

PLAN MANAGERIAL

PENTRU FUNCȚIA DE RECTOR

2012-2016

Prof. univ. dr. ing. Valentin POPA

*Pentru o universitate de educație și cercetare,
prin motivarea și valorizarea resursei umane și
diversificarea surselor de finanțare*

UNIVERSITATEA “ȘTEFAN CEL MARE” DIN SUCEAVA

INTRODUCERE

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava este una dintre cele mai dinamice instituții de învățământ superior din Estul Europei, pentru că a reușit în ultimul deceniu un salt real în dezvoltarea calității, apropiindu-se semnificativ de standardele europene pentru educație și cercetare. Într-o regiune care deține unul dintre ultimele locuri în Uniunea Europeană în ceea ce privește produsul intern brut pe cap de locuitor, *status quo*-ul universității evidențiază dedicația și sacrificiul, altruismul și generozitatea, inteligența și competența, mândria și încrederea comunității academice sucevene. Sunt valori care nu pot fi ierarhizate, dar pe baza cărora se formează adevăratele caractere. Sunt valori care nu trebuie reformate, ci afirmate. Sunt valori pe care îmi fundamentez, cu responsabilitate, propunerile pentru viitorul acestei universități.

Candidatul Valentin POPA

Începând cu anul 1989 am susținut activități didactice în cadrul Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava, ocupând consecutiv toate funcțiile didactice, de la preparator până la profesor. În prezent sunt conducător de doctorat în domeniul Electronică și Telecomunicații, având în îndrumare 6 doctoranzi.

Activitatea științifică pe care am acumulat-o poate fi rezumată astfel: sunt autor principal și coautor la peste 60 de articole științifice, dintre care 8 publicate în reviste cotate ISI (SRI total 2,68); coautor al unor capitole în 4 cărți publicate în edituri din străinătate, sunt autor principal și coautor a 3 cărți și 4 îndrumare de laborator. Am câștigat, în același timp, proiecte de finanțare nerambursabilă, fiind director sau responsabil de proiect într-un număr de 12 proiecte de cercetare sau formare continuă, însumând o valoare totală de peste 12 milioane lei. Am condus 2 proiecte de transfer tehnologic încheiate cu parteneri industriali. Am participat, de asemenea, la formularea propunerilor pentru alte peste 20 de proiecte cu finanțare nerambursabilă câștigate în competiții naționale sau internaționale, însumând o valoare totală de peste 30 milioane lei. Începând cu anul 2004 sunt șef de catedră/director de departament în cadrul Facultății de Inginerie Electrică și Știința Calculatoarelor. Expertiza didactică și științifică pe care am dobândit-o se unește astfel cu o reală expertiză managerială, financiară și juridică, în domeniul educației.

Muncesc, așadar, de douăzeci și doi de ani în universitatea al cărei rector vă propun să fiu în următorul mandat. Propria mea cariera face parte din evoluția acestei universități. Povestea propriei mele vieți, la fel ca autobiografia multor colegi din toată universitatea, rememorează creșterea și afirmarea comunității universitarilor suceveni. Nu este nici o exagerare să spun ca am trăit și cunosc istoria acestei comunități, cunosc realizările și nelineștile colegilor mei din toate facultățile, așteptările mari ale tuturor pentru

viitorul imediat și pentru viitorul mai îndepărtat. Cunosc în egala măsură vulnerabilitățile noastre, temerile, greșelile și eșecurile noastre, dar și oportunitățile încă neexploatate, uriașă energie umană de care dispunem, speranța pe care și-o pun în noi studenții, masteranzii și doctoranzii, în fiecare an.

Prioritățile viitorului Rector

și

Resursele candidatului Valentin POPA

Principalele priorități care stau în fața viitorului Rector sunt:

- Restabilirea poziției corecte a USV în cadrul sistemului de învățământ superior național: obținerea categoriei B - universitate de educație și cercetare științifică;
- Motivarea și valorizarea resursei umane existente în USV;
- Identificarea și dezvoltarea unor surse noi de finanțare, realizarea unui buget care să acopere nevoile.

De ce consider eu că aș putea realiza cele de mai sus:

- a) Pentru că nu vă cer o funcție, ci o responsabilitate, fiind hotărât să-mi depun mandatul de Rector la dispoziția Senatului Universității, în cazul nu vom reuși să obținem recunoașterea categoriei B.
- b) Pentru ca în cei peste 20 de ani de activitate în USV am lucrat împreună cu mulți dintre dumneavoastră în diverse proiecte și activități și am avut ocazia să cunosc și să înțeleg nevoile colectivelor fiecărei facultăți, indiferent de profil - economic, socio-uman sau ingineresc.
- c) Pentru că am dovedit că știu să formez și să conduc echipe de succes, care au câștigat numeroase contracte de cercetare și dezvoltare în diverse competiții. Am dovedit în plus că implementarea acestor contracte a fost fără riscuri pentru universitate.

Astfel, am construit acest plan managerial urmărind obiective concrete pe care doresc să le îndeplinesc în acest mandat, introducând ori de câte ori a fost posibil indicatori cantitativi și calitativi, termene de realizare și consecințe asumate în cazul nerealizării acestora. Acești indicatori vor putea fi preluați în contractul de management și vor putea fi verificați la finalul mandatului sau pe parcursul acestuia.

OBIECTIVE MANAGERIALE

1. CENTRAREA PE VALORIZAREA ȘI MOTIVAREA RESURSEI UMANE

La începutul anului 2012, Universitatea „Stefan cel Mare” din Suceava are aproximativ 11000 de studenți, 334 de cadre didactice titulare, 32 de cadre didactice cu contract de munca pe durata determinată, 186 angajați ca personal didactic auxiliar și 226 angajați ca personal administrativ (inclusiv pentru cămine, restaurant și complex kinetoterapie)

În opinia mea, infrastructura existentă a universității asigură premisele atât pentru o educație de calitate a 10.000 - 12.000 de studenți, cât și pentru o cercetare științifică de nivel internațional în multe dintre cele 48 de domenii de studii acreditate. În aceste condiții îmi propun ca **principala prioritate în acest mandat să fie valorizarea și motivarea resursei umane.**

Obiective:

- Asigurarea unui buget corespunzător în vederea plății fără dificultăți a tuturor formelor de muncă didactică: norma de bază, plata cu ora, ore suplimentare etc.;
- Promovarea unei comunicări colegiale prin întâlniri periodice cu personalul fiecărei facultăți;
- Menținerea în universitate și stimularea personalului tânăr (asistenți, șefi lucrări lectori, conferențieri), cu rezultate semnificative în activitatea didactică sau de cercetare;
- Îmbunătățirea modului de evaluare a personalului, reanalizarea ponderilor pentru activitatea didactică și de cercetare, particularizarea pe specificul facultăților;
- Stimularea personalului didactic cu realizări deosebite prin creșteri ale salariului de bază cu până la 30% și prin acordarea de gradații de merit, în conformitate cu baza legală asigurată de Legea educației naționale;
- Asigurarea unui cadru stimulat (acordarea de premii anuale, reducerea normei didactice, etc.) pentru atragerea de proiecte cu finanțare nerambursabilă (proiecte de cercetare sau proiecte de formare continuă a adulților) și a contractelor cu mediul economic;
- Dezvoltarea capacității de cercetare a colectivelor universității prin menținerea în activitate, chiar și după pensionare, prin contracte pe durată determinată și timp parțial de lucru, a cadrelor didactice și cercetătorilor cu experiență și cu rezultate deosebite

Indicatori:

1. Minim 75% din personalul didactic să obțină venituri în afara normei de bază. Termen: 12 luni.

2. Minim 50% din personalul didactic să obțină venituri din alte activități decât cele prevăzute în statele de funcțiuni ale personalului didactic. Termen: 36 luni.

3. Creșterea salariului de baza cu 5-30% peste valoarea minimă pentru cel puțin 50% din personalul tânăr (asistenți, șef lucrări, lectori, conferențieri) și pentru minim 35% din întregul personal didactic. Termen: 24 luni.

4. Adaptarea fișei postului și a fișelor de evaluare în conformitate cu noile politici, cerințe și obiective asumate. Stabilirea unor praguri concrete pentru care se pot acorda creșteri salariale, reduceri sau mărimi ale normei didactice. Termen: 9 luni.

5. Realizarea de întâlniri semestriale între conducerea USV și personalul fiecărei facultăți. Termen: imediat.

Comentarii:

Aceste obiective pot fi atinse numai împreună, prin conștientizarea de către larga majoritate a comunității academice sucevne a faptului că activitatea educațională cu studenții este doar una (chiar dacă cea mai importantă) dintre activitățile fiecăruia dintre noi. Trebuie să completăm într-o pondere din ce în ce mai mare activitatea educațională tradițională cu proiecte de cercetare și dezvoltare, de formare continuă, de transfer tehnologic sau de parteneriat cu comunitatea regională și internațională .

Valorile maxime ale salariilor de baza nu pot fi stabilite de către Rector, ci doar de Guvernul României. Rectorul are o posibilitate limitată de a ajusta pozitiv salariul angajatului. Însă Rectorul și echipa managerială trebuie să sprijine fiecare inițiativă, fiecare acțiune, orice proiect care produce creșterea veniturilor universității și ale membrilor ei , fără a ne abate desigur de la standardele academice. Este de dorit ca fiecare dintre noi să-și impună ca obiectiv creșterea ponderii veniturilor din alte activități decât cele didactice, în totalul venitului anual încasat de la USV.

2. O UNIVERSITATE CENTRATĂ PE NEVOILE STUDENȚILOR ȘI ALE PIEȚEI MUNCII

În viziunea mea trebuie să reanalizăm serios modul în care tratăm nevoile studenților, cerințele pieței muncii și, implicit, instruirea și modul în care acordam la final de program diplomele de absolvire. Este nevoie de un dialog continuu cu absolvenții noștri și cu angajatorii lor, cu studenții și cu familiile lor, cu elevii și cu colegii noștri din mediul preuniversitar, astfel încât să înțelegem cât mai bine nevoile și așteptările lor. E timpul să ne adaptăm mult mai rapid dinamicii societății și evoluției economiei și să dăm cea mai mare atenție comunicării, învățând să explicăm acțiunile noastre.

În contextul schimbărilor care au loc la nivelul învățământului preuniversitar, dar și a schimbării de mentalitate a absolvenților de liceu și ținând cont de bagajul de cunoștințe cu

care aceștia sosesc în universitate, se discută deja despre faptul că absolvirea licenței de către actualii studenți ar fi echivalentă cu absolvirea liceului pentru generațiile anilor `70-`80. Analizele competențelor post-absolvire arată astăzi că un absolvent de licență nu mai poate fi considerat un specialist, ci doar un om cu o pregătire generală într-un anumit domeniu, că masteratul asigură specializarea acestuia, iar prin doctorat se definitivează studiile de specialitate, în timp ce studiile post-doctorale aduc consacrarea absolventului. În concluzie, trebuie să conștientizăm nevoia de a consolida activitatea masterală și doctorală și, chiar dacă nu va fi întotdeauna eficientă financiar, trebuie să o privim ca pe o investiție în viitorul acestei universități.

Obiective:

- Consultarea periodică (lunară) a studenților, introducerea unui program de audiențe dedicat studenților în programul conducerii universității;
- Sprijinirea activității asociațiilor studențești și a asociației „Alumni USV” precum și a proiectelor acestora pentru comunitatea universitară și cea regională;
- Intensificarea promovării universității în rândul elevilor, continuarea și susținerea activităților de tip „Student pentru o zi”, „Porți deschise” etc., precum și inițierea de noi proiecte care să atragă publicul țintă în cadrul universității și să îmbunătățească imaginea universității pe plan național;
- Realizarea cu ajutorul asociațiilor studențești a unei baze de date cu locuințe disponibile pentru închiriere; implementarea unui serviciu pentru negociere și închiriere a spațiilor private de cazare;
- Motivarea performanței academice a studenților și a implicării lor în activitățile universității prin acordarea de gratuități sau reduceri de tarif la utilizarea noii infrastructuri a universității (hotel Vatra Dornei, cabana Șipoțel, complexul academic de la Gălănești, complexul de natație și kinetoterapie, etc.);
- Îmbunătățirea planurilor de învățământ în vederea adaptării la cerințele pieții muncii, atât la nivel regional cat și național;
- Implicarea activă a studenților și mai ales a absolvenților și a reprezentanților angajatorilor din domeniu în comisiile de elaborare, analiză și modificare a programelor de studii;
- Introducerea în *curriculum* a cursurilor de dezvoltare personala, de dezvoltare antreprenoriala, a instruirii în ceea ce privește bunele practici europene, atât pentru învățare, cat și pentru cercetare;
- Sprijinirea încadrării absolvenților în profilul specializării absolvite prin dezvoltarea cu sprijinul asociațiilor studențești și a asociațiilor absolvenților a unor servicii specifice în cadrul USV;

- Evitarea creșterii taxelor de studiu, analiza modalităților de diminuare a acestora;
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor culturale, sportive și sociale oferite de USV;

Indicatori:

1. Stabilirea de comun acord cu reprezentanții studenților a unor întâlniri trimestriale între consiliul de administrație și aceștia. Termen: 6 luni.

2. Susținerea logistică și organizarea anuală a cel puțin 2 acțiuni de promovare a universității în rândul elevilor. Termen: 12 luni.

3. Susținerea logistica și organizarea anuală a cel puțin 12 acțiuni culturale, sportive și sociale destinate studenților. Termen: 12 luni.

3. RESTABILIREA ȘI CONSOLIDAREA POZIȚIEI UNIVERSITĂȚII ÎN SPAȚIUL NAȚIONAL ȘI EUROPEAN AL ÎNVĂȚĂMANTULUI ȘI CERCETĂRII

Obiective:

- Angrenarea tuturor resurselor în vederea obținerii categoriei de universitate de educație și cercetare științifică;

Comentariu: Acesta este considerat un obiectiv capital. În cazul neîndeplinirii lui în termenul stabilit, voi depune mandatul de Rector la dispoziția Senatului USV.

- Analiza constituirii unui consorțiu universitar împreună cu o universitate de cercetare avansată și educație CU CONDIȚIA PĂSTRĂRII IDENTITĂȚII USV. Universitatea noastră va putea astfel să primească finanțare sporită, va putea continua dezvoltarea și susținerea masteratelor și a doctoratelor, fără a-i fi afectată identitatea academică;

- Dezvoltarea universității, asigurarea cadrului necesar pentru formarea absolvenților în concordanță cu nevoile comunității locale, regionale și naționale;

- Dezvoltarea relațiilor internaționale, stabilirea de noi parteneriate europene și consolidarea celor existente în vederea schimbului de studenți și cadre didactice;

- Dezvoltarea de parteneriate europene în vederea introducerii programelor comune de studiu în limbi străine, susținute atât de personal intern cat și extern;

- Susținerea masteratelor în limbi străine și a doctoratelor în cotelă;

- Susținerea prin departamentul de relații internaționale a mobilităților externe individuale, cu finanțare nerambursabilă din diverse surse, în vederea participării la conferințe, profesor invitat etc.;

- Revizuirea standardelor de evaluare a absolvenților și de acordare a diplomelor de absolvire;

Indicatori:

1. Obținerea categoriei de universitate de educație și cercetare științifică. Termen: 24 luni sau prima re-evaluare MECTS realizată după 24 de luni;
2. Creșterea cu 10% a numărului de mobilități. Termen: 4 ani;
3. Creșterea cu 25% a numărului de doctorate desfășurate în cotutelă. Termen: 4 ani;
4. Înființarea a cel puțin două masterate desfășurate într-o limbă străină (exceptându-le pe cele de profil). Termen: 4 ani;

4. EDUCAȚIA ȘI CERCETAREA

Obiective:

- Promovarea unui învățământ centrat pe student;
- Responsabilizarea studenților pentru calitatea întregului proces didactic, inclusiv a evaluării finale și a susținerii examenelor de absolvire;
- Întărirea responsabilităților și atribuțiilor comisiilor de calitate, urmărirea implementării tuturor procedurilor și regulamentelor aprobate;
- Creșterea calității actului didactic. Analiza colegială semestrială a calității activității de predare, inclusiv a caracterului său interactiv;
- Formarea competențelor transversale la studenți (formarea spiritului antreprenorial, îmbunătățirea utilizării calculatorului și a programelor utilitare de bază, îmbunătățirea competențelor lingvistice);
- Centrarea cercetării din universitate în vederea obținerii statutului de universitate de educație și cercetare științifică;
- Dezvoltarea unor programe de studii în limbi de circulație internațională;
- Dezvoltarea în cadrul departamentului de relații internaționale a unui birou pentru identificarea unor noi piețe educaționale și atragerea de studenți străini din spațiul UE și, în special, din spațiul *non-UE*;

- Sprijinirea învățământului ID pentru specializările la care acest tip de învățământ se dovedește performant;
- Sprijinirea înființării, acreditării și re-acreditării masteratelor didactice și a celor de cercetare;
- Susținerea financiară inițială a masteratelor la care participă cel puțin 3 facultăți;
- Menținerea statutului de IOSUD al universității, creșterea calității pregătirii și cercetării doctorale și post-doctorale;
- Sprijinirea publicării de articole științifice și cărți, sprijinirea publicațiilor proprii cu real impact național și internațional, în special al celor cotate ISI sau indexate în BDI;
- Reorganizarea suportului acordat directorilor de proiecte de către serviciile administrative ale universității, în vederea degrevării acestora de cea mai mare parte a aspectelor administrative;
- Stimularea obținerii rezultatelor în educație; stimularea activităților în cercurile științifice studențești și a creației științifice;
- Creșterea numărului de centre de cercetare cu performanțe recunoscute pe plan național și internațional;
- Creșterea numărului de articole publicate în reviste cotate pe plan internațional;
- Dezvoltarea editurii USV, încurajarea cadrelor didactice din USV, dar și a celor din exterior pentru a publica în editura universității;
- Sprijinirea logistică și financiară a proiectelor de transfer tehnologic către mediul economic;
- Asigurarea independenței financiare a directorilor de proiecte, delegarea de semnătură către aceștia pentru documentele de implementare ale proiectelor;
- Reducerea normelor didactice pentru directorii de grant, proporțional cu valoarea granturilor câștigate și a cheltuielilor de personal alocate echipei de cercetare/implementare;
- Creșterea ponderii rezultatelor în cercetare, recunoscute pe plan național și internațional în fișa de evaluare a personalului didactic și de cercetare.
- Susținerea constituirii și dezvoltării echipelor de cercetare, în vederea formării de noi cercetători și a viitoarelor cadre didactice;

Indicatori:

1. Obținerea statutului de universitate de educație și cercetare științifică. Termen: 24 luni sau prima re-evaluare MECTS desfășurată după 24 de luni.

2. Dublarea numărului de articole publicate anual în reviste cotate. Termen: 2 ani.
3. Dublarea valorii totale a SRI pentru articolele publicate. Termen: 2 ani.
4. Editarea a cel puțin trei publicații științifice indexate ISI. Termen: 4 ani.
5. Apariția a cel puțin unei publicații cotate ISI cu SRI minim 0,5. Termen: 3 ani.
6. Acreditarea a cel puțin unui masterat didactic. Termen: 24 luni.
7. Premiera rezultatelor în educație și cercetare, a activităților în cercurile științifice studentești și a creației științifice prin premii anuale. Termen: permanent.

5. MANAGEMENT ȘI DEZVOLTARE INSTITUTIONALA

Bugetul universității asigură finanțarea cheltuielilor de personal prin trei componente majore: finanțarea de bază, veniturile proprii (în special din taxe), venituri din contracte cu finanțare nerambursabilă. Prima componenta – finanțarea de bază – a fost distribuită către facultăți pe baza numărului de studenți echivalenți pe care îi școlarizează (70%) și a îndeplinirii criteriilor calitative (30%). O cotă de aproximativ 40% este reținută la nivelul Rectoratului pentru acoperirea cheltuielilor operaționale. Acest mod de distribuire a urmărit metodologia națională de repartizare a finanțării de bază către universitățile de stat.

Cu siguranță că bugetul poate fi distribuit către facultăți în diverse moduri (în ultimii 20 de ani au fost 3 modalități distincte). Mai mult, MECTS intenționează schimbarea radicală a metodologiei de repartizare a finanțării către universități. Oricare va fi modul de distribuire în USV, acesta trebuie aprobat de Senat și poate fi perfecționat și adaptat continuu, pentru a răspunde nevoilor noastre interne. În condițiile în care se estimează că finanțarea de la buget va scădea semnificativ, sarcina principală a Rectorului constă în identificarea mijloacelor de a limita aceasta scădere și, în special, de a identifica noi modalități complementare de finanțare.

Criteriul rentabilității pentru finanțarea unei specializări nu trebuie să fie unic și nu întotdeauna determinant, deoarece nu ar mai putea apărea nici o specializare nouă. De asemenea, știm cu toții că este ușor să distrugi o școală, dar este foarte greu să construiești una. Nu militez nici pentru dezvoltarea de noi specializări fără o analiză aprofundată a necesității și viitorului acestora și nici pentru menținerea tuturor specializărilor cu orice preț. Militez însă pentru menținerea sau dezvoltarea acelor specializări de interes local, regional, național sau european, chiar dacă pentru un anumit interval de timp ele nu sunt rentabile din punct de vedere financiar.

Drept urmare, Senatul poate considera că este mai important câștigul de imagine obținut de USV prin menținerea unei specializări decât rentabilitatea financiară a acesteia la un anumit moment. Voi propune și voi susține în Senatul USV o metodologie de finanțare pentru aceste situații specifice, pe baza propunerilor primite de la facultăți.

Veniturile totale ale USV în anul 2011 au fost de 69 milioane lei din care:

- a) Finanțare de bază - 23 milioane lei
- b) Venituri proprii - 21 milioane lei
- c) Venituri din contracte - 18 milioane lei
- d) Finanțarea complementară - 5,8 milioane lei
- e) Investiții - 1,2 milioane lei

Valoarea totală a bugetului pentru anul 2011 este sensibil egală cu cea din 2010, dar numai datorită creșterii în 2011 a veniturilor din contracte de la 8,8 milioane lei la 18 milioane lei. Aceste peste 9 milioane au acoperit scăderea finanțării de bază cu 4 milioane de lei și a veniturilor proprii cu 5 milioane de lei. În anii următori se estimează o scădere graduală cu 10-15% a primelor 2 componente, o scădere pronunțată a componentei c) (datorită diminuării drastice a valorii contractelor noi și a finalizării în perioada 2011-2013 a multora dintre contractele aflate în derulare), o scădere spre zero a componentei pentru investiții.

Pentru viitor putem estima și propune următoarele:

- Se estimează că finanțarea de bază primită de la MECTS va fi și în continuare funcție de numărul de studenți echivalenți, dar la o valoare din ce în ce mai mică. Singura șansă pentru limitarea diminuării acestei componente bugetare va fi creșterea numărului de studenți bugetați la licență, masterat și doctorat. MECTS ia în calcul și finanțarea pe bază de grant, neprecizând dacă se va mai lua în calcul sau nu numărul de studenți echivalenți.

- Trebuie găsite soluții în vederea creșterii veniturilor din taxe, prin reducerea abandonului școlar și prin atragerea mai multor studenți în regim cu taxă; trebuie evitată, pe cât posibil, creșterea taxelor, fiind chiar oportună o analiză a diminuării acestora (în special a celor care nu se referă la taxa de studiu)

- Trebuie stimulată participarea cadrelor didactice cu propuneri de proiecte în orice competiție internă sau internațională sau încheierea de contracte cu beneficiarii din mediul economic, deoarece atragerea de venituri din contracte cu finanțare nerambursabilă sau din contracte cu întreprinderile stă în puterea noastră, iar astfel de fonduri și programe, chiar dacă se vor diminua ca valoare, vor exista în continuare.

- Trebuie găsită o nouă componentă bugetară. În acest sens, propunerea mea constă în realizarea unui parteneriat cu o universitate puternică din UE care să participe la completarea bugetului USV. Respectiva universitate parteneră va putea deschide programe de studiu proprii cu predare la Suceava și va putea dezvolta și programe de studiu comune. Pentru aceste cazuri, diplomele vor fi emise de universitatea străină sau

de ambele universități. Iată și care ar fi motivele pentru care o astfel de universitate ar investi în USV:

- Este mai ușor să deplasezi un grup restrâns de cadre didactice care să predea în regiunea în care se află studenții, decât să aduni studenții într-un oraș costisitor și îndepărtat de locuința lor și de familie;
- USV oferă o infrastructură pentru educație și cercetare la standarde europene;
- USV oferă resursă umană performantă, din care pot fi selectați lectori pentru care cheltuielile de personal, chiar dacă vor fi mai ridicate decât cele uzual practicate în România, vor fi cu siguranță mai mici decât cele aferente personalului străin;
- USV poate oferi un teren de 30 ha pentru dezvoltarea infrastructurii în parteneriat, fără a afecta bugetul propriu al USV.

Grupul țintă pentru un astfel de demers trebuie să fie format din studenții care până acum alegeau să studieze la universități din străinătate sau la universități cu o tradiție mai îndelungată decât a USV.

Obiective:

- Promovarea unui management în echipă, cu distribuirea responsabilităților și delegarea de semnătură către prorectori și directorii de proiecte;
- Reorganizarea serviciilor administrative, asigurarea coordonării acestora și eficientizarea comunicării între diversele birouri și servicii;
- Analiza posibilității externalizării unor servicii și a reducerii personalului administrativ;
- Continuarea și finalizarea proiectelor de investiție începute;

Comentarii: Finanțarea proiectelor de investiții va trebui asigurată preponderent de la MECTS, fără a afecta *cash-flow*-ul universității și cheltuielile de personal. Un rol important trebuie acordat relației cu mediul economic și cu administrația locală și regională în vederea susținerii/participării la aceste investiții, inclusiv a celor noi;

- Găsirea unor oportunități de finanțare și dezvoltare a noului campus, în concordanță cu necesitățile USV, avându-se în vedere un parteneriat strategic cu o universitate străină și/sau finanțarea în parteneriat cu Primăria Suceava și/sau Consiliul Județean Suceava etc., fără a afecta bugetul USV;

- Arhitectura universității și eventuala reorganizare a facultăților se va face în urma dezbaterilor și cu acordul colectivităților academice implicate. Se vor lua în dezbatere mai multe soluții, plecând de la revenirea la structura din 2010 și până la reducerea numărului de facultăți. Senatul va fi cel care va aproba arhitectura finală;

- Implementarea unui program și a unei proceduri specifice pentru managementul modern și eficient al documentelor în cadrul USV;
- Sprijinirea implementării programelor de *e-learning* și a formării continue prin intermediul acestora a personalului de conducere;
- Reorganizarea administrației universitare și îmbunătățirea radicală a comunicării interdepartamentale și a calității serviciilor administrative pentru personalul didactic și de cercetare, precum și pentru studenți;
- Dezvoltarea sistemului informatic pentru operarea Registrului Unic Național.
- Menținerea și chiar creșterea cifrei de studenți bugetați și a celor cu taxă;
- Introducerea programelor pentru recuperarea studenților cu probleme la învățătură sau a celor pe cale de a părăsi universitatea;
- Finanțarea tuturor proiectelor cu ajutorul liniilor de credit, pentru a nu afecta *cash-flow*-ul universității sau cheltuielile de personal;
- Selectarea unei universități puternice din UE cu care să se încheie un parteneriat strategic avantajos pentru ambele părți, pentru obținerea unei finanțări suplimentare a bugetului USV;
- Promovarea unei politici de prudență financiară prin constituirea unei rezerve care să susțină cel puțin o lună cheltuielile de personal, dublată de existența unei linii de credit active care să asigure echivalentul cheltuielilor pentru încă două luni.

Indicatori:

1. Școlarizarea a cel puțin 10.000 studenți anual. Termen: 4 ani.
2. Reducerea cu 10% a abandonului școlar. Termen: 4 ani.
3. Încheierea unui parteneriat strategic cu o universitate din UE: Termen: 4 ani.
4. Menținerea unei linii de credit pentru finanțarea proiectelor și contractelor cu finanțare nerambursabilă. Termen: permanent.

Prof.dr.ing. Valentin POPA