



## HOTĂRÂREA

Senatului Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava  
Nr. 67 din data de 28 mai 2020

**cu privire la aprobarea Planului strategic al Universității pentru perioada 2020-2024**

În conformitate cu prevederile Hotărârii de Guvern nr. 24/2020 privind organizarea și funcționarea Ministerului Educației și Cercetării, Anexa 6, punctul 39, prin care se instituționalizează Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava;

Având în vedere aprobarea în cadrul ședinței Senatului Universității „Ștefan cel Mare” a Planului strategic al Universității pentru perioada 2020-2024;

În conformitate cu prevederile art. 213, lit. c din Legea Educației Naționale nr 1/2011, cu modificările și completările ulterioare și a Cartei Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava, se hotărăște:

**Art.1.** Se aprobă *Planul strategic al Universității pentru perioada 2020 - 2024*, conform anexei.

**Art.2.** Facultățile și Direcția General Administrativă și Direcția Economică și Direcția Resurse Umane vor duce la îndeplinire dispozițiile prezentei hotărâri.

PREȘEDINTE AL SENATULUI  
Conf.univ.dr.ing. Liviu Gheorghe POPESCU



AVIZAT,  
CONSILIER JURIDIC  
Jr. Andreea Roxana CAUNIC

Aprobat  
Ședința Senatului  
din data 28.05.2020



# **PLAN STRATEGIC**

**PENTRU PERIOADA**

**2020-2024**

**UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE” DIN  
SUCEAVA**

## MISIUNEA UNIVERSITĂȚII

Stabilite prin Carta Universității (aprobată în 2019), misiunea, principiile de bază și obiectivele Universității „Ștefan cel Mare” din Suceava (USV) constituie cadrul esențial în care se înscriu atât o viziune strategică definită în timp, cât și inițiativele de detaliu care relevă asumarea unei politici clare de funcționare și de dezvoltare. Tocmai de aceea, identitatea USV este consecința unei istorii care presupune deopotrivă contexte obiective (la nivel politic, social, economic, legislativ etc.), dar și inițiative și strategii care relevă implicarea permanentă în construirea propriei identități și asumarea unei dinamici constante. Oferta educațională, adecvarea permanentă a planurilor de învățământ la nivelul de cunoaștere și la piața muncii, strategiile specifice de atragere a unei resurse umane competente sau dezvoltarea bazei materiale, toate acestea reflectă dorința USV de a se angaja responsabil în formarea de specialiști competenți pentru societatea viitorului.

Promovând spiritul critic și creativitatea, preocupată de sincronizarea cu tendințele noi din învățământului românesc și european, propunându-și să creeze motivație și o cultură a calității care să genereze cunoaștere, Universitatea dezvoltă spiritul liber, fiind angajată în mod activ în procesul de dezvoltarea locală, regională, națională și în procesul de integrare euro-atlantică. Misiunea pe care USV și-o asumă este să promoveze și să susțină crearea și diseminarea de cunoștințe, să producă cunoaștere și dezvoltare umană, să ofere servicii comunității căreia îi aparține.

Conform Cartei USV, Misiunea universității constă în:

- a) valorificarea potențialului uman prin dezvoltarea de programe de studii în domenii diverse: științe ale naturii, științe inginerești, științe biomedicale, științe sociale, științe umaniste și arte, știința sportului și educației fizice;
- b) promovarea valorilor și tradițiilor culturii și civilizației din Bucovina, cu specificul ei multicultural;
- c) susținerea principiilor fundamentale europene într-o zonă în care credibilitatea și identitatea Uniunii Europene trebuie să fie consolidate și extinse;
- d) conservarea și favorizarea diversității culturale și consolidarea legăturilor cu românii din afara granițelor țării;
- e) implicarea în dezvoltarea regională pentru recuperarea decalajelor economice existente în raport cu celelalte țări membre UE, oferirea de servicii către comunitate și internaționalizarea USV prin afilierea reală la politicile și mecanismele comunitare privind educația;
- f) formarea și perfecționarea resurselor umane calificate și înalt calificate în context regional, național și transfrontalier;
- g) dezvoltarea gândirii critice, a inițiativei personale și de grup și a potențialului creativ al membrilor comunității academice;
- h) promovarea cercetării științifice, a creației literar-artistice și a performanței sportive;
- i) afirmarea culturii și științei românești în circuitul mondial de valori.

Continuând tradițiile învățământului superior existente în Bucovina, USV contribuie la dezvoltarea cunoașterii la nivel național și internațional, asigură formarea de specialiști competenți pentru multiple domenii de cunoaștere, contribuie decisiv la dezvoltarea regiunii căreia îi aparține.

- USV este un centru important în domeniul educațional și științific, prin:
- dezvoltarea unor programe de studii adecvate nevoilor societății, în concordanță cu evoluția cunoașterii științifice și a paradigmelor cunoașterii;
  - dezvoltarea unui corp academic performant în multiple domenii (științe inginerești, științe umaniste, silvicultură, economie, științe sociale, politice, juridice și ale comunicării, științe medicale, științe educației, educație fizică și sport, științe exacte și științele naturii și științelor administrative);
  - dezvoltarea infrastructurii de cercetare-dezvoltare și inovare a universității prin implementarea unor proiecte de anvergură, obținute prin competiție;
  - consolidarea unei culturi instituționale de tip universitar prin creșterea permanentă a proceselor educaționale și de cercetare științifică, în domeniile menționate;
  - stimularea editării de studii, manuale, reviste științifice, reviste, la edituri prestigioase la nivel național și internațional, inclusiv la Editura USV;
  - orientarea strategică a instituției prin instrumente manageriale cum sunt prognozele, planurile de dezvoltare, programele, procedurile și instrucțiunile de lucru;
  - construirea unui climat social academic și dinamizarea proceselor educaționale și de cercetare științifică prin implementarea planurilor operaționale de informatizare a sistemului managerial universitar;
  - ocuparea unui loc activ în politicile economice ale regiunii și implicarea în activitățile transfrontaliere;
  - internaționalizarea prin mobilități academice, participarea la proiecte internaționale, crearea de programe de studii cu dublă diplomă, atragerea de studenți din afara granițelor țării etc.
  - crearea unui portofoliu activ de inovare, cooperare și colaborare cu lumea afacerilor, a societății civile, universitare și cu administrația publică județeană și locală.

Indiferent de contextele geo-politice, nu întotdeauna favorabile misiunii asumate implicit sau explicit, Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava se poate revendica moral de la Universitatea din Cernăuți, întemeiată în 1875. O dovedește dialogul cu societatea contemporană situat sub semnul vechii tradiții a multiculturalismului și asumării valorilor europene. Partea de sud a Bucovinei a oferit Universității cernăuțene nu doar studenți și prestigioase cadre didactice, ci și un spirit al toleranței, cunoașterii și competiției deschise. În Decretul imperial de fondare a Universității, Franz Iosif își exprima convingerea că universitatea va deveni „un centru de cultură pentru știința superioară, pentru cercetările libere și pentru orice artă și dexteritate a spiritului omenesc”. Sunt cuvinte care pot fi considerate emblematice, azi, pentru universitatea suceveană.

Într-un mediu național și internațional dinamic, prin îmbunătățirea calității activităților pe care le derulează, USV răspunde activ noilor provocări ale științei și educației, fiind o instituție recunoscută pentru excelența în educație și cercetare, deschisă experienței internaționale în spațiul global al educației.

## OBIECTIVE STRATEGICE

Planul strategic pentru perioada 2020-2024 are în vedere continuarea politicilor financiare și de personal cu care s-au obținut rezultate deosebite în perioada anterioară.

Astfel, pe lângă susținerea coerentă a evoluției ascendente în domeniul cercetării și didacticii universitare și ținând cont de depășirea dificultăților financiare din perioada 2012-2016, un accent aparte va fi pus pe dimensiunea investițională, pe acumularea fondurilor necesare susținerii unui program de investiții care trebuie să asigure trecerea universității la un alt nivel de dezvoltare.

O universitate modernă, dinamică, implicată în viața comunității, cum este universitatea noastră, nu-și poate menține statutul fără o continuă preocupare pentru calitatea actului educațional și a resursei umane și pentru perfecționarea ei continuă, pentru dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare și pentru flexibilizarea ofertei educaționale, corelate constant nevoilor societății, în așa fel încât programele de studii care nu mai sunt necesare pieței să lase locul celor care pregătesc specialiști pentru meseriile viitorului.

Certificată și prin obținerea, pentru a treia oară consecutiv, în anul 2019, a celui mai înalt calificativ – „Grad de încredere ridicat”, din partea Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) – calitatea activităților desfășurate de Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava trebuie confirmată și dezvoltată.

În același timp, pozițiile onorante, câștigate în ultimii ani prin efortul întregii comunități academice sucevene, în diferite clasamente internaționale, trebuie menținute și consolidate în următoarea perioadă. În anii 2018 și 2019, prestigiosul *QS World University Ranking* a situat Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava pe locul 10 și respectiv 11 între universitățile din România. Toate aceste reușite în plan național și internațional, care reflectă efortul întregii comunități academice sucevene, implică responsabilități pentru viitor: succesele de până acum ne onorează, dar ne și obligă.

Având în vedere dezvoltarea universității, reperatele urmărite de conducerea universității în următoarea perioadă se prezintă astfel:

- consolidarea rezultatelor excepționale obținute de USV în ultimii ani și a poziției onorante câștigate de universitate pe plan național și internațional;
- motivarea constantă a resursei umane în concordanță cu rezultatele obținute și cu obiectivele strategice asumate;
- dezvoltarea ofertei educaționale a universității și continua adaptare a acesteia la nevoile studenților și ale pieței muncii;
- intensificarea programului investițional și a implicării USV în dezvoltarea regională.

De asemenea, prin consultarea constantă a studenților și a cadrelor didactice, se va continua susținerea activităților de succes din mandatul anterior, promovarea și

motivarea financiară pe bază de merite a întregii comunități universitare și stimularea implicării colectivelor de cadre didactice pentru modernizarea programelor de studii existente și autorizarea de programe noi, precum și promovarea activităților extra-curriculare pentru dezvoltarea personală și profesională a studenților.

Sintetic putem grupa obiectivele strategice (OS) ale Universității "Ștefan Cel Mare" din Suceava pentru perioada 2020-2024 astfel:

- OS1 - Continuarea politicii de motivare a resursei umane în vederea creșterii calității educației și a cercetării științifice;
- OS2 - Intensificarea programului de investiții în infrastructura didactică și de cercetare a USV;
- OS3 - Creșterea implicării USV în dezvoltarea regională;
- OS4 - Consolidarea pozițiilor onorante obținute de USV în clasamentele naționale și internaționale;
- OS5 - Centrarea politicilor instituționale pe nevoile studenților și ale pieței muncii;
- OS6 - Dezvoltarea Universității "Ștefan cel Mare" din Suceava ca o universitate centrată pe educație și cercetare.

Anul 2020 găsește Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava ca o universitate proeminentă din România, fapt confirmat atât de diferite clasamente internaționale, cât și de nivelul relativ ridicat al finanțării pe student echivalent, obținut de USV în urma performanțelor academice măsurate prin criteriile stabilite în *Metodologia de alocare a finanțării suplimentare a instituțiilor de învățământ superior de stat din România*. Dinamica ascendentă înregistrată din punct de vedere educațional și științific în ultimii ani nu mai poate fi menținută fără o impulsivitate semnificativă a efortului investițional în infrastructura educațională, în construirea sau modernizarea căminelor studentești, alături de dezvoltarea de programe de studii noi, solicitate pe piața muncii, inerent însoțită de dezvoltarea resursei umane înalt calificate și a infrastructurii de cercetare aferente.

### **OS1- Continuarea politicii de motivare a resursei umane pentru creșterea calității educației și a cercetării științifice**

Resursa umană a USV este constituită din cadrele didactice, titulari și asociați, cercetători, din personalul didactic-auxiliar și din personalul administrativ. Echipa managerială își propune ca fiecare dintre aceste componente să beneficieze de condiții adecvate de dezvoltare profesională, astfel încât gradul de satisfacție profesională și materială a fiecărui membru al comunității USV să corespundă atât așteptărilor personale, cât și exigențelor și posibilităților universității. Dorim ca apartenența la comunitatea academică a USV să fie onorantă pentru fiecare membru al său, iar

fiecare angajat al USV să vină cu plăcere la locul de muncă și să plece cu satisfacția lucrului bine făcut. Pe această bază, putem continua creșterea performanțelor fiecăruia dintre noi și, prin cumulare, dezvoltarea instituției!

Personalul universității a trecut printr-o adevărată „curbă de sacrificiu” în anii 2012-2015, momente dificile în care întregul colectiv și-a demonstrat solidaritatea, participând activ la procesul de redresare a USV, atât din punctul de vedere al imaginii, cât și din punct de vedere financiar. În ultimii ani, însă, redresarea financiară a universității și lichidarea creditelor bancare au făcut posibilă revenirea asupra unora dintre măsurile de restrângere a cheltuielilor, adoptate în anul 2012.

Soluțiile pe care conducerea USV trebuie să le aibă în vedere în următorul mandat, în ceea ce privește finanțarea instituțională și implicit a resursei umane angajate, vizează intensificarea demersurilor la nivelul CNR, ale Consiliilor consultative ale MEC și la nivelul MEC pentru menținerea și îmbunătățirea unei metodologii de finanțare la nivel național bazate pe indicatori intensivi, de calitate, și nu extensivi, de cantitate. De asemenea, se va avea în vedere susținerea în continuare, la nivel instituțional, a orientării locurilor la doctorat preponderent pentru dezvoltarea unei cariere în cercetare, urmărind ridicarea nivelului de competitivitate a regiunii și țării.

Conștienți fiind că valoarea unei universități este dată, cu precădere, de valoarea corpului său profesoral, ne propunem asigurarea unui număr optim de titulari la toate departamentele și o susținere specială acordată departamentelor care dezvoltă noi programe de studii, atractive pentru studenți și căutate pe piața muncii.

Evoluția numărului de cadre didactice titulare în Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava este prezentată în tabelul următor:

Categorie	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
profesori	46	45	47	56	52	54	53	52	50
conferențieri	68	75	90	92	97	97	100	103	102
șefi lucrări/lectori	146	165	171	163	159	168	173	175	177
asistenți	61	52	46	37	40	24	21	20	23
preparatori	13	11	10	6	3	1	0	0	0

Promovarea și scoaterea la concurs a posturilor didactice de conferențiar și profesor au urmărit, în ultimii 8 ani, o politică financiară prudentă, limitând la 50% numărul de titulari cu grad de conferențiar și profesor, din totalul de titulari ai unui departament. Având în vedere evoluția financiară semnificativ pozitivă a universității, dar și necesitatea motivării resursei umane interne, se va urmări o ajustare a acestei politici prin acceptarea unor excepții pentru cadrele didactice care dețin abilitarea sau care contribuie substanțial la creșterea vizibilității cercetării sucevene pe plan

internațional și care au un punctaj în fișa de evaluare semnificativ mai mare decât standardele minimale impuse de CNATDCU pentru postul respectiv.

Astfel, politicile strategice urmărite de conducerea USV pentru atragerea, motivarea și valorizarea resursei umane vor viza:

- Asigurarea unei salarizări accentuat diferențiate a cadrelor didactice în funcție de evaluarea anuală și de realizările excepționale ale acestora, asigurând astfel o creștere de până la 40% a salariului de bază;
- Creșterea tarifelor pentru activitățile salarizate în regim de PO, corelate cu taxele de școlarizare stabilite prin Hotărâre a Senatului USV, astfel încât acestea să depășească valoarea de 100 lei/oră convențională – tarif brut – până la finalul mandatului;
- Menținerea, respectiv atragerea, în universitate și stimularea personalului tânăr (asistenți, șefi lucrări/lectori), cu rezultate semnificative în activitatea didactică sau de cercetare prin continuarea asigurării pentru aceștia a cel puțin 33% din numărul de gradații de merit scos la concurs și minim 40% din fondul anual de mărire salariale;
- Intensificarea eforturilor în vederea creșterii gradului de satisfacție a angajatorilor și a absolvenților universității, inclusiv prin implicarea acestora în realizarea curriculumului și în dezvoltarea de noi programe de studiu;
- Menținerea stimulentei financiare pentru participarea la manifestări științifice, publicarea de articole științifice și editarea de cărți în edituri de prestigiu;
- Continuarea susținerii financiare din venituri proprii a tuturor proiectelor și menținerea facilităților privind norma didactică pentru directorii de proiecte;
- Dezvoltarea unui program de formare pentru cadrele didactice în vederea promovării metodelor inovatoare de predare;
- Menținerea și îmbunătățirea permanentă, în funcție de dinamica activităților USV, a facilităților privind reducerea normei didactice pentru cadrele didactice;
- Întreprinderea demersurilor instituționale pentru menținerea în metodologia de finanțare națională a fondului de dezvoltare instituțională (FDI) și a fondului pentru situații speciale (FSS) și întocmirea de proiecte pentru accesarea acestor fonduri, în vederea susținerii acțiunilor extra-curriculare pentru studenți, a manifestărilor științifice deosebite, dar și a activităților legate de internaționalizarea universității etc.;
- Continuarea organizării întâlnirilor semestriale cu colectivele tuturor facultăților, în vederea obținerii unui *feedback* cât mai consistent de la cadrele didactice și reglării, în consecință, a actului decizional;



- Susținerea activităților de *team-building* la nivelul facultăților și departamentelor în spațiile USV de la Vatra Dornei și Șipotei;
- Dezvoltarea capacității de cercetare a colectivelor universității prin atragerea de personal tânăr cu rezultate recunoscute la nivel internațional, precum și prin menținerea în activitate, chiar și după împlinirea vârstei de pensionare, a cadrelor didactice și cercetătorilor cu experiență și cu rezultate deosebite, demonstrate de-a lungul carierei.

Indicatori:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asigurarea unei salarizări diferențiate a cadrelor didactice cu o creștere de până la 40% a salariului de bază;</li> <li>2. Creșterea tarifelor pentru activitățile salarizate în regim de PO, astfel încât acestea să depășească valoarea de 100 lei/oră convențională – tarif brut – până la finalul mandatului;</li> <li>3. Menținerea, respectiv atragerea, în universitate și stimularea personalului tânăr (asistenți, șefi lucrări/lectori), prin asigurarea pentru aceștia a cel puțin 33% din numărul de gradații de merit scos la concurs și minim 40% din fondul anual de mărimi salariale;</li> <li>4. Menținerea stimulentei financiare pentru participarea la manifestări științifice, publicarea de articole științifice și editarea de cărți în edituri de prestigiu;</li> <li>5. Susținerea financiară din venituri proprii a tuturor proiectelor și menținerea facilităților privind norma didactică pentru directorii de proiecte;</li> <li>6. Dezvoltarea unui program de formare pentru cadrele didactice în vederea promovării metodelor inovatoare de predare;</li> <li>7. Atragerea de personal tânăr cu rezultate recunoscute la nivel internațional, precum și menținerea în activitate, a cadrelor didactice și cercetătorilor cu experiență și cu rezultate deosebite.</li> </ol>
Termen :	5 ani
Responsabili:	Membrii Consiliului de Administrație, Direcția Economică, Direcția Resurse Umane

## OS2. Intensificarea programului de investiții în USV

Dezvoltarea programelor de studii și creșterea calității educației și cercetării din USV nu pot fi realizate fără o modernizare adecvată a infrastructurii universitare.

Trebuie să remarcăm faptul că problemele financiare apărute în anii 2011 și 2012 au fost depășite în anul 2016 și situația financiară a universității s-a redresat, existând premisele acumulării de fonduri pentru susținerea investițiilor. De asemenea, trebuie subliniat și faptul că, începând cu anul 2017, universitatea nu a mai avut niciun fel de credit bancar.

În aceste condiții, principala problemă a USV privește infrastructura universității și dificultățile referitoare la asigurarea unui număr de locuri de cazare în concordanță cu numărul de cereri de cazare ale studenților noștri. În ultimii ani, spațiile de cazare pe care universitatea le-a putut utiliza au crescut până la 1.200 de locuri de cazare, aflate în administrarea directă a universității, în căminele C1, C2, C3, C4, C5 și C8 (fostul hotel Bicom). La acestea se adaugă un număr de aproximativ 270 de locuri de cazare puse la dispoziția studenților în cadrul căminelor de la Colegiul Tehnic „Petru Mușat”, Colegiul Tehnic de Industrie Alimentară, Colegiul „Samoil Isopescu” și Colegiul „Dimitrie Cantemir” din Suceava. Cu toate acestea, în fiecare an, peste 1.000 de cereri de cazare rămân neonorate. Necesarul de locuri de cazare a crescut în ultimii doi ani datorită creșterii considerabile a numărului de studenți etnici români, provenind în special din Republica Moldova și Ucraina, care au optat să studieze la USV și cărora universitatea s-a angajat să le asigure locuri de cazare, cel puțin pentru anul I de studii.

Pe lângă problema spațiilor de cazare pentru studenți, dezvoltarea noilor programe de studii, în special cele din domeniul sănătății, necesită identificarea de noi spații de învățământ și cercetare. Pentru acoperirea acestor nevoi, universitatea noastră a închiriat deja 8 săli în clădirea „Proiect Bucovina”, aflată în proximitatea campusului principal, dar este imperios necesar ca viitoarea echipă managerială să întreprindă toate măsurile necesare pentru demararea și asigurarea finanțării construirii unor noi corpuri de clădiri.

În acest context, măsurile pe care ne propunem să le luăm în următorul mandat, legate de asigurarea finanțării și demararea sau finalizarea unor obiective de investiții, ar putea fi grupate în două categorii: spații de cazare pentru studenți și spații pentru învățământ și cercetare.

În privința spațiilor de cazare, obiectivele concrete care vor fi urmărite sunt:

- Reabilitare clădire, refuncționalizare și mansardare Cămin studentesc nr. 1, cu creșterea calității condițiilor de cazare, dar și a numărului de locuri de la 292 la 320;
- Consolidare, mansardare și reabilitare Cămin studentesc nr. 6;
- Construirea unui cămin studentesc în Campusul universitar II (Moara) – 824 locuri – realizat de Compania Națională de Investiții;
- Asigurarea din venituri proprii a conectării/racordării utilităților (energie electrică, gaz, apă potabilă și evacuarea apelor uzate) în Campusul universitar II (Moara);

- Întreprinderea demersurilor necesare la nivelul Consiliului Local Suceava, Consiliului Județean Suceava și al Inspectoratului Școlar Județean în vederea alocării de locuri de cazare în căminele școlare și în alte structuri de cazare – până la finalizarea căminului studențesc în Campusul universitar II (Moara).

În ceea ce privește spațiile pentru învățământ și cercetare, obiectivele concrete care vor fi urmărite sunt:

- Reabilitarea spațiilor de învățământ din Corpul A;
- Reabilitarea terenului de sport și a balonului cu aer cald;
- Instalarea de centrale termice pe gaze naturale pentru campusul universitar;
- Extinderea și reabilitarea Corpului J;
- Amenajarea zonei centrale a campusului universitar;
- Finalizarea realizării parcului dendrologic în Campusul universitar II (Moara);
- Construirea unei clădiri destinate programelor ce vor fi gestionate de viitoarea Facultate de Medicină și a unui Laborator pentru siguranța alimentului;
- Construirea unui restaurant studențesc în campusul universitar II (Moara);
- Amenajarea de spații sportive și de recreere în Campusul universitar II (Moara);
- Construirea în Campusul II (Moara) a sediului Facultății de Silvicultură.
- Construirea unei clădiri modulare – Creative Hub, cu o suprafață utilă de cel puțin 300mp;
- Extinderea corpului E cu o noua clădire pentru spații de învățământ și cercetare, cu o suprafață de minimum 4000 mp;
- Reabilitarea spațiilor de depozitare pentru cantina studențească.

Indicatori:	<p><b>Lucrări de investiții noi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construirea unui cămin studențesc în Campusul universitar II (Moara) – 824 locuri – realizat de Compania Națională de Investiții</li> <li>2. Conectarea/racordarea utilităților (energie electrică, gaz, apă potabilă și evacuarea apelor uzate) în Campusul universitar II (Moara);</li> <li>3. Instalarea de centrale termice pe gaze naturale pentru campusul universitar;</li> <li>4. Amenajarea zonei centrale a campusului;</li> <li>5. Finalizarea realizării parcului dendrologic în Campusul universitar II (Moara);</li> <li>6. Amenajarea de spații sportive și de recreere în Campusul universitar II (Moara);</li> <li>7. Construirea unei clădiri destinate programelor ce vor fi</li> </ol>
-------------	---

	<p>gestionate de viitoarea Facultate de Medicină și a unui Laborator pentru siguranța alimentului; Dezvoltarea unui centru interdisciplinar CDI pentru ingineria resurselor animale și vegetale;</p> <p>8. Dezvoltarea unui Centru interdisciplinar CDI de tip Cloud și infrastructură masivă de date;</p> <p>9. Dotarea și modernizarea cu aparatură, la nivelul standardelor europene, a laboratoarelor didactice și de cercetare din cadrul universității.</p> <p>10. Construirea unei clădiri modulară ușoară – Creative Hub.</p> <p>11. Construirea unui restaurant studențesc în campusul universitar II (Moara);</p> <p>12. Construirea în Campusul II (Moara) a sediului Facultății de Silvicultură.</p> <p><b>Lucrări de reabilitare:</b></p> <p>13. Reabilitare clădire, refuncționalizare și mansardare Cămin studențesc nr. 1, cu creșterea calității condițiilor de cazare, dar și a numărului de locuri de la 292 la 320;</p> <p>14. Reabilitarea terenului de sport și a balonului cu aer cald;</p> <p>15. Consolidare, mansardare și reabilitare Cămin studențesc nr. 6;</p> <p>16. Extinderea și reabilitarea Corpului J;</p> <p>17. Extinderea corpului E cu o nouă clădire pentru spații de învățământ și cercetare, cu o suprafață de minimum 4000 mp</p>
Termen:	2020 -2024 funcție de obiective
Responsabili:	<p>Compania Națională de Investiții</p> <p>Rector,</p> <p>Prorector – baza materială și probleme studențești,</p> <p>Director general administrativ,</p> <p>Director administrativ adjunct</p> <p>Director economic,</p> <p>Șef serviciu tehnic investiții,</p> <p>Șef birou investiții</p>

### OS3. Creșterea implicării USV în dezvoltarea regională

Un important obiectiv strategic va avea în vedere permanenta implicare în dezvoltarea regională și înscrierea USV în tendința mondială de transformare a universității într-o universitate antreprenorială. În iunie 2019, s-a desfășurat la București

conferința „HEInnovate: Sprijinirea inovației și antreprenoriatului în și prin învățământul superior”, conferință organizată de Comisia Europeană. Evenimentul principal al conferinței a constat în lansarea raportului HEInnovate pentru România, raport realizat de OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică), în parteneriat cu Comisia Europeană. Raportul menționează poziția de prim rang a USV în ceea ce privește brevetarea, dar și faptul că actorii locali, atât instituțiile de stat, cât și firmele private, sunt parteneri ai USV în dezvoltarea regiunii. Raportul apreciază în mod deosebit programele de studii din domeniul IT și cercetarea universității sucevene, factori care au atras companiile multinaționale. Totuși, cel mai important atribut al USV, menționat în raport, se referă la faptul că aceasta este considerată lider în dezvoltarea regională. În acest context, USV a contribuit esențial și la obținerea, de către Municipiul Suceava, în ultimii doi ani, a premiului „Emerging City of the Year în Eastern Romania”.

Așadar, în ceea ce privește implicarea în dezvoltarea regională și dezvoltarea unei culturi a antreprenoriatului, echipa managerială va avea în vedere:

- Promovarea oportunităților de dezvoltare și sprijinire a companiilor care doresc să investească pe plan local și regional și care ar putea asigura locuri de muncă absolvenților noștri;
- Organizarea unei competiții de proiecte și finanțarea anuală, din venituri proprii, a cel puțin două propuneri de înființare de către cadre didactice și/sau studenți din cadrul USV a unor companii *spin-off* care să asigure transferul de brevete de invenție, companii la care USV să fie co-acționar;
- Organizarea unei competiții de proiecte și finanțarea în fiecare an, din venituri proprii, a cel puțin două propuneri de înființare de către studenți ai USV a unor companii *start-up*, companii la care USV să fie co-acționar;
- Intensificarea cooperării cu mediul socio-economic prin dezvoltarea de proiecte comune și creșterea transferului tehnologic și de cunoștințe dintre Universitate și mediul socio-economic din regiune (Autorizarea unei entități de transfer tehnologic în cadrul USV, Dezvoltarea Centrului de Transfer de cunoștințe în domeniul IT – CENTRIC, Extinderea Centrului de Transfer tehnologic și companii *spin-off*);
- Susținerea înființării de noi firme în regiune, inclusiv prin atragerea, prin proiecte, de finanțări europene sau naționale dedicate companiilor *start-up* sau *spin-off*;
- Dezvoltarea componentei de activități economice desfășurate de USV, inclusiv prin extinderea ofertei de servicii de cercetare, consultanță și instruire;
- Susținerea cooperării transfrontaliere în regiune prin dezvoltarea de proiecte comune cu Ucraina și Republica Moldova;
- Cooperarea cu Consiliul Local al orașului Siret și Consiliul Județean Suceava în vederea dezvoltării unui Parc Științific și Tehnologic în vecinătatea frontierei cu Ucraina;
- Cooperarea cu Consiliul Județean Suceava în vederea dezvoltării unui Parc Industrial în cadrul Județului Suceava;

- Dezvoltarea Clusterelor Inovative Regionale (precum Clusterul EuroNest IT&C Hub, Clusterul de Bioeconomie Suceava – Botoșani ș. a.).



Indicatori:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promovarea oportunităților de dezvoltare și sprijinire a companiilor care doresc să investească pe plan local și regional și care ar putea asigura locuri de muncă absolvenților noștri;</li> <li>2. Inițierea a cel puțin două companii <i>spin-off</i> care să asigure transferul de brevete de invenție, de către cadre didactice și/sau studenți din cadrul USV;</li> <li>3. Inițierea a cel puțin două companii <i>start-up</i> de către studenți ai USV;</li> <li>4. Dezvoltarea de proiecte comune și creșterea transferului tehnologic și de cunoștințe dintre Universitate și mediul socio-economic din regiune</li> <li>5. Dezvoltarea de proiecte și atragerea de finanțări naționale și europene dedicate companiilor <i>start-up</i> sau <i>spin-off</i>, pentru inițierea de noi firme;</li> <li>6. Dezvoltarea componentei de activități economice desfășurate de USV</li> <li>7. Dezvoltarea de proiecte comune cu Ucraina și Republica Moldova; pentru susținerea cooperării transfrontaliere în regiune;</li> <li>8. Dezvoltarea unui Parc Științific și Tehnologic în vecinătatea frontierei cu Ucraina;</li> <li>9. Dezvoltarea unui Parc Industrial în cadrul Județului Suceava;</li> <li>10. Dezvoltarea Clusterelor Inovative Regionale.</li> </ol>
Termen:	5 ani
Responsabili:	<p>Prorector - activitatea științifică, Decani, Prodecani (cercetarea științifică), Centrul pentru transfer tehnologic și companii spin-off, Centrul pentru management programe.</p>

#### OS 4. Consolidarea pozițiilor obținute de USV în clasamentele naționale și internaționale

În anul 2018, Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava a urcat pe locul 142 în *Topul internațional al universităților din Europa de Est și Asia Centrală* și, respectiv, locul 10 în *Topul universităților din România*, conform clasamentelor realizate de către QS University Rankings (EECA 2019), așa cum se poate urmări în figura de mai jos. QS University Rankings este un top ce măsoară 10 indicatori, poziția în regiune pentru cei 10 indicatori fiind prezentată în dreapta figurii.



Onoranta poziție obținută în anul 2018 de USV a fost confirmată și în anul 2019 prin poziționarea universității noastre pe locul 144 între universitățile din Europa de Est și Asia Centrală, respectiv locul 11 între universitățile din România, aflate în acest top.

 		
Poziție RO	Denumire universitate	Poziție EECA
1	Universitatea „Babeș Bolyai” din Cluj-Napoca	40
2	Universitatea București	42
3	Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași	68
4	Universitatea Politehnica din București	72
5	Universitatea de Vest din Timișoara	74
6	Universitatea Tehnică „Gh Asachi” din Iași	80
7	Universitatea Politehnica din Timișoara	109
8	Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca	119
9=	Universitatea „Transilvania” din Brașov	137=
10	Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați	137
11	Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava	144
12	Academia de Științe Economice din București	155
13	Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu	176
14	Universitatea din Craiova	190
15	Universitatea din Oradea	211-220
16	Universitatea „Ovidius” din Constanța	251-300
17	Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară București	251-300

Această plasare a USV în topul QS University Rankings confirmă progresul semnificativ înregistrat de USV în ultimul deceniu, reflectat și în evaluările realizate recent de alte organisme internaționale specializate în clasificarea instituțiilor de învățământ superior. Astfel, USV ocupă poziția 98 în clasamentul *SCImago Institutional Ranking* realizat pentru universitățile din Estul Europei și poziția 14 în clasamentul *SCImago Institutional Ranking* pentru universitățile din România. Similar, *uniRank University Ranking* plasează USV pe poziția 14 din cele 80 de universități românești prezente în top, iar *Webometrics Ranking of World Universities* plasează USV pe locul 11 între universitățile și instituțiile de învățământ superior din România.

Aceste rezultate trebuie consolidate, iar echipa managerială a USV va avea în vedere implementarea de măsuri pentru menținerea și îmbunătățirea poziției universității în diverse topuri internaționale.

În același timp, pentru creșterea vizibilității externe și a prestigiului la nivel european, viitoarea conducere a USV va trebui să se concentreze și pe eforturile de includere a USV într-o rețea europeană de universități, constituită sub egida *European*



*Universities*, inițiativă a președintelui Franței, Emanuel Macron, adoptată în anul 2017 la Göteborg de către șefii de state și de guverne din UE.

Ținând cont de toate aceste obiective care vizează consolidarea poziției USV în clasamentele naționale și internaționale, echipa de management a USV va avea în vedere următoarele:

- participarea în colective internaționale de întocmire a unor proiecte care să vizeze includerea universității într-o rețea europeană finanțată prin programul ERASMUS – Universități Europene;
- creșterea gradului de internaționalizare a USV pe alte piețe decât cele din Republica Moldova sau Ucraina, vizând țările din spațiul ex-sovietic, China, Orientul mijlociu și Nordul Africii;
- identificarea și aplicarea de măsuri pentru îmbunătățirea poziției universității la indicatorii la care ne poziționăm în clasamentele internaționale sub valoarea medie globală;
- întreprinderea tuturor demersurilor instituționale posibile în vederea finalizării unei metodologii de clasificare a universităților românești, în care indicatorii intensivi să fie preponderenți;
- întocmirea în fiecare an a unor proiecte pentru a finanța, din Fondul de dezvoltare instituțională (FDI) și din Fondul pentru situații speciale (FSS), activitatea de internaționalizare a universității.

Indicatori	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Includerea universității într-o rețea europeană finanțată prin programul ERASMUS – Universități Europene;</li> <li>2. Creșterea gradului de internaționalizare a USV vizând țările din spațiul ex-sovietic, China, Orientul mijlociu și Nordul Africii;</li> <li>3. Îmbunătățirea poziției universității la indicatorii la care ne poziționăm în clasamentele internaționale sub valoarea medie globală;</li> <li>4. Realizarea de proiecte pentru activitatea de internaționalizare a universității, finanțate din Fondul de dezvoltare instituțională (FDI) și din Fondul pentru situații speciale (FSS),</li> </ol>
Termen:	5 ani
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prorector cu imaginea universității, relații internaționale și dezvoltare europeană,</li> <li>- Prorector cu activitatea științifică</li> <li>- Decani,</li> <li>- Coordonatorul Serviciului Relații Internaționale și Afaceri Europene,</li> <li>- Coordonatorul Serviciului Relații Publice, Comunicare și Imagine.</li> </ul>

## OS5. CENTRAREA POLITICILOR INSTITUȚIONALE PE NEVOILE STUDENȚILOR ȘI ALE PIEȚII MUNCII

Ca universitate publică, USV și-a propus să atragă prin calitatea actului educațional, a bazei materiale, a resursei umane, a ofertei educaționale, absolvenți de liceu cât mai valoroși și să ofere un număr cât mai mare de locuri bugetate absolvenților de liceu din zona de Nord Est a României. Această preocupare majoră din ultimii ani a conducerii universității este demonstrată și de evoluția numărului de locuri bugetate din anul I, prezentată în tabelul de mai jos, în condițiile în care cifrele de școlarizare la nivel național au fost relativ constante în acești ani ( $\pm 2\%$ ).

Ciclul universitar	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Licență IF	1000	1096	1203	1140	1237	1243	1369	1538	1495
Masterat	341	474	465	467	521	605	651	810	826
Doctorat	13	45	47	45	42	36	54	74	61

Dinamica numărului studenților USV bugetați din anul I de studii universitare la Licență, Masterat și Doctorat, în perioada 2011 – 2019

Creșterea cu peste 75% a numărului de locuri bugetate pe parcursul ultimilor 8 ani, cu o atenție specială acordată programelor de master și doctorat, reprezintă o confirmare a rezultatelor politicilor manageriale proiectate și aplicate, dar și a creșterii atractivității universității noastre, atât pe plan național, cât și peste hotare. Subliniem, în această ultimă privință, creșterea semnificativă a numărului de studenți cu domiciliul permanent în afara granițelor României, comunitate ce este formată astăzi din peste 1.150 de studenți USV (~13% din populația școlară a USV). Menționăm că, în condițiile declinului demografic și scăderii numărului de elevi în învățământul preuniversitar românesc, internaționalizarea ne poate asigura stabilitatea financiară și dezvoltarea corespunzătoare a potențialului corpului profesoral.

Pentru următorul mandat, când, în concordanță cu tendințele demografice, estimăm o scădere a cifrei de școlarizare la nivel național, vom acorda o atenție deosebită obținerii de locuri bugetate, propunându-ne cel puțin menținerea procentului actual de locuri bugetate alocate USV din totalul locurilor bugetate existente la nivel național. Subliniem, în acest sens, că USV poate încă să atragă un număr însemnat de studenți în regim cu taxă, aceștia având, la finalul admiterii din anul 2019, o pondere de ~30% din totalul studenților înmatriculați la USV.

În ceea ce privește bursele pentru studenți, mărirea cuantumului financiar acordat pentru un student bugetat, combinat cu creșterea cu aproximativ 75% a numărului de locuri bugetate în USV, a condus la o creștere spectaculoasă a fondului de burse obținut de universitatea noastră.

În continuare, considerăm drept primordial rolul conducerii USV în politica privind educația studenților, inclusiv a educației antreprenoriale, având în vedere în același timp evoluția de pe piața muncii, în special în ceea ce privește meseriile viitorului și specificul locurilor de muncă de peste 5, 10 sau chiar 20 de ani.

În acest context, diploma USV trebuie să asigure în continuare o garanție, pentru viitorii angajatori, că absolvenții noștri sunt capabili să se adapteze nevoilor mereu în schimbare de pe piața muncii.

În privința numărului de locuri bugetate, subvențiilor acordate și a fondului de burse, în noul mandat trebuie avute obligatoriu în vedere:

- Întreprinderea tuturor demersurilor la nivelul CNR, ale Consiliilor consultative ale MEC și la nivelul MEC pentru creșterea considerabilă a subvenției pentru cămine-cantine;
- Susținerea în continuare a politicii naționale în privința burselor și a altor mijloace de sprijin financiar acordate studenților;
- Menținerea metodologiei de acordare a burselor, a tipurilor și cuantumurilor burselor în cadrul USV, introducerea burselor pentru cercetare și a burselor excepționale pentru rezultate remarcabile;
- Susținerea, în continuare, la nivel instituțional, a distribuirii cifrei de școlarizare pentru absolvenții din mediul rural și a alocării unei cote de locuri bugetate special destinate domeniilor prioritare de dezvoltare ale României.

Alături de politicile strategice pentru monitorizarea nevoilor studenților și a cerințelor pieții muncii, conducerea USV va urmări continuarea următoarelor obiective:

- Corelarea continuă cu piața muncii și cu stadiul actual al cunoașterii, a curriculei, a fișelor de disciplină, a activităților de practică, a mijloacelor de evaluare a studenților, prin consultarea specialiștilor, angajatorilor, absolvenților și a studenților din anii terminali;
  - Motivarea adecvată a studenților, prin burse, sprijin financiar și gratuități acordate, în corelație cu activitatea lor în cadrul procesului educațional, de cercetare, dar și cu implicarea în activitățile extra-curriculare;
  - Îmbogățirea bazei de informare și pregătire a viitorilor specialiști prin actualizarea fondului de carte al Bibliotecii și prin achiziția abonamentelor la baze de date relevante pentru domeniile pe care le dezvoltăm la nivelul celor 10 facultăți;

- Stimularea studenților prin burse excepționale, în vederea participării la concursurile studentești și la alte competiții profesionale dedicate studenților;
- Implicarea studenților din anii terminali în activitățile didactice și în sprijinirea activităților de practică și practică pedagogică;
  - Susținerea companiilor care doresc să organizeze activități de *practică* cu studenții universității noastre; creșterea numărului de acorduri de *practică* cu principalii actori economici locali și regionali;
  - Continuarea campaniilor de promovare a studenților de excepție și a performanțelor acestora prin burse excepționale pentru activitate didactică, științifică, cultural-artistică și sportivă și mediatizarea rezultatelor acestora;
  - Promovarea studenților de excepție ai universității, în special a șefilor de promoție pe facultăți, atât la Marșul absolvenților, cât și în spațiul campusului universitar sau în proximitatea acestuia;
  - Continuarea activităților în centrele de învățare înființate și dotate prin programul ROSE sau prin alte finanțări nerambursabile, în vederea reducerii abandonului universitar, dar și a activităților de consultații oferite elevilor în vederea susținerii diferitor examene;
  - Corelarea planului de taxe cu taxele percepute în alte universități similare din țară și cu alocația bugetară pe student echivalent unitar;
  - Finanțarea din venituri proprii a unor burse speciale, inclusiv burse sociale;
  - Extinderea politicii de acordare de burse speciale în cuantum de 75%, 50%, 25% din valoarea taxei de studiu primilor 3 studenți cu taxă, la programele de studiu la care abandonul poate determina pierderea de locuri bugetate;
  - Consultarea permanentă a studenților cu privire la toate deciziile luate de către Senat, Consiliul de administrație și Consiliile facultăților;
  - Continuarea sprijinirii activității asociațiilor studentești și a asociației „Alumni USV”, precum și a proiectelor acestora care privesc comunitatea universitară și cea regională;
  - Dezvoltarea parteneriatului cu Asociația Absolvenților – „Alumni USV”, pentru efectuarea de studii de piață privind angajarea absolvenților și pentru crearea unui sistem de cultivare a relațiilor cu absolvenții, în spiritul modelului american și vest-european;
  - Decontarea deplasărilor, a taxelor de participare și a altor cheltuieli prilejuite de participarea studenților la manifestări științifice în țară și străinătate, la concursuri studentești sau târguri și expoziții;
  - Susținerea în continuare a unei politici de punere la dispoziția studenților, în regim gratuit, a facilităților din campusul universitar, dar și a facilităților de cazare de la Vatra Dornei și Șipoțel, pentru toate activitățile aferente planurilor de învățământ sau pentru activități organizate la nivel național sau internațional de către asociațiile de studenți;

- Implicarea intensivă a studenților în promovarea universității în rândul elevilor atât în țară, cât și în străinătate;
- Continuarea organizării de instruiți practice cu elevii din licee în laboratoarele USV și a întâlnirilor cu profesori și diriginți din licee, în vederea promovării programelor USV;
- Continuarea și susținerea activităților care au dovedit viabilitate și interes din partea participanților, precum „Zile și nopți studențești”, „Noaptea cercetătorilor” „Student pentru o zi”, sesiuni de pregătire pentru examenul de Bacalaureat, „Porți deschise”, școli de vară etc., precum și inițierea de noi proiecte care să mențină și să sporească interesul elevilor pentru USV.

Povestea de succes din România numită *Casa de cultură a studenților din Suceava* trebuie să continue, iar conducerea USV se va implica în permanență în dezvoltarea activităților extra-curriculare, a celor artistice, culturale și sportive, inclusiv în ceea ce privește organizarea anuală a competiției de proiecte studențești, unică în țară, finanțată din fondurile Casei de cultură, activitate în care studenții vor putea să capete experiență în scrierea, implementarea și managementul financiar al proiectelor, contribuind astfel la dezvoltarea spiritului antreprenorial al acestora.

Începând cu anul 2019, Clubul Sportiv Universitar a intrat în subordinea USV. Acest lucru creează premisele pentru obținerea unei finanțări mai bune, pentru o coordonare mai eficientă a bazei materiale utilizate de sportivii noștri și a activităților sportive ale clubului. Conducerea universității va urmări ca povestea clubului să devină, ca și aceea a Casei de cultură a studenților, una de mare succes, imprimând astfel și activităților sportive un ritm accentuat de creștere și dezvoltare, iar studenților posibilitatea de a practica diverse sporturi într-un cadru organizat și adaptat nevoilor și nivelului lor de pregătire.

Indicatori	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corelarea continuă cu piața muncii și cu stadiul actual al cunoașterii, a curriculei, a fișelor de disciplină, a activităților de practică, a mijloacelor de evaluare a studenților;</li> <li>2. Acordarea la cel puțin 3000 de studenți a diferitelor tipuri de burse, sprijin financiar și gratuități, inclusiv studenților care au rezultate excepționale în cadrul procesului educațional, de cercetare, dar și cu implicarea în activitățile extra-curriculare;</li> <li>3. Actualizarea fondului de carte al Bibliotecii și continuarea asigurării abonamentelor la baze de date relevante pentru domeniile pe care le dezvoltăm;</li> <li>4. Creșterea numărului de acorduri de <i>practică</i> cu principalii actori economici locali și regionali pentru a asigura practica studenților în exteriorul facilităților USV pentru cel puțin 50% din studenți;</li> <li>5. Continuarea campaniilor de promovare a studenților de excepție și</li> </ol>
------------	--

	<p>mediatizarea rezultatelor acestora în campusul USV și în exterior;</p> <p>6. Continuarea activităților în centrele de învățare înființate în vederea reducerii abandonului universitar, dar și a activităților de consultații oferite elevilor în vederea susținerii diferitor examene;</p> <p>7. Corelarea planului de taxe cu alocația bugetară pe student echivalent unitar;</p> <p>8. Finanțarea din venituri proprii a unor burse speciale, inclusiv burse sociale, precum și burse speciale pentru a preveni abandonul studenților cu taxă la unele programe de studii, pentru cel puțin 500 de studenți;</p>
Termen:	5 ani
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rectorul,</li> <li>- Prorectorul cu baza materială și probleme studentești,</li> <li>- Prorector cu imaginea universității, relații internaționale și dezvoltare europeană,</li> <li>- Decanii,</li> <li>- Directorul general administrativ</li> </ul>

## **OS6. Dezvoltarea Universității "Ștefan cel Mare" din Suceava ca o universitate centrată pe educație și cercetare.**

Obiectivele generale privind învățământul și cercetarea în USV urmăresc, în următorul mandat, continuarea tuturor acțiunilor care au asigurat o prezență onorantă și semnificativă a USV în sistemul universitar românesc, ca o universitate centrată pe educație și cercetare:

- Înființarea Facultății de Medicină în cadrul USV, care să gestioneze atât programele din domeniul sănătății dezvoltate în cadrul Departamentului de Sănătate și Dezvoltare Umană, cât și viitoarele programe de studii de lungă durată;
- Deschiderea unor noi programe de studii, în acord cu tendințele de pe piața forței de muncă, precum Media digitală, Tehnică dentară, Medicină generală etc.;
- Dezvoltarea unui program de studii în limba chineză, pentru a deschide universitatea și către piața educațională asiatică;
- Consolidarea responsabilităților și atribuțiilor comisiilor de calitate și degrevarea de activități didactice a cadrelor didactice care sunt responsabili de programe de studii;
- Încurajarea responsabililor de programe de studii, prin acordarea de reduceri de normă, pentru a activa în calitate de evaluator ARACIS;

- Pregătirea pentru evaluarea școlilor doctorale în vederea menținerii statutului de IOSUD al universității, consolidarea școlilor doctorale și a domeniilor de doctorat, introducerea de noi domenii de doctorat;
  - Susținerea cu locuri bugetate suplimentare a programelor de studii cu dublă diplomă;
  - Dezvoltarea, în continuare, la fiecare program de studii, a cursurilor pentru formarea competențelor transversale ale studenților;
  - Creșterea numărului de proiecte finanțate prin Programul ERASMUS+ și participarea la alte programe similare, implementate în cadrul Departamentului de relații internaționale;
  - Dezvoltarea de cursuri de pregătire în limba română (an pregătitor) în afara granițelor României, în special în Ucraina și China;
  - Continuarea sprijinirii învățământului ID pentru specializările la care acest tip de învățământ se dovedește performant, prin asigurarea unui tarif la PO adecvat și susținerea financiară pentru necesitățile logistice ale unor astfel de programe;
  - Menținerea pe podiumul clasamentului OSIM privind cererile de brevete de invenție;
  - Continuarea susținerii financiare a publicării de articole științifice în reviste cotate internațional și de cărți în edituri de prestigiu;
  - Organizarea anuală a unui concurs internațional pentru acordarea de burse de cercetare, din venituri proprii, în valoare de 800-1000 EUR/lună pentru stagii de cercetare în USV, cu o durată de 3-6 luni, cercetătorilor de peste hotare, stagii finalizate și prin publicarea de rezultate științifice în reviste de top, cu afilierea USV;
  - Dezvoltarea compartimentelor de specialitate din USV pentru a susține în mod adecvat derularea procedurilor de achiziție, în conformitate cu legislația actuală;
  - Extinderea activităților Biroului de Management Programe pentru a susține toate proiectele câștigate în cadrul universității;
  - Acreditarea a 3-6 domenii în cadrul Editurii USV, stimularea financiară a cadrelor didactice din USV pentru a publica în editura universității;
  - Sprijinirea logistică și financiară a tuturor proiectelor de cercetare, resurse umane sau de transfer tehnologic, prin acordarea de împrumuturi temporare, necesare derulării proiectelor în condiții adecvate;
  - Optimizarea aparatului administrativ în vederea realizării cu succes a obiectivelor strategice și a asigurării suportului necesar activităților de cercetare și de învățământ;
  - Dezvoltarea unui nou site al USV și al facultăților, în concordanță cu noile tehnologii informaționale și pentru a satisface nevoile actuale ale utilizatorilor.
  - Adaptarea infrastructurii și activităților educaționale și de cercetare pentru creșterea gradului de reziliență al USV la provocările actuale.

Indicatori	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Înființarea Facultății de Medicină în cadrul USV;</li> <li>2. Înființarea unor noi programe de studii, în acord cu tendințele de pe piața forței de muncă;</li> <li>3. Susținerea și încurajarea cadrelor didactice cu responsabilități în comisiile de asigurarea și evaluarea calității, în elaborarea documentațiilor pentru programele de studii, precum și pentru a activa în calitate de evaluator ARACIS;</li> <li>4. Susținerea activităților pentru evaluarea școlilor doctorale, în consolidarea școlilor doctorale și a domeniilor de doctorat, precum și introducerea de noi domenii de doctorat (Sănătate, Educație Fizică, Drept);</li> <li>5. Dezvoltarea de parteneriate și acorduri interinstituționale pentru creșterea numărului de programe de studii cu dublă diplomă, cu alocarea de locuri bugetate;</li> <li>6. Creșterea numărului de proiecte finanțate prin Programul ERASMUS+ și participarea la alte programe similare;</li> <li>7. Dezvoltarea de cursuri de pregătire în limba română (an pregătitor) în afara granițelor României, în special în Ucraina și China;</li> <li>8. Menținerea primului loc în clasamentul OSIM privind cererile de brevete de invenție;</li> <li>9. Susținerea financiară pentru necesitățile logistice necesare programelor de studii cu învățământ ID;</li> <li>10. Susținerea financiară a publicării de articole științifice în reviste cotate internațional și de cărți în edituri de prestigiu;</li> <li>11. Acordarea de burse de cercetare, din venituri proprii, în valoare de 800-1000 EUR/lună pentru stagii de cercetare în USV, cu o durată de 3-6 luni, cercetătorilor de peste hotare, stagii finalizate și prin publicarea de rezultate științifice în reviste de top, cu afilierea USV;</li> <li>12. Dezvoltarea compartimentelor de specialitate din USV pentru a susține proiectele câștigate și derularea procedurilor de achiziție;</li> <li>13. Acreditarea a 3-6 domenii în cadrul Editurii USV, precum și stimularea financiară a cadrelor didactice din USV pentru a publica în editura universității;</li> <li>14. Sprijinirea logistică și financiară a tuturor proiectelor de cercetare;</li> <li>15. Optimizarea aparatului administrativ în vederea realizării cu succes a obiectivelor strategice;</li> <li>16. Dezvoltarea unui nou site al USV și al facultăților.</li> </ol>
Termen:	5 ani



Responsabili	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rectorul,</li><li>- Prorectorul cu activitatea științifică,</li><li>- Prorectorul cu baza materială și probleme studentești,</li><li>- Prorector cu imaginea universității, relații internaționale și dezvoltare europeană,</li><li>- Prorectorul cu activitatea didactică,</li><li>- Decanii,</li><li>- Directorul general administrativ</li></ul>
--------------	---

Prin urmare, pentru perioada 2020-2024, USV trebuie să continue eforturile în direcția creșterii calității la nivelul activităților didactice și de cercetare, a recunoașterii naționale și internaționale, procese corelate eforturilor de internaționalizare. Trebuie să se acționeze în direcția creșterii investițiilor eficiente care să stimuleze și să facă posibilă dezvoltarea în continuare a USV ca pol de cunoaștere, de educație și de instruire, ca garanție a calității absolvenților ei, care să se implice în propria lor formare, în dezvoltarea cunoașterii și în prosperitatea regiunii.

Pe lângă toate acestea, se dorește ca USV să fie un loc al competiției, al dezbaterilor, al libertății de exprimare și de gândire, al spiritului critic și creator și deopotrivă al solidarității.