



**Programul 1** - Dezvoltarea sistemului național de cercetare-dezvoltare

**Subprogramul 1.2** – Performanță instituțională

Proiecte de dezvoltare instituțională – Proiecte de finanțare a excelenței în CDI

**Titlul proiectului:** „Susținerea creșterii capacității instituționale de cercetare a Universității Politehnica București - CRESCDI”

**Nr. contract:** 25PFE/17.10.2018

**Beneficiar:** Universitatea POLITEHNICA din București

# **Strategia UPB 2020-2024 (cu capitol dedicat RUCDI)**

## Cuprins

<b>Cuvânt înainte</b> .....	2
<b>Introducere</b> .....	3
<b>Capitolul 1. UPB – Viziune, misiune, valori</b> .....	6
<b>Capitolul 2. Arii operaționale</b> .....	8
<b>1. Educație și mediul de studiu (învățare)</b> .....	8
<b>2. Cercetare</b> .....	10
<b>3. Inovare</b> .....	12
<b>4. Oamenii și comunitatea</b> .....	14
<b>5. Campus, Servicii și Capacitate instituțională</b> .....	18
<b>Capitolul 3 - Aplicarea cadrului strategic</b> .....	23

## **Strategia UPB 2020-2024 (draft)**

### **Cuvânt înainte**

La începutul acestei noi perioade de dezvoltare strategică, 2020-2024, UPB se află într-o poziție de start foarte bună. La nivel național este universitatea tehnică aflată pe primul loc ca existență și trăinicie, mărime, poziții ocupate în clasamente globale, pe discipline academice și domenii științifice, cu exerciții financiare anuale prospere, dar și cu un plasament crescut al absolvenților săi în mediul social și economic.

UPB s-a clasificat în categoria universităților de cercetare avansată și educație, fiind singura universitate din România care se află în toate domeniile de ierarhizare în prima categorie (A) pentru toate programele de studii. În anul 2015, în urma evaluării Agenției Române pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior, UPB a obținut reconfirmarea acreditării, cu grad înalt de încredere.

Comunitatea UPB este constituită din peste 30.000 de membri (date valabile la data de 27.02.2019). Aceasta este reprezentată de 1.300 cadre didactice și cercetători și un număr de aproximativ 28.000 de studenți înmatriculați în diverse programe de studii: licență, master sau doctorat (din care peste 1.000 de studenți străini) care activează în cele 53 departamente ale celor 15 facultăți și în peste 40 centre de cercetare. Activitatea acestora este susținută de personalul didactic auxiliar - 972 de persoane, precum și de peste 480 de persoane - personal administrativ. Domeniile de cercetare în care performează personalul academic și de cercetare din cadrul UPB (personalul academic) sunt științele ingineresti, științele aplicate (matematica, fizica, chimia, informatica), științele economice și sociale, științele educației și științele umaniste (filologie - limbi străine).

În prezent, UPB organizează prin cele 15 facultăți ale sale:

- studii universitare de licență, în 18 domenii științifice, respectiv 89 programe de studii de licență;
- studii universitare de masterat, în 22 domenii științifice, respectiv 175 programe de studii;
- studii universitare de doctorat, în 19 domenii științifice, prin cele 14 școli doctorale.

Cu toate acestea, pentru următorii ani nu se poate propune păstrarea proiectului de dezvoltare anterior, chiar dacă acesta a fost de succes, deoarece mediul educațional, din care face parte și UPB, are o dimensiune globală, în rapidă schimbare, în care se poate reuși dacă se urmăresc aceste schimbări, anticipând dezvoltările viitoare și noile provocări.

Exemplele de dezvoltări disruptive în învățământul superior, care ar putea avea un impact major asupra universității în următorii ani, includ schimbarea priorităților guvernului în ceea ce privește finanțările guvernamentale, impactul societății digitale, cererea crescută de educație superioară la nivel global și dezvoltarea sistemelor de educație modulară. În același timp, la

nivel național, universitatea trebuie să fie pregătită să facă față riscului cert creat de scăderea numărului absolvenților de liceu pentru următoarea decadă și a numărului studenților înscriși în universitățile din România.

De aceea întrebarea „Unde își propune universitatea să fie în viitorul mai apropiat și mai îndepărtat?” va trebui să fie prezentă în gândirea elaborării, ca și în procesul de consultare, pentru ca ca în final Strategia să ofere răspunsul.

Trebuie precizat faptul că strategia prezentată reprezintă propunerea inițială a colectivului din cadrul proiectului CRESCDI, care s-a bazat pe ideile existente în UPB, așa cum sunt descrise, de exemplu, în planurile multianuale ale facultăților, în documentele privind funcționarea diferitelor servicii sau din raportările anuale, completată cu propunerile, modificările, observațiile transmise de membrii comunității UPB care au participat la procesul de consultare. Acest proces continuă și în etapa următoare de implementare a proiectului CRESCDI pentru Planul de acțiune privind implementarea principiilor C&C, care susține, de asemenea, și obiectivele Strategiei, urmând ca la finalizarea acestor consultări să rezulte varianta finală a Strategiei și Planului de acțiune pentru obținerea Diplomei de excelență pentru Resursa umană de cercetare din cadrul UPB. Trebuie să fie subliniată importanța continuării acestei interacțiuni cu reprezentanții comunității UPB în anii următori, pe parcursul implementării acțiunilor propuse în Planul de acțiune. Succesul acestui cadru strategic depinde de angajamentul continuu al întregii comunități a UPB.

## **Introducere**

Acest cadru de dezvoltare strategică apare din necesitatea de a reflecta după o etapă parcursă asupra realizărilor sau neîmplinirilor, pentru a identifica ce ar trebui corectat și cum ar trebui gândit pentru a proiecta liniile strategice viitoare, astfel ca universitatea, prin puterea de dezvoltare proprie, să obțină rezultatele stabilite (țintite). Acest cadru de dezvoltare strategică ar trebui, de asemenea, să ofere tuturor celor din cadrul organizației UPB îndrumări asupra modului în care se poate acționa pentru a face față schimbărilor externe și cum se pot folosi oportunitățile apărute. Răspunsurile depind de întrebarea fundamentală cu privire la ce fel de universitate dorește să fie UPB.

Pentru ca această strategie să fie de succes, este important să luăm în considerare faptul că în UPB există, ca în multe alte universități, multiple grupuri cu interese diverse și uneori disparate/divergente, care nu urmează cu ușurință direcțiile stabilite la nivel central. Ținând seamă de această cutumă culturală, procesul de elaborare și implementare a cadrului strategic se bazează pe o abordare centrată pe oameni și include o etapă de consultări intensive cu cât mai mulți reprezentanți ai grupurilor reprezentative ale universității, atât interni cât și externi. Procesul trebuie să se finalizeze într-un document care să exprime valorile comune, scopurile și principiile de lucru cu care părțile interesate se pot identifica, pentru ca astfel să se poată alinia energiile și contribuțiile acestora. Scopul cadrului strategic este și acela de a ghida în anii următori organismele de decizie la toate nivelurile universității.

Deoarece UPB este activă în numeroase domenii, are un număr important de facultăți și se angajează în multe activități diferite, cadrul strategic nu se poate adresa fiecăruia separat, și de

aceea va avea un grad ridicat de abstractizare. Prin urmare, acest cadru nu conține indicatori și ținte pentru obiectivele propuse sau planuri de acțiune pentru fiecare domeniu al activităților universității. Acesta va fi următorul pas, obligatoriu de continuat pentru ca acest cadru strategic să aibă sens. Modul cum trebuie continuată activitatea de dezvoltare strategică este prezentat în Capitolul 3.

**Structura** cadrului de dezvoltare strategică a fost concepută pe baza a două dimensiuni. Activitățile de bază ale universității s-au constituit în cinci arii operaționale:

- educație și mediul de studiu;
- cercetare;
- inovare;
- oameni și comunitate;
- campus, servicii și capacitate instituțională.

A doua dimensiune se bazează pe patru direcții de orientare care însoțesc misiunea universității și conferă astfel caracteristicile distinctive pe care cadrul strategic propune să le dezvolte. Aceste orientări sunt transversale și pot fi rezumate astfel: Excelență, Impact, Internaționalizare și Deschidere.

În Tabelul nr. 1 este prezentată succint strategia pe baza structurii sale bidimensionale marcând câte un obiectiv de dezvoltare semnificativ la intersecția acestor dimensiuni.

Tabelul nr. 1 Ariile operaționale pe direcții de orientare

Arii operaționale	Direcții de orientare			
	Excelență	Impact	Internaționalizare	Deschidere
<b>Educație și mediul de studiu (învățare)</b>	- asigurarea calității ridicate a educației prin consolidarea culturii studiului ambițios, caracterizat prin substanță, provocări și acoperire academică	- pregătirea studenților pentru a contribui la rezolvarea provocărilor societale	- creșterea atractivității internaționale a programelor de studiu	- stimularea utilizării Resurselor Educaționale Deschise
<b>Cercetare</b>	- creșterea succesului UPB în arenele competiționale externe, în special în competiția internațională pentru cercetare de excelență, prin asigurarea calității ridicate a performanțelor de cercetare	- conectarea cercetării într-un mod sistematic la provocările societale și creșterea vizibilității în lumea exterioară	- dezvoltarea și consolidarea de parteneriate strategice pe termen lung, pe domenii de interes comune cu universități recunoscute din domeniu din întreaga lume	- facilitarea schimbului de cunoștințe prin intermediul accesului liber la publicațiile și datele de cercetare ale UPB și dezvoltarea unei conștientizări puternice printre cercetători și cadrele didactice, pentru Open Science

<p><b>Inovare</b></p>	<p>- dezvoltarea unui cadru de stimulare a inovării la nivelul UPB și al facultăților pentru sprijinirea obținerii și comercializării brevetelor de invenție și pentru înființarea firmelor de tip start-up</p>	<p>- consolidarea colaborării pe termen mediu și lung cu mediul de afaceri și cu sectorul public pentru valorizarea prin transfer tehnologic și comercializarea rezultatelor de cercetare</p>	<p>- consolidarea implicării universității la nivel regional și european/global în rețele, hub-uri de inovare, sau/și în jurul unor infrastructuri de cercetare de nivel regional/european</p>	<p>- promovarea și facilitarea unei Inovări Deschise</p>
<p><b>Oamenii și comunitatea</b></p>	<p>- actualizarea standardelor de înaltă calitate pentru personalul UPB, atât pentru personalul academic, cât și pentru personalul auxiliar</p>	<p>- Stimularea studenților și a personalului de a se angaja cu parteneri publici și privați în activități co-creative pentru a furniza soluții la preocupările comunității</p>	<p>- promovarea recrutării la nivel internațional a cadrelor didactice și a cercetătorilor români sau străini cu competențe recunoscute și creșterea mobilității internaționale a angajaților din UPB</p>	<p>- Susținerea importanței diversității ca fundament pentru excelență și inovație</p>
<p><b>Campus, Servicii și Capacitate instituțională</b></p>	<p>- creșterea capacității instituționale pentru gestionarea resurselor; - dezvoltarea serviciilor centrate pe utilizator pentru toți utilizatorii UPB, aliniate la ambițiile universității și la simplificarea administrativă; - dezvoltarea sistemelor operaționale care vor permite conectarea cu o mare varietate de utilizatori și membri UPB; - îmbunătățirea continuă a serviciilor în funcție de priorități</p>	<p>- dezvoltarea unei capacități de „business intelligence” care îmbunătățește înțelegerea și contextul în care operează și care facilitează luarea deciziilor pe baza unor informații transparente și de încredere; - pregătirea pentru viitoarele evoluții și riscuri în domeniul învățământului superior</p>	<p>- sprijinirea și dezvoltarea în continuare a unei structuri organizaționale eficiente care să permită conducerea și angajamentul față de activitățile internaționale. Se propune integrarea internaționalizării în toate activitățile principale ale UPB</p>	<p>- susținerea implementării Open Science și a Educației Deschise</p>

## Capitolul 1. UPB – Viziune, misiune, valori

### Viziune

Universitatea POLITEHNICA din București (UPB) se constituie într-un vector important la nivel regional și național/internațional care contribuie la rezolvarea provocărilor majore prin educarea noilor generații de ingineri responsabili social și prin extinderea frontierelor științelor ingineresti.

### Misiune

Misiunea asumată de UPB este de a atinge *exceleța durabilă* în cercetare și educație în domeniul ingineriei, științelor aplicate, mediului de afaceri și antreprenoriatului, cu *impact în beneficiul societății și asupra vizibilității internaționale*.

*UPB își asumă conceptul de universitate inovatoare în formarea capitalului uman, în valorizarea cunoașterii științifice și constituirea unor parteneriate puternice la nivel național și internațional.*

### Valori

*Valorile UPB servesc drept ghid pentru toți angajații și studenții, iar comportamentul fiecăruia reflectă aceste valori. Activitatea în UPB se bazează pe patru valori: creativitate, integritate, respect și diversitate.*

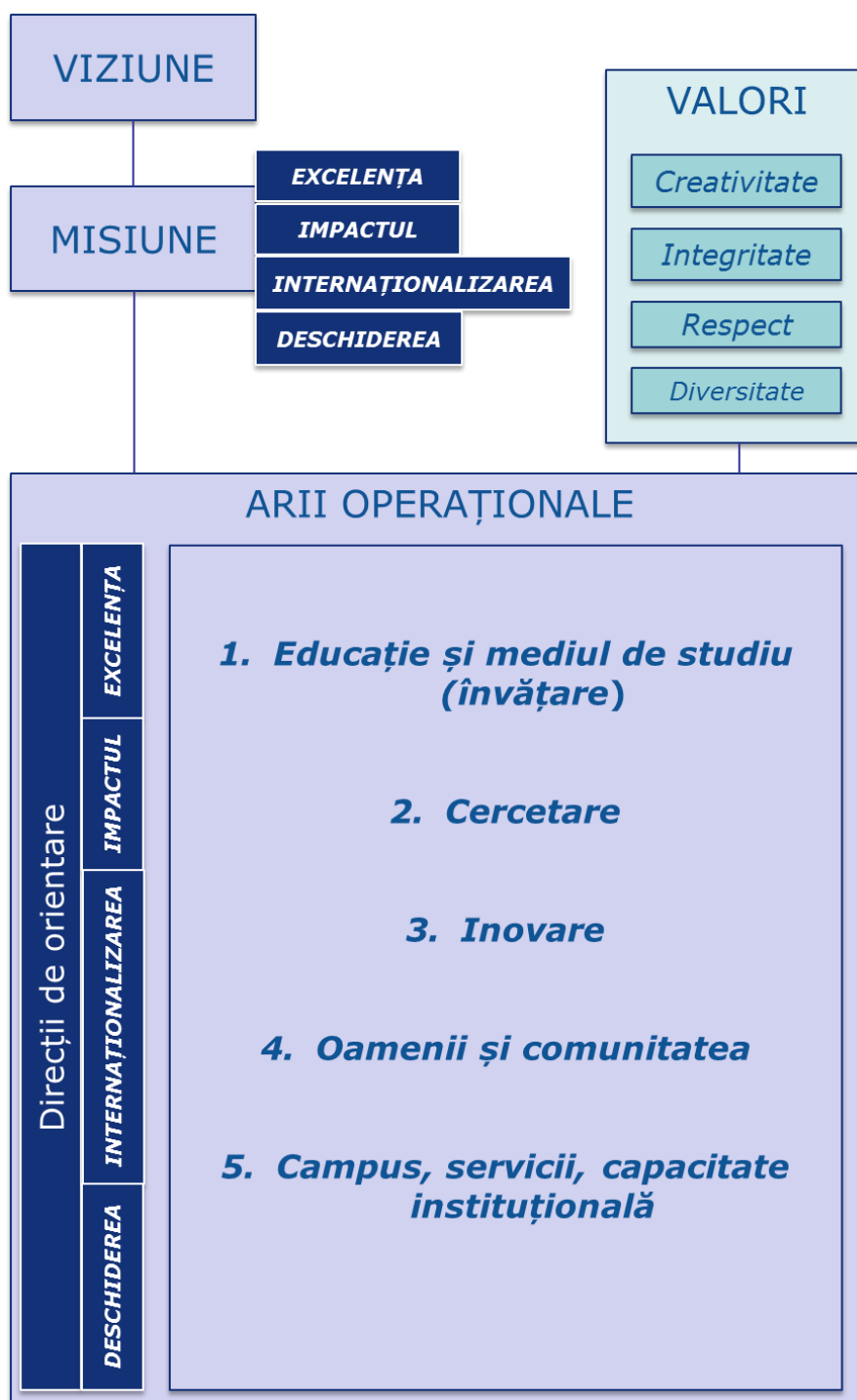
*Creativitate*

*Integritate*

*Respect*

*Diversitate*

*Schema nr. 1. Tabloul legăturilor dintre componentele definiției ale Strategiei*





## Capitolul 2. Arii operaționale

### 1. Educație și mediul de studiu (învățare)

Un obiectiv major al UPB este acela de a se dezvolta continuu pentru a oferi o educație de înaltă calitate. UPB își propune să fie atractivă atât la nivel național, cât și internațional, este și va fi o universitate accesibilă, care este deschisă tuturor studenților pentru a le oferi oportunități de educație și pregătire pentru o carieră de succes.

#### Obiectivul Strategic

**Dezvoltarea și intensificarea expertizei liderilor de mâine în domeniul ingineriei, științelor aplicate, mediului de afaceri și antreprenoriatului prin învățare, de la formarea inițială a studenților și de-a lungul carierei. Consolidarea culturii studiului pentru ca studenții să fie ambițioși și întreprinzători este un obiectiv primordial.**

#### Obiective de dezvoltare

- **Se va asigura calitatea ridicată a educației din UPB prin consolidarea culturii ambițioase a studiului, caracterizată prin substanță, provocări, dedicare și acoperire academică.**

##### Acțiuni:

- Cadrele didactice vor promova și încuraja o mentalitate bazată pe succesul studiului și pe atitudinea de a înainta în carieră împreună cu studiul.
- Analiza și fundamentarea la nivelul UPB a opțiunii privind durata studiilor în învățământul superior (tehnic).

- **Îmbunătățirea continuă a calității programelor de studii prin coordonare și concentrare, precum și pe baza cerințelor pieței muncii și a tendințelor internaționale în domeniul educației.**

##### Acțiuni:

- Se vor analiza și structura corespunzător domeniile de studiu.
- Se vor analiza și structura corespunzător programele de master, ca număr și conținut, pe baza unei metodologii care va stabili principii și criterii în scopul creșterii calității acestor programe.

- **Se va continua și intensifica consolidarea legăturii dintre cercetare și educație prin încorporarea experienței educaționale în cadrul unui mediu antreprenorial vibrant, bazat pe cercetare.**

##### Acțiuni:

- Includerea fermă a formării în cercetare, în toate programele educaționale, prin concentrarea pe fundamentele metodice de cercetare și a cercetării în cadrul programelor de masterat și doctorat.

- Susținerea cercetării în materia de studiu și predare universitară (preluarea ultimelor rezultate de cercetare în materia de studiu specifică).
- Laboratoare dotate cu echipamente corespunzătoare pentru a demonstra fenomene care să permită experimentarea acelor cunoștințe noi apărute în domeniul de specializare și un corp profesoral care să predea pe baza celor mai noi cunoștințe apărute în domeniul de specializare.

➤ **Pregătirea studenților pentru a contribui la rezolvarea provocărilor societale.**

**Acțiuni:**

- Formarea unei baze solide de aptitudini interdisciplinare, sustenabilitate și gândire antreprenorială prin programele de masterat.
- Încurajarea studenților de la diferite facultăți să lucreze împreună sau să lucreze cu studenți din alte universități tehnice din țară prin intermediul ARUT de exemplu, prin inițiative comune.
- Integrarea predării unor discipline, în programele de studiu, pentru dezvoltarea unor competențe necesare în viitoarea carieră, cum ar fi: comunicarea, etica, gândirea critică, alfabetizarea digitală etc.

➤ **Creșterea atractivității internaționale a programelor de studiu.**

**Acțiuni:**

- Dezvoltarea unei cooperări mai strânse cu absolvenții (alumnii) și cu profesioniști recunoscuți.
- Utilizarea potențialului oferit de educația on-line, de exemplu prin intermediul partenerilor internaționali.
- Încurajarea studenților pentru a realiza legături strânse cu învățământul tehnic din diverse comunități, de ex. prin acorduri de dublă diplomă și alte forme de participare la programe de studii.

➤ **Stimularea utilizării Resurselor Educaționale Deschise.**

**Acțiuni:**

- Susținerea structurată a dezvoltării de politici pentru o educație deschisă prin care cadrele didactice și studenții pot să utilizeze asemenea mijloace de resurse educaționale deschise (de ex. platforma Moodle <https://curs.pub.ro> - care este disponibilă pentru toate cele 15 facultăți din UPB, iar studenții/cadrele didactice au implicit acces pe baza contului unic la nivelul UPB). În cadrul platformei se încarcă materiale didactice și produse academice puse la dispoziția studenților.
- Încurajarea studenților spre a adopta și urma o politică de tip „open source”, de partajare a produselor rezultate în urma procesului didactic (UPB are cont pe platforme „open access” de genul GitLab sau GitHub).

- Încurajarea și stimularea cadrelor didactice pentru postarea materialelor didactice în mediul Moodle, prin acordarea de punctaje la criteriul activitate didactică în exercițiul de evaluare anuală.
- Utilizarea unei educații deschise în cadrul programului de calificare pedagogică de bază și a criteriilor de evaluare a cursurilor.
- Înlocuirea manualelor comerciale cu resurse deschise în cât mai multe programe de licență.

## **2. Cercetare**

UPB propune în continuare ca acea strânsă interacțiune între științele fundamentale și cele aplicate să se consolideze. Deși UPB are un profil puternic orientat spre științele aplicate, cercetarea fundamentală trebuie susținută ca fundație pentru dezvoltarea domeniilor de cercetare ingineresti. UPB are, de asemenea, un larg portofoliu de colaborare cu sectorul public și privat și este un important partener la nivel național și internațional, care participă la competițiile de proiecte lansate de finanțatorii publici și privați.

### **Obiectivul strategic**

**Avansarea continuă și împărtășirea cunoștințelor din cercetare prin capacitatea cadrelor didactice și cercetătorilor de a combina excelența în domeniul științelor aplicate și ingineriei în proiecte cu beneficii tehnologice și sociale.**

### **Obiective de dezvoltare**

- **Creșterea succesului UPB în arenele competiționale externe, în special în competițiile internaționale, prin asigurarea calității ridicate a performanțelor de cercetare. Se vor susține și crește acele domenii identificate la nivelul UPB cu potențial ridicat, recunoscute la nivel internațional și cu un impact puternic al cercetării.**

### **Acțiuni:**

- Implementarea Planului de Acțiune pentru dezvoltarea Resurselor Umane de cercetare - RU (C&C) va permite revigorarea proceselor de recrutare academică, managementul talentelor și dezvoltarea carierei personale. Aceasta va stimula atragerea unor potențiale talente sau/și personalități recunoscute în domeniile științifice în care UPB are potențial precum și stimularea dezvoltării cercetătorilor performanți.
- Crearea facilităților și asigurarea mentenanței infrastructurii de cercetare necesare cercetării de excelență. Se vor dezvolta o politică și un cadru de implementare la nivelul universității privind investițiile, mentenanța și accesul la infrastructura de cercetare pe scară largă.
- Încurajarea facultăților/departamentelor să dețină o rezervă strategică pentru ideile care nu sunt încă finanțabile, dar care au potențial de a deveni competitive.

- **Se va întări colaborarea prin cercetare în cadrul unor echipe în care membrii săi au roluri bine stabilite: supervizori, mentori și studenți, masteranzi, doctoranzi, postdoctoranzi care primesc îndrumare pentru cercetare.**

**Acțiuni:**

- Explorarea oportunității și posibilității introducerii modelului de echipă existent în UPB, dar neformalizat, între și intra facultăți din cadrul universității. Identificarea unei mărimi optime a echipei: suficient de mare pentru impact, dar în același timp suficient de mică pentru a crea coeziune.
- Crearea unor inițiative interne atractive, care să le permită membrilor tineri din universitate crearea unei platforme de lansare în cariera științifică (experiența GEX și ARUT).

- **Coordonarea și concentrarea centrelor de cercetare din UPB în vederea întăririi excelenței.**

**Acțiuni:**

- Dezvoltarea unui plan de acțiune pentru întărirea activității centrelor de cercetare în domeniile lor de competență.
- Stabilirea unor criterii de evaluare prin care să se identifice capacitatea și competența centrelor în vederea susținerii și stimulării activității acestora.
- Constituirea unui corp de evaluatori externi UPB, eventual din cadrul ARUT, dar și din alte universități/institute de cercetare (se poate folosi baza de date evaluatori GEX, ARUT).

- **Îmbunătățirea calității publicațiilor pentru a întări impactul științific.**

**Acțiuni:**

- Sprijin prin inițiative interne pentru susținerea publicării rezultatelor de cercetare și a creșterii calității prezentării (ex. PubArt).
- Stimularea prin premiarea din finanțări interne a celor mai bine cotate articole publicate.

- **Conectarea cercetării într-un mod sistematic la provocările societale și creșterea vizibilității în lumea exterioară.**

**Acțiuni:**

- Stimularea cercetării multidisciplinare și transdisciplinare care vizează inovarea responsabilă, societală. În acest scop, se va valorifica în continuare cooperarea cu științele sociale și umaniste, atât în UPB, cât și în afara sa (de ex. CESAER, EUA, acorduri bilaterale etc.).
- Explorarea celor mai bune practici pentru dezvoltarea unor instrumente moderne de promovare prin care UPB să fie recunoscută național și internațional, cu accent special pe profilul său științific ingineresc, dar și social. Concentrarea activităților de transfer de cunoștințe și de informare asupra atuurilor științifice și pe poziționarea personalităților

științifice mai vizibile în dezbaterile societății.

➤ **Dezvoltarea și consolidarea de parteneriate strategice pe termen lung cu universități recunoscute din domeniu din întreaga lume.**

**Acțiuni:**

- Elaborarea unui plan operațional al UPB pentru angajarea strategică pe termen mediu și lung cu acele universități cu care se dorește un parteneriat.
- Participarea activă la o serie de rețele academice selectate cu atenție, cum ar fi EUA CESAER, TIME, dar și cu alte entități/asociații care sunt active și concretizarea prin proiecte programe comune de colaborare între membrii acestora.
- Stabilirea unor misiuni cuprinzătoare, conferințe la nivelul UPB, cu scopul de a identifica aspectele comune și creșterea vizibilității universității. Acestea trebuie să corespundă priorităților de cercetare ale UPB și să consolideze parteneriatele existente sau să creeze noi oportunități de cooperare strategică.

➤ **Facilitarea schimbului de cunoștințe prin intermediul accesului liber la publicațiile și datele de cercetare ale UPB și dezvoltarea unei conștientizări puternice printre cercetători și cadre didactice pentru Open Science.**

**Acțiuni:**

- Constituirea unui depozit cu rezultate și date de cercetare ale UPB în sistem „open access”.
- Stimularea publicării cu acces deschis și partajarea datelor din cercetare. Se va oferi cadrelor didactice și cercetătorilor suportul necesar, inclusiv prin numirea unor administratori de date (stewards) și a unor ingineri (curatori) de date în cadrul tuturor facultăților care consiliază cercetătorii în gestionarea datelor.
- Stimularea utilizării facilităților ANELIS prin asigurarea accesului de la distanță. Se vor încuraja cercetătorii să participe la consiliile editoriale relevante.
- Explorarea de noi modalități de prezentare și difuzare a cunoștințelor (televiziune proprie, mijloace informatice moderne).

### **3. Inovare**

#### **Obiectivul strategic**

**Dezvoltarea unui ecosistem de inovare cu o funcționare bine articulată bazată pe valorizarea cunoștințelor acumulate de personalul și studenții din UPB în utilizări practice. Astfel, UPB participă la crearea de valori durabile bazându-se pe cercetare, inovare și creșterea competitivității.**

## Obiective de dezvoltare

➤ **Dezvoltarea unui cadru de stimulare a inovării la nivelul UPB pentru sprijinirea obținerii brevetelor de invenție, comercializarea acestora și pentru înființarea firmelor de tip start-up. Creșterea numărului de inovații, proiecte de comercializare și de start-up-uri realizate de personalul UPB și studenți.**

### Acțiuni:

- Creșterea competențelor antreprenoriale în rândul studenților, prin programe de master care dezvoltă componente de antreprenoriat și prin constituirea și dezvoltarea unor echipe la nivelul unor centre de cercetare și inovare cu activități de antreprenoriat, care să devină promotorii dezvoltării acestor competențe.
- Consolidarea legăturilor cu activitățile de natură economică din regiune, de exemplu prin crearea de legături mai strânse cu generațiile de tineri antreprenori de la nivelul regiunii București-Ilfov. Implicarea UPB în strategiile RIS3 la nivel regional.
- Alocarea unor fonduri specifice dedicate unor inițiative la nivelul UPB care să sprijine, eventual pe baza unei expertize recunoscute la nivel internațional, identificarea și valorizarea rezultatelor cercetării din UPB din perspectiva modului în care acestea pot fi valorificate de către companii sau de către întreprinderile interesate.
- Dezvoltarea unui incubator de afaceri care să creeze mediul adecvat și să ofere sprijinul temporar pentru dezvoltarea unor afaceri de tip start-up, bazate pe valorificarea drepturilor de proprietate intelectuală obținute din activitatea de cercetare (acesta poate fi găzduit și într-un spațiu al altei infrastructuri inovative unde UPB este asociat (ex. Parcul științific Măgurele). Dezvoltarea unui parc științific și tehnologic într-o locație atractivă din Campusul UPB, pentru parteneri industriali recunoscuți, a căror expertiză este strâns legată de cercetarea științifică a UPB.

➤ **Consolidarea colaborării pe termen mediu și lung cu mediul de afaceri și cu sectorul public, cu scopul de a îmbunătăți capacitatea de inovare.**

### Acțiuni:

- Stabilirea la nivelul UPB a unei agende proactive la nivel regional, național și internațional pentru dezvoltarea unor proiecte sustenabile pe scară largă, pe termen mediu și lung, care dezvoltă parteneriate între organizații și instituții din mediul public și privat, care va realiza legături cu agenda de cercetare și inovare a partenerilor colaboratori din mediul academic, societate și industrie.
- Consolidarea parteneriatelor strategice (inter) naționale cu companii importante.
- Stimularea participării UPB la Măgurele Science Park, construit în jurul ELI-NP, ca un ecosistem de cercetare și inovare.
- Eficientizarea participării în calitate de coordonator sau partener în clustere de cercetare și inovare, în arii de tematică în care UPB are competențe.
- Pregătirea accesării în vederea utilizării unor instrumente specifice pentru dezvoltarea PPP-urilor.

- Investiții în personal – suport pentru cine este capabil să gestioneze astfel de PPP-uri și are experiență în a lucra într-o organizație multi-stakeholder cum este UPB.
- Stimularea creșterii numărului de contacte și a expertizei în inovare prin participarea reprezentanților UPB în rețele și hub-uri de inovare, constituite la nivel european sau internațional, pe domenii de interes pentru UPB.
- Susținerea dezvoltării unor parteneriate pentru consultanță în domeniul inovării, prin care UPB să se acomodeze cu acele mecanisme aplicate cu succes de universități internaționale recunoscute, constând în diagnosticarea acelor rezultate de cercetare care pot fi valorizate și în identificarea potențialilor beneficiari din mediul economic, pentru care aplicarea acestora le va îmbunătăți afacerea.

#### ➤ **Promovarea și facilitarea unei Inovări Deschise.**

##### **Acțiuni:**

- Adaptarea politicilor privind Proprietatea Intelectuală la contextul actual de finanțare, care să fie adaptate la schemele de finanțare ale programele pe care le accesează UPB.
- Dezvoltarea celor mai bune practici pentru lucrul cu software open source (de ex. drepturile de autor și procedurile de arhivare a codului sursă).
- Crearea unei comunități centrate pe software open source cu ambasadori activi în domeniu (care promovează o anumită direcție, tehnologie).

## **4. Oamenii și comunitatea**

Oamenii sunt în centrul a tot ce se întâmplă în universitate. Din acest motiv, se consideră a fi atât de important de atras oameni care să rezoneze cu ambițiile universității și care să impulsioneze aceste ambiții. Astfel, se propune dezvoltarea unei culturi la nivel UPB, prin care personalul și studenții să-și dorească întotdeauna să obțină cele mai bune rezultate. Acest deziderat este posibil dacă oamenii au timpul și instrumentele necesare pentru a performa. Aceasta este o prioritate pentru următorii ani, când se vor continua eforturile de a atrage cei mai ambițioși studenți, cercetători și cele mai ambițioase cadre didactice din România și de pretutindeni și de a-i conecta într-un mediu care să le favorizeze dezvoltarea.

Pentru personalul academic se va avea în vedere creșterea posibilităților de a urmări o varietate de căi de dezvoltare a carierei legate de diferitele obiective și valori ale UPB în ceea ce privește cercetarea, educația și inovarea. De asemenea, pentru personalul didactic auxiliar și administrativ, se vor extinde în continuare opțiunile personale de dezvoltare profesională care vizează o capacitate de angajare durabilă. Se va promova o politică de apropiere între membrii personalului prin crearea de legături mai strânse între personalul academic și cel de sprijin. Planul de acțiune pentru obținerea Diplomei de excelență pentru resursele umane la nivel european și aplicarea mecanismelor Strategiei HRS4R vor crea condițiile necesare pentru realizarea acestor obiective. Prin acest plan de acțiune, UPB intenționează să-și consolideze poziția de angajator atrăgător și profesionist, care oferă condiții de muncă favorabile și o bază optimă pentru toți angajații, ca aceștia să se dezvolte pe tot parcursul carierei.

UPB va susține lideri capabili care generează entuziasm și va stimula deschiderea de noi căi pentru ca toți angajații să-și dezvolte și să-și folosească abilitățile.

UPB va susține acele funcții de sprijin bine concepute și un personal administrativ și tehnic foarte competent, care va susține un sistem de management eficient pentru universitate.

### **Obiectivul strategic**

**Încurajarea și sprijinirea studenților și personalului UPB pentru a obține cele mai bune rezultate. Responsabilitatea socială reprezintă o componentă integrantă a culturii universității. UPB va oferi un loc de muncă atractiv și divers într-o comunitate durabilă.**

**Implementarea Strategiei HRS4R va consolida o comunitate a personalului din UPB profesionistă, incluzivă și extrem de motivată în toate disciplinele, funcțiile și activitățile.**

### **Obiective de dezvoltare**

- **Actualizarea standardelor de înaltă calitate pentru personalul UPB, atât pentru personalul academic, cât și pentru personalul auxiliar.**

#### **Acțiuni:**

- Identificarea și atragerea continuă a talentelor, cu scopul de a susține diversitatea și ideile noi.
  - Încurajarea dezvoltării carierei. Se vor facilita mobilități în instituții publice și private din țară și din afara țării.
  - Sprijinirea implicării personalului aflat în stadiile de început ale carierei, în dezvoltarea afinităților cu cercetarea, inovarea și educația.
  - Stimularea dezvoltării competențelor de leadership, pornind de la o viziune care să stimuleze colaborarea în interesul comunității.
  - UPB, alături de alte universități, trebuie să preia conducerea în inițiativele naționale care vizează extinderea nomenclatorului posturilor pentru personalul auxiliar cu posturi care susțin evoluțiile recente, cum ar fi administratorii de date (stewards) care consiliază cercetătorii în gestionarea datelor lor de cercetare (deschise), curatorii de metadata sau pentru managementul sustenabilității infrastructurilor de cercetare.
- **Se va stimula o varietate de modalități de dezvoltare de carieră pentru personalul academic, care va permite fiecăruia să contribuie în felul său la diferitele scopuri și valori ale UPB.**

#### **Acțiuni:**

- Promovarea unei politici de dezvoltare a carierei resurselor umane, care va include și un plan strategic de formare, organizat modular și personalizat pe niveluri de carieră.
- Consolidarea unei culturi a dezvoltării pe tot parcursul carierei și o structură dedicată care să ofere personalului academic oportunitatea de a excela în educație, de a-și valorifica competențele de leadership în educație și/sau cercetare educațională.



- Aprecierea efortului de echipă. Se va aprecia contribuția individuală a fiecărei persoane la performanța echipei.
- Evidențierea activităților de impact, transfer de cunoștințe și mobilizare. De exemplu, se va explora opțiunea de a include un paragraf special, care se va referi la impact, în disertațiile de doctorat și de masterat.
- Angajamentul privind Open Science și Open Education. Se vor susține inițiativele (inter) naționale care vizează identificarea unor indicatori alternativi, care să evalueze în mod pozitiv publicațiile cu acces liber.

➤ **Susținerea importanței diversității ca fundament pentru excelență și inovație.**

**Acțiuni:**

- Menținerea unei politici de atragere a studenților străini și promovarea acestei politici și pentru cadre didactice și cercetători, la nivel internațional.
  - Dezvoltarea unei politici de recrutare și admitere pentru studenți, care să garanteze un echilibru între studenții cu diferite niveluri de pregătire și programele de studii ale universității.
  - Oferirea de instruire în domeniul comunicării interculturale și facilitarea cazării în România.
  - Concentrarea pe exemple din informațiile de studiu și sarcinile educaționale care reflectă diversitatea și incluziunea.
  - Continuarea menținerii echilibrului de gen, la toate nivelurile organizării universității.
- **Stimularea studenților și a personalului universității de a se angaja cu parteneri publici și privați în activități co-creative, pentru a furniza soluții la preocupările comunității.**

**Acțiuni:**

- Dezvoltarea unei analize de bune practici în domeniul implicării sociale.
  - Formularea unei agende strategice pentru implicarea socială, luând în considerare actorii cheie interesați, relațiile de lucru actuale, expertiza și capacitățile, resursele și finanțarea.
  - Dezvoltarea unui program de implicare a comunității universității în ceea ce privește consolidarea legăturii dintre universitate și zona de dezvoltare București-Ilfov. Participarea activă la Strategiile de dezvoltare și la strategiile de dezvoltare inteligentă RIS 3 ale regiunii București-Ilfov.
  - Instituționalizarea implicării sociale în mainstream-ul operațiunilor universității.
- **Se va consolida coeziunea socială și interacțiunea în cadrul organizației.**

**Acțiuni:**

- Stimularea activităților comune și a schimbului de cunoștințe între diferite facultăți, departamente și compartimente administrative.

- Consolidarea relațiilor dintre membrii personalului academic și cei ai personalului auxiliar.

➤ **Se va crea un angajament mai puternic cu absolvenții (alumnii) și se va construi o adevărată „comunitate UPB”, bazată pe interese comune și un scop comun.**

**Acțiuni:**

- Elaborarea unui plan bidirecțional pentru implicarea mai puternică a absolvenților (alumni). Acest plan va ține cont de diferitele niveluri de experiență și de etapele din viața absolvenților.
- Se va acorda prioritate creării de relații care să ofere oportunități de colaborare pe termen scurt, cum ar fi poziții de *visiting lector* sau partener de proiect.
- Se vor pregăti absolvenții să devină ambasadori ai UPB.
- Se vor încuraja grupurile de absolvenți să se auto-organizeze. Schimburi de cele mai bune practici, atât în interiorul, cât și în afara UPB.

➤ **Se va intensifica gradul de conștientizare pentru o comunitate UPB sustenabilă.**

**Acțiuni:**

- Articulare clară a elementelor prin care se distinge identitatea UPB și scopul comun al comunității. Aceasta va explica motivul UPB de a exista, trăinicia și fundamentele universității, valorile sale și misiunea după care se conduce UPB.
- Sublinierea valorii adăugate a rețelei largi a comunității UPB prin activitățile sale, cum ar fi întâlnirile absolvenților la nivelul facultăților sau alte întâlniri care întăresc comunitatea. Se va iniția o conferință anuală, internațională, a absolvenților UPB.
- Dezvoltarea unei politici de brand a UPB care va garanta standarde de calitate și aspectul vizual.

➤ **Consolidarea recrutării la nivel internațional a cadrelor didactice și cercetătorilor români sau străini cu competențe recunoscute și creșterea mobilității internaționale a angajaților din UPB.**

**Acțiuni:**

- Popularizarea, la nivel național și internațional, a posturilor vacante și a condițiilor de muncă oferite, a facilităților de cazare, salarizare și de dezvoltare a carierei, cât și nominalizarea unor membri marcanți ai echipei în care va lucra noul angajat.
- Stimularea cadrelor didactice și a cercetătorilor din UPB de a preda în universități din străinătate, prin facilități de tip *visiting professor*, prelegeri și conferințe, sau de a participa la experimente de cercetare folosind infrastructuri de cercetare. Criteriile de evaluare anuală ar trebui să aibă prevăzut un punctaj semnificativ care să recunoască pe măsură personalul care a avut astfel de mobilități.
- Dezvoltarea la nivelul UPB a unui cadru de dezvoltare a mobilităților pentru studenți, personalul academic și pentru cercetători, bazat pe acorduri existente și de perspectivă, cu

alte universități, pornind de la calitatea de membru a UPB în asociații internaționale, pe programe naționale, internaționale și proprii.

- **Creșterea proporției studenților care efectuează o perioadă de studii la o instituție de învățământ superior din străinătate, creșterea proporției studenților doctoranzi care au studiat cel puțin un semestru în străinătate, creșterea numărului de stagii cu o durată mai mare de 5 luni.**

**Acțiuni:**

- Susținerea și dezvoltarea proiectelor/programelor, inițiativelor și a tuturor formelor de mobilitate pentru studenții doctoranzi și pentru cercetătorii postdoctorat.

- **Se vor încuraja acțiunile care susțin angajamentul social în procesul principal al universității.**

**Acțiuni:**

- Promovarea participării publicului la cercetarea științifică („știința cetățenilor”). Sprijinirea personalul în discuțiile și prelegerile publice.
- Susținerea studenților să obțină experiență de lucru prin intermediul unor misiuni practice, stagii și activități de voluntariat, atât în comunitatea locală, la nivel național, cât și în străinătate, prin diverse programe de studiu sau prin acorduri bilaterale.
- Dezvoltarea unor inițiative și participarea la programe pentru cunoașterea campusului UPB, pentru un public mai larg, incluzând elevii din școli.
- Utilizarea inovației ca instrument de *branding* și de promovare a celor mai bune practici.

## **5. Campus, Servicii și Capacitate instituțională**

În anii următori, o serie de tendințe pot să aibă un efect profund asupra sistemului de învățământ superior: internaționalizarea, localizarea, schimbările demografice, digitizarea și flexibilizarea, pentru a numi doar câteva. Aceste tendințe reprezintă provocări majore pentru UPB, dar în același timp oferă și oportunități interesante.

Printr-un plan de management flexibil, UPB va stabili priorități pentru resursele sale, urmărind continuu asigurarea unei calități ridicate activităților principale și menținerea poziției de lider în domeniile sale de competență, astfel încât să poată răspunde schimbărilor, nevoilor și așteptărilor societății.

Asigurarea calității mediului de lucru și a sustenabilității unei comunități universitare reprezintă preocupări întâlnite în fiecare zi, pentru buna funcționare a unei instituții universitare. În condițiile în care se propune ca UPB să fie o instituție de top, atunci condițiile oferite, serviciile, facilitarea legăturilor necesare acestei comunități trebuie să fie la cel mai înalt nivel de calitate.

Având acest scop, UPB va trebui să dezvolte și/sau să consolideze sisteme de sprijin prietenoase și eficiente. Astfel, serviciile digitale orientate spre viitor, care să răspundă nevoilor

utilizatorilor, trebuie să fie disponibile studenților și personalului. Depozitul de date și rezultate de cercetare va fi un mijloc de a crește capacitatea UPB de a-și administra propriile date și informații de cercetare, dar în același timp va fi un serviciu de sprijin, pentru personalul academic, ca să gestioneze și să furnizeze în mediul extern date și informații ale cercetărilor proprii. În același timp, UPB va trebui să asigure prin sisteme robuste cerințele de securitate a informațiilor, capacitatea de reacție în caz de urgență și protecția vieții private.

### **Obiectivul strategic**

**Îmbunătățirea continuă a eficacității și performanței colective bazate pe principiile și practicile de deschidere, colaborare și profesionalism. Campusul UPB reprezintă o zonă liberă, inspirată, care invită studenții și personalul să exceleze.**

### **Urmărind Dezvoltarea Activelor Campusului**

- **Ca o universitate de prim rang, UPB are nevoie de un campus pe măsură. Modernizarea și dezvoltarea campusului în următorii ani va avea ca scop:**

#### **Acțiuni:**

- Sprijinirea optimă a proceselor de bază.
- Utilizarea eficientă a spațiului, energiei, a echipamentelor și a materialelor.
- Afișarea impactului societal al UPB, folosind campusul ca un *showroom* care prezintă munca realizată la UPB.

- **Crearea unui Campus City UPB, atractiv pentru studenți, angajați, companii și vizitatori.**

#### **Acțiuni:**

- Investiția, în continuare, în zone publice, pentru a organiza întâlniri și spații private dedicate. Susținerea, în continuare, a dezvoltării de facilități de sprijin în campus (cazarea studenților, cercetătorilor sau/și facilități de catering).
- *Campus City UPB* va trebui să devină un popas în traseul turistic al Bucureștiului, care să primească vizitatori din București, din țară și din străinătate.

- **Încurajarea dezvoltării campusului prin activități comune de creștere a gradului de conștientizare în rândul utilizatorilor, inclusiv prin permisiunea accesului unor propuneri de soluții.**

#### **Acțiuni:**

- Stimularea unui sentiment de proprietate/responsabilitate în rândul utilizatorilor instalațiilor UPB.
- Crearea unui ecosistem multi-partener pentru activitățile de inovare.
- Participarea cercetătorilor, studenților și a altor parteneri la proiectele tip *living lab*. Se vor dezvolta *know-how-ul*, resursele financiare și instrumentele organizaționale

pentru o organizare eficientă.

- **Dezvoltarea facilităților și a serviciilor UPB în ceea ce privește susținerea obiectivului universității de a aduce o contribuție semnificativă, durabilă și responsabilă pentru societate.**

**Acțiuni:**

- Investiții în clădiri, astfel încât acestea să fie adaptabile la evoluțiile viitoare în educație și cercetare, atât în ceea ce privește mărimea, cât și calitatea. Se va renunța la clădirile învechite și depășite din punct de vedere funcțional.
- Elaborarea și realizarea unui plan de sustenabilitate pentru Campusul UPB, urmărind tendințele de dezvoltare moderne pentru un orizont de timp cel puțin mediu.

- **Creșterea capacității instituționale pentru gestionarea resurselor.**

**Acțiuni:**

- Gestionarea eficientă a resurselor în sprijinul creșterii productivității.
- Creșterea eficienței și eficacității managementului financiar, în scopul oferirii unei flexibilități în ceea ce privește susținerea priorităților strategice și reînnoirea la toate nivelurile.
- Lansarea inițiativelor de digitalizare și a modernizărilor care sprijină procedurile integrate, standardizate și procesele de lucru.

- **Se vor stabili acele servicii centrate pe utilizator pentru toți utilizatorii UPB, aliniate la ambițiile universității, care:**

**Acțiuni:**

- Vor respecta așteptările (privind calendarul, calitatea etc.).
- Sunt flexibile (de exemplu oferind o alegere între servicii standardizate și personalizate).

- **Se vor dezvolta sisteme operaționale care vor permite conectarea cu o mare varietate de utilizatori și membri UPB prin:**

**Acțiuni:**

- Înființarea unui punct de contact accesibil - un „ghișeu unic”. Serviciile vor fi digitale acolo unde este posibil și vor fi personalizate acolo unde este nevoie.
- Proiectarea și adaptarea proceselor operaționale într-un mod integrat și uniform, acolo unde este posibil. Acestea trebuie adaptate proceselor principale ale UPB (educație, cercetare, inovare). Punctul de plecare este lanțul de procesare (procedurile interne din UPB, adaptate fluxurilor informaționale), ca întreg, care poate întreține diferitele unități organizaționale. Procedurile de lucru la nivelul UPB includ participarea mai multor departamente, cateodată fiecare având alte servicii interne. Serviciile suport pentru

proceduri trebuie să fie adaptate pentru a integra și a interopera cu datele și funcțiile serviciilor/departamentelor locale, într-o manieră unitară.

➤ **Îmbunătățirea continuă a serviciilor în funcție de priorități.**

**Acțiuni:**

- Prioritizarea serviciilor care să permită o utilizare facilă.
- Specificarea clară a proceselor de luare a deciziilor pentru a satisface sau respinge cerințele specifice ale utilizatorilor.
- Îmbunătățirea acelor servicii care se pot îmbunătăți cu mijloacele existente (de exemplu, emiterea semnăturilor digitale și digitalizarea procedurilor, precum diversele documente ce trebuie validate acum fizic pe hârtie, vor beneficia de fluxuri informaționale fără suport hârtie).
- Acordarea cu prioritate a îmbunătățirilor de către administratorii de cont cu o responsabilitate și un mandat clar.
- Implementarea unor metode de lucru pentru îmbunătățirea rapidă și un sistem de feed-back pentru beneficiari (utilizatorii serviciilor informaționale pot da la finalul unei proceduri un *feed-back*, ce va fi folosit pentru îmbunătățirea calității serviciilor oferite).
- Revizuri efectuate în mod regulat pentru îmbunătățirea proceselor prin orientarea spre viitor, inspirată de exemple care au loc și adaptabilă la mediul specific de schimbare rapidă al unei universități ca UPB.

➤ **Dezvoltarea unei capabilități de „business intelligence” care îmbunătățește înțelegerea și contextul în care operează și care facilitează luarea deciziilor pe baza unor informații transparente și de încredere.**

**Acțiuni:**

- Promovarea unei culturi organizaționale în care inteligența în afaceri este înțeleasă, apreciată și de încredere.
- Extinderea disponibilității și utilizabilității informațiilor în cadrul sistemelor pentru un grup extins de părți interesate. În acest mod, se pot proteja datele personale ale tuturor celor interesați.
- Îmbunătățirea continuă a capacităților de predicție și de învățare analitică.

➤ **Pregătirea pentru viitoarele evoluții în domeniul învățământului superior.**

**Acțiuni:**

- Îmbunătățirea coordonării informațiilor în cadrul organizației.
- Consolidarea monitorizării și analizei tendințelor pe termen mediu și lung, în învățământul superior la nivel mondial.

➤ **Dezvoltarea unei politici generale privind riscul și respectul, aliniată la viziunea, misiunea și obiectivele strategice.**

**Acțiuni:**

- Implementarea unui cadru integrat de gestionare a riscurilor pentru identificarea, gestionarea și monitorizarea sistematică a riscurilor la diferite niveluri și categorii diferite și determinarea apetitului pentru risc.
- Determinarea calității de gestionare a riscurilor la diferite niveluri ale organizației (reguli, roluri și responsabilități).
- Integrarea gestionării riscurilor în procesele existente (de luare a deciziilor).

➤ **Se va sprijini și dezvolta în continuare o structură organizațională eficientă care să permită conducerea și angajamentul față de activitățile internaționale. Se propune integrarea internaționalizării în toate activitățile principale ale UPB.**

**Acțiuni:**

- Stabilirea unei echipe de coordonare pentru elaborarea, implementarea și evaluarea unei „Internaționalizări-cadru” și a alocării strategice a resurselor.
- Se vor inițializa servicii de ospitalitate care să asigure primirea vizitatorilor UPB, să faciliteze bursele de cercetare de scurtă ședere și să dezvolte parteneriate academice.
- Susținerea și stimularea unei politici lingvistice multilingve. De exemplu, continuând dezvoltarea ofertei de programe de pregătire a limbii engleze, franceze și germane, pentru personal și studenți.

➤ **Se va susține implementarea Open Science și a Educației Deschise prin:**

**Acțiuni:**

- Punerea la punct a infrastructurii și serviciilor suport pentru a facilita Open Science și Open Education.
- Aplicarea unei politici la nivelul UPB privind datele de cercetare, care să permită cercetătorilor să își introducă și să controleze propriile date de cercetare, în conformitate cu managementul depozitului de date și cu rezultate de cercetare în sistem Open Acces.
- Implicarea cercetătorilor în dezvoltarea politicii pentru gestionarea datelor din cercetare și eventual formarea administratorilor de date („*data curators & stewards*”).
- Stabilirea unei politici de integritate care să protejeze datele științifice și datele personale în conformitate cu directivele valabile la nivel european.

### Capitolul 3 - Aplicarea cadrului strategic

Astfel cum s-a subliniat în introducere, cadrul strategic pentru perioada 2020-2024 nu reprezintă un plan sau un program de lucru proiectat „*top-down*” care trebuie pus în aplicare, ci o expresie a valorilor, principiilor și obiectivelor pe care comunitatea UPB ar trebui să le consolideze prin consultările care vor avea loc cu membrii comunității, pentru ca în final să reprezinte documentul corolar la care se va raporta activitatea UPB pentru următorii ani.

Dar, în paralel cu consultările pentru realizarea formei finale a cadrului strategic, trebuie propuse într-un cadru sistematizat și corelat planuri de acțiune, ghiduri, *roadmap-uri*, mecanisme de implementare și monitorizare, care se vor constitui în dezvoltarea strategică a UPB pentru următoarea perioadă.

Aceste planuri de acțiune vor specifica în special:

- modul în care fiecare facultate/departament administrativ va contribui la realizarea obiectivelor;
- orizonturile de planificare estimate pentru fiecare obiectiv;
- indicatorii cheie de performanță și valorile țintă.

Această dezvoltare trebuie să reprezinte ceea ce se realizează zi de zi în universitate, dar în această concepție strategică a unui sistem în care se vor concentra și corela eforturile și puterile universității pentru a obține rezultate multiplicat.

Ceea ce se propune este de a integra realizarea obiectivelor strategice în managementul „de afaceri obișnuit” al instituției. Prin urmare, cerința de „a face strategia reală” este aceea de a încorpora obiectivele strategice într-un ciclu de planificare generală și operațională și într-un ciclu de evaluare, în cadrul universității. Elementele esențiale în acest ciclu includ: procesul de bugetare anuală, planurile anuale ale facultăților și agendele lor anuale de lucru, discuțiile strategice și politice în timpul consultărilor la nivelul organismelor de conducere, propunerile politice specifice în conformitate cu planificarea și raportul anual al universității. Progresul acestor planuri de acțiune integrate va trebui monitorizat.

În Schema 2 se prezintă un model de operaționalizare a cadrului strategic bazat pe elemente de politici și reglementări existente în universitate (la nivelul administrației și al facultăților/departamentelor), completat cu ceea ce s-a identificat a fi necesar pentru îndeplinirea principiilor Cartei și Codului (C&C). Acest model s-a concretizat în Planul de acțiune pentru aplicarea principiilor C&C pentru resursa umană a cărei acțiuni propuse se adresează direct resursei umane din universitate, dar în același timp și celorlalte arii operaționale. Acest plan de acțiune acoperă anumite obiective de dezvoltare ale Strategiei. Desigur, în continuare trebuie identificate toate acele componente de operaționalizare (planuri, ghiduri, politici) ce ar trebui dezvoltate, completate, actualizate, urmărind orientările și obiectivele prezentate în cadrul strategic.

Pornind de la experiența care se va obține prin dezvoltarea planului de acțiune pentru aria operațională *Oamenii și comunitatea*, pentru a implementa politica de resurse umane (în acest caz, există modelul HRS4R), se va proceda similar și pentru celelalte obiective strategice.



Schema nr.2 Exemplu de operaționalizare a Strategiei 2020-2024

Planul de Acțiune pentru obținerea Diplomei de excelență pentru Resursa Umană CDI

