



AVEPRO

NOTA INFORMATIVA PER LE UNIVERSITÀ E
FACOLTÀ ECCLESIASTICHE

NATURA, CONTESTO E FINALITÀ DELLA
VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ



1. Introduzione

L'Agenzia della Santa Sede per la Valutazione e la Promozione della Qualità delle Università e Facoltà Ecclesiastiche (AVEPRO) è stata eretta il 19 settembre 2007 da Sua Santità Benedetto XVI. L'idea di creare un'agenzia è nata dalla Congregazione per l'Educazione Cattolica, a seguito dell'adesione della Santa Sede al Processo di Bologna nel 2003, con lo scopo di rafforzare l'attenzione verso la qualità accademica, attraverso la messa in atto di nuovi strumenti e procedure adatti alle esigenze attuali, e, come promosso dal Processo di Bologna, per la necessità di partecipare allo sforzo comune di armonizzazione dei diversi sistemi di istruzione superiore.

Pertanto, l'obiettivo immediato dell'AVEPRO è quello di lavorare in stretta sintonia con le Università e Facoltà ecclesiastiche in tutta Europa, in conformità con quanto stabilito dalla Costituzione Apostolica *Sapientia christiana* (15 aprile 1979), per sviluppare un solido processo di promozione della qualità che soddisfi i requisiti del Processo di Bologna e vada incontro alle *European Standards and Guidelines* (Standard e Linee guida europee). Tali orientamenti sono stati accettati dai Ministri europei dell'Istruzione nel 2005 dopo essere stati sviluppati dalla Associazione Europea per la Valutazione della Qualità nell'Istruzione Superiore (ENQA), dall'Associazione delle Università Europee (EUA), dall'Associazione Europea di altre Istituzioni di Istruzione Superiore (EURASHE), e dall'Unione Europea degli Studenti (ESU, ex ESIB). Inoltre, nell'ambito globale dell'istruzione superiore si è consapevoli della necessità di assicurare la qualità delle attività istituzionali, accademiche e didattiche. L'AVEPRO, pertanto, intende garantire che le istituzioni, nell'applicare la Costituzione Apostolica *Sapientia christiana* nel contesto dei cambiamenti attuali, si confrontino anche con gli standard internazionali.

Come primo passo per raggiungere questo obiettivo l'AVEPRO, da gennaio a dicembre 2008, ha portato avanti un progetto pilota nell'ambito della valutazione interna e del miglioramento della qualità. Per cercare di avviare le attività in maniera proficua, sono state scelte 8 facoltà ecclesiastiche di diversa tipologia istituzionale (2 in Germania, Italia, Polonia e Spagna). Al fine di agevolare le istituzioni nel definire procedure adeguate, sono state elaborate delle linee guida sulla base delle buone pratiche sviluppate dall'Associazione delle Università Europee (EUA) e dalle università irlandesi nel corso degli ultimi anni. In esse vengono illustrate in dettaglio le varie fasi del processo di valutazione e il modo in cui queste fasi sono state organizzate e gestite: la preparazione di un rapporto di autovalutazione da parte della facoltà, la visita in loco e la relazione di un gruppo di esperti, il follow-up¹ e l'attuazione delle raccomandazioni di miglioramento per mezzo di un piano d'azione. Al termine del progetto pilota, l'AVEPRO ha utilizzato l'esperienza acquisita per modificare le linee guida e per formulare un adeguato piano generale per l'attuazione di sistemi di valutazione interna della qualità nelle istituzioni ecclesiastiche di tutta Europa. Inoltre l'AVEPRO fornirà, al momento opportuno, dettagliate note orientative per l'attuazione delle varie fasi del processo.

A più lungo termine, e in linea con l'indirizzo generale del Processo di Bologna, l'obiettivo dell'AVEPRO sarà quello di aiutare le istituzioni ecclesiastiche a sviluppare una cultura della qualità che riguardi tutte le attività, l'insegnamento, la ricerca e i servizi. Questo compito richiederà una stretta collaborazione tra l'Agenzia e le 180 Facoltà (inserite in oltre 100 diverse istituzioni)

¹ Follow-up: l'insieme delle procedure che vengono attuate al termine del ciclo di valutazione



presenti in 18 paesi. Sarà necessario per l'AVEPRO intraprendere un ampio programma di formazione che includa gli approcci comunemente accettati nella gestione moderna delle istituzioni di istruzione superiore: workshop di formazione e note orientative; un modello di pianificazione strategica che includa la valutazione della qualità; banca dati e altri strumenti per le istituzioni, con la possibilità di adattarle al contesto locale. Inoltre, l'AVEPRO potrebbe facilitare accordi circa la mobilità, e la raccolta di crediti di studio part-time e di formazione continua, sfruttando le potenzialità del sistema ECTS.

2. Contesto

La valutazione della qualità nelle università non è iniziata con il Processo di Bologna. La qualità e la ricerca dell'eccellenza sono incorporate nella tradizione dell'istruzione superiore, che ha una lunga storia di continuo sviluppo, adattamento e miglioramento. Le università sono sempre state attente a valutare il grado di efficacia dei loro programmi e della loro attività di ricerca, attraverso una varietà di strumenti, tra cui:

- comitato di revisione delle pubblicazioni
- esame delle domande per l'assegnazione di borse di ricerca
- inviti ad insegnare e svolgere attività di ricerca all'estero
- coinvolgimento dei docenti come revisori ed esaminatori esterni internazionali
- feedback relativi all'occupabilità dei laureati e al loro avanzamento verso autorevoli programmi internazionali postlaurea
- collaborazione esterna nella selezione per le nomine accademiche
- valutazioni periodiche dell'insegnamento e dell'esperienza di apprendimento.

Il contemporaneo emergere della formalizzazione di processi migliorativi e di sistemi di valutazione della qualità, rappresenta un'altra fase di questa evoluzione. Il Processo di Bologna ha visto, come primo atto, la Dichiarazione di Bologna da parte dei Ministri europei dell'Istruzione nel 1999, contenente l'impegno per la "promozione della cooperazione europea nella valutazione della qualità al fine di definire criteri e metodologie comparabili". Nel 2007 gli Stati firmatari, tra cui la Santa Sede, erano 46, tutti incamminati verso l'obiettivo comune di creare uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA) entro il 2010, in cui studenti e docenti potessero muoversi liberamente vedendo riconosciute le loro qualifiche, e in cui venissero supportati lo sviluppo economico, tecnologico, sociale e culturale europeo. L'introduzione e lo sviluppo del Sistema Europeo di Trasferimento dei Crediti (ECTS) e del Supplemento al Diploma (DS) hanno notevolmente contribuito alla promozione di questo obiettivo facilitando la mobilità degli studenti in tutto il continente. Tuttavia, c'è molto di più da fare, nel campo della qualità, che incrementare la mobilità degli studenti. C'è anche, difatti, la questione del riconoscimento della qualità dei titoli da parte delle agenzie statali, dei datori di lavoro e degli studenti, aspetto che nel caso delle istituzioni ecclesiastiche è particolarmente importante, dal momento che molti dei loro studenti ottengono impieghi nella società civile.

Pertanto, la valutazione della qualità è uno degli elementi chiave del Processo di Bologna ed è quindi centrale per lo sviluppo della Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore. A Berlino e nei successivi comunicati, i Ministri hanno ribadito il loro impegno a sostenere l'ulteriore sviluppo



della promozione della qualità, a livello istituzionale, nazionale ed europeo, e hanno sottolineato come la responsabilità primaria per la valutazione della qualità spetti all'istituzione stessa.

L'Associazione delle Università Europee (EUA), un gruppo rappresentativo di quasi ottocento università e conferenze dei rettori, ha rappresentato un elemento fondamentale nello sviluppo del Processo di Bologna, in particolare nell'ambito della valutazione della qualità. L'EUA propone una coerente politica di qualità basata sulla convinzione che le università siano responsabili per lo sviluppo della loro qualità interna: con il contributo attivo degli studenti, le università devono controllare e valutare tutte le loro attività, compresi programmi di studio, organizzazione e volume della ricerca, innovazione, gestione, sistemi di finanziamento e servizi. Le procedure devono promuovere la qualità accademica e organizzativa, sviluppare una cultura della qualità, ridurre la burocrazia, avere un buon rapporto costi-efficacia, ed evitare gli eccessi normativi. Le procedure di valutazione esterna della qualità dovrebbero appurare, attraverso la revisione istituzionale, che il controllo e i processi di valutazione interna della qualità siano stati efficaci.

Due recenti iniziative di particolare importanza per una nuova agenzia come l'AVEPRO sono state la creazione di un Registro Europeo delle Agenzie di valutazione esterna della qualità, e la pubblicazione, da parte dell'ENQA di *Standard e Linee guida per la valutazione della qualità nell'ambito dell'istruzione superiore europea*. La conformità a queste linee guida nei processi interni ed esterni della qualità, l'appartenenza all'ENQA, e l'iscrizione nel registro delle agenzie saranno snodi fondamentali per lo sviluppo di AVEPRO negli anni a venire.

L'AVEPRO è consapevole della complessità della sfide che deve affrontare. L'Agenzia deve sostenere le istituzioni ecclesiastiche in Europa, per far sì che si posizionino in questo nuovo panorama dell'istruzione superiore attraverso lo sviluppo di un efficace e coerente processo di promozione della qualità, che verta sul miglioramento costante, sostenga una cultura della qualità in tutte le attività, e soddisfi gli standard e le linee guida europee.

Ma la complessità non si ferma qui: difatti le istituzioni ecclesiastiche sono sparse in 18 paesi, nei quali si parlano 15 lingue diverse. Variano notevolmente in termini di dimensioni, organizzazione, missione specifica, background culturale e contesto nazionale. Possono essere suddivise in quattro gruppi principali:

- Università Pontificie
- Istituzioni autonome con una o più facoltà
- Istituzioni con una o più facoltà all'interno di Università cattoliche
- Istituzioni con una o più facoltà all'interno di Università statali.

Molte di queste sono responsabili per i gradi rilasciati e per i processi di qualità di un gran numero di Istituti e Centri di studio a loro affiliati aggregati, o incorporati.

Come altre agenzie, è probabile che l'AVEPRO trovi inizialmente, nelle istituzioni, limitate competenze e un basso livello di comprensione dei moderni processi di valutazione della qualità, mancanza di pianificazione strategica e di consapevolezza della relazione tra pianificazione strategica e qualità. In generale, si può dire che le istituzioni ecclesiastiche non abbiano adottato, nel loro insieme, le più recenti procedure circa l'amministrazione e la gestione istituzionale. Ne consegue che l'AVEPRO dovrà incoraggiare le istituzioni a ricercare in maniera costruttiva come progredire in questi settori ed anche a sviluppare una maggiore capacità di autoanalisi istituzionale,



a creare un database sul rendimento istituzionale e ad acquisire più esperienza nell'utilizzo del sistema dei crediti.

Il livello di autonomia di cui godono le istituzioni ecclesiastiche, e la loro libertà di prendere decisioni accademiche indipendenti, è spesso molto limitato, poiché esse possono essere soggette simultaneamente a diverse giurisdizioni, per esempio, la Congregazione per l'Educazione Cattolica, i Vescovi, l'ordine religioso cui appartengono, e i governi nazionali e regionali.

Molte istituzioni sono tenute a soddisfare criteri di accreditamento, a livello regionale o nazionale, che comportano rapporti e verifiche dettagliate. Questo può creare una mentalità che identifica erroneamente l'accreditamento con la moderna valutazione della qualità. Si dovrebbe, quindi, aver cura di evitare tali malintesi, e allo stesso tempo di non creare un'inutile sovrapposizione di diversi processi. Perciò le iniziative dell'AVEPRO circa la qualità dovrebbero essere armonizzate, per quanto possibile, a questi requisiti locali. Tuttavia, la spinta centrale e l'integrità dei processi di qualità dell'AVEPRO devono essere mantenuti, senza compromessi sugli obiettivi chiave.

3. Processi di valutazione della qualità

Le istituzioni ecclesiastiche variano come dimensioni, da singole facoltà a università con quattro o più facoltà. Quale che sia l'unità scelta per la valutazione della qualità, sia che si tratti di università, dipartimento universitario, facoltà, programma accademico, o servizio (come la biblioteca o il centro informatico), le fasi procedurali sono essenzialmente le stesse.

Detto semplicemente, il processo per la valutazione e il miglioramento della qualità risponde a quattro domande fondamentali. Queste domande sono alla base anche del programma di valutazione istituzionale dell'Associazione delle Università Europee (EUA):

- Cosa si sta cercando di fare?
- Come si sta cercando di farlo?
- Come si fa a sapere che funziona?
- Come si cambia per migliorare?

Queste domande portano a riflettere sulla missione, gli scopi, gli obiettivi e le priorità strategiche, sui sistemi e le procedure in atto e sulla loro idoneità all'adempimento della missione, su che tipo di misure sono abitualmente attuate, ivi comprese le misure di feedback da parte degli studenti, del personale, dei datori di lavoro, e di tutte le parti interessate, sulle procedure in materia di pianificazione strategica e sulla capacità di cambiamento e di affrontare nuove sfide.

Ci sono ben note procedure internazionali volte a fornire le risposte a queste domande, e sono riportate qui di seguito.

Nell'autovalutazione l'efficacia del sistema di qualità, e le possibilità di cambiamento e di potenziamento, sono rafforzate da un approccio "dal basso verso l'alto". Nel suo libro "*A Guide to Self-Evaluation in Higher Education* (Oryx Press, 1995), H.R. Kells osserva che "le università operano in modo più consapevole in tali questioni se vengono trattate come adulti responsabili... e



se sono abbastanza avvedute da assumere la responsabilità per il controllo del sistema di valutazione e per l'autoregolamentazione". Questo approccio contrasta con l'esperienza di alcuni paesi in cui è stato adottato un processo "dall'alto verso il basso", come J.L. Davies sottolinea in un recente documento (Cultural Change in Universities in the Context of Strategic and Quality Initiatives', *Thema*, EUA, 2002): "Quando la valutazione della qualità inizia come un processo formale, è di solito un'attività "dall'alto verso il basso", alimentata dall'esigenza di trasparenza e responsabilità esterna, o da tagli finanziari, che necessita di una gestione della crisi. Laddove ci sia uno scarso senso di appartenenza, si creano abitualmente tensioni e atteggiamenti di difesa che si riflettono nel non rispetto dei processi di qualità. Questo si traduce in una certa riluttanza ad ammettere gli errori e ad essere autocritici, e nella trasmissione di informazioni verso l'alto in un modo sostanzialmente asettico.

Infine, la cosa più importante è che l'approccio all'autovalutazione e alla verifica sia semplice, valido e flessibile, relativamente facile da attuare, e chiaramente orientato al miglioramento.

4. Apparato istituzionale per la promozione della qualità

Un primo passo indispensabile nell'organizzazione di un processo di valutazione della qualità è la creazione, in ciascuna istituzione, di un adeguato apparato interno. Per una università, o altre istituzioni con più facoltà, l'esperienza dimostra che:

- si dovrebbe creare una Commissione per la Qualità di alto profilo, che riferisca al Senato accademico, per supervisionare i processi di qualità e per stabilire e mantenere una forte leadership in questo campo
- il Presidente della commissione dovrebbe essere il Rettore o il Vice-Rettore accademico
- tutti i membri della commissione dovrebbero essere motivati nello sforzo in favore della qualità
- la commissione deve avere il sostegno incondizionato e ben visibile del capo istituto, altrimenti l'interesse del personale cala e il lavoro non progredisce
- la funzione esecutiva deve essere svolta da un Direttore per la Promozione della Qualità (DPQ), e da un Ufficio per la Promozione della Qualità (UPQ) che, creato all'interno dell'istituzione, disponga di adeguate risorse per sostenere il lavoro del Direttore
- il DPQ dovrebbe essere un membro di alto profilo della comunità accademica, essere segretario della commissione di qualità, e quindi avere una forte influenza nella formulazione delle politiche di qualità
- L'istituzione dovrebbe sviluppare una solida banca dati dei risultati istituzionali in vari settori: l'ammissione e l'avanzamento degli studenti, la produzione nel campo della ricerca, ecc.
- Questi apparati dovrebbero garantire che le attività circa la qualità siano strettamente collegate alle procedure di pianificazione strategica, aspetto fondamentale per un agire condiviso.

Naturalmente molte istituzioni ecclesiastiche hanno dimensioni ridotte e, in tal caso, sarebbe irragionevole imporre un tale apparato. Il buon senso dovrebbe suggerire, in questi casi, gli opportuni aggiustamenti.



I compiti dell'Ufficio per la Promozione della Qualità, solitamente, sono:

- fornire un supporto professionale per lo sviluppo della politica istituzionale in materia di promozione e garanzia della qualità in linea con le buone pratiche internazionali
- portare avanti nuove iniziative volte a risolvere i problemi emersi ripetutamente nei vari rapporti di valutazione
- promuovere il senso di appartenenza in tutte le unità del sistema relativo alla valutazione della qualità e al miglioramento
- sostenere i dipartimenti e le varie unità nell'attuazione dei processi di valutazione interna ed esterna della qualità
- pubblicare i rapporti di valutazione e altre importanti relazioni
- lavorare con le altre istituzioni e con l'AVEPRO per migliorare la cooperazione nel campo della promozione della qualità.

5. Sintesi del processo

Ci sono due filoni principali nell'approccio europeo alla promozione della qualità. Il primo riguarda la valutazione interna, basato sul principio fondamentale che la responsabilità della qualità sia primariamente della singola istituzione. Secondo le *European Standards and Guidelines* (ESG) “le istituzioni dovrebbero avere una politica e delle procedure per garantire la qualità e il livello dei loro programmi e gradi accademici. Esse devono inoltre impegnarsi per lo sviluppo di una cultura che riconosca, nel loro lavoro, l'importanza della promozione della qualità. Per raggiungere questo obiettivo, le istituzioni dovrebbero sviluppare e attuare una strategia per il continuo miglioramento della qualità”. La politica dell'Associazione delle Università Europee (EUA) è ancora più esplicita, come è già stato notato: le università sono responsabili per lo sviluppo, al loro interno, di una cultura della qualità. Esse devono controllare e valutare tutte le loro attività, compresi programmi di studio, attività di ricerca, innovazione, competitività, gestione, sistemi di finanziamento e servizi.

Il secondo filone riguarda la valutazione esterna, nel senso che viene organizzata e realizzata da un'agenzia esterna (in questo caso l'AVEPRO). Le ESG affermano che "le procedure per la valutazione esterna della qualità, dovrebbero tener conto dell'efficacia del processo di valutazione interna", mentre l'EUA rileva che la valutazione esterna dovrebbe esaminare soprattutto, attraverso la verifica istituzionale, che il processo di valutazione interna della qualità sia stato portato a termine in maniera efficace.

Valutazione interna della qualità

Grazie al processo di valutazione interna della qualità, la facoltà ha la possibilità di fare un'autovalutazione critica e un esame del lavoro svolto dalle diverse unità, e di conoscere il punto di vista degli studenti e dei destinatari dei diversi servizi.

La metodologia è la seguente:



- Si prepara un rapporto di autovalutazione (RAV) seguendo determinate voci che spiegano in dettaglio il lavoro e le attività dell'unità. L'accento è posto sulla riflessione, l'analisi e l'autocritica.
- Un gruppo di esperti internazionali legge il rapporto di autovalutazione e trascorre un certo numero di giorni sul posto. Il gruppo, che è composto da esperti esterni, scrive a sua volta un rapporto su quanto emerso dalla visita e sottolinea le raccomandazioni per il miglioramento.
- Il rapporto è messo a disposizione di tutte le parti interessate.
- Segue un follow-up da parte dell'unità al fine di attuare le raccomandazioni sotto il controllo dell'unità stessa e del DPQ.

È importante sottolineare alcuni aspetti cruciali del processo. La visita viene effettuata dalla stessa unità insieme ad un piccolo gruppo di colleghi provenienti da altre università e organizzazioni. Il RAV non sarà pubblicato. Ciò incoraggerà l'unità a fare un'autoanalisi critica, e talvolta dolorosa, o, meglio ancora, un esame di coscienza. La visita riguarda l'unità e non i singoli individui. Quando la visita sarà completata, dal RAV non sarà possibile identificare nessun singolo soggetto. Il follow-up dovrà essere rapido e verrà preparato e messo in pratica un piano operativo.

Durante l'autovalutazione, la visita, e le procedure di follow-up i membri di questa unità rispetteranno sempre l'integrità del processo e la sensibilità dei colleghi. I componenti di tutte le commissioni coinvolte nel processo dovranno mantenere un atteggiamento di dignità e rispetto durante il processo di valutazione. Bisogna sempre ricordare che "l'Università o la Facoltà formano (...) una comunità", in modo che "tutte le persone devono sentirsi corresponsabili del bene comune" (*Sapientia christiana*, art. 11) e anche della coesione della comunità accademica.

Valore del processo Il processo è utile per la singola unità e per l'istituzione nel suo complesso in quanto:

- Presenta informazioni dettagliate circa l'unità, e la percezione che il personale e gli studenti hanno del loro ruolo non solo all'interno dell'istituzione, ma anche nello sviluppo sociale e culturale e, laddove appropriato, in seno alla comunità internazionale
- Offre un breve ma completo resoconto, della visione che l'unità ha dei suoi obiettivi strategici e della capacità di portarli a termine
- Mostra i sistemi e le procedure di qualità già in vigore e permette una valutazione della loro efficacia
- Offre un'autoanalisi esaustiva e critica delle attività dell'unità e fornisce un trampolino per il miglioramento e lo sviluppo
- Aiuta l'unità a identificare e analizzare i suoi punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, e suggerisce soluzioni adeguate, ove necessario
- Attraverso il coinvolgimento di esperti esterni, fornisce consulenza sulle migliori pratiche e l'analisi comparativa delle prestazioni, sia a livello nazionale che internazionale
- Individua eventuali debolezze procedurali e organizzative, nella definizione delle strategie e su altre questioni che sono sotto il diretto controllo dell'unità e che possono essere corrette, compresi l'insegnamento e l'apprendimento, la ricerca e l'interazione sociale
- Individua carenze in termini di risorse e accredita la necessità di un aumento delle stesse
- Fornisce un quadro generale entro il quale l'unità è in grado di lavorare per un continuo miglioramento della qualità



- Nel corso del tempo fornisce all'istituzione informazioni dettagliate e affidabili, esternamente convalidate, su tutte le sue attività. Questo aiuta a costruire la banca dati dell'istituzione e contribuisce al continuo sviluppo e alla pianificazione strategica.

Valutazione esterna della qualità

In linea con le *European Standards and Guidelines*, che affermano che "la valutazione esterna della qualità delle istituzioni e/o dei programmi deve essere fatta ciclicamente", l'AVEPRO organizzerà ogni cinque anni una valutazione esterna di ogni istituzione ecclesiastica per verificare la buona riuscita e l'efficacia dei sistemi interni di qualità. Le procedure utilizzate per la valutazione esterna, saranno proporzionali alle dimensioni delle istituzioni coinvolte e rifletteranno quelle utilizzate per la valutazione interna:

- L'istituzione preparerà un rapporto di autovalutazione (RAV), utilizzando una metodologia concordata con l'AVEPRO
- L'AVEPRO nominerà un gruppo composto da esperti internazionali che leggerà il RAV, visiterà l'istituzione per uno o più giorni, e scriverà un rapporto che sarà pubblicato
- Il rapporto mostrerà l'importanza fondamentale delle politiche istituzionali per la promozione della qualità, e offrirà raccomandazioni per il miglioramento. Il rapporto includerà, normalmente, una certificazione della validità e dell'esattezza del RAV, confermerà eventualmente qualsiasi proposta per lo sviluppo delle istituzioni, e darà raccomandazioni per ulteriori azioni, sia per l'istituzione che per le sue autorità accademiche
- L'istituzione preparerà un piano d'azione sulla base del rapporto degli esperti, e l'AVEPRO monitorerà il progresso nella realizzazione del piano
- L'accreditamento delle Università e Facoltà ecclesiastiche continua a essere di competenza della Congregazione per l'Educazione Cattolica, come pure eventuali decisioni amministrative. La Congregazione si riserva il diritto di intraprendere azioni correttive, se necessario, a causa di questioni emerse nel rapporto degli esperti.

È importante notare qui che le ESG insistono sul fatto che "la promozione della qualità non è prima di tutto una serie di verifiche esterne ma dovrebbe, invece, concentrarsi sul tentativo continuo di migliorare. La valutazione esterna della qualità non si esaurisce con la pubblicazione del rapporto ma dovrebbe comprendere strutturate procedure di follow-up al fine di garantire che le raccomandazioni siano gestite adeguatamente e che i piani d'azione siano elaborati e realizzati. Ciò può comportare ulteriori riunioni con i rappresentanti istituzionali. L'obiettivo è quello di intervenire, in tempi brevi, sugli ambiti da migliorare e di incoraggiare l'ulteriore progresso".

6. Valutazione dell'Agenzia

Alle Agenzie di valutazione della qualità, le ESG suggeriscono di mettere in atto procedure di autovalutazione che includono:

- Procedure di valutazione interna della qualità, che comprendono un meccanismo di feedback, cioè mezzi per raccogliere reazioni e pareri del personale e dei Consigli.
- Un meccanismo di riflessione interna, vale a dire mezzi per reagire alle raccomandazioni interne ed esterna per il miglioramento
- Un meccanismo di feedback esterno, vale a dire mezzi per la raccolta di reazioni e pareri degli esperti e delle istituzioni visitate per lo sviluppo e il miglioramento futuro



dell'Agenzia.

Le ESG richiedono anche una revisione esterna delle attività e dei processi dell'Agenzia, almeno una volta ogni cinque anni. Le procedure di verifica seguono i passi previsti dell'autovalutazione e della verifica da parte degli esperti internazionali. I risultati sono documentati in un rapporto che stabilisce la misura in cui l'Agenzia è in conformità con le norme europee per le agenzie di valutazione della qualità.