOR 36
6.1 Planificarea realizării proceselor / serviciilor 36
6.2 Procese referitoare la relaţia cu clientul 37
6.2.1 Determinarea cerinţelor de calitate 37
6.2.2 Analiza cerinţelor referitoare la produs / serviciu 37
6.2.3 Comunicarea cu clientul 37

6.3 Aprovizionarea 38
6.3.1 Procesul de aprovizionare 38
6.3.2 Informaţii privind aprovizionarea 38
6.3.3 Verificarea produsului aprovizionat 38
6.4 Furnizare de servicii 38
6.4.1 Controlul furnizării serviciului 38
6.4.2 Validarea proceselor 38
6.4.3 Identificare şi trasabilitate 39
7. MĂSURARE, ANALIZĂ ŞI ÎMBUNĂTĂŢIRE 39
7.1 Generalităţi 39
7.2 Monitorizare şi măsurare 39
7.2.1 Satisfacţia clientului 39
7.2.2 Auditul intern 40
7.2.3 Monitorizarea şi măsurarea proceselor 40
7.3 Controlul produsului neconform 40
7.4 Analiza datelor 41
7.5 Îmbunătăţirea 41
7.5.1 Îmbunătăţirea continuă 41
7.5.2 Acţiuni corective 41
7.5.3 Acţiuni preventive 42
Anexe
Anexa I Lista procedurilor de sistem PS 43
Anexa II Lista procedurilor operaţionale PO 43
Anexa III Lista procedurilor de lucru 43
Anexa IV Organigrama ITBB 44

1. GENERALITĂŢI

1.1. Scop

ITBB a construit şi implementat un sistem de management al calităţii pentru generarea, dezvoltarea şi consolidarea încrederii clienţilor actuali şi potenţiali, precum şi a fiecărei părţi interesate, în calitatea organizaţiei şi a serviciilor prestate de aceasta.

Obiectivul central este formarea, dezvoltarea şi modelarea caracterului creştin potrivit cu cerinţele şi prevederile Sfintei Scripturi pentru slujitorii bisericeşti.

1.2. Domeniul de aplicare al SMC

Toate cerinţele standardului SR EN ISO 9001-2015 sunt aplicabile pentru Sistemul de management al calităţii, care acoperă activitaţi pedagogice, didactice, de cercetare – dezvoltare şi de prestări servicii desfaşurate în ITBB.

1.3 Referinţe şi normative

1. SR EN ISO 9000/2006 – Sisteme de management al calităţii. Principii fundamentale şi vocabular;
2. SR EN ISO 9001/2008 – Sistemul de management al calităţii – Cerinţe;
3. SR EN ISO 9001/2008 / AC2009 ERATA SREN ISO 9001/2008/AC:2009 se utilizează împreună cu standardul SREN ISO 9001/2008;
4. SR EN ISO 9001/2015 – Sistemul de management al calităţii – Cerinţe;
5. SR-ISO 10013/1997 – Ghid pentru elaborarea manualului calităţii.
6. Legea educației naționale nr.1/2011;
7. Carta ITBB;
8. Regulamentele de organizare şi funcţionare ale ITBB.

1.4 Terminologie

- **Acţiune corectivă** – acţiune întreprinsă pentru eliminarea cauzelor unor neconformităţi, sau alte situaţii nedorite identificate, cu scopul prevenirii repetării acestora. [1]
- **Acţiune preventivă** – acţiune întreprinsă pentru eliminarea cauzelor unor neconformităţi, defecte, sau alte situaţii nedorite posibile, cu scopul prevenirii apariţiei acestora. [1]
- **Asigurarea calităţii** – ansamblul activităţilor planificate şi sistematice implementate în cadrul sistemului calităţii şi demonstrate atât cât este necesar, pentru furnizarea încrederii că cerinţele referitoare la calitate vor fi satisfăcute. [1]
- **Calitate** – măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci ale unui produs (serviciu) îndeplineşte cerinţele. [1]
- **Departamentul** – unitate structurală de bază a facultăţii, care realizeaza activităţi de învăţământ şi de cercetare. Departamentul cuprinde personal didactic şi auxiliar, dintr-o disciplină sau o familie de discipline. Departamentul este condus de Directorul de departament. Departamentul este subordonata facultăţii. Înfinţarea sau modificarea denumirii unui nou departament se face de către Senat, la propunerea facultăţii.
- **Client** – organizaţie sau persoană care primeşte un produs (serviciu) ; un client poate fi din interiorul sau exteriorul organizaţiei (client intern sau extern). Pentru învăţământ,produsul poate fi definit drept competenţa studentului; iar clientul poate fi: absolventul, angajatorul, familia, Biserica Baptistă aparţinătoare, Comunitatea Creştină Baptistă aparţinătoare, Uniunea Bisericilor Creştine Baptiste din România sau străinătate. Studentul în curs de pregătire este client intern. Tot client intern este şi cadrul didactic care beneficiaza de competenţa studentilor în activităţile de învăţământ sau de cercetare.
- **Controlul calităţii** – tehnici operaţionale utilizate pentru satisfacerea condiţiilor referitoare la calitate. [1]
- **Credit** – număr ce se asociază unei activităţi de instruire din planul de învăţământ, care se exprimă prin efectul cantitativ şi calitativ pe care trebuie să-l depună studentul (prin activităţi directe şi/sau individuale) prin asimilarea cunoştinţelor necesare activităţii. Unitatea de măsură a creditului este punctul de credit.

- **Facultatea** – unitatea funcţională de baza a Institutului ce are în componenţa una sau mai multe secţii de specialitate. Facultatea se individualizează prin condiţiile de admitere şi de absolvire, prin programe de studiu şi durata studiilor şi prin domenii de specializare. Facultatea cuprinde: personal didactic titular, studenţi, personal didactic auxiliar si nedidactic. Facultatea este organizată şi îşi desfăşoară activitatea în temeiul Cartei Universitare, al regulamentelor ITBB şi al propriilor regulamente. Facultatea este condusa de Consiliul facultăţii, prezidat de Decan şi îşi elaborează propriul regulament prin care îsi asigură desfaşurarea studiilor, a activităţilor evanghelice şi a cercetării ştiinţifice. [8]
- **Inregistrare –** document prin care se declară rezultatele obţinute sau furnizează dovezi ale activităţilor realizate; [1]
- **Juriu-** este comisia de analiză compusă din cadre didactice numite de Consiliul Facultăţii pentru a rezolva situaţiile excepţionale legate de aplicarea Regulamentului de organizare şi funcţionare a procesului de învăţământ;
- **Laboratorul** – structura în subordinea catedrelor, care are în dotare instalaţii şi echipamente dedicate unui program formativ şi/sau de cercetare ştiinţifică. Înfiinţarea unui laborator este de competenţa catedrei. [8]
- **Neconformitate** – nesatisfacerea unei condiţii specificate în legătură cu calitatea. [1]
- **Plan de învăţământ** (curricula) - ansamblul activităţilor programate de instruire şi evaluare reunite într-o concepţie unitară din punct de vedere al conţinutului şi al desfăşurării lor în timp, în vederea formării unui specialist cu diplomă recunoscută. El are două componente definitorii:
  - componenta formativă, care priveşte modul de distribuire a cunoştinţelor (disciplina, pachete de discipline, module, specializări);
  - componenta temporală din punct de vedere al modului de planificare în timp a procesului de formare (săptămână, semestru, ciclu, perioadă totală de formare); [5]
- **Politica în domeniul calităţii** – obiective şi orientări generale ale unei organizaţii în ceea ce priveşte calitatea aşa cum sunt exprimate oficial de managementul de la nivelul cel mai înalt. [1]
- **Sistemul de management al calităţii** – un sistem de management prin care se orienteaza şi se controlează o organizaţie în ceea ce priveşte calitatea. [1]

- **Taxa de studiu** – valoarea sumei de bani suportată individual de student pentru studiu în cadrul facultăţii, pentru depăşirea duratei programate de şcolarizare, la refacerea disciplinelor nepromovate, la modificarea planului de învăţământ care implică programarea de diferenţe şi organizarea de activităţi formative suplimentare, în afara programului planificat; [5]
- **Trasabilitate -** aptitudinea de regăsire a istoricului utilizării sau localizării unui produs sau a unor produse similare prin mijloace de identificare înregistrabile. [1]

Abrevieri

AC – asigurarea calitatii

CD – cadru didactic

CEAC- Comitetul de Evaluare și Asigurare a Calităţii

CNEAA – Comisia Nationala de Evaluare si Acreditare Academică

CNFIS – Consiliul Naţional de Finanţare a Învăţământului Superior

ITBB – Institutul Teologic Baptist din Bucureşti

MC – Manualul de Management al Calitatii

MECT – Ministerul Educatiei, Cercetarii si Tineretului

PA – personal administrativ

PEVA – ciclul îmbunatăţirii permanente (E. Deming): Planifică, Execută, Verifică, Acţionează

PG – procedura generala (de sistem)

PO – procedura operationala

PS – procedura de sistem

PST – procedura specifică

SMC – Sistemul de Management al Calitatii

ST – student

UE – Uniunea Europeana

2. PREZENTAREA ITBB ŞI A MANUALULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

2.1. Istoricul şi statutul juridic al I.T.B.B.

2.1.1. Statutul juridic al ITBB

Institutul Teologic Baptist din Bucureşti este o instituţie privată de pregătire universitară acreditată – aparţinând de Uniunea Bisericilor Baptiste din România - şi dedicată slujirii Evangheliei Domnului Isus Hristos şi cauzei Împărăţiei lui Dumnezeu. Institutul Teologic Baptist din București funcționează conform legilor statutului și conform legilor educației în vigoare.

2.1.2. Istoricul ITBB

Institutul Teologic Baptist din Bucureşti (ITBB) s-a format prin ridicarea la nivel universitar a fostului Seminar Teologic Baptist din Bucureşti, care funcţiona încă din anul 1921. La inițiativa unor slujitori baptiști din țară, printre care unii având studii la seminarii baptiste din Budapesta și Hamburg, s-a hotărât înființarea unei școli de misiune care să răspundă nevoilor bisericilor creștine baptiste din țară. Seminarul și-a început cursurile la Buteni, în județul Arad, sub conducerea directorului Ioan R. Socaciu, care s-a format ca teolog în Statele Unite ale Americii la Southern Baptist Theological Seminary. Suveranul României, Ferdinand I, cu prilejul ceremoniei semnării actului de constituire a Seminarului, a sugerat ridicarea rangului școlii la grad universitar. Numărul redus de posesori a diplomei de bacalaureat l-a determinat pe directorul Seminarului să păstreze instituția la rangul mediu, eligibil liceului. După o activitate scurtă la Buteni și Arad, din cauza prigoanei conducerea Seminarului a hotărât mutarea tuturor activităților instituției nou formate în capitala țării. Cu sprijinul credincioșilor baptiști americani din Convenția Baptistă de Sud a fost posibilă cumpărarea unei proprietăți pe strada Berzei nr. 29 și construirea a două imobile ce aveau să servească timp de aproape 90 de ani educației teologice baptiste din România. Istoria Seminarului, pe lângă aspectele providențiale, poate evoca și un aspect inedit. Campusul din strada Berzei nu ar fi putut fi realizat fără dedicarea și altruismul credincioaselor baptiste din Convenția Baptistă de Sud, care s-au decis să doneze Seminarului Baptist din România banii obținuți de pe urma vânzării acelor ouă de găină găsite în fiecare duminică. În anul 1925, în urma promulgării Legii Învățământului Particular, s-a creat o bază legală pentru Seminar. În perioada interbelică, în ciuda persecuțiilor repetate din partea guvernelor naționaliste ale României, Seminarul a desfășurat

o activitate rodnică, primind sprijin din partea credincioșilor din Marea Britanie și Statele Unite. Profesori și misionari erau implicați în procesul de predare. Vor fi amintiți aici Dr. Edgar Y. Mullins, Dr. Everett Gill, care a devenit director onorific al Seminarului (1933-1939), Dan T. Hurley, care și-a încheiat alergarea în pe tărâmul de misiune, fiind înmormântat în Cimitirul Bellu Evanghelic din București. Conducerea Seminarului a fost de la început una vizionară, acest spirit menținându-se de-a lungul anilor, astfel încât în anul 1929 la Seminar s-a deschis și o școală de misiune pentru fete, care pregătea tinere ce urmau să fie implicate în special în lucrarea cu copiii și tinerii din bisericile baptiste. Seminarul și-a desfășurat activitatea continuu până în anul 1942 când, în urma efectelor și dispozițiilor guvernului Antonescu, Seminarul a fost desființat. Clădirile au fost confiscate și a fost puse la dispoziția unei școli misionare ortodoxe, care a activat până la data de 23 august 1944. Seminarul s-a redeschis abia în anul 1946, din nou la Buteni, urmând ca peste un an să-și reînceapă activitățile la București în imobilele retrocedate.

În timpul perioadei comuniste situația Seminarului nu s-a îmbunătățit. S-au luat măsuri de limitare a tuturor activităților instituției. Prin Departamentul Cultelor a fost redus numărul studenților și a profesorilor care predau disciplinele teologice, au fost diminuate relațiile cu instituțiile de învățământ baptiste și cu organizațiile sau asociațiile baptiste de peste hotare. Seminarul a rămas o instituție de nivel liceal, ridicarea acestuia la nivel universitar nefiind acceptată de Departamentul Cultelor. Menţionăm că din partea Seminarului Teologic Baptist din Bucureşti şi din partea Uniunii Bisericilor Creștine Baptiste din România s-au făcut demersuri în sensul acesta, însă, datorită limitării drepturilor religioase demersurile făcute au rămas fără rezultat.

Începând cu anul 1975, Seminarul Teologic Baptist din Bucureşti a avut între cadrele didactice pe Prof. Dr. Ioan Bunaciu, care deţinea titlul de Doctor în Teologie, obţinut în cadrul Institutului Teologic Protestant din Cluj Napoca, iar începând cu anul 1984 pe Prof. Dr. Vasile Talpoș, care a obţinut doctoratul în teologie la Southern Baptist Theological Seminary din Louisville, Kentucky, la aceeași instituție în care s-a format Ioan R. Socaciu și care a sprijinit întotdeauna educația teologică baptistă din România.

Profesorul Vasile Talpoș a devenit primul rector al Institutului Teologic Baptist din București după revoluția din decembrie 1989, când Seminarul a fost ridicat la gradul universitar prin hotărârea primului ministru, Petre Roman, în anul 1990. La o distanță de 15 ani, Institutul Teologic Baptist din București a fost acreditat prin Legea nr. 139 și Decretul 421, publicate în M.O. partea I, nr. 434 / 23.05.2005. În anul 2011 Institutul Teologic Baptist din București a celebrat 90 de ani de

existență, de educație teologică baptistă, de călăuzire providențială și, totodată, de slujire a bisericilor creștine baptiste române din țară și de peste hotare.

2.1.3. Facultăţile ITBB

Institutul Teologic Baptist din București are Facultatea de Teologie Baptistă cu studiu la zi de patru ani pentru obţinerea licenţei în teologie şi încă doi ani pentru masterat. ITBB a înfiinţat şi un Departament de Învăţământ la Distanţă tot pentru o perioadă de patru ani.

2.2 Misiunea şi obiectivele ITBB

2.2.1 Misiunea ITBB

Institutul Teologic Baptist din Bucureşti promovează formarea, dezvoltarea şi modelarea caracterului creştin potrivit cu cerinţele şi prevederile Sfintei Scripturi pentru slujitorii bisericeşti.

Institutul Teologic Baptist urmăreşte de asemenea, echiparea celor chemaţi în lucrarea Evangheliei cu o înaltă ţinută spirituală, râvnă şi metodologie adecvată pentru proclamarea Evangheliei, mântuirii prin Hristos Domnul, pasiune misionară pentru Împărăţia lui Hristos şi disponibilitate pentru slujire în dragoste, cât şi cu nivel academic cât mai ridicat.

Instituţia promovează o teologie curată, biblică potrivit Cuvântului deplin inspirator şi total autoritar al Sfintelor Scripturi. Institutul susţine adâncirea în cunoaşterea cât mai profundă a principiilor credinţei creştine în toate domeniile teologiei: biblic, istoric, sistematic şi practic. Încurajează cercetarea ştiinţifică în domeniile teologiei şi a domeniilor adiacente – originea vieţii, informatică, managementul instituţiilor religioase baptiste şi a organizaţiilor nonguvernamentale creştine - urmărind finalitatea trăirii creştine adevărate şi slujirii în dragoste a Bisericii şi semenilor.

2.2.2. Obiectivele ITBB

In cadrul planului strategic de dezvoltare a Institutului, Senatul susţine în activitatea sa următoarele obiective majore:

- ✓ modernizarea continuă a procesului de învăţământ;
- ✓ asigurarea unei educaţii şi morale creştine pentru studenţi;
- ✓ dezvoltarea cercetării teologice şi ştiinţifice şi crearea structurilor de cercetare specifice institutelor teologice evanghelice cu învăţământ performant;

- ✓ dezvoltarea serviciilor informatice şi de comunicaţii;
- ✓ modernizarea concepţiei privind pregătirea şi folosirea personalului implicat în procesul formativ şi de cercetare;
- ✓ dezvoltarea şi susţinerea activităţilor de cooperare internă şi internaţională;
- ✓ implementarea managementului de factură universitară, compatibil cu noul sistem de funcţionare a procesului de învăţământ, bazat pe credite şi pe cerinţele moderne de calitate şi de finanţare;
- ✓ modernizarea serviciilor oferite studenţilor în procesul de învăţământ şi modernizarea campusului universitar;
- ✓ protejarea patrimoniului şi dezvoltarea infrastructurii ITBB.

Activitaţile concrete precum şi prioritatea acordată acestora sunt stabilite de organismele de conducere ale Institutului în conformitate cu strategia instituţiei..

Conform *Planului strategic* al ITBB obiectivele generale ale activităţilor specifice care se derulează în unitatea noastră de învăţământ superior sunt :

În domeniul activităţii didactice:

a. Dobândirea de cunoştinţe teologice şi ştiinţifice integrate într-un sistem operaţional care să asigure competenţă teologică, profesională şi socială, însuşirea de metode, deprinderi şi capacităţi care să permită autoinstruirea pe parcursul întregii vieţi.

b. Perfecţionarea continuă a planurilor de învăţământ, a programelor analitice şi a metodelor didactice, în vederea alinierii lor la standardele existente pe plan european şi mondial.

c. Dezvoltarea, diversificarea şi valorificarea preocupărilor legate de informatizarea procesului de învăţământ, inclusiv prin organizarea unor reţele de învăţământ la distanţă, care utilizează tehnologiile moderne de comunicare şi de prelucrare a informaţiilor.

e. Aprecierea, selecţionarea şi promovarea cadrelor didactice, prin criterii unice de profil moral creştin şi competenţă profesională stabilite pe domenii de activitate.

f. Creşterea gradului de acoperire cu cadre didactice titulare a posturilor din statele de funcţiuni.

g. Descoperirea, stimularea şi valorificarea aptitudinilor de slujire spirituală ale studenţilor, acordându-se o grijă deosebită valorilor de vârf.

h. Cunoaşterea realităţilor şi tendinţelor din învăţământul teologic superior european şi mondial, prin extinderea participării membrilor comunităţii institutului (cadre didactice şi studenţi) la programele de cooperare internaţională.

i. Promovarea publicării de cursuri, tratate etc. prin Edituri recunoscute în Europa, inclusiv Editura Universităţii din Bucuresti;

j. Îmbunătăţirea practicii studenţeşti de homiletică în timpul anulu universitar şi la biserici şi îm misiune evanghelică în timpul vacanţelor.

În domeniul pregătirii postuniversitare

a. Reciclarea şi perfecţionarea cadrelor didactice cu pregătire superioară, din învăţământul teologic preuniversitar, prin cursuri de scurtă durată, organizate de ITBB.

. b. Completarea, dezvoltarea şi perfecţionarea pregătirii profesionale a tinerilor absolvenţi prin studii aprofundate, doctorat şi studii de specializare, studii postuniversitare.

c. Perfecţionarea personalului didactic prin stagii de documentare şi schimburi de experienţă la alte unităţi de învăţământ similare din ţară şi în străinătate.

În domeniul activităţii social-studenţeşti

a) Îmbunătăţirea permanentă a condiţiilor de cazare a studenţilor în căminele ITBB;
b) Elaborarea şi urmărirea respectării prevederilor "Regulamentelor de organizare şi funcţionare a căminelor şi cantinei studenţeşti", precum şi a "Regulamentul de acordare a burselor, alte forme de sprijin material, precum şi alte ajutoare sociale pentru studenţi";
c) Urmărirea şi coordonarea bunei desfăşurări a activităţii Consiliului de Administraţie din ITBB;
d) Propunerea şi urmărirea realizării programului de reparaţii capitale şi curente (aprobat de Senatul) în complexele studenţeşti şi cantină.

În domeniul cooperării interuniversitare

a. Participarea la cooperarea interuniversitară, pe plan intern şi internaţional, prin schimburi de cadre didactice, studenţi, materiale de învăţământ etc ;

b. Cunoaşterea activităţilor şi performanţelor altor institute teologice etc., prin participarea cadrelor didactice la sesiuni de comunicări teologice, ştiinţifice, simpozioane, colocvii, mese rotunde, conferinţe etc.; preluarea şi valorificarea experienţelor pozitive în scopul dezvoltării şi perfecţionării propriei activităţi;

c. Crearea unui sistem îmbunătăţit de preluare, stocare, producere şi difuzare a informaţiei teologice şi ştiinţifice, prin intermediul reţelei INTERNET;

d. Dezvoltarea legăturilor cu alte biblioteci teologice şi academice din Europa şi din lume, prin afilierea bibliotecii ITBB la reţeaua E.A.R.N. (European Academic and Research Network) şi alte reţele din SUA.

În domeniul deontologiei universitare

e. Cunoaşterea şi respectarea, de către toţi membrii comunităţii universitare, a Cartei şi regulamentelor interne ale ITBB;

f. Asumarea raspunderii individuale, a tuturor obligaţiilor care rezultă din poziţia profesională sau din poziţia profesională şi funcţia administrativă, pe care membrii comunităţii universitare le ocupă în cadrul acestei comunităţi;

g. Promovarea transparenţei în circulaţia informaţiilor semnificative pentru viaţa ITBB, luarea deciziilor de către organismele abilitate în condiţiile prevăzute de lege sau normele interne, comunicarea în timp real a deciziilor adoptate şi acordarea dreptului de autonomie în transpunerea lor;

h. Promovarea autoexigenţei tuturor membrilor comunităţiiinstitutului , privind atât calitatea prestaţiei profesionale cât şi morala creştină;

i. Corelarea exigenţei faţă de ceilalţi cu autoexigenţa, indiferent de poziţia şi funcţia deţinute în structura comunităţiiinstitutului;

j. Păstrarea tuturor bunurilor din patrimoniul ITBB, ca valori care aparţin nu numai generaţiilor prezente, ci şi celor viitoare.

În domeniul dezvoltării şi modernizării bazei materiale

a) Realizarea eşalonată a obiectivelor de investiţii stabilite prin planul de dezvoltare în perspectivă aITBB;

b) Extinderea suprafeţei utile a spaţiilor de învăţământ, prin analizarea modului de utilizare a spaşiilor disponibile, în afara celor prevăzute la punctul anterior; creşterea, pe această cale, a spaţiului mediu de învăţare pe student cel puţin la nivelul celui înregistrat pe plan naţional;

c) Dezvoltarea capacităţii de editare a cursurilor, îndrumarelor şi a altor publicaţii ale cadrelor didactice şi studenţilor, folosind toate posibilităţile tipografiilor din Bucureşti şi ţară, inclusiv a Universităţii Bucureşti;

d) Dezvoltarea şi modernizarea bibliotecii ITBB prin: lărgirea spaţiilor afectate diverselor activităţi specifice; creşterea fondului de publicaţii; informatizarea activităţilor de gestiune si de documentare;

e) Sporirea capacităţii de cazare şi a gradului de confort, în campusul ITBB avandu-se în vedere satisfacerea normelor igienico-sanitare.

f) Abordarea proces

2.3. Abordarea de proces

2.3.1. Identificarea proceselor

Se aprecieaza ca procese de bază: realizarea produselor / prestare a serviciilor; caracteristice pentru ITBB şi acestea sunt:

- procesul de creare a competenţelor profesionale pentru absolvenţi;
- procesul de creare a cunoştinţelor teologice, etice, pedagogice şi ştiinţifice.

Toate procesele de baza sunt planificate, executate, verificate şi îmbunătaţite continuu ţinând seama de cerinţele şi satisfacţia clienţilor externi-E şi interni-I ai ITBB, fig.2.1.

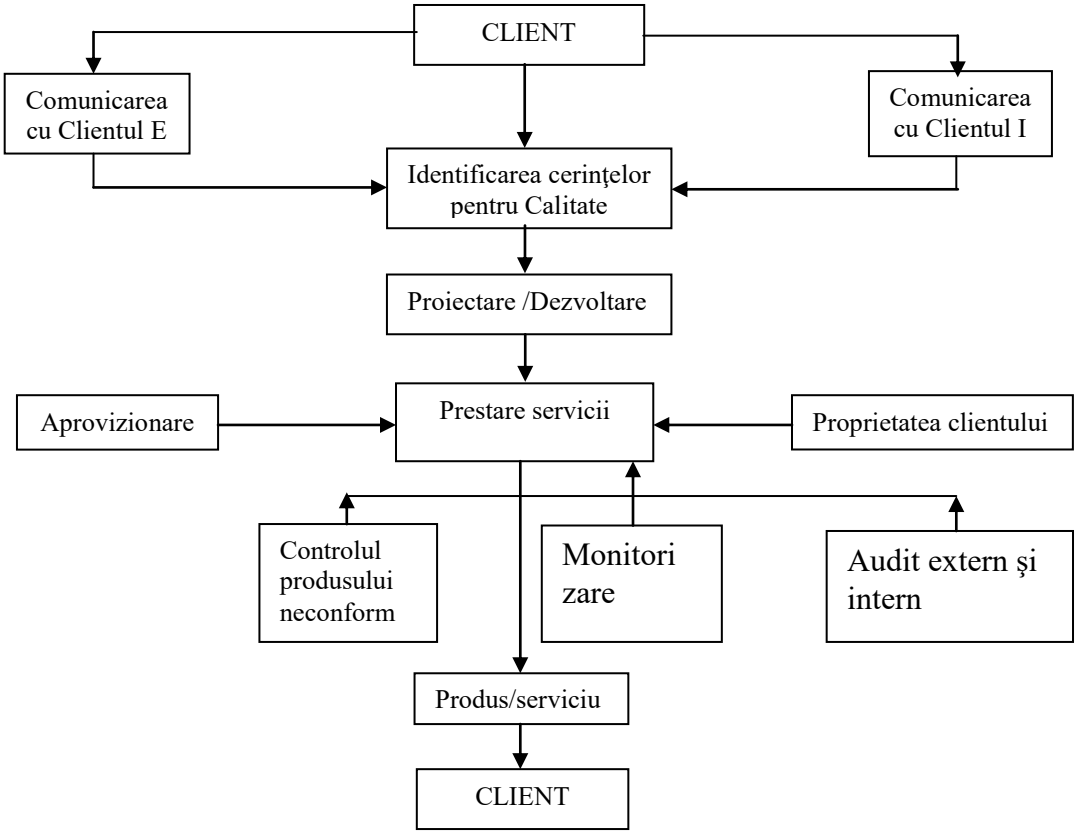


Fig.2.1 Procese de baza în ITBB

Drept procese suport au fost identificate:

-procesul managerial, fig.2.3;

-procesul de măsurare, analiză şi îmbunătaţire, fig.2.4.

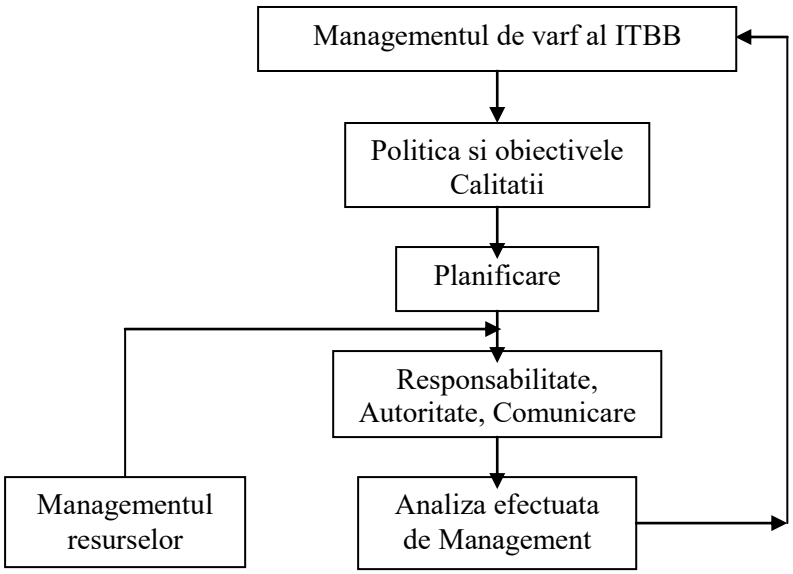


Fig.2.3. Procesul managerial

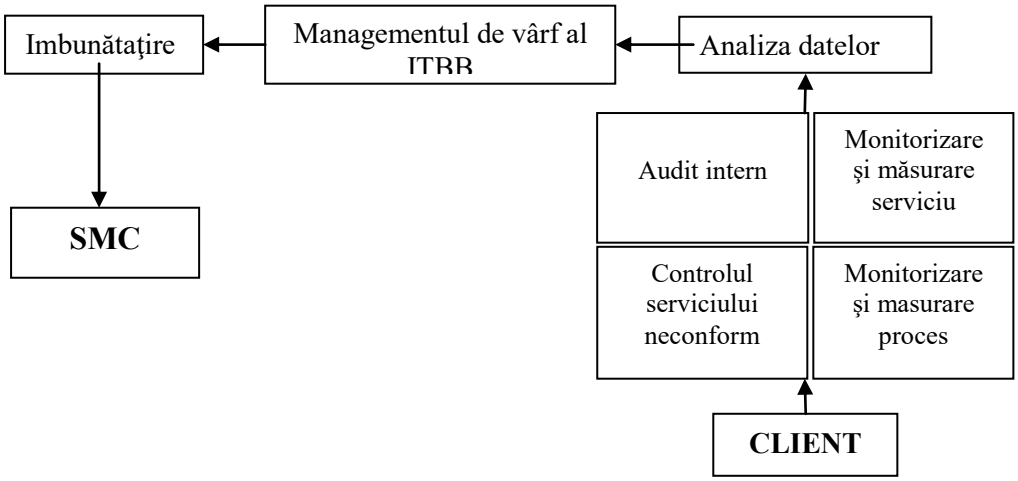


Fig.2.4. Procesul de măsurare, analiză şi îmbunătăţire

2.3.2. Interactiunea proceselor este prezentata în fig.2.5.

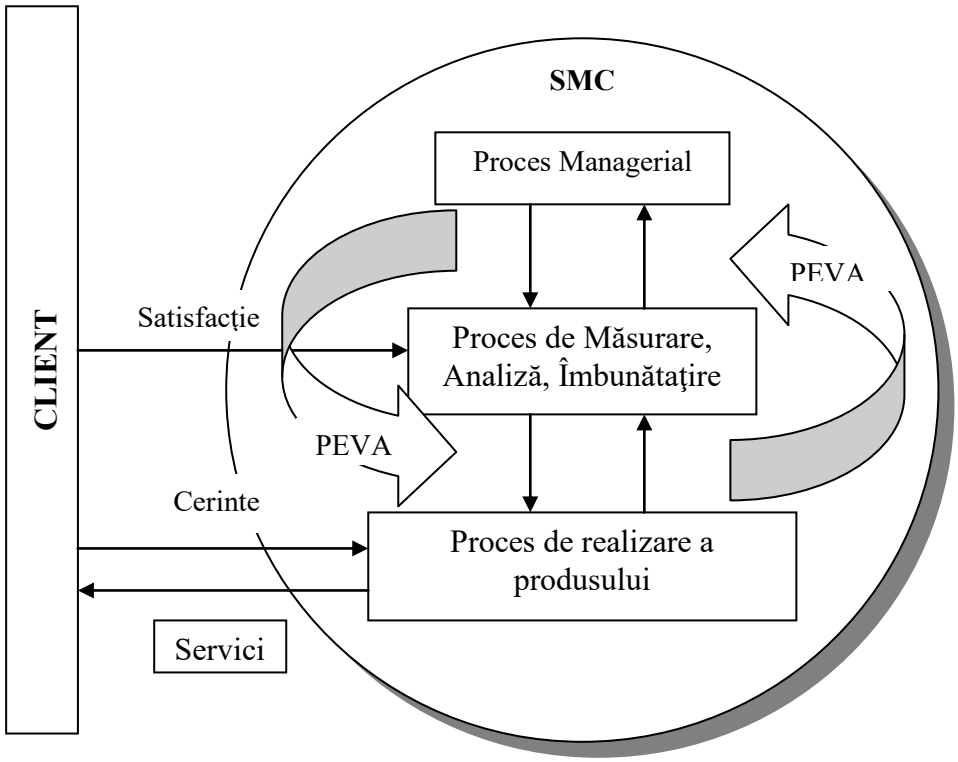


Fig.2.5. Interacţiunea proceselor

Procesele care interacţionează în cadrul SMC sunt descrise în MC.

2.4 Domeniul de aplicare al manualului calităţii

MC este principalul document al SMC construit şi implementat de ITBB în conformitate cu prevederile standardului SR EN ISO 9001/2001. El se aplică pentru întreaga activitate a ITBB.

2.5 Elaborarea, revizia şi difuzarea manualului

La elaborarea MC s-a ţinut seama de specificul activităţii desfaşurate în ITBB şi au fost consultate toate compartimentele implicate.

MC este un document revizuit periodic şi ori de câte ori necesităţile o impun (schimbări: de legislatie, în structura organizaţiei, îmbunătăţiri, cerinţe ale principalilor beneficiari etc).

Ediţiile şi reviziile MC sunt întocmite de CIAC- Comitetul Instituţional de Asigurarea Calităţii şi sunt aprobate de Senatul ITBB.

Difuzarea MC se face în mod controlat de către CIAC care păstrează originalul şi o copie de lucru. În ITBB sunt distribuite numai copii controlate, iar difuzarea acestuia în afara Institutului se face cu aprobarea Rectorului. Aceste copii nu sunt ţinute sub control şi vor fi notate pe prima pagină „Copie necontrolată”.

2.6 Matricea de corespondenţă

CAPITOLUL SR EN ISO 9001/2001	SUBCAPITOLUL	PUNCTUL	CONTINUT MC	PROCEDURA
4. SMC	4.1. Cerinţe generale		CAP 3. 3.1	
	4.2. Cerinţe referitoare la documentatie	4.2.1. Generalităţi	3.2.1	
		4.2.2. Manualul Calităţii	3.2.2	
		4.2.3. Controlul documentelor	3.2.5	PS-01
		4.2.4. Controlul înregistrărilor	3.2.6	PS-02
5. Responsabilitatea managementului	5.1. Angajamentul managementului		CAP. 4 4.1	
	5.2. Orientarea către client		4.2	
	5.3. Politica în domeniul calităţii		4.3	
	5.4. Planificare	5.4.1 Obiectivele calităţii	4.4.1	
		5.4.2. Planificarea SMC	4.4.2	
	5.5. Responsabilitate, autoritate şi comunicare	5.5.1. Responsabilitate şi autoritate	4.5.1	
		5.5.2. Reprezentantul managementului	4.5.2	
		5.5.3. Comunicare internă	4.5.3	PO-11
	5.6. Analiza efectuată de management	5.6.1. Generalităţi	4.6.1	
		5.6.2. Datele de intrare ale analizei	4.6.2	
		5.6.3. Datele de ieşire ale analizei	4.6.3	
6. Managementul resurselor	6.1. Asigurarea resurselor		CAP. 5 5.1	
	6.2. Resurse umane	6.2.1. Generalităţi	5.2.1	
		6.2.2. Competenţă, conştientizare şi instruire	5.2.2	PO-06
	6.3. Infrastructură		5.3	PO-05
	6.4. Mediul de lucru		5.4	

CAPITOLUL SR EN ISO 9001/2001	SUBCAPITOLUL	PUNCTUL	CONTINUT MC	PROCEDURA
7. Realizarea produsului	7.1. Planificarea realizarii produsului		CAP. 6 6.1	PO-04
	7.2. Procese referitoare la relatia cu clientul	7.2.1. Determinarea cerintelor referitoare la produs	6.2.1	PO-03
		7.2.2. Analiza cerintelor referitoare la produs	6.2.2	PO-12
		7.2.3. Comunicarea cu clientul	6.2.3	PO-10
	7.3. Proiectare si dezvoltare	7.3.1. Planificarea proiectarii si dezvoltarii	6.3.1	
		7.3.2. Date de intrare ale proiectarii si dezvoltarii	6.3.2	
		7.3.3. Date de iesire ale proiectarii si dezvoltarii	6.3.3	
		7.3.4. Analiza proiectarii si dezvoltarii	6.3.4	
		7.3.5. Verificarea proiectarii si dezvoltarii	6.3.5	
		7.3.6. Validarea proiectarii si dezvoltarii	6.3.6	
		7.3.7. Controlul modificarilor in proiectare si dazvoltare	6.3.7	
	7.4. Aprovizionare	7.4.1. Procesul de aprovizionare	6.4.1	
		7.4.2. Informatii referitoare la aprovizionare	6.4.2	
		7.4.3. Verificarea produsului aprovizionat	6.4.3	
	7.5. Furnizare de servicii	7.5.1. Controlul furnizării serviciului	6.5.1	PO-07
		7.5.2. Validarea proceselor de furnizare de servicii	6.5.2	
		7.5.3. Identificare şi trasabilitate	6.5.3	PO-08
8. Măsurare, analiză şi îmbunătăţire	8.1. Generalităţi		CAP. 7 7.1	
	8.2. Monitorizare şi măsurare	8.2.1. Satisfacţia clientului	7.2.1	PO-09
		8.2.2. Audit intern	7.2.2	PS-06
		8.2.3. Monitorizarea şi măsurarea proceselor	7.2.3	
		8.2.4. Monitorizarea si masurarea produsului	7.2.4	
	8.3. Controlul produsului neconform		7.3	PS-03
	8.4. Analiza datelor		7.4	
	8.5. Imbunatatire	8.5.1. Imbunatatire continua	7.5.1	
		8.5.2. Actiune corectiva	7.5.2	PS-04
		8.5.3. Actiune preventiva	7.5.3	PS-05

3. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂŢII ÎN ITBB

3.1 Cerinţe generale

ITBB reglementează desfăşurarea şi controlul activităţilor proprii prin stabilirea, documentarea, implementarea şi menţinerea unui SMC corelat cu activităţile din organizaţie şi în concordanţă cu cerinţele standardului internaţional SR EN ISO 9001/2001 – Sistemul de management al calităţii - Cerinţe.

Pentru aceasta:

a) au fost identificate procesele necesare pentru SMC şi aplicate în cadrul ITBB;

b) s-a stabilit succesiunea şi interacţiunea acestor procese

c) s-au stabilit criteriile şi metodele necesare pentru a asigura că execuţia şi controlul acestor procese sunt eficace;

d) s-au luat măsuri pentru a asigura disponibilitatea resurselor şi informaţiilor necesare pentru monitorizarea acestor procese;

e) monitorizează, măsoară şi analizează aceste procese în vederea îmbunătăţirii lor continue;

f) implementează acţiunile necesare pentru obţinerea rezultatelor planificate şi îmbunătăţirea continuă a acestor procese.

3.2 Documentele SMC

3.2.1 Generalităţi

Documentarea SMC din ITBB este realizată de documentele necesare pentru planificarea, desfăşurarea, controlul şi îmbunătăţirea proceselor executate. Aceste documente sunt:

a) Declaraţia rectorului privind politica ITBB în domeniul calităţii;

b) Manualul de management al calităţii;

c) Proceduri de sistem pentru planificarea, desfăşurarea, controlul şi imbunatăţirea proceselor din ITBB;

d) Proceduri de operaţionale

e) Instrucţiuni de lucru;

f) Înregistrările pentru demonstrarea conformităţii / neconformităţii funcţionării SMC;

g) Planurile de calitate, care au rolul de a demonstra modul de obţinere a conformităţii cu cerinţele aplicabile.

Structura documentaţiei SMC este indicată în Anexele I şi II. Gradul de detaliere şi prezentare a documentaţiei SMC este în concordanţă cu activităţile desfăşurate, cu complexitatea proceselor şi a interacţiunii lor.

Documentaţia poate fi prezentată pe suport informatic sau pe hârtie. Există trei niveluri de documente ale SMC:

- nivelul 1 Manualul de management al calităţii MC
- nivelul 2 Procedurile de sistem PS
- nivelul 3 Proceduri operationale PO
  Proceduri specifice PSP

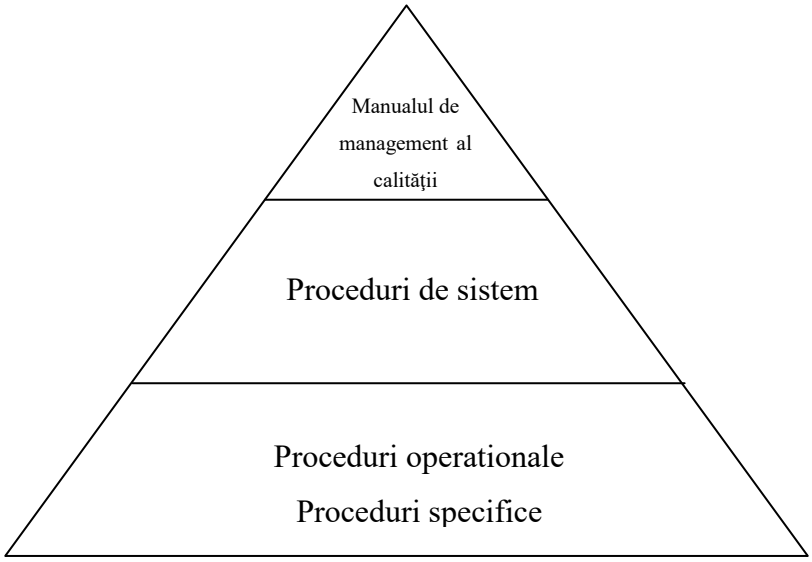


Fig. 3.1 Structura documentaţiei SMC

Manualul de management al calităţii prezintă politica în domeniul calităţii şi descrie sistemul de management al calităţii al ITBB.

Procedurile de sistem (PS) documenteaza modul în care activităţile din ITBB satisfac cerinţele din standardul de referinţă pentru sistemul de management al calităţii.

Procedurile operationale (PO) sunt documente care descriu principalele tipuri de activităţi critice pentru realizarea calităţii în ITBB.

Proceduri specifice (PSP) sunt documente care descriu în amănunt modul în care se desfăşoară o activitate specifică.

Documentaţia SMC este accesibilă şi cunoscută de personalul ITBB având atribuţii specifice în conducerea, planificarea, desfăşurarea, controlul şi îmbunătăţirea proceselor/activităţilor desfăşurate. De asemenea, la documentaţia SMC este asigurat accesul controlat al fiecarei părţi interesate şi/sau a autorităţilor de reglementare.

3.2.2 Manualul de Management al Calităţii

ITBB a elaborat Manualul de management al calităţii care include:

- scopul şi descrierea SMC;
- politica de calitate şi obiectivele specifice;
- procesele SMC;
- responsabilităţile şi autorităţile pentru desfăşurarea proceselor existente;
- lista procedurilor de sistem şi operationale pentru conducerea proceselor SMC

Manualul calităţii este aprobat de către senatul ITBB.

Manualul calităţii este structurat pe capitole, grupând unitar activităţile SMC.

3.2.3 Procedurile SMC

Procedurile de sistem ale SMC descriu interacţiunile existente între procese şi activităţile necesare pentru implementarea SMC.

Complementar procedurilor generale există **proceduri operationale** si **proceduri specifice** care definesc modul de desfăşurare a unei activităţi.

Anexa I prezinta lista **procedurilor de sistem** ale SMC complementare Manualului de management al calităţii.

Anexa II prezinta lista **procedurilor operationale** ale SMC specifice UPB.

3.2.4 Planul calităţii

Planul calităţii este un instrument elaborat de către conducerea ITBB şi cuprinde obiectivele formulate ca fiind scopuri realiste şi concrete şi stabileşte angajamentele necesare pentru realizarea obiectivelor. El este întocmit:

- pe termen lung şi reactualizat periodic;
- pe termen scurt de 2 ani.

Planul calităţii este un instrument care asigură:

- acţiunea structurată a facultăţilor, departamentelor şi consiliilor de conducere ale acestora asupra managementului calităţii.
- estimarea costurilor, distribuirea mijloacelor şi responsabilităţilor;
- stabileşte responsabilităţile ce revin în obţinerea rezultatelor.

Planul calităţii are ca premisă ciclurile de îmbunătăţire. Un ciclu de îmbunătăţire constă în parcurgerea a patru etape: Formularea obiectivelor → Culegerea de informaţii → Descrierea stării existente → Întreprinderea de acţiuni.

3.2.5 Controlul documentelor

ITBB ţine sub control toate documentele de provenienţă internă sau externă ce au legătură cu SMC, fie că acestea sunt pe hârtie sau pe suport electronic.

Documentele calităţii sunt ţinute sub control conform procedurii *PS-01 - Controlul documentelor*, care stabileşte modalitatea şi responsabilitatea pentru:

a) analizarea şi aprobarea documentelor de personal autorizat;

b) revizuirea şi actualizarea, când este necesar, precum şi reaprobarea documentelor. Modificările documentelor sunt analizate şi aprobate de aceleaşi funcţii care le-au analizat şi aprobat iniţial;

c) identificarea modificărilor efectuate şi a stadiului curent aplicabil;

d) distribuţia versiunilor adecvate ale documentelor în locurile de utilizare;

e) asigurarea lizibilităţii şi identificării documentelor;

f) identificarea şi controlul distribuţiei documentelor;

g) prevenirea utilizării neintenţionate a versiunilor depăşite şi identificarea versiunilor depăşite reţinute de utilizatori pentru orice scop, prin aplicarea unei identificări corespunzătoare;

h) coordonarea modificărilor documentelor cu autorităţile de reglementare.

3.2.6 Controlul înregistrărilor

Înregistrările sunt un alt tip de documente ale SMC. Ele sunt păstrate pentru a evidenţia conformitatea proceselor desfaşurate şi a serviciilor prestate cu cerinţele specificate, pentru a se asigura identificarea şi trasabilitatea şi pentru a demonstra funcţionarea eficace şi eficientă a SMC.

Pentru înregistrările SMC sunt prevăzute următoarele controale în scopul identificării, păstrării, protecţiei, regăsirii şi distribuţiei acestora:

- stabilirea modalităţilor de identificare, distribuţie şi regăsire a documentelor;
- asigurarea menţinerii lizibilităţii şi a identificării;
- stabilirea condiţiilor şi duratei de păstrare şi protecţie;
- stabilirea modului de control a înregistrărilor provenite de la clienţii externi.

Gestionarea înregistrărilor calităţii este indicată în procedura generală *PS-02 – Controlul înregistrărilor.*

4. RESPONSABILITĂȚILE MANAGEMENTULUI

4.1. Angajamentul managementului

Direcţiile managementului de vârf al ITBB în stabilirea politicii pentru calitate sunt:

- Politica pentru calitate promovata de ITBB trebuie să fie compatibilă cu celelalte politici ale organizaţiei;
- Politica pentru calitate trebuie să fie aliniată unei politici specifice învătământului superior teologic evanghelic la standarde europene.

Scopul fundamental al ITBB este să ofere clienţilor săi educaţie şi cercetare la un înalt standard de calitate în context naţional şi internaţional şi să asigure un climat intern intelectual stimulativ, atât pentru studenţi cât şi pentru cadrele didactice.

Activitatea din ITBB trebuie să asigure pe lângă acest obiectiv fundamental şi satisfacerea cerinţelor legale ale comunităţii creştine baptiste din România şi diaspora, ale statului, ale personalului propriu şi ale societăţii civile.

ITBB a început de curând să introducă un sistem de management al calităţii prin care să se asigure în mod sistematic şi coerent imbunătăţirea continuă a procesului de învaţământ şi a cercetării teologice şi ştiinţifice.

Politica în domeniul calităţii este definită şi documentată în Manualul de management al calităţii şi în Declaraţia Rectorului ITBB.

Managementul îşi exprimă angajamentul să asigure că politica pentru etica creştină evanghelică şi pentru calitate este comunicată, înţeleasă şi implementată la toate nivelurile universităţii şi că este actualizată pentru continua adecvare .

4.2. Orientarea către client

Managementul de vârf al itbb urmăreşte permanent modul în care cerinţele clientului sunt identificate şi satisfacute. Periodic, se fac analize a indicatorilor care definesc satisfacţia clientilor, pe baza cărora se stabilesc planuri de îmbunătăţire a activităţii organizaţiei.

4.3. Politica în domeniul calităţii

4.3.1 Politici manageriale generale

Managementul de vârf al ITBB are permanent în vedere ca politica în domeniul calităţii să îndeplinească fiecare din cerinţele următoare:

- să asigure formarea, dezvoltarea şi modelarea caracterului creştin potrivit cu cerinţele şi prevederile Sfintei Scripturi pentru slujitorii bisericeşti.
- să asigure echiparea celor chemaţi în lucrarea Evangheliei cu o înaltă ţinută spirituală, pasiune misionară şi disponibilitate pentru slujire în dragoste;
- să fie adecvată scopului şi menirii institutului;
- să satisfacă cerinţele de calitate şi să vizeze îmbunătăţirea continuă a eficacităţii SMC;
- să asigure cadrul pentru stabilirea şi analizarea obiectivelor calităţii;
- să fie analizată permanent în vederea îmbunătăţirii şi adecvării ei.

4.3.2 Politica de digitalizare și predare mixtă (directă și online), de cooperare Erasmus plus

ITBB include în politica sa măsuri de digitalizare a proceselor, de predare mixtă (directă și online), care vor favoriza realizarea de mobilități mixte și internaționalizarea cursurilor. ITBB are un site internet care prezintă programul, valorile și realizarile sal (www.itb.ro).

Pentru activitățile pedagogice online sunt realizate pe platforma Moodle a institutului, la pagina http://www.itbmoodle.ro/ .

În privința asigurării calității academice a învățării și, de asemenea, și pentru a facilita integrarea absolvenților în piața de muncă europeană și de pregătire academică europeană, ITBB încurajează inițiativele de tip European Student Card (*https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/european-student-card-initiative_en*.), abordări ecologice ale învățării (de tip https://www.erasmuswithoutpaper.eu/, Erasmus fără hârtii, sau colaborări pe internet (cf. https://www.erasmus-dashboard.eu/my-university/general-info).

Managementul și politica de calitate a ITBB ia în considerație obiectivele Erasmus plus, care sunt afirmate în declarația Rectorului.

Prin utilizarea oportunităților oferite de Programul Erasmus Plus, prin accesul la carta ECHE, ITBB este interesat să își crească gradul de internaționalizare al instituției, să își îmbunătățească calitatea programelor oferite și gradul de integrare culturală europeană, precum și să încurajeze staff-ul său academic și absolvenții (studenții) la schimburi culturale, cooperare și dezvoltarea carierei lor academice, de slujire pastorală, sau a carierelor administrative la nivel european.

4.4. Planificare

4.4.1 Obiectivele calitatii

Managementul de vârf se asigură că sunt stabilite obiectivele calităţii pentru funcţiile relevante şi la toate nivelurile din cadrul instituţiei. Obiectivele pentru calitate se aprobă anual, la prima analiză efectuată de management, de către Rectorul ITBB. Obiectivele calităţii sunt adecvate scopului, măsurabile, realizabile şi temporare (SMART), incluzând referinţe pentru respectarea cerinţelor referitoare la calitate.

4.4.1.1 Obiectivele SMC

Obiectivele pentru Sistemul de Management al Calităţii al ITBB sunt următoarele:

- stabilirea obiectivelor pentru calitate specifice funcţiilor şi compartimentelor institutului;
- determinarea şi clarificarea distribuţiei şi structurii de autoritate;
- clarificarea responsabilităţilor distincte referitoare la calitate în interiorul institutului;
- planificarea sistemului de management al calităţii;
- desfăşurarea analizei sistemului de management al calităţii şi îmbunătăţirea continuă;
- estimarea şi specificarea nivelului de competenţă necesar, corelat cu structura de autoritate şi resursele angajate .

4.4.1.2 Obiectivele pentru managementul resurselor

- asigurarea resurselor necesare prntru implementarea şi menţinerea sistemului de management al calităţii şi îmbunătăţirea continuă a eficacităţii acestuia;
- dezvoltarea infrastructurii institutului, care să asigure condiţii optime de studiu şi de creaţie, pentru activităţi evanghelice, pedagogice şi ştiinţifice pentru studenţi, cadre didactice şi ceilalţi clienţi interni;
- implementarea şi dezvoltarea unor strategii pentru atragerea de resurse financiare cât mai importante din partea bisericilor baptiste din ţară şi străinătate dar şi din sectorul privat şi ONG-uri.

4.4.1.3 Obiectivele pentru procese

- realizarea evaluării continue a procesului de învăţământ şi cercetare, punându-se accentul pe calitate, inovare, marketing şi folosirea eficace şi eficientă a resurselor;

- indentificarea clară a obiectivele pentru programele de studii teologice şi universitare şi determinarea resurselor necesare pentru realizarea lor;

- controlul proceselor desfăşurate în cadrul ITBB prin identificarea unor parametri de process, indicatori şi/sau limite, care trebuie monitorizate statistic;

- documentarea şi implementarea de proceduri referitoare la managementul proceselor.

4.4.2 Planificarea SMC

4.4.2.1 Activităţile SMC

Activităţile esenţiale ale SMC din cadrul ITBB sunt: planificarea, controlul şi îmbunătăţirea calităţii tuturor proceselor desfăşurate în institut.

Planificarea este efectuată în scopul îndeplinirii cerinţelor prevăzute în Manualul de Management al Calităţii şi pentru a se asigura integritatea SMC atunci când sunt planificate şi implementate schimbări ale acestuia.

4.4.2.2 Activitatea de planificare a calităţii

Managementul la varf din ITBB asigură că planificarea sistemului de management al calităţii este efectuată astfel încât să fie îndeplinite cerinţele standardului SR EN ISO 9001: 2000. Politica şi obiectivele calităţii ia în considerare următoarele activităţi:

- stabilirea cifrei anuale de şcolarizare şi a criteriilor de admitere;
- proiectarea planurilor de învăţământ ale specializarilor şi ale programelor analitice ale disciplinelor, în conformitate cu cerinţele care rezultă din cifrele de şcolarizare stabilite şi resursele disponibile;
- programarea şi derularea activităţilor didactice este efectuată anual şi semestrial;
- identificarea condiţiilor referitoare la calitate şi stabilirea de etape şi metode de verificare şi evaluare a acestora.

4.5 Responsabilitate, autoritate şi comunicare

4.5.1 Responsabilitate şi autoritate

Principiile sistemului de management al calităţii promovate în ITBB sunt următoarele:

- derularea fiecărei activităţi care influenţeză calitatea este procedurată;
- competenţele pentru deciziile referitoare la calitate sunt distribuite la nivele cu autoritate adecvată.
- răspunderea de vârf o are Rectorul şi Preşedintele CIAC.

4.5.2 Structura organizatorica a ITBB

Structura organizatorică a institutului asigură cadrul de lucru pentru funcţiile calităţii şi condiţiile necesare implementării sistemului de management al calităţii.
Anexa II Incadrarea structurii SMC în organigrama ITBB pune în evidenţă poziţiile persoanelor având responsabilităţi în sistemul calităţii, precum şi managerii implicaţi.

Nivelele ierarhice de autoritate în universitate sunt indicate în *Anexa III. Organigrama ITBB.*

Sistemul de management al calităţii nu crează un sistem decizional paralel ci se integrează şi-l întăreşte pe cel existent. Acest lucru rezultă şi din compararea Anexelor II şi III

La nivelul ITBB

La nivelul cel mai înalt, ***Rectorul ITBB***, stabileşte strategia, precum şi politica în domeniul calităţii, asistat fiind de Preşedintele CIAC.

Comitetul Instituţional de Asigurare a Calităţii – CIAC, are următoarele atribuţii:

- ✓ elaborarea conceptuală a sistemului de management al calităţii, în sensul definirii structurii lui organizatorice şi funcţionale, precum şi a modului de integrare a lui în managementul strategic al ITBB ;
- ✓ elaborarea strategiei de implementare a sistemului de management al calităţii în universitate si supunerea ei dezbaterii în senatul ITBB ;
- ✓ elaborarea în cadrul acestui sistem a procedurilor de sistem de realizare a managementului calităţii;
- ✓ definirea cerinţelor calitative ce trebuie stipulate în planul de calitate a ITBB;
- ✓ stabilirea obiectivelor, activităţilor şi rezultatelor ce se doresc a fi obţinute prin implementarea managementului calităţii;
- ✓ analiza rezistenţelor obiective şi subiective care pot fi generate de implementarea managementului calităţii şi propunerea de soluţii privind depăşirea lor ;
- ✓ evaluarea procesului de implementare a managementului calităţii în institute şi propunerea de soluţii corective, dacă acestea sunt necesare;
- ✓ elaborarea strategiilor de audit intern şi extern.

Preşedintele CIAC arre următoarele atribuţii:

- ✓ sprijină conducerea ITBB în elaborarea politicii şi a obiectivelor referitoare la calitate;
- ✓ asigură implementarea politicii şi a obiectivelor referitoare la calitate, declarate de conducerea ITBB;
- ✓ asigură implementarea şi menţinerea conformităţii sistemului de management al calităţii cu cerinţele specificate;

- ✓ coordonează activităţle de elaborare şi tinere sub control a documentelor sistemului de management al calităţii (manualul de management al calităţii, planul calităţii şi procedurile sistemului de management al calităţii);
- ✓ coordonează activităţile de analiză a neconformităţlor constatate în implementarea şi menţinerea conformităţii sistemului de management al calităţii cu cerinţele specificate şi propune conducerii ITBB acţiunile corective sau de îmbunătăţire care se impun;
- ✓ coordonează analize efectuate de conducere cu privire la eficacitatea sistemului de management al calităţii institutului şi modul de finalizare a acţiunilor corective rezultate urmare a auditurilor interne şi a analizelor efectuate Senat;
- ✓ desfăşoară activităţi necesare în vederea certificării conformităţii sistemului de management al calităţii ITBB cu cerinţele stabilite;
- ✓ coordonează auditurile interne ale sistemului de management al calităţii ITBB ;
- ✓ supraveghează menţinerea condiţiilor certificării sistemului de management al calităţii ITBB;
- ✓ coordoneaza activităţile de instruire a personalului în domeniul calităţii.

4.5.3 Comunicarea internă

Managementul din ITBB asigură că este stabilită o comunicare internă şi se aduce la cunoştinţa personalului politica, obiectivele, cerinţele şi informaţii privind eficacitatea sistemului de management al calităţii. Comunicarea se realizeaza prin şedinţe, întâlniri de lucru, note şi decizii scrise, reţele informatice locale de tip intranet, prin Internet sau mijloace electronice cum ar fi fax, e-mail sau comunicaţii telefonice.

4.6 Analiza efectuată de management

4.6.1 Generalităţi

Pentru a asigura eficienţa sistemului de management al calităţii managementul la vârf efectuează de două ori pe an o analiza oficială prin care evalueaza rezultatele înregistrate precum şi necesitatea de schimbare a sistemului, inclusiv a politicii în domeniul calităţii şi a obiectivelor calităţii. Inregistrările analizelor efectuate de conducere sunt păstrate de DMC.

4.6.2 Datele de intrare ale analizei

Datele de intrare ale analizei efectuată de conducere sunt incluse in "Raportul privind evoluţia calităţii în perioada analizată" care este intocmit de Comitetul Instituţional de Asigurare a Calităţii – CIAC şi care conţine informaţii despre:

- rezultatele auditurilor interne;
- reacţia şi satisfacţia clienţilor, inclusiv reclamaţii;
- stadiul acţiunilor corective şi preventive;
- urmărirea acţiunilor şi măsurilor prevăzute în analiza anterioară;
- schimbări planificate care ar putea afecta sistemul de management al calităţii;
- recomandări pentru imbunătaţire.

4.6.3 Datele de ieşire ale analizei

Datele de ieşire ale analizei efectuată de management include decizii şi acţiuni privind:

- îmbunatăţirea sistemului de management al calităţii;
- îmbunatăţirea proceselor în legatură cu cerinşele;
- necesităţile privind resursele necesare realizării obiectivelor.

Aceste date de ieşire se concretizează în "Planuri de măsuri pentru îmbunătăţirea activităţilor", care prevăd termene şi responsabilitäti, precum şi resursele necesare.

Desfaşurarea şi rezultatele analizei se înregistrează în «Registrul de analiza calităţii », registru păstrat de CIAC.

5. MANAGEMENTUL RESURSELOR

5.1. Asigurarea resurselor

ITBB stabileşte şi asigură resursele necesare pentru:

- Implementarea şi menţinerea SMC şi pentru creşterea continuă a eficienţei acestuia;
- Respectarea legalităţii şi creşterea satisfacţiei clienţilor şi a fiecărei părţi interesate în asigurarea calităţii procesului de învăţământ.

5.2. Resursele umane

5.2.1. Generalităţi

Personalul care are atributii ce afecteaza în mod critic calitatea produselor/serviciilor are competenţa corespunzătoare postului pe baza instruirii, educaţiei, abilităţilor şi experienţei.

5.2.2. Competentă, conştientizare şi instruire

ITBB ia măsuri pentru:

- ✓ Stabilirea clară a competenţelor pentru personalul didactic, şi administrativ;
- ✓ Efectuarea de instruiri periodice pentru menţinerea standardului de competenţă;
- ✓ Asigurarea că personalul său este conştient de rolul său şi de importanţa activităţilor desfaşurate, precum şi de modul în care işi aduce contribuţia la realizarea obiectivelor de calitate stabilite;
- ✓ Păstrarea şi gestionarea înregistrărilor privind competenţa fiecărui salariat al său.

Activitatile aferente sunt documentate în procedura *PO-06 Managementul resurselor umane*.

5.3. Infrastructura

ITBB stabileşte, asigură şi menţine infrastructura necesară pentru realizarea conformităţii produselor/serviciilor cu cerinţele. Infrastructura conţine:

- ✓ Cladiri, terenuri, spaţii de lucru, de recreere, de cazare şi alimentaţie, spaţii : verzi, de parcare, de acces, cu utilităţile asociate;

- ✓ Echipamentul hardware şi software necesar realizării produselor/serviciilor;
- ✓ Serviciile aferente de transport, comunicaţii, administrare a campusului.

Infrastructura campusului este menţinută în stare de funcţionare optimă şi dezvoltată prin investiţii astfel încât să se asigure desfaşurarea activităţilor în bune condiţii.

Activitatile aferente sunt documentate în procedura *PO-07 Managementul infrastructurii*.

5.4. Mediul de lucru

ITBB stabileşte şi asigură cerintele privind mediul de lucru optim pentru salariaţii proprii şi pentru studenţi, pentru a se realiza conformitatea cu reglementările în vigoare şi cu specificaţiile contractuale. Mediul de lucru include factorii fizico-chimici (climatici, noxe, zgomote, vibraţii, radiaţii, iluminat, ambianţă, confort, securitate) socio-umani şi socio-economici, care influenţează în mod critic motivaţia, performanţele şi satisfacţia angajaţilor şi clienţilor.

6. MANAGEMENTUL PROCESELOR ŞI SERVICIILOR

6.1. Planificarea realizarii proceselor/serviciilor

ITBB planifică şi dezvoltă procesele necesare pentru realizarea proiectelor şi serviciilor sale. Pentru planificarea realizarii proiectelor şi serviciilor, ITBB stabileşte următoarele:

- ❖ Obiectivele de calitate şi cerinţele pentru realizarea proiectelor şi serviciilor, aşa cum rezultă ele din contracte;
- ❖ Stabilirea unor procese, documente şi asigurarea resurselor specifice pentru realizarea proiectelor şi serviciilor;
- ❖ Verificările, validările, monitorizările, inspecţiile cerute pentru controlul realizării proiectelor şi serviciilor şi a verificării conformităţii acestora;
- ❖ Înregistrările necesare pentru a furniza dovezi că proiectele şi serviciile realizate indeplinesc cerintele contractuale şi pe cele legale în vigoare.

Datele de ieşire ale planificarii sunt prezentate intr-o forma corespunzatoare metodelor de lucru ale ITBB, cum ar fi: documente didactice, planuri de mşsuri, planuri de îmbunătăţire, planuri de activitate, planuri ale calităţii etc.

6.2. Procese referitoare la relatia cu clientul

6.2.1. Determinarea cerintelor de calitate

ITBB stabileşte, pe baza analizei cererilor de comandă ale clienţilor, următoarele tipuri de cerinţe de calitate pentru produsele sale:

- Cerinţe exprimate de părţile interesate;
- Cerinte legale, reglementate privind activitatea prestată;
- Cerinte suplimentare impuse de ITBB ca fiind necesare pentru atingerea obiectivelor de performanţă şi competitivitate ale organizaţiei.

Aceasta cerinta din standard este documentata în procedura *PO-03 Identificarea cerintelor pentru calitate.*

6.2.2. Analiza cerintelor referitoare la produs/serviciu

ITBB analizează cerinţele privind un nou produs/serviciu ce urmează a fi executat inainte de contractarea acestuia. Analiza se face inainte ca ITBB să se angajeze să livreze produsul/serviciul clientului; prin aceasta analiza ITBB ofera asigurări că:

- Cerinţele pentru produs/serviciu sunt definite clar şi sunt în conformitate cu cerinţele legale în domeniu;
- Cerintele specifice exprimate de clienţi sunt analizate şi rezolvate prin negociere şi sunt incluse în prevederile contractuale;
- ITBB are capabilitatea de a îndeplini cerinţele stabilite.

Aceasta cerinţă din standard este documentată în procedura *PO-04 Evaluarea capabilităţii de a satisface cerinţele.*

6.2.3. Comunicarea cu clientul

ITBB stabileşte şi implementează modalităţi eficace de comunicare cu clienţii referitoare la:

- Informaţii despre produsele/serviciile oferite;
- Transmiterea de date referitoare la modificari ale proiectelor realizate sau schimbări organizatorice apărute;
- Feedback de la clienţi, inclusiv modul de primire şi tratare a reclamaţiilor acestora.

Aceasta cerinţă din standard este documentată în procedura *PO-10 Managementul partenariatelor.*

6.3. Aprovizionarea

6.3.1. Procesul de aprovizionare

ITBB dă asigurari că produsele şi serviciile aprovizionate sunt conforme cerinţelor de aprovizionare specificate. Tipul şi întinderea controlului efectuat asupra furnizorului şi produsului/serviciului aprovizionat sunt dependente de efectul acestora asupra realizării ulterioare a serviciului final.

ITBB evalueaza şi selectează furnizorii ăn funcţie de capacitatea lor de a furniza produse/servicii conforme cu cerinţele stabilite. Criteriile de selectare şi evaluare, precum şi înregistrarile rezultatelor sunt procedurate.

6.3.2. Informatii privind aprovizionarea

Informatiile privind aprovizionarea provin din documentaţia elaborată de compartimentele de specialitate şi descriu complet produsul/serviciul de aprovizionat, inclusiv cerinţele suplimentare şi sunt verificate privind adecvarea, înainte de a fi comunicate furnizorului.

6.3.3. Verificarea produsului aprovizionat

ITBB a stabilit şi implementat inspectii şi alte activităţi necesare a verifica conformitatea produsului aprovizionat cu cerinţele de aprovizionare specificate. In situaţiile în care verificările se desfăşoară la furnizor, acest fapt trebuie specificat în informaţiile de aprovizionare.

6.4 Furnizare de servicii

6.4.1 Controlul producţiei şi al furnizării serviciului

ITBB planifică şi realizează furnizarea de servicii în condiţii controlate; acestea includ:

- ✓ disponibilitatea informaţiilor care descriu caracteristicile produsului;
- ✓ disponibilitatea instrucţiunilor de lucru;
- ✓ utilizarea echipamentului adecvat;
- ✓ implementarea monitorizării şi măsurării;
- ✓ implementarea activităţilor de eliberare, livrare şi post-livrare.

6.4.2 Validarea proceselor de furnizare de servicii

ITBB validează orice procese atunci cand datele de ieşire nu pot fi verificate prin măsurare sau monitorizare ulterioară. Aceasta include acele procese în care deficienţele devin evidente numai după ce serviciul a fost deja furnizat.

Validarea trebuie să demonstreze capabilitatea proceselor respective de a obţine rezultatele planificate.

ITBB stabileşte măsuri preliminare pentru aceste proces, incluzând:

a) criterii definite pentru analiza si aprobarea proceselor;
b) utilizarea de metode şi proceduri specifice;
c) cerinte referitoare la inregistrari;
d) revalidarea.

6.4.3 Identificare şi trasabilitate

După caz, ITBB identifică serviciul folosind mijloace adecvate pe durata realizarii acestuia.

7. MASURARE, ANALIZĂ ŞI ÎMBUNĂTĂŢIRE

7.1. Generalităţi

ITBB planifică şi implementează monitorizarea, analiza şi îmbunătăţirea proceselor sale principale, a celor de management şi a celor suport, în scopul:

- De a demonstra conformitatea serviciilor livrate;
- De a demonstra conformitatea cu SMC;
- Pentru îmbunătăţirea continuă a eficacităţii SMC.

Acestea includ stabilirea unor metode, tehnici statistice, pentru a verifica şi estima permanent calitatea serviciilor livrate, satisfacţia clienţilor, performanţa SMC. Datele obţinute sunt transformate în informaţii şi cunoştinţe utilizate pentru stabilirea priorităţilor, a atingerii obiectivelor referitoare la calitate şi a eficienţei acţiunilor întreprinse.

7.2. Monitorizare şi măsurare

7.2.1. Satisfacţia clientului

ITBB monitorizează informaţiile despre percepţia de către client a modului în care sunt îndeplinite cerinţele şi aşteptările acestuia ca o metodă de monitorizare a performanţelor SMC şi ca o posibilitate de a anticipa evoluţia exigenţelor clienţilor.

În acest scop a fost documentată procedura *PO-09 Evaluarea satisfacţiei*.

7.2.2. Auditul intern

ITBB planifică şi efectuează audituri interne o dată pe an, sau ori de câte ori este necesar pentru a stabili dacă SMC:

- Este conform cerinţelor standardului SR EN ISO 9001/2001;
- Este implementat şi funcţionează eficient.

Este planificat un plan de audit care ia în considerare stadiul şi importanţa proceselor şi domeniilor de auditat, precum şi rezultatele auditurilor anterioare. Selectarea auditorilor şi conducerea auditului asigura obiectivitatea şi imparţialitatea procesului. Auditorii nu işi pot audiata activitatea proprie. Activităţile specifice auditului intern sunt procedurate în *PS-06 Audit intern*.

7.2.3. Monitorizarea şi măsurarea proceselor

ITBB aplică metode corespunzatoare pentru monitorizarea proceselor. Aceste metode verifică capabilitatea proceselor de a obţine rezultatele planificate. Dacă rezultatele nu sunt obţinute, se intreprind corecţii şi acţiuni corective, după caz, pentru a se asigura conformitatea serviciului. Printre metodele folosite în ITB menţionăm:

- Analiza periodica a eficacităţii şi eficienţei SMC efectuată de management;
- Activităţile curente de verificare, analiză, validare a activităţii studenţilor;

Măsurarea şi monitorizarea proceselor se face în scopul ţinerii sub control şi a identificării posibilităţilor de optimizare şi îmbunătăţire continuă a acestora.

7.3. Controlul produsului / serviciului neconform

ITBB asigură că produsul / serviciul a cărui conformitate cu cerinţele specificate nu este dovedit este identificat şi inut sub control, pentru a se preveni utilizarea sau livrarea sa. Activitatile legate de controlul produsul serviciul sunt procedurate.

Produsele / serviciile neconforme trebuie examinate separat, pentru a se putea evidenţia natura şi cauzele de apariţie a neconformităţii. Înregistrările privind serviciile neconforme asigură trasabilitatea şi sunt analizate periodic de management.

In cadrul procesului de învăţământ, prin serviciu neconform se poate asimila şi lipsa de cunoştinţe sau competenţe stabilite ca necesare pentru a promova un anumit examen sau acumularea unor absenţe nejustificate la cursuri şi seminarii, etc .

Aceasta activitate a fost procedurata in *PS-03 Controlul produsului neconform*.

7.4. Analiza datelor

ITBB stabileşte, colectează şi analizează datele necesare pentru a verifica permanent dacă SMC este adecvat şi eficient în raport cu planificările facute şi cu obiectivele şi politica privind calitatea. Acestea includ date rezultate din monitorizările şi evaluările efectuate asupra proceselor şi produselor realizate, precum şi date obţinute din alte surse relevante. Analiza datelor cuprinde informaţii privind:

- ✓ Satisfacţia clienţilor şi în general a fiecărei părţi interesate;
- ✓ Conformitatea serviciului cu cerinţele specificate;
- ✓ Furnizorii de produse/servicii.

Analiza datelor are drept scop stabilirea cauzelor primare ale problemelor existente sau potenţiale, respectiv susţinerea deciziilor privind acţiunile corective şi preventive necesare pentru îmbunătăţirea permanentă.

7.5. Îmbunătăţirea

7.5.1. Îmbunătăţirea continuă

Îmbunătăţirea continuă este unul din principiile de bază a managementului calităţii totale aplicat în ITBB şi vizează optimizarea performanţelor şi calităţii serviciilor furnizate.

ITBB acţionează pentru îmbunătăţirea continuă a calitatii, a obiectivelor calităţii, a rezultatelor auditurilor, a analizei datelor, a acţiunilor corective şi preventive, precum şi a analizelor periodice efectuate de mangement. Îmbunătăţirile pot avea ca rezultat modificarea documentelor, a proceselor şi chiar a SMC.

7.5.2. Actiuni corective

ITBB întreprinde acţiuni pentru eliminarea cauzelor neconformităţilor şi a preveni reapariţia lor. Acţiunile corective întreprinse sunt adecvate efectelor neconformităţilor apărute.

Procedura *PS-04 Acţiuni corective*, elaborată şi implementată în ITBB conţine:

- ❖ Analiza neconformităţilor;
- ❖ Determinarea cauzelor apariţiei neconformităţilor;
- ❖ Evaluarea oportunităţilor de acţiune corectivă;
- ❖ Determinarea şi implementarea acţiunilor corective;
- ❖ Înregistrarea efectelor acţiunilor corective;

- ❖ Analiza acţiunilor corective întreprinse;
- ❖ Îmbunătăţirea continuă.

7.5.3. Actiuni preventive

ITBB stabileşte acţiuni pentru a elimina cauzele potenţialelor neconformităţi şi a preveni apariţia acestora. Acţiunile preventive sunt adecvate efectelor neconformităţilor potenţiale.

Procedura *PS-05 Acţiuni preventive*, elaborată şi implementată în ITBB conţine:

- ❖ Analiza neconformităţilor potenţiale;
- ❖ Determinarea cauzelor potenţiale de apariţie a neconformităţilor;
- ❖ Evaluarea oportunităţilor de acţiune preventivă;
- ❖ Determinarea şi implementarea acţiunilor preventive;
- ❖ Înregistrarea efectelor acţiunilor preventive;
- ❖ Analiza acţiunilor preventive întreprinse;
- ❖ Imbunătăţirea continuă.

ANEXA I

LISTA PROCEDURILOR DE SISTEM

	Denumire procedură	**Anexa 1**	**Anexa 2**
PS 01	Controlul documentelor	-	-
PS 02	Controlul înregistrărilor	-	-
PS 03	Controlul produsului neconform	da	-
PS 04	Acţiuni corective	-	da
PS 05	Actiuni preventive	da	-
PS 06	Audit intern	da	da

ANEXA II

LISTA PROCEDURILOR OPERAŢIONALE

	Denumire procedură	**Anexa 1**	**Anexa 2**	**Anexa 3**
PO 01	Elaborarea documentelor de sistem	da	-	da
PO 02	Elaborarea documentelor operaţionale	da	-	da
PO 03	Identificarea cerinţelor pentru calitate	da	-	
PO 04	Evaluarea capabilităţii de a satisface cerinţele	-	da	
PO 05	Managementul infrastructurii	-	-	
PO 06	Managementul resurselor umane	da	-	da
PO 07	Managementul activităţilor didactice	-	-	
PO 08	Managementul activităţilor pentru studenţi	-	-	
PO 09	Evaluarea satisfacţiei	-	-	
PO 10	Managementul parteneriatelor	-	-	da
PO 11	Managementul comunicării	-	-	

ANEXA III

LISTA PROCEDURILOR DE LUCRU (PSP)

	Denumire procedură	**Anexa 1**	**Anexa 2**	**Anexa 3**
PSP 07	Pregătirea şi desfăşurarea practicii studenţilor	-	-	-
PSP 08	Admiterea în ITBB	-	-	-
PSP 09	Elaborarea programei analitice	-	-	-

ANEXA IV Organigrama ITBB