

Universitatea din București

Strategia de Dezvoltare a Universității din București

1. Planul Strategic

pentru perioada: 31.12. 2020 – 31.12. 2023

2. Planul Operațional pentru anul 2021 (*draft*)

Cuprins

A. Planului Strategic

1. Introducere
2. Analiza SWOT a Universității din București
3. Analiza câmpului strategic
4. Avantajele competiționale ale Universității din București și opțiunea strategică
5. Planul strategic

B. Execuția / implementarea planului strategic

6. Planul operațional 2021
7. Pilotarea strategiei în anul 2021; monitorizarea și evaluarea strategiei

Anexe:

Anexa 1 – Organigrama UB la 01.10.2020

Anexa 2 – Bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul 2020

Anexa 3 - Strategiile sectoriale

1. Introducere

Universitatea din București (UB), instituție de educație și cercetare de excelență, înființată de Alexandru Ioan Cuza în 1864, este una dintre instituțiile fondatoare ale Statului Român modern, „succesoarea structurilor de învățământ superior inaugurate de Academia Domnească de la Sfântu Sava (1694)”, universitatea care a dat României o însemnată parte a elitei sale intelectuale și administrative.

UB este instituția care ***își asumă o responsabilitate aparte față de societatea românească: să-i apere principiile, valorile morale, să conserve și să valorifice realizările generațiilor trecute și prezente și, mai ales, să formeze elitele care vor construi România viitoare.***

O Românie care trebuie să rămână liberă și europeană și care trebuie să devină cu adevărat modernă și întru totul prosperă. În context național, Universitatea din București acționează constant drept protectoare a frumuseții și diversității culturale a României.

La 1 octombrie 2020, UB avea 19 facultăți, cu aprox. 33.000 de studenți și 1.232 cadre didactice și cercetători titulari. Aceștia li se adăugau cam tot atâția angajați din rândul personalului didactic auxiliar sau nedidactic.

Poziția actuală a UB în context local, național și internațional

Universitatea din București este cea mai veche și mai cunoscută universitate din Capitala României. Ea are o poziție centrală atât geografic, fiind plasată în zona centrală a orașului București, cât și istoric, cultural sau educațional. Universitatea este singura universitate comprehensivă din București, celelalte fiind universități de nișă, de domeniu.

La nivel național, Universitatea este cea de-a doua ca mărime (ca număr de studenți) după UBB care are, însă, în componență mai multe domenii precum toate din sfera științelor economice și unele din domeniile artă sau inginerie.

În clasificarea națională din anul 2011, singura realizată în România, Universitatea din București a fost plasată de Ministerul Educației pe primul loc la nivel național.

În topurile internaționale Universitatea din București a ocupat constant primele locuri în plan național. Din 2015-2016, situația a început să se schimbe și poziția UB a fluctuat: spre exemplu, s-a poziționat în unii ani pe locul 1 în unele topuri sau, specific, pentru unele domenii, pentru ca, ulterior, să fie poziționată pe locul 2 sau chiar mai jos în alte topuri.

Iată un exemplu de căderea în topurile internaționale în ultimii 4 ani: în Times Higher Education UB a căzut de pe locurile 601-700 în 2015-2016 pe 1001+ în ultimii doi ani iar în ARWU de pe 801-900 în 2017/2018 și 2018/2019 pe 901-1000 în 2019/2020 și pe 1001+ în 2020/2021.

Structura și numărul de persoane din departamentele administrative și din facultăți

Universitatea din București are la 1 octombrie 2020 un număr de 6762 contracte de muncă active. Dintre acestea, sunt 1232 cadre didactice titulare angajate pe perioadă nedeterminată, 638 personal didactic auxiliar angajat pe perioadă nedeterminată și 599 personal nedidactic cu contract pe perioadă nedeterminată. Restul sunt contracte pe perioadă determinată sau de plată cu ora.

Deoarece existau numeroase dezechilibre în structura de personal, în special în zona administrativă, în luna septembrie 2020 Senatul a aprobat o nouă organigramă ce a intrat în vigoare la 1 octombrie 2020 (Anexa 1). Problemele de distribuție și de utilizare eficientă a personalului administrativ sunt încă numeroase, așa că o nouă evaluare și restructurări punctuale vor mai fi necesare în perioada următoarelor

2 ani. Totuși, principiul de la care s-a pornit și care va fi, pe cât posibil, menținut este de a nu disponibiliza titulari, ci de a-i realoca intern.

Date sintetice privind bugetul UB din ultima perioadă.

Bugetul de venituri al Universității din București (vezi anexa 2) a fost în anul 2019 de 480 milioane lei din care 264.631.300 lei venituri din finanțarea de baza, 2.833.300 lei venituri din finanțarea suplimentară, 71.277.537 lei alocații de la bugetul de stat pentru burse, subvenție cămine cantine, dotări și alte forme de protecție socială pentru studenți, 61.252.552 venituri din taxe și activități comerciale și 79.886.546 lei venituri din proiecte (de cercetare sau cu finanțare europeană).

Soldurile UB erau la 1 ianuarie 2019 de 140.681.930 lei iar la 1 ianuarie 2020 de 107.666.376 lei.

Pe componenta încasări-plăți, în anul 2019 s-a înregistrat un deficit de 36.255.557 lei suportat din soldurile UB.

Pentru anul 2020 bugetul (după rectificare) prevede venituri de 464.134.333 lei și cheltuieli de 465.984.333 lei (Anexa 2.)

2. Analiza SWOT a Universității din București

În această secțiune se regăsesc principalele puncte tari și slabe, principalele oportunități și amenințări, prin raportare la UB. Acestea sunt fundamentate factual, empiric.

Puncte Tari

- Universitatea din București ocupă un loc central din perspectivă istorică, geografică, socială și culturală:
 - Este instituție fondatoare a statului român;
 - Este plasată în zona centrală, la Km 0, fiind universitatea istorică a Bucureștiului;
 - A fost întotdeauna prima tribună de promovare a democrației și libertății și ultima redută de apărare a valorilor și principiilor statului de drept bazat pe o societate deschisă și economia de piață. A rămas locul de unde pleacă ideile, protestele, schimbarea, și unde sunt apărute principiile.
- UB are tradiție, istorie, un excelent *brand instituțional* la care se asociază personalități actuale, dar și mari figuri istorice (Brâncoveanu, Cuza, marii profesori întemeietori de școli precum Nicolae Iorga, G. Călinescu, Horia Hulubei, Dimitrie Gusti, Mircea Eliade, Alexandru Rosetti, Grigore Moisil și mulți alții, alături de studenți de renume precum George Emil Palade, Alice Săvulescu, Ana Aslan, Emil Cioran sau Constantin Noica).
- UB este o universitate de prestigiu, bine plasată în clasamentele naționale sau internaționale.
- UB are resurse materiale semnificative (e.g. un buget anual de peste 400 milioane de lei).
- Resurse umane excepționale:
 - Cu experți din UB s-au realizat cele mai multe studii și diagnoze privind societatea românească (coordonate de Comisia Europeană, Consiliul Europei, Banca Mondială, UNICEF etc.);
 - UB a dat societății personalități (președinți, prim-miniștri, miniștri și întregi rețele de specialiști din țară și din străinătate).
- Avem o diversitate foarte mare și monopoluri de nișă (limbi străine rare, geologie, inginerie, filosofie, antropologie, programe de masterat unice și multe altele).
- Avem studenți mulți și foarte buni în contextul românesc și al învățământului superior „de masă”.
- Avem cea mai mare piață a muncii din România, regiunea București-Ilfov cu un PIB/capital de 144% din media UE.
- Unele facultăți și laboratoare au infrastructură modernă.
- Ne-am adaptat la piața muncii prin programe noi introduse cu succes în ultimii ani.

Puncte Slabe

- Infrastructura veche, nemodernizată, în unele facultăți atât pentru spațiile de învățământ cât și pentru laboratoare și centre de cercetare.
- Sistem de motivare deficitar:
 - Nivelul redus al resurselor esențiale pentru profesori și cercetători – de predare, de cercetare, de participare la conferințe;
 - Precaritatea sistemului de motivație pentru performanță, lipsa diferențierii veniturilor în interiorul colectivului din facultăți și departamente (sau diferențieri contraproductive pe criterii istorice, și nu de merit) și lipsa totală a sistemului de recompense pe componenta didactică;
 - Evaluare nediferențiată în administrație (toți egali, toți cu calificativul „foarte bine”);
 - Alocarea unor venituri suplimentare sub forma sporurilor salariale sau jumătăților de normă fără niciun sistem clar de evaluare, și uneori complet inechitabil;
 - Lipsa unui sistem de evaluare eficient, pe bază de criterii de performanță.
- Condiții neadecvate pentru studenți în unele cămine și lipsa mai multor cantine.
- Administrație ineficientă (birocrație excesivă și uneori risipă de resurse): Lipsa de responsabilitate a unor angajați din administrație pentru resursele comune;
 - Structură neadecvată și repartizare a personalului nedidactic deficitară;
 - Centralizare a deciziilor birocratice și îndepărtarea unor părți din administrație de probleme și de oameni.
- Inegalități/inechități interne majore între facultăți, departamente, indivizi (e.g. unii aveau resurse pentru a merge la conferințe, alții nu au).
- În ciuda atitudinii generale favorabile lor, până în 2020 nu au existat o strategie sau mecanisme instituționale suficiente și adecvate pentru incluziunea socială a grupurilor sociale defavorizate (persoane cu dizabilități, tinerii proveniți din mediul rural, femeii, săracii etc.).
- Zone nereformate, neproductive, ineficiente, insuficient valorificate față de potențial (e.g. Casa Universitarilor, Grădina Botanică, editurile etc.).
- Controlul costurilor, îndeplinirii sarcinilor, al proceselor și resurselor umane în general, este deficitar.
- Din cauza aplicațiilor și implementării neglijente a proiectelor s-au pierdut bani prin declararea unor neeligibilități substanțiale pe proiectele cu finanțare europeană.
- Achizițiile publice au fost înainte de 2020 deficitare, făcute în pripă, nu planificat și, ca o consecință, cu pierderi semnificative pentru bugetul UB,
- Nu avem în structura UB anumite specializări esențiale pentru a puncta în clasamente internaționale (e.g. medicină, artă) sau avem domenii importante care sunt relativ puțin reprezentate în lista noastră de specializări (e.g. inginerie, științe economice etc.)
- Internaționalizare insuficientă (e.g. puține programe de licență în limba engleză sau alte limbi de largă circulație internațională, puțini studenți străini etc.).
- Finanțarea/student prea mică, și finanțare deficitară a dublelor specializări (la limbi străine și litere) sau a formațiunilor mici de la unele facultăți de științe ceea ce ne împinge spre învățământul de masă.
- Numărul prea mare de angajați pe perioadă nedeterminată la unele departamente sau facultăți; pe lângă vârfuri incontestabile științific, există situații cu prea mulți angajați care nu produc deloc sau mai deloc publicații și citări.

Oportunități

- Se află în diverse etape câteva proiecte de renovare sau construcție a unor noi clădiri. Ele vor îmbunătăți în timp situația spațiilor de învățământ și cazare.
 - Finalizarea proiectului de renovare din Șoseaua Panduri va reduce substanțial presiunea pe spațiile de învățământ;
 - Renovarea *clădirii centrale*, a *Palatului Universității* din Regina Elisabeta va schimba în 5-6 ani condițiile de studiu pentru 8 facultăți și imaginea publică a infrastructurii UB.
 - Alte construcții pot și trebuie realizate (la *fosta spălătorie* din Grozăvești –, în *Complexul Leu* –, renovate și consolidate (*Clădirea Bulandra*, *clădirile din Măgurele*, *Corpul R- Panduri*, *Clădirea din Dumbrava Roșie*, *Clădirea Facultății de Geologie și Geofizică*, *Sera veche* etc.) sau incluse definitiv în patrimoniul UB prin cumpărare (clădirea din Pitar Moș a FLLS);

- Construcția a două noi cămine în *Grozăvești*;
 - Complexul sportiv *Ioan Mihăilescu* și renovarea vechilor săli de sport.
- Se pot atrage finanțări private prin acorduri cu mediul de afaceri pentru proiecte de renovare (e.g. amfiteatre renovate cu finanțare de la angajatori).
 - Putem valorifica mai bine contextele favorabile din mediul extern național: dezvoltarea pieței muncii în București-Ilfov, dezvoltarea *proiectului ELI-NP de la Măgurele* etc.
 - Putem dezvolta o relație mai bună cu Ministerul Educației, Primăria Capitalei, primăria Măgurele și primăriile de sector din București.
 - Există contexte favorabile externe pentru creșterea internaționalizării (UE/fondurile europene, Consorțiul CIVIS, programul „study abroad” din SUA, lumea arabă, China, spațiul ex-sovietic etc.).
 - Atragerea unor noi studenți prin înființarea unor programe noi (e.g. Robotică, Sănătate Publică, Neuroștiințe, etc.) și a unor programe în limbi străine.
 - Pot fi înființate noi filiale (obligatoriu una la Chișinău) și întărite unele dintre cele existente (e.g. Focșani)
 - Putem dezvolta parteneriate și proiecte comune cu universitățile din zona metropolitană București (ASE, Medicină, SNSPA, UCTB, UPB etc.).
 - Pot fi atrase fonduri europene sau alte fonduri externe, care pot sprijini atât dezvoltarea capacității instituționale, cât și activitatea academică și de cercetare în UB.

Amenințări/riscuri/pericole

- Prelungirea Pandemiei Covid-19 și declanșarea unei crize economice grave.
- Scăderea numărului de studenți pe dimensiunea demografică sau din cauza concurenței:
 - Competiția internă în București pentru studenți (UPB, ASE);
 - Competiția internațională pentru studenții buni;
 - Competiția „produselor-substitut” precum programele de educație oferite de ONG-uri, companii (amenințare care ar putea fi transformată într-o nouă oportunitate).
- Scăderea sau stagnarea productivității științifice în UB:
 - Competiția internă/națională pe cercetare (UBB, UPB, UAIC, UVT);
 - Lipsa finanțărilor pentru cercetare, învechirea/uzarea morală a aparaturii din laboratoare;
 - Plecarea, prin pensionare, a unor cercetători de top (pe care să-i menținem alături, în școli doctorale).
- Dezechilibrarea financiară în cazul unei crize economice și epuizarea rezervelor din solduri.
- Demotivarea și plecarea resurselor umane de calitate în cazul întârzierii reformei administrației și a unui pachet eficient de stimulente.
- Continuarea pe o perioadă prea lungă a Pandemiei Covid-19 și imposibilitatea de a finaliza laboratoarele și alte activități ce nu pot fi desfășurate online.

3. Analiza câmpului strategic

3.1. Competitori

Există mai multe categorii de competiție pentru UB: a) competitorii pentru procesul de atragere a studenților și de plasare a lor pe piața muncii, b) competitori pentru atragerea fondurilor de cercetare naționale și internaționale și c) competitori pentru atragerea resursei umane de calitate.

De asemenea, putem vorbi despre competitori locali, naționali, regionali și globali, categoriile fiind puse în ordinea importanței impactului competiției.

- Competitorii locali cu care avem o competiție directă pentru atragerea studenților și pentru proiecte de cercetare sunt cei din București și Măgurele:
 - Universități – UPB, ASE, UMF Carol Davila, USAMV, SNSPA; institute de cercetare naționale (plasate în București și Măgurele) și institute ale Academiei Române, cu care UB intră în competiție pe anumite domenii de cercetare;

- Institutele de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (INCDI) subordonate Ministerului Educației și Cercetării, care, în cele mai multe cazuri și sunt finanțate prin Programul Nucleu.
- Pentru științele umaniste, printre competitori se numără Colegiul Noua Europă (care a implementat și respectiv derulează în prezent 3 proiecte ERC de tip *Consolidator* și *Starting Grant*)
- Competitorii naționali – includ universități și filiale ale institutelor Academiei Române, cu care UB intră în competiție pe anumite domenii de cercetare.
 - universitățile naționale prezente în topurile internaționale alături de UB, Universitatea „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca (UBB), UAIC, UVT, Transilvania Brașov, etc.
 - universitățile regionale din zonele de recrutare prioritare ale noastre (Muntenia, Dobrogea, Oltenia, Sudul Moldovei și sud-estul Transilvaniei: Valahia Târgoviște, Univ. din Pitești, Univ. de Petrol și Gaze Ploiești, Univ. din Craiova, Univ. Ovidius din Constanța, Univ. din Galați, altele, cu efecte secundare.
- Competitorii regionali – sunt reprezentați de universități, institute de cercetare și fundații din regiunea de sud-est a Europei. Dintre acestea, universitățile din Ungaria și Polonia devansează UB în topurile internaționale, ca și *University of Sofia* sau CEU (*Central European University*), un actor tot mai important pe piața din Estul Europei, mai ales după mutarea la Viena. Nu trebuie neglijate aici nici filialele din R. Moldova ale universităților românești (Iași, Galați, în special) sau universitățile moldovenești cu care intrăm în competiție pentru studenții basarabeni.
- Competitori internaționali – Universitățile de mână a doua din Europa Occidentala (în special din UK, Olanda, Suedia, Danemarca, Austria) care atrag absolvenți de liceu din România oferind la preț mult mai mare servicii similare cu cele de la noi. Nu am inclus aici marile universități occidentale din SUA, UK etc. care oferă servicii mult mai bune calitativ.

Pentru piața de formare putem menționa și asociațiile profesionale (Colegiul Psihologilor, Ordinul Biologilor sau altele asemenea) sau ONG-urile care derulează programe de calificare (menționate mai jos și la produse substituit).

3.2. Furnizori:

Furnizori de *resurse umane*:

- Liceele din București și din țară (pentru studenți)
- Alte universități din București și din țară (pentru studenții la master)
- Alte universități și institute de cercetare pentru doctoranzi
- Școlile doctorale din UB – pentru cei care temporar predau la seminarii dar și pentru cercetători, asistenți sau lectori angajați
- Diaspora românească pentru angajați
- Universitățile și institutele de cercetare din țară și din străinătate pentru post-doctoranzi și bursieri ICUB dar și pentru recrutarea de cadre didactice asociate/ titulare de valoare

Furnizorii de bunuri și servicii *necesare* în UB

- UB colaborează cu aproximativ 150 de furnizori din țară și 15 din străinătate pentru achiziția de materiale, servicii, echipamente, etc.

3.3. Beneficiari

Categorii de beneficiari:

- *Studenții* – principalii beneficiari direcți ai serviciilor de educație;
- *Angajatorii - beneficiari indirecti ai resurselor umane pe care le producem* (companii, institute de cercetare, alte instituții de stat sau private care angajează absolvenți);
- *Profesorii din mediul preuniversitar* – UB este implicată activ, prin intermediul a numeroase parteneriate cu unitățile de învățământ preuniversitar, în elaborarea și implementarea strategiilor

de stimulare a motivației și interesului pentru disciplinele din domeniul științelor și pentru alegerea unei cariere de cercetare;

- *Profesori sau cercetători din UB sau din afară care beneficiază de programe de burse și granturi de cercetare finanțate de UB;*
- *Diferite instituții de stat/private, naționale sau internaționale – care solicită servicii de cercetare sau de consultanță;*
- *Autoritățile locale din București și Măgurele ca și cele din localitățile cu filiale sau centre de cercetare ale UB.*
- *Membrii comunităților academice, rețele de cercetători, formatori, instituțiile statului, publicul larg – piața de beneficiari ai absolvenților dar mai ales a ideilor și rezultatelor cercetărilor noastre (articole, cărți traduse, brevete internaționale, politici, etc.). Aici putem vorbi și despre un nivel global al beneficiarilor direcți sau indirecti.*

3.4. Nou-veniți sau potențiali nou-veniți

Piața globală a educației și cercetării face ca în zona să apară filiale ale unor universități occidentale. De exemplu, Tiffin University are programe de licență și MBA în limba engleză ce funcționează în București. Acestea atrag un număr mic dar semnificativ de studenți.

Putem să ne așteptăm la mai multe filiale ale unor universități occidentale (e.g. britanice) care să fie înființate în viitor în București.

3.5. Produse-substitut

- Programele de formare furnizate de ONG-uri sau asociații profesionale (e.g. cursuri de terapie)
- Programele de formare interne în cadrul companiilor private sunt un substitut pentru programele noastre universitare sau post-universitare (e.g. cursuri în domeniul IT, resurse umane)

4. Avantajele competiționale ale Universității din București și opțiunea strategică

UB are următoarele **avantaje competiționale majore**:

- O poziție centrală în plan geografic, cultural și economic, fiind cea mai cunoscută universitate din Capitala României și din România, cu cea mai bună poziție la nivel național pe cea mai mare, dinamică și prosperă piață a muncii din România, regiunea București-Ilfov, o regiune ce a ajuns la 144% din media UE-28 la indicatorul PIB/capital la paritatea puterii de cumpărare standard (PPS). Prin comparație, media națională este de doar 63% din media UE-28.¹
- O istorie impresionantă și o cultură bazată pe valori solide;
- O mare diversitate internă a programelor de studii (de la limbi străine și litere, la inginerie geologică și geografie, de la matematică și informatică, la cele trei facultăți de teologie, de la biologie, fizică și chimie, la filosofie și toate științele sociale importante);
- Resurse umane de cercetare și predare de vârf de foarte bună calitate, unele de nivel internațional;
- Studenți numeroși și competitivi prin comparație cu alte universități din România;
- Rețele internaționale importante precum rețeaua CIVIS, UNICA, parteneriatele cu universități americane, rețeaua universităților din Balcani sau cea a universităților din zona Mării Negre (BSUN)

¹ date publicate de Eurostat în 2019 pentru anul 2017

5. Planul strategic

SCOPUL Strategiei UB este de a crea o cultură academică și o infrastructură prin care comunitatea academică să construiască cu DEMNITATE și ÎNȚELEPCIUNE O UNIVERSITATE modernă, inovativă și eficientă, o universitate de elită pentru generațiile viitoare, PENTRU VIITORUL ROMÂNIEI!

Planul strategic al UB este sintetizat în Tabelul 1.

În esență, planul strategic este fundamentat pe două principii: **Virtute** (*Demnitate și performanță*) și **Sapientia** (*Înțelepciune*).

Acestor două principii le sunt asociate **patru obiective generale**:

- I. Asigurarea demnității individuale prin performanțe și rezultate individuale bazate pe drepturi individuale universale sub forma unei cetățenii academice și a unui sistem de motivare și recompensare a performanțelor individuale;
- II. Asigurarea demnității colective, printr-o cultură a participării, a implicării sociale, excelenței academice, și performanțelor colective;
- III. **Viziune clară și îndrăzneță, organizare eficientă și management performant;**
- IV. **Inovare și adaptare** la toate nivelurile și în toate structurile UB.

Fiecărui obiectiv general îi sunt asociate mai multe **obiective operaționalizate** și fiecărui obiectiv operaționalizat îi sunt atașate: indicatori (variabile), valori de referință pentru acești indicatori, ținte (praguri de atins pentru indicatori) și observații care să descrie contextul (*Tabelul 2*).

Tabelul 1. Principiile, obiectivele și operaționalizarea în 10 puncte aferente planului strategic.

Principii	Obiective	Obiective specifice / operaționalizate
Virtute = DEMNITATE și Performanță	I. Creșterea calității vieții academice, asigurarea demnității individuale prin performanțe și rezultate individuale bazate pe drepturi individuale universale sub forma unei cetățenii academice și a unui sistem de motivare și recompensare a performanțelor individuale	1. Definirea unor drepturi minimale individuale garantate și clarificarea responsabilităților pentru toți angajații. 2. Drepturi generale, condiții de cazare minimale garantate și condiții pentru a petrece timp liber de calitate în spațiul UB pentru studenți. 3. Condiții decente pentru învățământ, cercetare și activități conexe. 4. Implementarea unui sistem de motivare și recompensare a performanțelor individuale. Recrutare, salarizare și promovare pe bază de merit și excelență în cercetare și în predare.
	II. Promovarea demnității colective, printr-o cultură a participării, a implicării sociale, excelenței academice, și performanțelor colective;	5. Implicarea socială a Universității și incluziunea grupurilor și persoanelor defavorizate. 6. Poziții de frunte în clasamente naționale și internaționale.
Sapientia = ÎNȚELEPCIUNE	III. Viziune clară și îndrăzneță. Organizare eficientă și management performant	7. Abordarea strategică, planificare, reforma administrației și profesionalizarea managementului. 8. Atragerea de noi resurse, eficientizarea cheltuielilor și orientarea unei părți importante din resurse către investiții.
	IV. Inovare, adaptare și transformare digitală	9. Creșterea gradului de internaționalizare. 10. Încurajarea inovației eficiente, adaptare la schimbările de mediu și în special din piața muncii.
		11. Transformarea digitală a proceselor academice și administrative

Tabelul 2. PLAN STRATEGIC 2020-DEC2023 (Matricea Obiective-Indicatori-Tinte)

Obiective generale	Obiective specifice/ operaționalizate	Indicatori asociați *	Valoare de referință a indicatorului	Ținte	Observații
I. Creșterea calității vieții academice, asigurarea demnității individuale prin performante și rezultate individuale bazate pe drepturi individuale universale sub forma unei cetățenii academice și a unui sistem de motivare și recompensare a performanțelor individuale	1. Definirea și asigurarea unor drepturi minimale individuale garantate și clarificarea responsabilităților pentru toți angajații.	I.1.1. Numărul de persoane care au folosit dreptul universal de participare la conferințe internaționale /an. [1.1.1]	34 beneficiari în 2020 (drept universal), Numărul este afectat de Pandemie 276 beneficiari în 2019 (fond alocat facultăților)	Minimum 50% cadre didactice titulare au folosit dreptul de participare cel puțin o dată, până în 2023. Se ia în calcul în acest context evoluția pandemică cu COVID19.	Din anul 2020 Implementat ca regulă/drept S-a oferit alternativa plății articolelor cu sumele corespunzătoare deplasării.
		I.1.2. Numărul de angajați din administrație care au beneficiat de concediu gratuit la Sinaia sau în alte stațiuni UB (ca recunoaștere a meritelor profesionale)/an. [1.1.3]	Nici unul în 2019.	50 de angajați ai administrației UB pe an	Din 2020 Se realizase planificarea perioadelor. Necesită amânare pentru 2021 ca urmare a pandemiei.
		I.1.3. Numărul de persoane care au acces la un birou în facultate/Universitate/an. [1.2.1]	Lipsa date complete	2027, cu o acoperire de minimum 50% titulari (cu respectarea distribuției pe facultăți, departamente, grade didactic etc.) până în dec. 2023	2027
		I.1.4. Numărul de persoane care au acces la un laptop/computer nou în facultate / Universitate/an [1.2.1]	Lipsa date complete	2027, cu o acoperire de minimum 50% titulari (cu respectarea distribuției pe facultăți, departamente, grade didactic etc.) până în dec. 2023	2027
		I.1.5. Numărul de persoane care beneficiază de un pachet general îmbunătățit de servicii și asigurări de sănătate anuale și multi-anuale/ an. *Se calculează diferențiat pe cadre didactice și personal administrativ. [1.2.2]	Lipsa date complete	Minimum 50% cadre didactice, respectiv personal administrativ, până în 2023.	2023
		I.1.6. Numărul de cadre didactice beneficiare de servicii de sprijin și susținere pentru publicare (traducere, proofreading, editare, consiliere) asigurate de UB/an [1.3]	(Serviciu disponibil începând cu 1 ian. 2021)	Minimum 50 de cadre didactice pe an	

* Codurile marcate prin paranteze pătrate și alocate indicatorilor asociați corespund rezultatelor așteptate/țintelor asumate în cadrul planului managerial 2020 – 2023.

Tabelul 2. (continuare)

Obiective generale	Obiective specifice/ operaționalizate	Indicatori asociați	Valoare de referință a indicatorului	Ținte	Observații
I. Creșterea calității vieții academice, asigurarea demnității individuale prin performante și rezultate individuale bazate pe drepturi individuale universale sub forma unei cetățenii academice și a unui sistem de motivare și recompensare a performanțelor individuale	2. Definirea și asigurarea de drepturi și condiții minimale garantate pentru studenți	I.2.1. Numărul de studenți care beneficiază de acces gratuit la internet în toate spațiile UB (în sistem EDUROM)/an. [2.2.2a]	Nu exista o evaluare	100% până în decembrie 2022 (vezi 2.2.2b)	
		I.2.2. Numărul de studenți care au acces gratuit la baze de date internaționale/an. [2.2.1]	Nu exista o evaluare	100% până la finalul lui 2021 și în continuare	Termen permanent
		I.2.3. Numărul de clădiri UB în care se asigură acces gratuit la internet/an [2.2.2b]	2 cămine + Cantină	100% până în decembrie 2023 (2021-2022 conectarea tuturor căminelor și a altor spații fără conexiune; 2021-2023 refacerea rețelelor de acces din celelalte clădiri)	
		I.2.4. Numărul de studenți care au acces la prize de încărcare a telefoanelor în spațiile comune/an. [2.2.3a] I.2.5. Numărul de prize de încărcare a telefoanelor în spațiile comune, nou create /an. [2.2.3b]	Evaluări în curs	Creștere anuală de minimum 10% Dezvoltarea infrastructurii pentru a deservi cel puțin 10% dintre studenți anual	Se va contoriza din 2021 cu continuarea creșterii accesului
		I.2.6. Numărul de camere UB renovate/an [2.3.1 / 2.3.2]	-	Minimum 100 de camere/an	
		I.2.7. Numărul total de locuri de cazare	4491 (2019)	Creștere cu 10% până în decembrie 2023	
		I.2.8. Numărul total de locuri de cazare pentru persoane cu dizabilități (cu baie accesibilă)	8 (dec. 2019)	Creștere cu 100% până în 2021	
		I.2.9. Ponderea locurilor de cazare cu baie proprie (în cameră/apartament) în total locuri de cazare	33% (2019)	Creștere cu 20% până în 2023	
		I.2.10. Numărul de locuri în cantine UB	243 (2019)	Creștere cu 50% până în 2023	
		I.2.11. Numărul de locuri la bufete private din interiorul UB	-	Indicator de informare, nu există ținte	-
		I.2.12. Numărul de proiecte finanțate anual --- privind stagiile de practică pe teren sau de documentare a studenților, pe bază de aplicații simple privind costurile de deplasare, de cazare, de colectare de date etc./an [2.4.1]	0	Cel puțin 20 anual	Din Anul univ. 2020/2021
		I.2.13. Numărul de târguri de joburi și evenimente anuale pentru inserția pe piața muncii pentru studenții UB/an [2.4.2]	-	Cel puțin unul pe an. Se ia în calcul în acest context situația pandemică cu COVID19.	Anual
		I.2.14. Numărul anual de sesiuni de concursuri pe teme științifice ale studenților susținute de UB dintr-un fond special creat în acest sens/an [2.5.1]	5 anual din veniturile facultăților	Cel puțin 10 anual	Începând din 2021
		I.2.15. Suma alocată anual de UB suplimentar celei furnizate de Ministerul Educației pentru burse extracurriculare și pentru proiecte studențești [2.5.2]	2 milioane lei în 2020	Minimum 2mil. RON/an	Termen scurt, mediu și lung
		I.2.16. Numărul de studenți care participă la festivalul anual de muzică organizat în aer liber, pe o mare scenă amplasată în	-	Cel puțin 100, anual. Se ia în calcul în acest context situația pandemică cu	Începând din 2021

	Grădina Botanică a UB / an [2.6.1]		COVID19.	
	I.2.17. Numărul de studenți / respectiv profesori care participă la activitățile permanente organizate la Casa Universitarilor / an [2.6.2]	-	Cel puțin 100, anual. Se ia în calcul în acest context situația pandemică cu COVID19.	Dec.2021

Tabelul 2. (continuare)

Obiective generale	Obiective specifice/ operaționalizate	Indicatori asociați	Valoare de referință a indicatorului	Ținte	Observații
I. Creșterea calității vieții academice, asigurarea demnității individuale prin performanțe și rezultate individuale bazate pe drepturi individuale universale sub forma unei cetățenii academice și a unui sistem de motivare și recompensare a performanțelor individuale	3. Asigurarea de condiții minime obligatorii/decente privind spațiile de învățământ și cercetare și pentru activități conexe ale cadrelor didactice	I.3.1 Numărul de facultăți care au o cancelarie amenajată [3.1.1a] I.3.2. Numărul de facultăți care au o bucătărie amenajată [3.1.1b] I.3.3. Numărul de facultăți care au un centru de printare/copiere cu acces pentru toate cadrele didactice [3.1.1c]	Indicatorii de referință privind clădirile pentru 2020 sunt în curs de verificare	Cel puțin șase / an (din fiecare categorie). Câte una în fiecare facultate pana in 2023	Anual
		I.3.4. Numărul de săli de seminar (re)amenajate/modernizate/an I.3.5. Numărul de amfiteatre amenajate modern/an [3.1.2a] I.3.6. Numărul de săli de festivități amenajate modern/an [3.1.2b] I.3.7. Numărul de săli de întâlniri amenajate modern/an [3.1.2c]	Lipsa date pentru 2019	Cel puțin un amfiteatru & sală de festivități / . sală de întâlniri (sau echivalent) și 2 săli seminar / laborator în fiecare facultate.	2021
		I.3.8. Pondere spațiilor de învățământ renovate/moderne in total spatii de învățământ [m2] [3.2.1a] I.3.9. Ponderea spațiilor de birouri renovate/moderne in total spatii de birouri [m2] [3.2.1b]	Indicatorii de referință privind clădirile pentru 2020 sunt în curs de verificare	Cel puțin 10 Sali/ spații de învățământ și 10 spații de birouri renovate anual, per universitate	Termen lung
		I.3.10. Numărul de grădinițe înființate sau cu care UB are un acord de acces cu prioritate pentru copiii cadrelor didactice si studenților [3.3.1a] I.3.11. Numărul de creșe înființate sau cu care UB are un acord de acces cu prioritate pentru copiii cadrelor didactice si studenților [3.3.1b]	0 0	Cel puțin o grădiniță cu care avem acord de acces prioritar pentru copii angajaților UB până la finalul lui 2023 Cel puțin o creșă cu care avem acord de acces prioritar până la finalul lui 2023	2023
		I.3.12. Numărul de spații de joacă sub supraveghere pentru copiii mici ai profesorilor și studenților în fiecare campus/clădire mare [3.3.2]	0	Cel puțin un spațiu de joacă în fiecare campus/clădire mare, până la finalul lui 2023	2023
		I.3.13. Numărul de spații pentru a lăsa câinii proprii pe timpul cursurilor, acolo unde este posibil, în fiecare campus mare. [3.3.3]	0	Cel puțin un spațiu pentru câini in UB pentru până la finalul lui 2023 Spatii similare in toate campusurile pana in 2027	Termen lung
		4 Implementarea unui sistem de motivare și recompensare a performanțelor individuale. Recrutare, salarizare și promovare pe bază de merit și excelență în cercetare și în predare.	I.4.1. Numărul de persoane (cadre didactice și cercetători) care beneficiază de creșteri salariale sau alte recompense pe baza indicatorilor de performanță pentru cele 2 componente, de cercetare-publicare și de predare	Nu este cazul deocamdată	1.4.1. Minimum 100 cadre didactice și cercetători (din 2022) 1.4.2. Minimum 50 angajați (personal nedidactic sau didactic auxiliar) 1.4.3. Minim 50% in 2021 Minim 70% in 2022 Minim 90% in 2023
	I.4.2. Numărul de angajați (personal nedidactic sau didactic auxiliar) care beneficiază de creșteri salariale sau alte recompense pe baza indicatorilor de performanță individuala.				
	I.4.3. Ponderea persoanelor care au fost evaluați și au primit primit feedback individual in urma evaluării individuale anuale de la șefii direcți cu sprijinul Departamentului de Resurse Umane [6.1.1]				
	I.4.4. Numărul de persoane care au absolvit, anual, programele:				
			Lipsă date	Minimum 20 anual	Din 2021

		- de profesionalizarea managementului [6.2.1a] - de profesionalizarea administrației [6.2.1b] - pentru promovarea metodelor moderne și inovative de predare [6.2.1c].		Minimum 100 anual Minimum 100 anual	
		I.4.5. Numărul de cadre didactice, din categoria <i>cei mai merituoși 100 de angajați</i> , și profesori emeriti cazați gratuit la <i>Casa de oaspeți de la Sinaia</i> și în alte spații ale UB/an [6.3.1].	Începe din 2021 din cauza pandemiei	100 de cadre didactice și 10 profesori emeriti / an	Din 2021
<i>II. Promovarea demnității colective, printr-o cultura a participării, a implicării sociale, excelenței academice, și performanțelor colective;</i>	5. Implicarea socială a Universității și incluziunea grupurilor și persoanelor defavorizate.	II.5.1. Numărul de clădiri accesibilizate pentru persoanele cu dizabilități / an. [4.1.1.]	-	Minim 20 de clădiri până în 2023	Gradual, până în 2023
		II.5.2. Numărul de persoane cu dizabilități care accesează resursele educaționale/an (e.g. participă la evenimente UB, programe de studiu etc.) . [4.1.2.]	Se va monitoriza din 2021	Creșterea cu minimum 50% față de pragul de referință, din 2021 până în 2023.	Gradual, până în 2023
		II.5.3. Numărul de comunități defavorizate adoptate de facultăți în cadrul universității / an [4.2.1a]	2 în prezent	Câte o comunitate per facultate Minim 100 persoane pe an	Din 2021
		II.5.4. Numărul de persoane din comunitățile defavorizate care beneficiază de programe de sprijin / an [4.2.1b]			
		II.5.5. Numărul de tineri (elevi sau studenți) proveniți din comunități defavorizate (mediu rural sărac, cartiere sărace ale orașelor, comunități sărace de romi etc.) care beneficiază de forme de suport din partea UB / facultate / an. [4.2.2]	0	Minim 30 in 2021 si minim 150 pana in 2023	2020/2021

Tabelul 2. (continuare)

Obiective generale	Obiective specifice/ operationalizate	Indicatori asociați	Valoare de referință a indicatorului	Ținte	Observații
<i>II. Promovarea demnității colective, printr-o cultura a participării, a implicării sociale, excelenței academice, și performanțelor colective</i>	6. Poziții de frunte în clasamente naționale și internaționale	II.6.1. Numărul de citări /an	Media citărilor internaționale din ultimii 4 ani: 4419	Creștere cu 5% pe an, față de media ultimilor 4 ani	Termen scurt, mediu și lung
		II.6.2. Număr articole in zona roșie	Media din ultimii 4 ani: 162	Creștere cu 5% pe an, față de media ultimilor 4 ani	Termen scurt, mediu și lung
		II.6.3. Număr mediu de publicații indexate SCOPUS/persoană/an pentru fiecare departament	Media din ultimii 4 ani: 1.36	Creștere graduală, față de anul precedent	Termen scurt, mediu și lung
		II.6.4. Ponderea persoanelor care raportează cercetarea în sistemul comun	6.6% (procentul de heraportare a variat de la 2.0% la 37% la diferite facultăți) nu au raportat în 2019	100%	Anual
		II.6.5. Ponderea medie a domeniilor de studii în finanțarea suplimentară FSS (conform CNFIS)	25.3% fata de 26.5% media națională in 2020	Peste media națională în 2023	2023
		II.6.6. Numărul de articole publicate în jurnalele Nature și Science	1 articol validat în exercițiul 2015-2018 de către CNFIS	Minimum 4 articole	2023

		II.6.7. Numărul mediu de publicații în jurnale Clarivate Analytics per persoană la nivel de unitate (facultate sau centru) de cercetare	3.13 (in perioada 2015-2018)	4	Anual
		II.6.8. Numărul total de publicații în jurnale Art&Humanities indexate Clarivate Analytics la nivel de universitate/departament pentru științele umaniste	19	Creștere cu cel puțin 10% fata de media ultimilor 4 ani	Anual
		II.6.9. Numărul de proiecte de cercetare câștigătoare	Proiecte câștigate în perioada 2016-2019: 150	Creștere față de anul precedent	Anual
		II.6.10. Venituri din cercetare	2019: 45,242,394	Creștere față de anul precedent	Anual
		II.6.11. Scorul Hirsch mediu/unitate de cercetare	5	Creșterea cu 0.5 față de anul precedent	Anual
		II.6.12. Scor Hirsh mediu individual in UB	4.49	Creșterea anuală cu minim 0.5	Anual
		II.6.13. Ponderea conferențiarilor și profesorilor care îndeplinesc pragurile CNATDCU	78.34%	Creștere graduală la 90%	2023

Tabelul 2. (continuare)

Obiective generale	Obiective specifice/ operaționalizate	Indicatori asociați	Valoare de referință a indicatorului	Ținte	Observații
III. Viziune clară și îndrăzneță. Organizare eficientă și management performant	7. Abordarea strategica, planificare, reforma administrației și profesionalizarea managementului..	III.7.1. Gradul de îndeplinire a obiectivelor si țintelor anuale/facultate/departament/universitate	Nu există date	Minim 80% din țintele planificate (si din valorile lor) îndeplinite Compensarea țintelor/valorilor neîndeplinite cu alte realizări	Anual
		III.7.2a. Numărul de utilizatori ai programului de e-Administrație pentru probleme curente/an	-	50% din procesele administrative informatizate până în 2023	Termen scurt, mediu și lung
		III.7.2b. Nivelul de satisfacție al utilizatorilor programului de e-Administrație pentru probleme curente/an [8.1.2b]	-	Ponderea beneficiarilor cu orientare favorabilă de minimum 70%	
		III.7.3. Numărul posturilor de execuție înlocuite prin utilizarea tehnologiei	-	10% din total posturi de execuție până în 2023	2023
		III.7.4. Numărul persoanelor care au absolvit, anual, programe de profesionalizare și perfecționare (inclusiv pe probleme de comunicare)	-	Minimum 100 de persoane anual	Permanent
	8. Atragerea de noi resurse, eficientizarea cheltuielilor și orientarea unei părți importante din resurse către investiții.	III.8.1. Valoarea deficitului/excedentului pe componenta de încasări și plăți/an	-36.255.557 lei – in 2019	Nu există ținte	
		III.8.2. Valoare totală a finanțării de bază (milioane lei)	264.631.300 lei in 2019	Nu există ținte	
		III.8.3. Valoarea totala a veniturilor din taxe si chirii	61.252.552 in 2019	Nu există ținte	
		III.8.4. Valoarea totala a soldurilor UB	107.666.376	Nu există ținte	

			La .01.2020		
		III.8.5. Ponderea cheltuielilor cu achiziția de bunuri și servicii curente în total cheltuieli [9.2.1.]	In curs de calculare	Scădere cu minim 2 % i 3 ani	2023
		III.8.6. Ponderea cheltuielilor pentru investiții în total cheltuieli	-	Minimum 5%	Anual
		III.8.7. Ponderea cheltuielilor de cercetare în total cheltuieli	-	Nu exista țintă	
		III.8.8. [9.2.2.Valoarea in raport cu anul precedent a contractele cadru obligatorii de - bunuri [hârtie, materiale de curățenie, etc.] - si servicii [paza, telefonie, internet, IT etc.] (defalcăt pe tip de contract-cadru	-	Nu există ținte	Permanent
		III.8.9. Sumele obținute din proiecte de dezvoltare și consultanță/an	-	Creștere cu 5%, în funcție de apelurile deschise (se menține ținta pentru intervalul de 4 ani)	Anual
		III.8.10. Sumele obținute din închirieri / an [9.3.1].	-	Nu exista ținte	Permanent
		III.8.11. Sumele obținute din organizarea de evenimente de tip conferință/an [9.3.2].	-	Nu exista ținte	Permanent
		III.8.12. Sumele atrase din sponsorizări si contribuții la Fundația UB / an [9.3.3].	-	Nu exista ținte	Permanent
		III.8.13. Suma anuală alocată pentru proiecte de investiții. [9.4.1].	-	Minimum 15 milioane lei din bugetul UB	Începând cu 2021

Tabelul 2. (continuare)

Obiective generale	Obiective specifice/ operaționalizate	Indicatori asociați	Valoare de referința a indicatorului	Ținte	Observații
IV. Inovare și adaptare	9.Creșterea gradului de internaționalizare.	IV.9.1. Bugetul anual alocat internaționalizării [10.1.1.]	-- (Nu a existat un capitol bugetar distinct)	Total Buget UB / an (A): 2.752.000 lei (A) 1. Cursuri și atestări la lb. engleză/străine: 50.000 lei 2. Burse, gratuități și facilități cazare studenți străini: 350.000 lei 3. Plată lectori străini nativi (FLLS): 92.000 lei/an 4. Visiting professors (ICUB): 750.000 lei 5. Premieri pentru aducerea studenților și/sau lect. străini: 100.000 lei 6. Portaluri de promovare: 40.000 lei 7. Participare la târguri internaționale de recrutare: 100.000 lei (5 târguri) 8. Integrare socială și culturală a studenților străini: 100.000 lei 9. Costul a 5 programe noi de masterat în limba engleză: 40.000 lei 10. Taxe participare în rețele universitare: 230.000 lei 11. <i>Drept universal</i> - participare la evenimente științifice internaționale (corelat cu indicatorul I.1.1.): 900.000 lei Se adaugă fondurile disponibile din	Începând cu 2021

				<p>proiecte Erasmus+</p> <p>Total fonduri Erasmus+ (2020-2023) (B) : 22.988.495 lei</p> <p>(B)</p> <p>1. Proiecte Erasmus – mobilități (2020-2023): 17.363.735 lei = 3.472.747 eur 2. Proiecte Erasmus – parteneriate strategice (2020-2023): 2.260.770 lei = 452.154 eur 3. Proiect CIVIS – finanțare UE (2020-2023): 2.918.415 lei = 585.683 eur 4. Proiect CIVIS - co-finanțare: 445.575 lei = 89.115 eur</p>	
		IV.9.2. Numărul de programe de licență în limba engleză sau în alte limbi de circulație internațională /an [10.1.2.]	6 programe în 2019-2020	Minimum zece programe noi	2023
		IV.9.3. Valoarea proiectelor CIVIS finanțate pe ciclu de finanțare UE/an [10.2.1.b]	2019 - 575.683 Eur	Minimum Eur 500.000	Începând cu 2021
		IV.9.4. Numărul de studenți străini cazați în spații ale UB /an [10.3.1.a]	308 stud. Străini cazați la 01.10.2019	Creștere cu 20%	2023
		IV.9.5. Numărul de studenți străini plătitori (din afara UE sau RM) [10.3.1.b] Pe - Licență - Master - Doctorat	225 stud.plătitori: L – 91 M – 104 D - 30	Creștere cu 10% față de anul precedent	2023
		IV.9.6. Numărul total de studenți străini /an [10.3.2.]	776 stud. străini la 01.01.2020	Creștere cu 20% pana in 2023	anual
		IV.9.7. Numărul de articole in coautorat cu autori din străinătate	307	Creștere cu cel puțin 5% față de media celor 4 ani anteriori	anual
		IV.9.8. Numărul de studenți români care participă la stagii în străinătate	283 studenți	Creștere cu 10% față de anul precedent	anual
		IV.9.9. Numărul de profesori romani care participă la stagii in străinătate	118 profesori	Creștere cu 10% față de anul precedent	anual
		IV.9.10. Numărul de profesori străini/an	183 prof. străini	Creștere cu minimum 15%	2023
	10. Încurajarea inovației eficiente, adaptare la schimbările de mediu și în special la cele din piața muncii	IV.10.1. Numărul de programe de studii nou-introduse în UB la nivel de - Licență - Master (cu încetarea, acolo unde este nevoie, a programelor ineficiente) [11.1.2.]	97 programe licență 215 programe master	- 6 pana in dec 2023 - 10 pana in dec 2023	2023
		IV.10.2. Numărul de brevete contractate prin contracte cu terți [cu piața muncii] [11.1.3.]	5	Nu există țintă	anual
		IV.10.3. Sumele totale încasate din inovații, brevete, contracte cu terți / an [11.1.3.]	602,864 RON in 2019	Minimum Eur 50.000 anual	2020

	IV.10.4. Numărul de proiecte derulate de hub-ul de inovare ABACUS /an [11.2.1.b]		Cel puțin un proiect nou, anual	2020
	IV.10.5. Valoarea proiectelor derulate de hub-ul de inovare ABACUS / an [11.2.1.c]		Cel puțin Eur 100.000 anual	2020
	IV.10.6. Numărul de proiecte de tip start-up finanțate din fondul special creat / an[11.2.2]		Cel puțin 1 proiect anual	2020
	IV.10.7. Numărul de aplicații depuse pentru competiția de finanțare a proiectelor de tip start-up finanțate din fondul special creat / an [11.2.3]		Cel puțin 20 de aplicații	2020
	IV.10.8. Ponderea studenților înmatriculați din numărul de candidați înscriși/program	33% (media)	Creștere cu 5% față de primul an de referință	Anual
	IV.10.9. Rata de absolvire pe cohortă (Raportul dintre numărul de studenți înmatriculați în primul an și numărul de absolvenți cu diploma –pe cohortă)	72% licență, 80% master	Scăderea cu 5% față de anul anterior a pierderilor pe cohortă	Anual
	IV.10.10. Numărul de studenți cu taxă pe ciclul de studii (se va defalca pe facultăți și programe de studii)	Licența 9320 Masterat 2677	Creștere cu 5% până în 2023	2023
	IV.10.11. Ponderea absolvenților UB de licență (alumni UniBuc) înmatriculați în primul an de master (se va defalca pe facultăți și programe de studii)	83%	Creștere cu 5% până în 2023	2023
	IV.10.12. Ponderea studenților care se angajează în termen de 12 luni de la absolvire - Licență - Master	69 % la licență și 90 % la master pentru promoția 2017	Nu există țintă	
11. Transformarea digitală a proceselor academice și administrative	V.11.1. Numărul de programe de studiu nou introduse cu componentă digitală sau revizuite din perspectiva transformării digitale		Minim 5 programe noi și minim 10 programe revizuite	2025
	V.11.2. Numărul de membri ai comunității academice (profesori, studenți, personal administrativ) formați în domeniul competențelor digitale.		- 100 profesori și cercetători - 300 studenți - 100 angajați în aparatul administrativ (didactic auxiliar și nedidactic)	2025
	V.11.3. Numărul de săli (laboratoare, săli de seminar, amfiteatre, săli de conferință) dotate cu echipament avansat pentru învățare / activități academice în sistem hibrid		Minim 2 săli în fiecare campus (=12)	2025
	V.11.4. Operaționalizarea registraturii electronice (one stop shop);circulația electronică a documentelor și arhiva electronică			2025
	V.11.5. Managementul electronic integrat al proceselor specifice școlarității (admitere, înmatriculare, gestiunea studenților, evaluare și notare, adeverințe / acte de studii etc.)			2025 prima etapă, final 2027
	V.11.6. Managementul electronic integrat al spațiilor de învățământ și al orarelor		- digitalizarea integrală a spațiilor de învățământ din infrastructura UB - operarea electronică integrată a orarelor / utilizării sălilor.	2024 prima etapă, final 2025

6. Execuția / implementarea planului strategic

Implementarea Planului strategic este un proces care presupune atenție, adaptare, o anumită incertitudine ce va trebui clarificată pas cu pas, prin decizii incrementale.

Planul strategic **general** al Universității este un instrument de lucru, o „busolă”, un „tablou de bord” pentru care arată direcția și traseul de urmat pentru următoarea perioadă. El este un instrument de management general prin care informăm comunitatea academică unde vrem să ajungem împreună și care ne va arăta pe parcurs unde ne vom afla în „călătoria” noastră. Strategia, în general, care ne oferă informații pentru a lua decizii bazate pe evidențe.

În funcție de evoluția contextului socio-economic general în care funcționează Universitatea unele repere din Planul strategic (ținte sau chiar obiective) vor fi schimbate pentru a ne adapta mai bine la schimbările apărute așa cum într-o călătorie traseul vehiculului se poate schimba pentru a evita pericolele sau pentru a folosi oportunitățile apărute pe parcurs. Apariția recentei Pandemii Covid-19 este un bun exemplu de schimbare de mediu organizațional care ne-a obligat la schimbări neprevăzute, la o adaptare generală la noul context.

Planul strategic general va fi însoțit de *strategiile sectoriale* care au rolul de a planifica, monitoriza și evalua implementarea politicilor instituționale sectoriale. Ele sunt instrumente utilizate de prorectorii responsabili și de structurile administrative ale Universității.

La nivel de Facultate vor fi elaborate până la 31 decembrie 2020 planuri strategice ale facultăților din Universitate pentru perioada 31 decembrie 2020 – 31 decembrie 2023 și planuri operaționale corespunzătoare pentru anul 2021. Ele vor fi discutate și aprobate în consiliile facultăților.

Raportul anual al Rectorului va face referiri la îndeplinirea planului managerial dar și la stadiul de implementare a planului strategic care este concordant cu planul managerial.

În mod similar, în evaluarea anuală a prorectorilor și decanilor de către Rector și în rapoartele anuale prezentate de către decani în fața consiliilor facultăților se va face referire la stadiul de implementare a planurilor strategice sectoriale sau ale facultăților. Deși rectorul, prorectorii și decanii coordonează implementarea strategiilor din domeniile lor de competență, acestea nu sunt doar în responsabilitatea lor, nu sunt instrumente de management individuale ci colective, comunitățile academice sau administrative din Universitate sau din facultăți fiind în mod solidar, în ansamblu, responsabile de planificarea strategică, de implementarea, monitorizarea și evaluarea strategiilor.

Planul Operațional pentru anul 2021 (draft – va fi finalizat până la 31 decembrie 2020)

Planul operațional anual este lista acțiunilor ce sunt planificate și vor fi întreprinse pe parcursul unui an pentru a implementa obiectivele și a atinge țintele anuale din Planul strategic.

Management general (Prof. M. Preda)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Realizarea de activități care să conducă la elaborarea unui raport de diagnoză general și pe domenii de activitate privind situația UB și a implementării strategiei UB	Martie 2021	Prof. M. Preda	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	III.7.
2	Realizarea unui raport statistic general pe baza indicatorilor de performanță la nivel de UB	Martie 2021	Prof. M. Preda	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	III.7.
3	Realizarea unui raport statistic pe baza indicatorilor de performanță, defalcați pe facultăți și departamente administrative	Martie 2021	Prof. M. Preda	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	III.7.

4	Evaluarea gradului de îndeplinire a obiectivelor și țintelor anuale	Dec. 2021	Prof. M. Preda	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	III.7.
5	Adoptarea și implementarea de măsuri ce vizează bugetarea proiectelor de investiții	Dec. 2021	Prof. M. Preda		III.8.

Bugetare și resurse umane (Prof. B. Murgescu)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Se vor desfășura activitățile necesare pentru stabilirea angajaților din administrație care vor beneficia de concediu gratuit la Sinaia sau în alte stațiuni UB, ca formă de recunoaștere a meritului profesional [aceste activități vor fi amânate dacă evoluția contextului pandemic va fi nefavorabilă]	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu		I.1.
2	Alocarea de creșteri salariale și acordarea de alte recompense, cadrelor didactice și cercetătorilor, pe baza indicatorilor de performanță (cercetare-publicare și predare)	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu		I.4.
3	Alocarea de creșteri salariale și acordarea de alte recompense, personalului nedidactic sau didactic auxiliar) pe bază de indicatori de performanță	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu		I.4.
4	Monitorizarea alocării și alocarea de feedback individual în urma evaluării individuale anuale de la șefii direcți cu sprijinul Departamentului de Resurse Umane	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu Dep. Resurse Umane		I.4.
5	Organizarea și desfășurarea de programe de profesionalizare a managementului, a administrației și pentru promovarea metodelor moderne și inovative de predare	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu Dep. Resurse Umane		I.4.
6	Cazarea gratuită la Casa de oaspeți de la Sinaia și în alte spații ale UB pentru cei mai merituoși 100 de angajați (dintre cadrele didactice) și profesori emeriti [se va corela cu evoluția contextului pandemic]	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu Dep. Resurse Umane		I.4.
7	Luarea măsurilor necesare care să conducă la creșterea ponderii domeniilor de studii în finanțarea suplimentară FSS	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	II.6.
8	Dezvoltarea în fiecare facultate a unui sistem propriu intern de indicatori de clasificare a domeniilor	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	II.6.
9	Pilotarea la nivel de facultate a unui sistem de indicatori de clasificare pentru domeniile de studii aferente și realizarea aferentă a unui raport statistic	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	II.6.
10	Funcționarea Ghișeului Unic pentru probleme administrative individuale	Dec. 2021	Prof. L. Comănescu		III.7.
11	Angajarea de manageri profesioniști în structurile administrației UB	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu		III.7.
12	Implementarea de măsuri în vederea înlocuirii de posturi de execuție prin utilizarea tehnologiei	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu		III.7.
13	Organizarea de programe de profesionalizare și perfecționare a personalului administrativ (inclusiv pe probleme de comunicare)	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu		III.7.

14	Adoptarea și implementarea de măsuri care să conducă la scăderea deficitului/ la creșterea excedentului pe componenta încasări și plăți	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu		III.8.
15	Adoptarea și implementarea de măsuri care să conducă la creșterea valorii totale a: finanțării de bază, a veniturilor proprii UB, a soldurilor UB	Dec. 2021	Prof. B. Murgescu		III.8.

Administrarea fondurilor și achiziții publice (Prof. S. Gherghina)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Demersuri în vederea trecerii la <u>planificare</u> bugetara multi-anuală (a proiectelor și proceselor) pentru a preveni problemele de finanțare	Dec. 2021	DGA/ B. Murgescu/ S. Gherghina		III.8.
2	Adoptarea și implementarea de măsuri care să conducă la atingerea unui nivel de 95% dintre contractări de succes (de detaliat)	Dec. 2021	Prof. S. Gherghina		III.8.
3.	Elaborarea unei Diagrame Gantt anuale pentru termenele la care expira contractele și cele de lansare a achizițiilor publice	Ian 2021 pt. anul 2021 Dec 2021 pt. anul 2022	Prof. S. Gherghina		

Cercetare (Prof. C. Chifiriuc)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Se vor desfășura activitățile aferente asigurării participării la conferințe internaționale sau, după caz, plății articolelor cu sume echivalente deplasărilor [<i>activitățile vor fi corelate cu evoluția contextului pandemic</i>]	Dec. 2021	Prof. C. Chifiriuc		I.1.
2	Adoptarea măsurilor necesare pentru creșterea numărului de citări aferent UB	Dec. 2021	Prof. C. Chifiriuc		II.6.
3	Adoptarea măsurilor necesare pentru creșterea numărului de articole în zona roșie	Dec. 2021	Prof. C. Chifiriuc		II.6.
4	Adoptarea măsurilor necesare pentru creșterea numărului mediu de publicații per persoană în fiecare departament al UB	Dec. 2021	Prof. C. Chifiriuc		II.6.
5	Desfășurarea de acțiuni menite să crească ponderea persoanelor care raportează cercetarea în sistemul comun	Dec. 2021	Prof. C. Chifiriuc		II.6.
6	Adoptarea și implementarea de măsuri care să conducă la creșterea numărului de articole științifice publicate în jurnalele Nature și Science	Dec 2021	Prof. C. Chifiriuc		II.6.
7	Adoptarea și implementarea de măsuri care să conducă la creșterea numărului mediu de publicații în jurnale Clarivate Analytics per persoană la nivel de departament / ICUB, respectiv, în jurnale Art&Humanities indexate Clarivate Analytics, per persoană la nivel de departament / ICUB	Dec 2021	Prof. C. Chifiriuc		II.6.
8	Realizarea de activități menite să conducă la creșterea numărului de proiecte de cercetare câștigătoare și, respectiv, la creșterea veniturilor din cercetare	Dec 2021	Prof. C. Chifiriuc		II.6.
9	Realizarea de activități menite să conducă la creșterea cu o unitate a scorului Hirsch departamental și cu o unitate a scorului individual mediu Hirsch la nivel departamental	Dec. 2021	Prof. C. Chifiriuc	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	II.6.
10	Adoptarea și implementarea de măsuri în vederea creșterii numărului de articole în coautorat cu autori din străinătate	Dec. 2021	Prof. C. Chifiriuc		IV.9.

Studentii și Informatizare (Prof. R. Gramatovici)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Se vor desfășura activitățile necesare care să asigure că studenții vor beneficia de acces gratuit la biblioteca facultății	Dec. 2021	Prof. R. Gramatovici		I.2.
2	Se vor desfășura activitățile care să asigure studenților acces gratuit la baze de date internaționale	Dec. 2020	Prof. R. Gramatovici		I.2.
3	Activități menite să asigure acces gratuit la internet în toate spațiile UB	Dec. 2020	Prof. R. Gramatovici		I.2.
4	Se vor desfășura activități pentru dezvoltarea infrastructurii astfel încât: să crească numărul de studenți cu acces la prize de încărcare a telefoanelor în spațiile comune ale UB, și să crească numărul de prize de încărcare a telefoanelor.	Dec. 2021	Prof. R. Gramatovici		I.2.
5	Implementarea programului e-Administrație pentru probleme curente	Dec. 2021	Prof. R. Gramatovici		III.7.

Managementul calității, responsabilitate socială și relația cu partenerii sociali (Prof. M. Platis)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Organizarea de târguri de joburi și evenimente anuale pentru inserția pe piața muncii pentru studenții UB	Oct. 2021	Prof. M. Platis		I.2.
2	Organizarea festivalului anual de muzică în aer liber, pe o mare scenă amplasată în Grădina Botanică a UB	Oct. 2021	Prof. M. Platis		I.2.
3	Organizarea de activități permanente la Casa Universitarilor	Dec. 2021	Prof. M. Platis		I.2.
4	Realizarea de activități cu scopul de a crește participarea persoanelor cu dizabilități la resursele educaționale puse la dispoziție de UB	Dec. 2021	Prof. M. Platis		II.5.
5	Desfășurarea de activități în urma cărora sunt adoptate de facultăți comunități defavorizate	Dec. 2021	Prof. M. Platis		II.5.
6	Organizarea de programe de sprijin pentru comunitățile defavorizate	Dec. 2021	Prof. M. Platis		II.5.
7	Alocarea de forme de suport tinerilor (elevi sau studenți) proveniți din comunități defavorizate (mediu rural sărac, cartiere sărace ale orașelor, comunități sărace de romi etc.)	Dec. 2021	Prof. M. Platis		II.5.
8	Adoptarea și implementarea de măsuri menite să conducă la creșterea sumelor obținute: din închirieri, organizarea de evenimente de tip conferință, din sponsorizări pentru renovarea sălilor, și din alte proiecte.	Dec. 2021	Prof. M. Platis		III.8.
9	Realizarea de activități pentru creșterea numărului de participanți la evenimentele de promovare a inovațiilor UB	Dec. 2021	Prof. M. Platis Prof. C. Chifiriuc		IV.10.
10	Adoptarea și implementarea de măsuri în vederea creșterii numărului de brevete contractate prin contracte cu terți	Dec 2021	Prof. M. Platis		IV.10.
11	Creșterea sumelor totale încasate din inovații, brevete, contracte cu terți	Dec 2021	Prof. M. Platis		IV.10.
12	Realizarea de activități pentru: creșterea numărului și a valorii proiectelor derulate de hub-ul de inovare ABACUS	Dec 2021	Prof. M. Platis		IV.10.
13	Realizarea de activități care să faciliteze implementarea de proiecte de tip start-up finanțate din fondul special creat	Dec 2021	Prof. M. Platis		IV.10.
14	Realizarea de activități care să asigure depunerea de aplicații la competiția de finanțare a proiectelor de tip start-up	Dec 2021	Prof. M. Platis		IV.10.
15	Realizarea de activități în vederea creșterii veniturilor anuale din donații și sponsorizări	Dec. 2021	Prof. M. Platis		IV.10.

Rețele universitare și relații publice (Prof. S. Costreie)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Desfășurarea de activități în vederea creșterii valorii proiectelor CIVIS	Dec. 2021	Prof. S. Costreie		IV.9.
2	Realizarea de activități pentru creșterea numărului de studenți străini cazați în spațiile UB [se corelează cu evoluția contextului pandemic]	Dec. 2021	Prof. S. Costreie		IV.9.
3	Adoptarea și implementarea de măsuri în vederea creșterii numărului de studenți străini plătitori de taxe (din afara UE sau RM)	Dec. 2021	Prof. S. Costreie		IV.9.
4	Adoptarea și implementarea de măsuri în vederea creșterii numărului de studenți străini	Dec. 2021	Prof. S. Costreie		IV.9.
5	Adoptarea și implementarea de măsuri în vederea creșterii numărului de studenți români / profesori români care participă la stagii în străinătate	Dec. 2021	Prof. S. Costreie		IV.9.
6	Adoptarea și implementarea de măsuri în vederea creșterii numărului de profesori străini	Dec. 2021	Prof. S. Costreie		IV.9.

Proiecte de dezvoltare, învățare continuă și infrastructură educațională (Prof. L. Ciolan)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Se vor desfășura activitățile care să conducă la asigurarea pentru fiecare cadru didactic a unui dulap propriu plasat în spațiul sediului facultății [<i>activitățile vor fi corelate cu evoluția contextului pandemic</i>]	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		I.1.
2	Se vor desfășura activitățile aferente renovării a două cămine (sau 100 de camere)	Dec. 2021	R Gramatovici		I.2.
3	Se vor desfășura activitățile aferente creșterii numărului de locuri de cazare, în general, și de asemenea pentru persoanele cu dizabilități	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		I.2.
4	Se vor desfășura activitățile aferente creșterii numărului de locuri de cazare care dispun de baie proprie (în cameră / apartament) în total locuri de cazare	Dec. 2021	R Gramatovici		I.2.
5	Se vor desfășura activitățile necesare pentru creșterea numărului de locuri în cantinele UB și, de asemenea, a numărului de locuri în bufetele private din interiorul UB	Dec. 2021	R Gramatovici		I.2.
6	Amenajarea a cel puțin unei cancelarii, bucătării și centru de printare/copiere în fiecare facultate	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		I.3.
7	Amenajarea / modernizarea de săli de seminar, amfiteatre, săli de festivități, birouri și săli de întâlniri	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		I.3.
8	Crearea de spații de joacă sub supraveghere pentru copiii mici ai profesorilor și studenților	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		I.3.
9	Desfășurarea de lucrări în vederea accesibilizării clădirilor UB pentru persoanele cu dizabilități	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		II.5.
10	Desfășurarea de lucrări pentru creșterea numărului de corpuri sanitare pentru persoanele cu dizabilități	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		II.5.
11	Constituirea de echipe interne de construcții ușoare și reparații	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		III.8.
12	Desfășurarea de activități de monitorizare și înregistrare a numărului și a valorii lucrărilor realizate de echipele interne de construcții ușoare și reparații	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		III.8.
13	Adoptarea și implementarea de măsuri care să conducă la realizarea de economii la cheltuielile pentru reparații prin realizarea de lucrări cu resurse proprii	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		III.8.
14	Demararea activităților de consultanță	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		III.8.
15	Creșterea capacității de consultanță și asistență pentru elaborarea și aplicarea de proiecte de dezvoltare	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		
16	Consolidarea unei oferte a UB de cursuri postuniversitare și de formare continuă	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan		
17	Pilotarea programelor de master didactic și acreditarea a minimum 5 programe	Dec. 2021	Prof. L. Ciolan Prof. L.		

			Comănescu		
--	--	--	-----------	--	--

Internaționalizare (Prof. B. Ștefănescu)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Se vor desfășura activitățile necesare pentru asigurarea serviciilor de sprijin și susținere pentru publicare (traducere, proofreading, editare, consiliere), pentru cadrele didactice ale UB	Dec. 2021	Prof. B. Ștefănescu		I.1.
2	Activități aferente creșterii bugetului alocat internaționalizării	Dec. 2021	Prof. Prof. B. Ștefănescu		IV.9.
3	Adoptarea și implementarea de măsuri și acțiuni în vederea creșterii numărului de programe de licență în limba engleză sau în alte limbi de circulație internațională	Dec. 2021	Prof. Prof. B. Ștefănescu		IV.9.

Programe de studii și practica studenților (Prof. L. Comănescu)

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
1	Se vor desfășura activitățile necesare pentru stabilirea cadrelor didactice care vor beneficia de concediu gratuit la Sinaia sau în alte stațiuni UB, ca formă de recunoaștere a meritului profesional [<i>aceste activități vor fi amânate dacă evoluția contextului pandemic va fi nefavorabilă</i>]	Dec. 2021	Prof. L. Comănescu	Alocare bugetară	I.1.
2	Finanțarea de proiecte privind stagiile de practică pe teren sau de documentare a studenților, pe bază de aplicații simple	Dec. 2021	Prof. L. Comănescu	Alocare bugetară	I.2.
3	Organizarea de sesiuni de concursuri pe teme științifice ale studenților susținute de UB dintr-un fond special creat în acest sens	Nov. 2021	Prof. L. Comănescu	Alocare bugetară	I.2.
4	Alocarea unei sume suplimentare celei furnizate de Ministerul Educației pentru burse extracurriculare și pentru proiecte studentești	Ian. 2021	Prof. R. Gramatovici		I.2.
5	Adoptarea și implementarea de măsuri în vederea creșterii numărului de programe de studii nou introduse în UB	Dec 2021	Prof. L. Comănescu	Alocare bugetară pentru înscriere RNCIS + ARACIS	IV.10.
6	Desfășurarea de activități în vederea creșterii numărului de candidați înscriși și de studenți înmatriculați, la programele UB	Nov. 2021	Prof. L. Comănescu	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	IV.10.
7	Desfășurarea de activități în vederea scăderii abandonului la nivel de program de studii	Nov. 2021	Prof. L. Comănescu	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	IV.10.
8	Desfășurarea de activități în vederea scăderii numărului de studenți care nu se angajează în termen de 12 luni de la finalizarea studiilor	Nov. 2021	Prof. L. Comănescu	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	IV.10.
9	Desfășurarea de activități în vederea creșterii numărului de studenți cu taxă la programele de studii	Nov. 2021	Prof. L. Comănescu	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea	IV.10.

				resurselor aferente	
10	Desfășurarea de activități în vederea atragerii de alumni UB la programele de studii ale UB	Nov. 2021	Prof. L. Comănescu	Dezvoltarea Biroului de Statistică și alocarea resurselor aferente	IV.10.

Contribuția Senatului UB la Planul Operațional

Nr.	Activități/acțiuni	Termen	Responsabil	Resurse necesare	Obiective corespondente în PS
	Va fi inserată ulterior				

7.1. Pilotarea strategiei și testarea listei de indicatori în anul 2021;

Fiind primul exercițiu de planificare în care sunt folosiți acești indicatori și sunt stabilite ținte, anul 2021 va fi considerat an de pilotare a implementării strategiei. **În martie 2022 strategia (lista de indicatori și țintele) vor fi revizuite pe baza rezultatelor din 2021.**

7. 2. Monitorizarea și evaluarea planului strategic

Monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei se va face:

- la nivel de departamente și structuri administrative, prin intermediul strategiilor sectoriale monitorizate de către prorectorii responsabili,
- la nivel de facultăți de către decani,
- la nivel de Universitate de către Rector și DGA, cu sprijinul grupului de consilieri și reprezentanți din cadrul Direcției Orientare Strategică, Evaluare, Monitorizare și Politici Publice (Biroul de Statistică, componentele de monitorizare și evaluare etc.)

Decanii, prorectorii, directorii/șefii de servicii vor prezenta rectorului rapoarte scrise anuale până la 01.03 a fiecărui an pentru anul calendaristic anterior.

Rapoartele decanilor vor fi prezentate în Consiliile facultăților în luna martie.

Rectorul va face un raport anual prezentat Consiliului de Orientare și Analiză Strategică, Consiliului de Administrație și Senatului. El va sta la baza Raportului anual al Rectorului, prezentat în Senat în luna martie.

Monitorizarea și evaluarea gradului de îndeplinire a implementării planului strategic se vor realiza prin utilizarea unui *sistem integrat de indicatori de evaluare instituțională (SINEV)*. Descrierea sistemului de indicatori este disponibilă ca anexă la strategia generală de dezvoltare a Universității din București (Anexa 4). Dintre indicatorii SINEV, din punct de vedere strategic, o importanță deosebită va fi acordată *indicatorilor de tip nucleu sau indicatorilor de importanță primară*. În număr de 24, indicatorii de importanță primară acoperă sectoare diferite precum *educația, internaționalizarea, cercetarea, capacitatea resurselor umane și management și administrație*. Tabelul 4 ilustrează indicatorii de importanță primară. Descrierea acestora este disponibilă în cadrul acestei secțiuni într-o formă sintetică. Indicatorii de importanță primară se adaugă indicatorilor asociați obiectivelor operaționalizate din planul strategic.

Tabel 4. Tabel cu indicatorii de importanță primară (indicatorii de tip nucleu)

Educație	Internaționalizare	Cercetare	Capacitatea resurselor umane	Management și administrație
IPE_001. Atractivitatea ofertei educaționale	IPI_001. Ponderea studenților străini	IPC_001. Articole științifice publicate în jurnalele NATURE și SCIENCE	IPCRU_001. Scorul Hirsch al departamentului	IPMADM_001. Pondere personal administrativ
IPE_002. Studenți echivalenți per cadre didactice titulare	IPI_002. Ponderea studenților străini plătitori de taxă	IPC_002. Articole științifice publicate în jurnale indexate Clarivate Analytics	IPCRU_002. Scor Hirsch mediu individual	IPMADM_002. Studenți echivalenți per personal administrativ (global)
IPE_003. Rata de absolvire pe cohortă	IPI_003. Visiting professors (in-coming)	IPC_003. Articole științifice publicate în jurnale Art & Humanities indexate în Clarivate Analytics	IPCRU_003. Îndeplinire praguri CNATDCU	IPMADM_003. Deficit / excedent
IPE_004. Ponderea studenților cu taxă		IPC_004. Citări		IPMADM_004. Investiții
IPE_005. Continuarea studiilor în cadrul		IPC_005. Proiecte de cercetare științifice		IPMADM_005. Donații și sponsorizări

UniBuc		câștigătoare		
IPE_006. Angajabilitate la 12 luni de la absolvirea cursurilor		IPC_006. Cheltuieli personal per articole științifice		
		IPC_007. Venituri din cercetare		

Notă. Abrevierile sunt după cum urmează: IPE – indicatori de performanță pentru educație; IPI – indicatori de performanță pentru internaționalizare; IPC – indicatori de performanță pentru cercetare; IPCRU – indicatori de performanță pentru resurse umane; IPMADM – indicatori de performanță pentru management și administrație publică. Lista extinsă a indicatorilor de evaluare instituțională SINEV este disponibilă ca anexă la prezentul document.

Obiectivele SINEV

Dezvoltarea și implementarea la nivelul UniBuc a unui *sistem integrat de indicatori de evaluare instituțională* multi-nivel - **SINEV** (de la program de studiu până la nivelul general al universității) care să contribuie, prin consecințe, la îndeplinirea următoarelor obiective:

- a) *informarea deciziei manageriale*, indiferent de nivel (departament, facultate, universitate);
- b) *furnizarea de date sau / și rapoarte statistice derivate* către organizații externe, în contextul unor situații diverse (exerciții de evaluare, exerciții de clasificare și ierarhizare, participare la proiecte internaționale, etc.);
- c) *simplificarea procesului de raportare* (colectare) de informații la nivel de universitate atât ca procedură (standardizare de proces) cât și ca repetabilitate (derularea unei singure raportări, anuale);
- d) *publicarea internă a unui anuar statistic* al UniBuc.

Implementarea SINEV

SINEV va fi implementat prin intermediul Biroului de Statistică al UniBuc, care:

- a) va coordona procesul de culegere a datelor disponibile la nivelul diferitelor structuri administrative ale UniBuc;
- b) va produce date secundare (indicatori derivați din informațiile primare);
- c) va colabora cu Unitatea de Call Center a UniBuc în generarea de date suplimentare (e.g., anchete în rândul absolvenților, măsurarea percepțiilor populației cu privire la prestigiul UniBuc, etc.).

SINEV va avea o dezvoltare organică la nivel de conținut în sensul în care, pe lângă variabilele cuprinse în arhitectura inițială, poate include și module speciale de variabile și indicatori în funcție de nevoile contextuale și viitoare ale UniBuc.

Dezvoltarea *SINEV* implică o fază pilot, iar ulterior, în urma evaluării, o fază de implementare propriu-zisă care include posibile ajustări și redimensionări. Suplimentar, *SINEV* poate include și variabile a căror măsurare este realizată de entități externe, e.g. Institutul Național de Statistică, Banca Mondială, UNESCO, SCOPUS etc.

În cadrul *SINEV*, un modul special de variabile va face referire la evaluarea integrării UniBuc în cadrul CIVIS. Acest modul va fi dezvoltat prin coordonare cu responsabilii UniBuc în cadrul Alianței CIVIS.

Definirea indicatorilor de lucru, a procedurilor de culegere a datelor și de implementare a *SINEV* vor fi stabilite, la un moment ulterior, după definitivarea listei de variabile.

Sursa indicatorilor incluși în propunere

Indicatorii incluși în cadrul *SINEV* au fost preluați din diverse exerciții de culegere de date realizate anterior. Sursele de date care vor fi consultate vor fi, printre altele, dar nu limitat la acestea: Biroul statistici și școlaritate; Biroul relații externe; Registrul matricol unic; Barometre și anchete ale Biroului de statistică; Unitatea de call center; Facultăți; Institutul de Cercetări al Universității din București; Biroul doctorate; Institutul Național de Statistică; Direcția Resurse Umane, etc.

Descrierea sintetică a indicatorilor de importanță primară²

IPE_001. Atractivitatea ofertei educaționale

Definiție: Raportul dintre *numărul de candidați înscriși și numărul de studenți înmatriculați*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an universitar

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii).

IPE_002. Studenți echivalenți per cadre didactice titulare

Definiție: Raportul dintre *numărul de studenți echivalenți și numărul cadrelor didactice titulare*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an universitar

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii).

IPE_003. Rata de absolvire pe cohortă

Definiție: Raportul dintre *numărul de studenți înmatriculați în primul an și numărul de absolvenți cu diploma –pe cohortă.*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an universitar

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii și an de studii).

IPE_004. Ponderea studenților cu taxă

Definiție: Raportul dintre *numărul de studenți înmatriculați pe loc cu taxă și numărul total de studenți înmatriculați*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an universitar

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii).

IPE_005. Continuarea studiilor în cadrul UniBuc

Definiție: Raportul dintre *numărul de studenți alumni UniBuc* înmatriculați în primul an și numărul total de studenți înmatriculați*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an universitar

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii).

* *Alumni UniBuc* face referire la candidați care dețin la momentul admiterii o diploma de studii eliberată de UniBuc.

IPE_006. Angajabilitate la 12 luni de la absolvirea cursurilor

Definiție: Raportul dintre *numărul de absolvenți care s-au angajat în termen de 12 luni de la absolvire și numărul total de absolvenți (pe cohortă)*

² . Abrevierile sunt după cum urmează: IPE – indicatori de performanță pentru educație; IPI – indicatori de performanță pentru internaționalizare; IPC – indicatori de performanță pentru cercetare; IPCRU – indicatori de performanță pentru resurse umane; IPMADM – indicatori de performanță pentru management și administrație publică. Lista extinsă a indicatorilor de evaluare instituțională SINEV este disponibilă ca anexă la prezentul document.

Perioada de raportare: anuală

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii).

IPI_001. Ponderea studenților străini

Definiție: Raportul dintre *numărul de studenți străini înmatriculați* și *numărul total de studenți*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an universitar

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii).

IPI_002. Ponderea studenților străini plătitori de taxă

Definiție: Raportul dintre *numărul de studenți străini plătitori de taxă înmatriculați* și *numărul total de studenți*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an universitar

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii); diferențiere pe studenți comunitari și extra-comunitari.

IPI_003. Visiting professors (in-coming)

Definiție: Raportul dintre *numărul de visiting professors** și *numărul cadrelor didactice titulare*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an universitar (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an universitar

Granularitate: licență, masterat, doctorat (program de studii).

* prin *visiting professors* se au în vedere cadre didactice sau cercetători, afiliați instituțional unor universități străine, care predau cursuri pe durata unui semestru sau în sistem modular în cadrul unui program de studii al UniBuc.

IPC_001. Articole științifice publicate în jurnalele NATURE și SCIENCE

Definiție: Numărul de articole publicate în anul calendaristic anterior în jurnalele *Nature* și *Science*, de către personalul didactic, respectiv, de cercetare

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: cu afiliere instituțională la nivel de departament/ centru de cercetare/ ICUB.

IPC_002. Articole științifice publicate în jurnale indexate Clarivate Analytics

Definiție: Raportul dintre numărul de articole publicate în jurnale științifice indexate Clarivate Analytics și definite de UEFISCDI în zona "ISI roșu" și numărul de cadre didactice titulare, respectiv personal de cercetare

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: nivel de departament / centru de cercetare / ICUB; indexare pe factor de impact.

IPC_003. Articole științifice publicate în jurnale Art & Humanities indexate în Clarivate Analytics

Definiție: Raportul dintre numărul de articole publicate în jurnale științifice indexate Clarivate Analytics și definite de UEFISCDI în zona "ISI roșu" și numărul de cadre didactice titulare, respectiv personal de cercetare

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: nivel de departament / centru de cercetare / ICUB; indexare pe factor de impact.

IPC_004. Citări

Definiție: Raportul dintre numărul de citări (se exclud auto-citările) ale tuturor membrilor departamentelor / centrelor de cercetare și numărul de cadre didactice titulare, respectiv personal de cercetare

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: nivel de departament / centru de cercetare / ICUB. Diferențiere: Google Scholar, Scopus, Clarivate Analytics.

IPC_005. Proiecte de cercetare științifice câștigătoare

Definiție: Raportul dintre numărul de proiecte de cercetare depuse și declarate câștigătoare pe bază de competiție și numărul de propuneri de proiect depuse

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: nivel de departament / centru de cercetare / ICUB. Coordonatorul este din departament / centrul de cercetare / ICUB.

IPC_006. Cheltuieli personal per articole științifice

Definiție: Raportul dintre cheltuielile pentru personalul de cercetare și numărul de articole publicate în jurnale Clarivate Analytics & clasificate de către UEFISCDI în zona "ISI" roșu.

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: nivel individual / centru de cercetare / ICUB (pentru coautori se calculează fracționar)

IPC_007. Venituri din cercetare

Definiție: Raportul dintre veniturile din contracte de cercetare (proiecte, granturi etc.) și total venituri ale UniBuc

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: nivel de departament / facultate / ICUB / universitate

IPCRU_001. Scorul Hirsch al departamentului

Definiție: Scorul Hirsch al departamentului / centru de cercetare*

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: nivel de departament / centru de cercetare / ICUB.

* Scorul Hirsch departamental se calculează avându-se în vedere distribuția scorurilor Hirsch individuale ale membrilor departamentului / centrului de cercetare, e.g., un scor Hirsch departamental de 10 ilustrează faptul că într-un departament există cel puțin zece persoane al căror scor Hirsch este de cel puțin zece. Diferențiere: Google Scholar, Scopus, Clarivate Analytics.

IPCRU_002. Scor Hirsch mediu individual

Definiție: Media scorurilor Hirsch individuale, pentru cadre didactice și cercetători

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic.

Granularitate: nivel de departament / centru de cercetare / ICUB.

IPCRU_003. Îndeplinire praguri CNATDCU

Definiție: Raportul dintre numărul de cadre didactice, respectiv personal de cercetare care îndeplinesc punctajul CNATDCU aferent poziției ocupate și numărul total de cadre didactice, respectiv personal de cercetare.

Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)

Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic

Granularitate: nivel de departament / centru de cercetare / ICUB

IPMADM_001. Pondere personal administrativ

Definiție: Personal administrativ raportat la total personal didactic și de cercetare titular
Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)
Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic
Granularitate: nivel de facultate / centru de cercetare / ICUB / universitate.

IPMADM_002. Studenți echivalenți per personal administrativ (global)

Definiție: Total studenți echivalenți per personal administrativ
Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)
Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic
Granularitate: nivel de facultate și universitate.

IPMADM_003. Deficit / excedent

Definiție: Raportul dintre cheltuielile totale și veniturile totale ale unităților de cost / UniBuc
Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)
Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic
Granularitate: universitate, unități de cost.

IPMADM_004. Investiții

Definiție: Pondere cheltuielilor de investiții în total cheltuieli, pe unități de cost / UniBuc
Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)
Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic
Granularitate: universitate, unități de cost.

IPMADM_005. Donații și sponsorizări

Definiție: Venituri anuale din donații și sponsorizări
Perioada de raportare: anuală, la începutul fiecărui an calendaristic (pentru anul anterior)
Numărul de raportări: una singură, la începutul fiecărui an calendaristic
Granularitate: unitate de cost, universitate.

ANEXE