

PROGRAM MANAGERIAL

**PENTRU CANDIDATURA LA
FUNȚIA DE RECTOR AL
UNIVERSITĂȚII „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
2024-2029**

CANDIDAT:

Prof. univ. dr. habil. SORIN RADU

Cuprins

O perspectivă europeană asupra viitorului: ULBS 2029	3
I. Activitatea didactică	8
II. Studenții	12
II.1. Studenții – educația și cercetarea	14
II.2. Servicii pentru studenți	15
II.3. Studenții și dezvoltarea unui ecosistem antreprenorial	16
III. Studii doctorale și postdoctorale	18
IV. Cercetare, dezvoltare și inovare	22
V. Internaționalizare	26
VI. Biblioteca	31
VII. Management organizațional	35
VII.1. Administrația	37
VII.2. Strategie economico-financiară	38
VII.3. Asigurarea Calității și Controlul Intern Managerial	40
VII.4. Marketing și comunicare	41
VIII. Infrastructură și digitalizare	44
VIII.1. Infrastructura didactică și de cercetare	45
VIII.2. Digitalizarea ULBS	48
IX. Etică și deontologie universitară	51
X. Universitate, comunitate și sustenabilitate	55

O perspectivă europeană asupra viitorului: ULBS 2029

Se încheie, iată, un mandat pe care nu doar o dată l-am numit „atipic”, fiind marcat de pandemie, criză energetică, instabilitate economică și financiară. Am candidat în 2020 la funcția de rector al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu având o viziune clară asupra modului în care urma să transformăm universitatea noastră. Schimbarea adusă de pandemie a fost, însă, una fără precedent. Desigur, toate domeniile au fost afectate, dar poate că niciunul cu atâta intensitate precum sectorul educațional. Forțați dintr-o dată să practicăm educația online, deopotrivă profesori, elevi și studenți, părinți, decidenți administrativi și politici, am fost cu toții confrunțați cu provocările inerente unei astfel de situații. Nu doar că a fost nevoie să învățăm să utilizăm din mers diferite platforme de care aveam nevoie în activitatea didactică, dar am fost confrunțați și cu abordări pentru care nu am avut suficient timp să ne pregătim: distanțare fizică, teama de îmbolnăvire, necesitatea de a lua măsurile specifice cerute de moment în condiții de incertitudine, relații colegiale alterate de lipsa sau reducerea la minim a întâlnirilor și socializării, insuficiența dotărilor tehnice și lipsa de familiaritate cu platformele de predare online care să faciliteze actul didactic în noile condiții; în plus, necesitatea de a implementa în timp scurt prevederi legislative care să ne protejeze în fața pericolului cauzat de virusul SARS-CoV-2. Pandemia a reprezentat un moment deosebit de important, o piatră unghiulară în viețile noastre. Discutăm mult azi despre reziliență și facem eforturi pentru a șterge efectele acelor luni, dar, în mod evident, pandemia a schimbat cu adevărat felul în care abordăm azi diferitele domenii de activitate.

Dacă ideea de schimbare continuă e una despre care trebuie să fim pregătiți să vorbim atunci când facem prognoze, după momentul pandemic pe care l-am traversat am înțeles cu toții noile valențe ale schimbării care afectează rapid, fără discernământ, fără șansa de a face pregătiri, întreaga societate. Dar un asemenea moment reprezintă și o oportunitate. Ne-au fost testate limitele, însă am făcut pași importanți pe drumul digitalizării. Am fost speriați, dar am conceput planuri pentru a ne putea proteja. Și, mai ales, am înțeles importanța de fi împreună în fața provocării.

Unde suntem azi

Pentru a putea jalona pașii propuși pentru dezvoltarea organizațională în următorii cinci ani, e necesar să clarificăm momentul actual. Voi face acest lucru succint, punctând doar elementele esențiale, având în vedere că detalierea acestora este disponibilă în rapoartele anuale ale echipei manageriale, diseminate la timp în comunitatea universitară. De asemenea, nu voi cuprinde aici gama de măsuri luate în srijul răspunsului la pandemie. Considerentul este că aceea a fost o situație excepțională, neprevăzută, la care răspunsul a fost inițial reactiv. Doar ulterior, pe măsură ce situația a evoluat, am putea afirma că societatea în general și universitatea noastră în special au luat măsurile într-o perspectivă proactivă. Această perspectivă a reprezentat și moștenirea pozitivă, dacă o putem numi astfel, a perioadei. Chiar dacă nu ne-am dorit să trecem prin pandemie, suntem datori să nu uităm lecțiile pe care le-am învățat.

În anul 2020 propuneam o viziune centrată pe cei trei „C”: Cercetarea, implicarea în Comunitate și dezvoltarea spiritului Critic. Și, pentru că universitatea a evoluat vizibil în acești patru ani de mandat, apreciez că valorile amintite pot constitui mai departe elementele centrale ale strategiei de dezvoltare a ULBS pentru următorii ani. Nu am promis atunci cifre, dar am avut mereu în minte ambiția de a realiza de aici, de la Sibiu, performanțe de nivel național și internațional și de a evidenția cât mai clar pe harta cercetării academice Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu. Porneam de la un deficit de imagine în comunitatea sibiană și în Regiunea Centru, aveam puține proiecte de cercetare și de dezvoltare a infrastructurii, o prezență marginală în clasamentele internaționale, aveam dificultăți în a atrage resursă umană tânără spre cariera didactică, nu puteam vorbi atunci despre o editură universitară în sensul real al termenului (și nu o tipografie), școli doctorale acreditate ARACIS, servicii complexe pentru studenți sau, nu în ultimul rând, despre standarde etice funcționale.

Nu o să folosesc nici acum cifre pentru a reliefa dezvoltarea universității. Reamintesc doar că ULBS a câștigat și implementat proiecte de infrastructură importante, că unele sunt în derulare și au importanță majoră pentru comunitate (dacă mă gândesc, de pildă, doar la campusul pentru învățământ dual). De asemenea, universitatea noastră a fost partea centrală a celui mai mare proiect de formare didactică derulat în cadrul *României Educate*. Apoi, ULBS a câștigat proiecte de cercetare pe toate liniile de finanțare deschise la competițiile naționale și pe linii esențiale de finanțare europeană, precum Horizon Europe. În plus, a participat cu succes la competițiile PNRR, contractând până acum proiecte pe aproape toate liniile deschise aici și atingând rezultate cu totul remarcabile la Investiția I.8, destinată atragerii de resurse umane de top din străinătate, unde a ocupat locul 6 la nivel național ca număr de proiecte câștigate și contractate.

În ceea ce privește calitatea educației și a activității didactice, ULBS a fost reconfirmată de ARACIS ca universitate cu *Grad de încredere ridicat*, iar studiile doctorale au fost acreditate de aceeași agenție națională de evaluare, IOSUD adăugând ulterior încă un domeniu acreditat la cele 15 existente la începutul mandatului.

Totodată, universitatea noastră și-a consolidat poziția în comunitatea locală și pe plan național, exemplul proiectului contractat pentru construirea campusului pentru învățământ dual demonstrând că ULBS e deja recunoscută ca partener de încredere al autorităților locale și al mediului de afaceri sibian, acționând ca agent al schimbării care poate contribui la modelarea dinamicii sociale și economice a Sibiului, la dezvoltarea de ansamblu a infrastructurii regionale și la generarea de noi oportunități pentru tineri. Mai mult, ne-am asumat rolul de facilitator în dezvoltarea sportului pentru copii, juniori și a celui de performanță prin preluarea Clubului Sportiv Universitar Sibiu și a echipei-fanion a Sibiului – BC CSU Sibiu. În acest mod, vom da o dimensiune mai complexă și o șansă reală dezvoltării infrastructurii sportive a Sibiului prin construcția Complexului Sportiv – Arena Universitară.

La nivel național, ULBS a fost acceptată ca membru cu drepturi depline în Consorțiul Universitaria, cel mai vechi și mai prestigios consorțiu universitar din România. Mai mult, parteneriatele strategice încheiate cu Universitatea „Babeș-Bolyai” și Universitatea de Medicină și Farmacie „Iuliu Hațieganu” din Cluj-Napoca vor crea oportunități de colaborare diverse și vor da o altă dimensiune viitoarelor proiecte de cercetare.

Studenții au fost prezenți în toate aceste dimensiuni ale dezvoltării universității, și în primul rând pentru ei am modernizat spațiile de cazare și am crescut calitatea meniului la cantină; convergent, am dezvoltat structurile existente (EduHub, D-School) și am creat altele noi, precum SmartHub – un loc de întâlnire a asociațiilor studențești, a studenților care au nevoie de consiliere psihologică sau care doresc să fie ajutați în alegerea carierei vocaționale și, nu în ultimul rând, un punct de sprijin al tinerilor care caută repere de orientare în ceea ce numim deseori Sibiul Universitar.

Oportunitățile de mobilitate academică internațională dedicate studenților, cadrelor didactice și personalului administrativ au crescut considerabil, universitatea obținând finanțări record față de anii precedenți. Recunoașterea internațională a ULBS o putem măsura prin acederea în peste 10 ranking-uri internaționale, uneori pe locuri onorabile, altele între primele universități din România, dar mai ales prin acceptarea sa în Alianța Universităților Europene FORTHEM, alături de universități prestigioase din Germania, Franța, Italia, Spania, Norvegia, Finlanda, Polonia și Letonia. Prezența ULBS în această alianță reprezintă o realizare care ne-a propulsat în prima ligă europeană, prin dezvoltarea de proiecte colaborative cu echipe internaționale și lărgirea perspectivei experienței didactice și de cercetare pentru cadrele didactice și studenții noștri.

La finalul mandatului, pot afirma cu tărie că ULBS se află pe o direcție sănătoasă, este o instituție apreciată și respectată în comunitate, țară și străinătate, în plină ascensiune, cu proiecte importante, buget consolidat, planuri de dezvoltare realiste, sustenabile, studenți implicați și pasionați de ceea ce învață, conștienți de oportunitățile pe care le au, precum și o comunitate academică în plină dezvoltare, care își investește energia pentru a construi și dezvolta aici la Sibiu universitatea viitorului, universitatea europeană. Mă bucur că sunt parte a acestui frumos proces și că am putut genera uneori scânteia care a declanșat energiile voastre de acțiune. Vă reamintesc, totodată, că asemenea realizări nu reprezintă un scop în sine, nu aduc privilegii, ci oportunități de dezvoltare, mai multă muncă și inevitabile sacrificii întru folosul studenților, al corpului academic și al progresului general.

Unde vrem să ajungem în 2029

Pornind de la ceea ce universitatea a acumulat în tot acest timp, folosind resursele de care dispunem – în continuare, susțin că resursa umană este cea mai importantă dintre acestea –, integrând bunele practici oferite de contactul cu universități din România și de peste hotare prin intermediul parteneriatelor și alianțelor universitare la care am aderat de curând, perioada următoare și, mai ales, finalul de mandat 2024-2029 pot aduce Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu în poziția de principal interlocutor pentru toate autoritățile administrative în proiectele de dezvoltare comunitară din Sibiu, dar și de actor principal în sistemul universitar din România. În acest sens, va fi importantă consolidarea pozițiilor pe care ULBS le deține în cadrul alianțelor și rețelelor universitare, mai cu seamă în contextul necesității creșterii gradului de internaționalizare a învățământului superior.

Acțiunile întreprinse pentru creșterea gradului de transparență decizională, eficientizarea managementului financiar, dezvoltarea cercetării, sporirea calității actului didactic și promovarea standardelor etice și de integritate academică vor fi continuate pentru a construi, etapă cu etapă, o organizație mai eficientă și mai respectată. Aceste direcții vor contribui, totodată, la consolidarea poziției universității în rankingurile internaționale.

Un aspect deosebit de important, aș spune esențial, este digitalizarea universității și racordarea ei la noile tehnologii de obținere și prelucrare a informațiilor, vulnerabilitatea noastră în acest sens fiind reliefată în contextul pandemic anterior. Continuarea eforturilor de digitalizare, dotarea cu echipamente și dezvoltarea bazei materiale în această privință reprezintă o necesitate atunci când privim către 2029.

Pentru stabilirea obiectivelor operaționale și planificarea corectă a activităților necesare atingerii acestora, am analizat, cum e firesc, organizația, atât din punctul de vedere al interacți-

unilor sale interne, cât și externe. Având în vedere utilitatea și claritatea unor modele de analiză folosite în managementul strategic, am abordat punctele tari și punctele slabe ale universității în cadrul unor analize SWOT desfășurate pe segmente specializate și completate apoi de analiza PESTEL și de „Modelul celor 5 forțe ale lui Porter”, pentru a înțelege mediul extern și provocările acestuia. Pentru a nu încărcă inutil prezentul document, voi lăsa concluziile rezultate din analizele SWOT pentru capitolele dedicate problemelor în cauză și nu voi relua aici toată analiza PESTEL (ea este detaliată și în planul managerial anterior), ci doar elementele apărute în perioada 2020-2024 (sau care necesită anumite clarificări).

Actualizarea analizei PESTEL

Dacă ne referim la factorii politici (P), luând în considerare elementele de noutate apărute după 2020, trebuie să avem în vedere necesitatea dezvoltării sistemului de educație și formare în Uniunea Europeană, pentru „o Europă mai socială prin implementarea Pilonului european al drepturilor sociale”. Către un astfel de obiectiv converg investițiile care au în vedere creșterea relevanței pe piața muncii a sistemelor educaționale, dar și posibilitățile de perfecționare și recalificare pentru cetățeni, în special asigurarea oportunităților de învățare pe tot parcursul vieții. Proiectul *România Educată* – proiect al Administrației Prezidențiale asumat de către Guvernul României – și Programul de Guvernare 2021-2024, precum și celelalte documente de interes, jalonează drumul României către spațiul european al educației în orizontul anului 2030. De menționat este și că Planul Național de Redresare și Reziliență integrează o parte din măsurile cuprinse în *România Educată*. Direcțiile strategice asumate în acest context de România constituie un cadru nou de care trebuie să ținem cont atunci când planificăm pașii către digitalizarea universității (inclusiv în chestiunile legate de siguranța datelor și siguranța cibernetică), precum și mecanismele de adaptare la diferite crize care pot apărea sau dezideratul educației incluzive.

În ceea ce privește actorii economici (E), menționăm doar că bugetul Ministerului Educației a crescut în ultima vreme, deși sumele alocate dezvoltării dotărilor ar putea fi mai consistente.

Factorii sociali (S) aduc în prim-plan o serie de chestiuni care afectează în mod direct sistemul educațional în ansamblul său. Mă refer aici îndeosebi la sporul natural negativ și la emigrație. Pe de altă parte, trebuie menționată în acest context și o amenințare care afectează direct sistemul universitar românesc – preferința acordată universităților din afara țării de către elevii care termină studiile liceale.

Factorii tehnologici (T) sunt cei care necesită cea mai mare atenție în viitor. Digitalizarea, alfabetizarea digitală mai precis, reprezintă o provocare importantă a viitorului. Platformele online de învățare și folosirea Inteligenței Artificiale (AI) pe scară largă reprezintă o combinație la care trebuie să reflectăm continuu. Discuțiile cu privire la folosirea AI de către studenți în procesul de pregătire și, mai ales, la felul în care aleg aceștia să o folosească sunt relativ recente în spațiul public românesc. Dar este evident că, în viitorul deloc îndepărtat, astfel de dezbateri vor fi contextualizate de integrarea tot mai mare a AI în viețile noastre.

Schimbările climatice și necesitatea de a proteja mediul (E) rămân elementele definitorii ale discuției despre sustenabilitate în contextul atingerii obiectivului planului verde european.

Cu privire la legislație (L), pe lângă documentele care au apărut în contextul conectării la spațiul european al educației și cele de la nivel național (menționate mai sus), apariția noilor Legi ale Educației (cu accent pe Legea 199/2023, cea care reglementează învățământul superi-

or) în anul care a trecut a determinat schimbări importante, multe dintre ele fiind încă în curs. O serie de modificări în privința activității didactice, evaluării, acordării burselor, ca să menționăm doar câteva, sunt în proces de implementare sau au fost deja implementate.

Pentru a continua analiza mediului extern, voi puncta și câteva concluzii reliefate de Modelul celor 5 forțe ale lui Porter (potențialul noilor veniți, puterea furnizorilor, puterea cumpărătorilor, amenințarea produselor înlocuitoare, concurența). Am ales să folosesc și acest model, nu într-o formă definitorie, ci mai degrabă exploratorie, pentru a lărgi cadrul de analiză, în sensul unei mai bune înțelegeri a contextului. Astfel, există posibilitatea unor oferte concurente pentru elevii de liceu, mai ales dinspre universități din afara granițelor României; în ceea ce privește apariția unor competitori noi din același areal geografic, fenomenul îmi pare a avea o probabilitate scăzută, întrucât aceștia vor fi confrunțați cu necesitatea acreditării și cu provocarea de a obține fonduri pentru investiții în privința creșterii brandului și recunoașterii acestuia. În schimb, notorietatea și prestigiul universității ar putea genera recomandări din partea liceelor de origine pentru viitorii studenți. E bine să ne reamintim că există oferte numeroase în privința diferitelor programe de studii, iar, în acest context, digitalizarea și folosirea eficientă a platformelor de învățare online (mai exact, deprinderea folosirii acestora) sporesc ofertele către care pot opta potențialii studenți. Prin urmare, digitalizarea și adaptarea la evoluțiile tehnologice trebuie să fie elemente structurale ale planurilor operaționale viitoare. Platformele digitale care oferă conținut educativ, alte universități, unele companii care investesc în resursele umane proprii reprezintă contexte de care trebuie să ținem cont în momentul elaborării obiectivelor și parteneriatelor viitoare.

O universitate a viitorului este universitatea care găsește calea spre așteptările noilor generații de studenți, așteptări tot mai diferite de cele ale generațiilor anterioare. Este universitatea care știe să se adapteze la nevoile pieței muncii și la noile cerințe ale acesteia, ținând pasul cu dezvoltarea în ritm accelerat a tehnologiilor. Este universitatea care înțelege necesitatea protejării mediului, la fel de bine cum înțelege economiile sociale. Este universitatea care își protejează resursa umană și conștientizează că, alături de competențe și profesionalism, la fel de importantă este și starea de bine a oamenilor săi. Este universitatea care formează nu doar specialiști, ci și „oameni”. Este universitatea pentru care primează valori precum integritatea, solidaritatea, libertatea și responsabilitatea! Astfel de valori nu apar pur și simplu. Ele se sedimentează și se dezvoltă în perioade lungi de timp. Le putem observa, la un moment dat, privind în urmă, întocmai unui istoric expert în stratigrafie, sau ca un geolog care înțelege felul în care s-au sedimentat tipurile de roci în ani mulți de evoluție. Dar astfel de valori se sedimentează sub acțiunea hotărâtă a noastră, a oamenilor. Noi suntem cei care le putem da viață.

Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu a demonstrat în ultimii ani că îndeplinește deja condițiile de universitate a viitorului. Ea a făcut pași importanți pe linia vizibilității internaționale, a cercetării înalt calitative, a procesului didactic bazat pe o metodică modernă, a oportunităților și activităților cu și pentru studenți, iar lista poate continua. De altfel, universitatea noastră are un mare avantaj: oamenii săi. Iar toate progresele au fost făcute de către, cu și prin oamenii săi. De aceea sunt atât de optimist în privința viitorului universității noastre, pentru că am încredere în oamenii ei. Și sunt convins că, unindu-ne eforturile, putem consolida ULBS ca universitate a viitorului!

Prof. univ. dr. habil. Sorin Radu

I. Activitatea didactică

Într-o societate aflată în continuă schimbare, marcată de provocări profunde și diverse, de la pandemie și crize socio-economice la accelerarea digitalizării, rolul universității devine esențial. Activitatea didactică – ca activitate principală, în care rolurile celor doi actori, cadre didactice și studenți, se rescriu din mers – se reflectă în oferta educațională, ce trebuie să țină pasul cu dinamica pieței muncii și în formarea resursei umane capabile să gestioneze un act educațional de înaltă calitate.

Prin dezvoltarea continuă a programelor de studii, dar și prin flexibilizarea ofertei educaționale – programe *joint-degree*, programe certificate prin microcredențiale, programe în limbi străine, programe cu dublă specializare, programe duale – Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu își va consolida importanța locală, regională, națională și europeană în spațiul învățământului superior. Pentru implementarea unui act educațional de cea mai înaltă calitate este nevoie de resursă umană capabilă de performanțe înalte. Astfel, universitatea va urmări, pe de o parte, atragerea unei resurse umane competitive, iar, pe de altă parte, va oferi programe de formare continuă pentru toate tipurile de posturi didactice.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • ULBS este o universitate cu „grad de încredere ridicat”, obținut în urma evaluării instituționale din anul 2021; • 84 programe de licență și 68 programe de masterat acreditate ARACIS; • ULBS este o universitate cu o structură echilibrată și diversă a ofertei educaționale; • ULBS are în oferta sa educațională specializări unice (sau care se mai regăsesc doar la câteva alte universități) la nivel național; • Derularea unui program intens de mobilități Erasmus+ pentru studenți și cadre didactice; • ULBS dispune de importante resurse de informare-documentare: acces la baze de date informaționale și un fond de carte/publicații care este îmbogățit în mod continuu; • ULBS dispune de cadre didactice titulare, personal didactic auxiliar și personal nededactic cu competențe solide în domeniul posturilor pe care le ocupă, între care multe cu vizibilitate națională și internațională; • Angrenarea unui număr mare de angajați în proiecte de educație, formare și de cercetare; • Politică de întinerire a resursei umane promovată în ultimii ani; • Un număr semnificativ de laboratoare didactice dotate cu aparatură modernă; • Existența unor platforme digitale moderne de predare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implicare redusă a cadrelor didactice în activitățile extradidactice derulate în cadrul ULBS; • Număr relativ redus de programe în limbi străine; • Lipsa unor programe de tip <i>joint degree</i>; • Număr insuficient de programe de formare continuă a personalului didactic auxiliar și nededactic; • Lipsa unui proces real de evaluare de către directorul de departament și de evaluare colegială a cadrelor didactice; • Modesta implicare a studenților în procesul de evaluare a cadrelor didactice; • Unele spații sunt improprie pentru activitățile didactice; • Lipsa unei asociații alumni puternice la nivel ULBS, precum și a unor asociații similare la nivelul fiecărei facultăți.

Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Programele europene de formare și de cercetare științifică, care oferă finanțare conceptelor noi și/sau inovative ce se regăsesc în strategia universității; • Dezvoltarea programelor de studii în limbi străine existente și înființarea altora noi; • Colaborările în domeniul didactic în cadrul Consorțiilor Universitare și FORTHEM, din care ULBS face parte; • Oportunitatea elaborării unor noi metodologii, proceduri și regulamente în domeniul didactic în baza noii Legi a Învățământului Superior, adaptate la nevoile ULBS; • Potențial de utilizare extinsă a platformelor de predare digitală nou achiziționate; • Dezvoltarea programelor de formare continuă prin operaționalizarea departamentului de specialitate nou înființat; • Implementarea și dezvoltarea învățământului dual, în baza noilor reglementări naționale; • Dezvoltarea și implementarea sistemului de microcertificări, în baza noilor reglementări naționale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Scăderea interesului pentru absolvenți de a opta pentru cariera didactică în unele domenii; • Scăderea demografică, rata mare a abandonului școlar la nivel preuniversitar și mobilitatea în creștere a absolvenților de liceu (mulți optând pentru studii universitare în străinătate); • Dinamica (adeseori imprevizibilă) a pieței muncii și accentul (uneori excesiv) pus pe angajabilitate în evaluarea programelor de studii; • Situarea geografică a universității noastre în proximitatea altor universități de prestigiu.

Obiective	Ațiuni/Strategii	Rezultate
<p>Recunoașterea și valorizarea activității didactice ca misiune fundamentală a Universității</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea evaluării activității didactice a titularilor prin sistemul GRADIS; • Optimizarea procedurilor de evaluare a activității didactice; • Susținerea cadrelor didactice cu potențial de atingere a excelenței în domeniul didactic; • Continuarea investițiilor în domeniul infrastructurii didactice; • Asigurarea resurselor necesare unui proces de predare-învățare adaptat la tendințele și standardele internaționale; • Continuarea aplicării strategiei transparente de dezvoltare a resursei umane la nivelul fiecărei facultăți și departament, în concordanță cu obiectivele generale ale ULBS și cu aspirațiile individuale; • Continuarea sprijinului financiar și tehnic pentru publicarea cursurilor (inclusiv în variantă electronică) și a cărților la editura ULBS (proofreading, editare ș.a.); 	<ul style="list-style-type: none"> • Raportarea anuală a activității didactice în cadrul GRADIS, inclusiv în vederea evaluării criteriilor de promovare și a acordării gradărilor de merit; • Transparența și eficientizarea procedurilor de evaluare a cadrelor didactice de către studenți, de către directorul de departament și de către colegi; • Creșterea calității actului didactic și a prestigiului universității în plan național și internațional; • Condiții mai bune de muncă pentru întregul personal al universității; • Derularea cursurilor de formare a cadrelor didactice, inclusiv în cadrul unor proiecte; • Sprijinirea tuturor programelor de studiu în vederea asigurării standardelor ARACIS; • Facilitarea accesului tinerilor în sistemul de învățământ în ULBS; • Asigurarea unei traiectorii profesionale;

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidarea dimensiunii etice în activitatea didactică; • Menținerea remunerării unitare a orelor plătite în regim de plata cu ora; • Promovarea mentoratului pentru susținerea integrării noilor angajați în organizație. 	<ul style="list-style-type: none"> • sionale pe criterii de competență – criterii excelență GRADIS; • Publicarea cursurilor și cărților prin Editura ULBS, a cărei eficiențizare va fi continuată; • Elaborarea unui nou cod de etică universitară corelat cu prevederile noii legi a învățământului superior și cu principiul „toleranței zero” față de plagiat; • Continuarea derulării cursurilor facultative transversale în domeniul eticii academice, implementate la nivelul ULBS; • Aplicarea unitară a remunerării în regim de plata cu ora pentru toate cadrele didactice, indiferent de facultate.
<p>Consolidarea programelor de studiu existente; dezvoltarea și adaptarea ofertei educaționale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Armonizarea reglementărilor interne privind procesul didactic cu Legea Învățământului Superior (LIS); • Armonizarea activității didactice cu direcțiile strategice ale ARACIS; • Evaluarea calității programelor de studii de licență și master în concordanță cu standardele ARACIS; • Dezvoltarea și adaptarea pragmatică a programelor de studiu la cerințele educaționale naționale și internaționale, respectiv la condiționările impuse de piața muncii și cu centrarea învățării pe student; • Compatibilizarea treptată a planurilor de învățământ și a curriculumului cu cele ale universităților din Alianța Universitară FORTHEM; • Internaționalizarea programelor academice; • Digitalizarea mediului de învățare, utilizarea diferitelor platforme de resurse educaționale deschise; • Analiza oportunității introducerii inteligenței artificiale în procesul didactic, ținând cont de avantajele tehnologice, dar și de provocările etice aferente; • Implementarea și dezvoltarea învățământului dual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea/modificarea regulamentelor, metodologiilor și procedurilor interne privind activitatea didactică, în concordanță cu noile prevederi ale LIS, adaptate la cerințele ULBS; • Monitorizarea activității didactice și corelarea continuă cu politicile și recomandările privind creșterea calității învățământului superior; • Îndeplinirea standardelor ARACIS pentru fiecare program de studiu; • Reacreditări ale programelor existente; • Adaptări ale cifrelor de școlarizare; • Înființarea de noi programe de studii, inclusiv în limbi străine; • Intensificarea mobilității internaționale a cadrelor didactice și a studenților; • Adaptarea planurilor de învățământ și a curriculumului la cerințele pieței muncii, inclusiv prin consultare cu angajatorii; • Realizarea treptată a unui spațiu european comun al educației și formării profesionale; • Diversificarea portofoliului de discipline opționale și facultative, pentru a oferi flexibilitate traseului academic.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Formarea continuă a cadrelor didactice din ULBS / Diversificarea ofertei didactice a ULBS prin dezvoltarea altor tipuri de programe decât cele cuprinse în oferta de licență și masterat, precum și a programelor de formare continuă pentru alte categorii de adulți;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea serviciilor suport pentru ca fiecare cadru didactic să aibă posibilitatea să urmeze cursuri de formare continuă și de perfecționare didactică; • Diversificarea ofertei de activități și module de formare continuă și specializare în metodica predării, comunicare, negociere etc. pentru cadrele didactice; • Proiectarea, acreditarea și implementarea de programe de formare continuă și reconversie profesională destinate cadrelor didactice din învățământul preuniversitar și universitar; • Proiectarea, acreditarea și implementarea de programe de formare pentru adulți pe diferite teme în scopul creșterii implicării universității în comunitate; • Dezvoltarea, acreditarea și eficientizarea programelor postuniversitare existente la nivelul ULBS și înființarea de noi programe postuniversitare interdisciplinare; • Dezvoltarea cursurilor de limbi străine oferite de către ULBS (către propriile cadre didactice, către companii și alte entități externe). 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea actului de predare-învățare și implicit a rezultatelor la evaluare obținute de studenți; • Operaționalizarea departamentului de formare continuă, nou înființat; • Programe acreditate (ME) de formare continuă pentru profesori; • Completarea pregătirii de bază cu cunoștințe din domenii complementare în vederea facilitării integrării pe piața muncii în domenii conexe celui în care s-au format inițial; • Programe de reconversie profesională pentru diferite categorii sociale; • Înființarea unor programe de cunoaștere și dezvoltare personală; • Diversificarea surselor de venituri extrabugetare ale ULBS.
<p>Consolidarea și extinderea colaborării ULBS cu învățământul preuniversitar și comunitatea ALUMNI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Extinderea colaborării cu inspectoratele școlare; • Planificarea eficientă și dezvoltarea programelor de practică, internship și voluntariat în rețeaua învățământului preuniversitar; • Extinderea programelor de pregătire pentru elevi; • Întărirea asociațiilor de alumni prin integrarea foștilor absolvenți în activități comune cu cadrele didactice din ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea ofertei educaționale a ULBS; • Asigurarea de către ULBS a unui suport pentru formarea continuă a profesorilor din învățământul preuniversitar; • Continuarea și extinderea parteneriatelor cu rețeaua învățământului preuniversitar; • Derularea și dezvoltarea proiectelor de practică studentescă; • Programe de pregătire pentru elevi în vederea concursurilor de admitere și a examenului de bacalaureat; • Dezvoltarea de proiecte didactice în colaborare cu comunitatea alumni.

II. Studenții

Studenții reprezintă unul din pilonii esențiali ai universității. Principalele obiective strategice ale activităților dedicate studenților sunt consolidarea unui act educațional de înaltă calitate, ancorat în paradigme moderne, europene, dezvoltarea și promovarea unor servicii de orientare și consiliere care să îi sprijine în identificarea și pregătirea unui traseu profesional în acord cu așteptările, dorințele și cu cerințele pieței muncii, facilitarea adaptării la mediul academic, dezvoltarea și consolidarea stării de bine a studenților, creșterea implicării lor în proiecte de cercetare, consolidarea și modernizarea infrastructurii de cazare și servirea mesei, dezvoltarea unei comunități studențești implicate civic în programele universității, dar și ale comunității. Finalitatea unui asemenea proces îl reprezintă formarea de specialiști care să se impună ca profesioniști în domenii diverse, dar și ca cetățeni adaptați unei societăți în schimbare.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Accesul studenților la resurse educaționale digitale (platforma Google, MyAccount, baze de date etc); • Abilități digitale avansate ale studenților; • Accesul studenților la Centrul de Servicii Integrate pentru Studenți – SMARHub, care le oferă prin personal specializat servicii de consiliere a carierei, consiliere psihologică, consiliere psihoeducațională; • Dotarea SMARHub cu instrumente și metode moderne de evaluare și consiliere – psihologice, a carierei, psihoeducaționale; • Accesul studenților la activități de voluntariat oferite printr-un sistem integrat; • Accesul tuturor asociațiilor studențești la un spațiu unitar, integrat cu alte servicii și facilități oferite studenților (spații de birouri, spații pentru work-shop-uri, spații pentru alte activități – toate acestea cu dotările aferente); • Organizarea programului <i>Săptămâna de orientare</i> – pentru toți studenții de anul I din ULBS – program ce facilitează tranziția studenților din anul I la mediul academic; • Reabilitarea integrală a căminelor 6 și 7 și crearea unor spații de locuit moderne, dotate cu facilități noi – camere cu 2 și 3 locuri, spațioase, cu băi proprii, bucătării complet utilizate, spălătorii și uscătorii, spații de socializare și de studiu; • Menținerea la un nivel cât mai bun a celorlalte spații de cazare – căminele 1, 2, 3 și 4 – prin lucrări de întreținere curentă, care fac din aceste spații unele prietenoase pentru studenți și care sunt la standarde înalte de calitate (căminele 1, 2 și 3); 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficienta comunicare a tipurilor de activități și servicii oferite de SMARHub – pe rețelele studenților, dar și pe paginile de social media; • Lipsa de implicare a studenților în alte activități – în afară de cea didactică – și dificultatea de a-i motiva pentru a se implica în alte tipuri de activități (grupuri de învățare); • Nerealizarea unor analize și rapoarte care să explice abandonul universitar, angajabilitatea, satisfacția studenților față de serviciile oferite de către universitate, pe baza datelor strânse prin chestionare; • Activitatea alumni – prin interesul scăzut al absolvenților față de activități ale universității, dar și prin lipsa unor modalități concrete de menținere a legăturii cu absolvenții propuse de compartimentul alumni; • Schimbarea anuală integrală a conducerilor asociațiilor studențești, ceea ce duce la dificultăți în menținerea continuității unor proiecte ample pentru studenți; • Exagerarea rolului autonomiei și independenței asociațiilor studențești în raport cu alte structuri ale universității, ceea ce a generat clivaje în implementarea unor proiecte.

- Dezvoltarea calitativă a serviciilor oferite de cantină prin crearea unui meniu diversificat, dar în același timp sănătos și menținerea unor prețuri foarte accesibile pentru studenți;
- Introducerea posibilității de servire a mesei în regim take-away – ceea ce a permis accesul unui număr mai mare de studenți la serviciile cantinei;
- Introducerea în Regulamentul de acordare a burselor și altor forme de sprijin material pentru studenți a unor facilități – bursele ULBS (pentru studenții de anul I) și posibilitatea de acordare a unor reduceri și scutiri de taxă pentru studenții înmatriculați pe locuri cu taxă;
- Funcționarea mai multor structuri ale universității, care stimulează antreprenoriatul;
- Existența unui curs facultativ de educație antreprenorială al nivelului universității.
- Schimbarea reprezentanților studenților în structurile de conducere ale universității – consiliile facultăților și Senat – prin pierderea calității de student a unor membri în urma absolvirii studiilor;
- Lipsa unui program de tutorat unitar – care să ofere un cadru formal de activitate a tutorilor dar și o monitorizare a acestora, specific, pe ani de studii.

Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Programele europene de formare și de cercetare științifică, care oferă finanțare conceptelor inovative ce se regăsesc în strategia universității; • Dezvoltarea programelor de studii în limbi străine existente și înființarea altora noi; • Dezvoltarea programelor de formare continuă prin operaționalizarea departamentului de specialitate nou înființat; • Implementarea și dezvoltarea învățământului dual, în baza noilor reglementări naționale; • Dezvoltarea și implementarea sistemului de microcertificări, în baza noilor reglementări naționale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Scăderea interesului pentru absolvenți de a opta pentru cariera didactică în unele domenii; • Scăderea demografică, rata mare a abandonului școlar la nivel preuniversitar și mobilitatea în creștere a absolvenților de liceu (care optează pentru studii universitare în străinătate); • Dinamica (adeseori imprevizibilă) a pieței muncii și accentul (uneori excesiv) pus pe angajabilitate în evaluarea programelor de studii; • Situarea geografică a universității noastre în proximitatea altor universități de prestigiu.

II.1. Studenții, educația și cercetarea

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Îmbunătățirea activității de învățare a studenților	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea platformelor educaționale prin creșterea calității conținuturilor puse la dispoziția studenților, de la suporturi de curs la materialele specifice de instruire, în format digital; Diversificarea materialelor suport, în acord cu progresul tehnologic, digitalizarea și cu competențele noilor generații de studenți. 	<ul style="list-style-type: none"> Accesul studenților la resurse educaționale de înaltă calitate; Materiale de instruire diverse, care să faciliteze învățarea interactivă, utilizarea resurselor de tip text, audio, video, etc. și dezvoltarea competențelor digitale ale studenților.
Diversificarea educației formale, nonformale și informale în rândul studenților	<ul style="list-style-type: none"> Monitorizarea cursurilor din pachetul de cursuri facultative oferit de universitate (cu evaluarea impactului asupra traseului educațional și profesional al studenților); Dezvoltarea unor ateliere specifice, la cererea studenților, de dezvoltare a unor abilități și competențe transversale; Organizarea – prin intermediul SMARTHub – a unui calendar de activități și acțiuni care să evidențieze prezența și activitatea studenților în universitate, începând cu săptămâna de orientare și încheind cu săptămâna absolventului (săptămâna de orientare, săptămâna voluntariatului, săptămâna asociațiilor studențești, săptămâna verde ș.a.), dar care să și faciliteze implicarea studenților în viața comunității academice. 	<ul style="list-style-type: none"> Număr de studenți care frecventează cursurile facultative; Număr de studenți implicați în activități extracurriculare și cursuri facultative; Programul <i>Student ULBS</i> – care se actualizează anual, pe baza analizelor feed-back-urilor și impactului programului în rândul studenților.
Evaluarea și monitorizarea climatului de învățare	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea de analize și intervenții la nivel de microgrup educațional și de organizație – analiza chestionarelor de evaluare a cadrelor didactice de către studenți, evaluarea satisfacției studenților, analiza abandonului universitar etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Crearea unui mediu de învățare și de muncă sănătos, dinamic și adaptativ; Identificarea și corectarea disfuncționalităților la nivelul structurilor existente în organizație (ULBS), în scopul flexibilizării acestora și a creșterii capacității de adaptare la noile contexte educaționale.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Implicarea studenților în activitatea științifică	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea organizării de conferințe științifice studențești la nivel de facultăți, precum și a altor evenimente cu caracter științific; • Implicarea studenților în activitatea centrelor de cercetare; • Susținerea cercurilor științifice studențești, dar și susținerea înființării unor noi; • Organizarea unor ateliere care să faciliteze dobândirea de cunoștințe și competențe în domeniul cercetării științifice – organizate de COCerc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de studenți implicați în proiecte de cercetare; • Ateliere specifice (scriere academică, gestionarea resurselor bibliografice, aspecte de etică și integritate scriere de proiecte etc.).
Dezvoltarea și consolidarea ofertei de practică a studenților	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea și monitorizarea parteneriatelor de practică existente; • Realizarea unei proceduri care să permită recunoașterea/convertirea voluntariatului în domeniul programului de studiu în ore de practică; • Dezvoltarea unei secțiuni online care să permită gestionarea facilă a locurilor și ofertelor de practică, precum și a relației cu potențialii angajatori și piața muncii. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baze de date a partenerilor de practică; • Procedură recunoaștere voluntariat pentru practică; • Secțiune portal practică.

II.2. Servicii pentru studenți

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Facilitarea adaptării la mediul educațional academic	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea săptămânii de orientare; • Implicarea tutorilor – prin programul de tutorat – și monitorizarea activității prin SMARTHub; • Organizarea unor grupuri de învățare – cu implicarea peer-mentorilor – care să sprijine învățarea academică a studenților. 	<ul style="list-style-type: none"> • Program Săptămâna de Orientare; • Program tutorat; • Program de peer-mentoring; • Program grupuri de învățare.
Consolidarea și dezvoltarea serviciilor oferite studenților	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea și consolidarea stării de bine a studenților, prin servicii de consiliere psihologică, consiliere a carierei și consiliere psihoeducațională; • Diversificarea și actualizarea workshopurilor oferite de SMARTHub, în acord cu nevoile studenților: pentru studenții din anul I; 	<ul style="list-style-type: none"> • Program activități SMARTHub; • Studii privind starea de bine a studenților, satisfacția față de serviciile oferite de structurile universității; • Studii privind angajabilitatea și relația cu alumni; • Platformă care să faciliteze căutarea de job-uri, locuri de internship, activități de voluntariat;

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<ul style="list-style-type: none"> Facilitarea și conștientizarea implicării studenților în activități de voluntariat, atât la nivelul universității cât și al comunității; Inițierea unui program de <i>peer-mentoring</i> la nivelul universității – care să faciliteze comunicarea, implicarea studenților, creșterea motivației de a deveni parte activă a unei comunități academice, adaptarea la mediul universitar, etc.; Amenajarea, în fiecare clădire în care spațiul permite, a unor zone prietenoase pentru studenți. 	<ul style="list-style-type: none"> Campanii specifice de voluntariat – organizate și monitorizate de SMARTHub; Programul <i>Fii mentor!</i>; <i>Student corner</i>.
Implicarea studenților în activitatea administrativă și eficientizarea activității administrative pentru studenți	<ul style="list-style-type: none"> Implicarea studenților reprezentanți în consiliile facultăților și Senat, dar și a celor din asociațiile studențești în facilitarea proceselor administrative și birocratice destinate studenților; Organizarea unor întâlniri semestriale ale studenților reprezentanți în structurile de conducere ale universității și în asociațiile studențești cu conducerea universității; Dezvoltarea MyAccount prin adăugarea de noi facilități. 	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea implicării studenților în activitatea curentă a universității, creșterea motivației pentru a deveni student reprezentant în consiliul facultății și/sau Senat, și/sau pentru a deveni membru al unei asociații studențești; Rapoarte anuale ale asociațiilor studențești și reprezentanților studenților în structurile de conducere ale universității; Digitalizarea serviciilor pentru studenți.

II.3. Studenții și dezvoltarea unui ecosistem antreprenorial

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Dezvoltarea și consolidarea unui ecosistem antreprenorial în jurul universității	<ul style="list-style-type: none"> Includerea în viziunea universității pe termen mediu și lung, a unei direcții strategice cu privire la inovare, antreprenariat și sprijinirea spiritului de inițiativă; Asumarea angajamentului privind susținerea acordată dezvoltării și consolidării unui ecosistem antreprenorial universitar pe termen lung; Atragerea și implicarea resurselor necesare pentru o bună funcționare a unui ecosistem universitar antreprenorial. 	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea continuă a ecosistemului antreprenorial universitar din cadrul ULBS; Intensificarea activității de inovare la nivelul întregii universități.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Crearea unei abordări unitare la nivel de universitate pentru educația antreprenorială</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea colaborării între structurile direct și indirect implicate în zona de educație antreprenorială (EduHub, centrele de cercetare și transfer tehnologic HPI ULBS, DSchool, SmartHub etc.); • Înființarea Centrului pentru Antreprenariat pentru sprijinirea inițiativelor antreprenoriale ale studenților. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea unei culturi organizaționale care încurajează și sprijină inovația și antreprenoriatul; • Asigurarea resurselor organizaționale esențiale pentru studenții și cadrele didactice implicare în cercetare, inovare, antreprenariat.
<p>Implementarea mentalității antreprenoriale ca modalitate de a gândi, învăța și reuși pentru studenți, în funcție de nivelul lor de interes și de aspirațiile de dezvoltare a carierei</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conceperea și implementarea unor microcertificări în antreprenariat care să se adreseze tuturor studenților ULBS; • Încurajarea efectuării de stagii de practică în întreprinderi simulate; • Dezvoltarea unui „portal online” / aplicație mobilă unde studenții pot găsi toate informațiile legate de ce înseamnă activități de educație antreprenorială, dezvoltare personală și oportunitățile aferente; • Implementarea unui program de tip „antreprenor în rezidență” și respectiv a unui program de mentorat; • Dezvoltarea unui spațiu de co-working; • Organizarea de evenimente de networking între studenți, antreprenori și reprezentanții mediului de afaceri; • Organizarea de evenimente specifice precum competiții de planuri de afaceri, hackathon-uri, conferințe pe teme de antreprenariat și inovație; • Încurajarea cercetării aplicative în rândul studenților masteranzi și doctoranzi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absolvenți mai bine pregătiți și cu spirit de inițiativă dezvoltat. Aceste lucruri vor fi avantaje în crearea unor afaceri proprii sau în activitatea din cadrul companiilor în care vor activa aceștia; • Creșterea numărului de studenți/absolvenți care dezvoltă o inițiativă antreprenorială; • Crearea unei rețele de alumni care pot fi implicați în activitățile Centrului pentru antreprenariat al universității și care pot sprijini actualii studenți; • Atragerea de antreprenori locali și regionali în proiectele universității și întărirea legăturilor cu mediul privat; • Creșterea reputației universității și a programelor acesteia; • Consolidarea cercetării aplicative, sprijin în comercializarea cercetării și transferul de cunoaștere.

III. Studiile doctorale și postdoctorale

Scopul asumat al ULBS ca Instituție Organizatoare de Studii Universitare de Doctorat (IOSUD) este acela de a forma și oferi cercetători și specialiști (doctori), capabili să activeze la cele mai înalte niveluri, atât în cercetarea științifică, cât și în activitatea profesională practică, asigurând inserția pe piața muncii a unei resurse umane competente în realizarea cercetării științifice și cu o bogată experiență profesională, acumulate prin parcurgerea studiilor universitare de doctorat, finalizate cu acordarea titlului de doctor. Pentru atingerea scopului asumat se impune atingerea unor obiective esențiale, operaționalizate prin acțiuni concertate și concentrate, capitalizate în rezultate concrete.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Experiență în organizarea studiilor universitare de doctorat; • 16 domenii de studii universitare de doctorat acreditate ARACIS; • Număr mare de teze de doctorat finalizate; • Acordarea de mobilități de granturi externe pentru participare la conferințe, școli de vară/iarnă, stagii de cercetare; • Recompensarea rezultatelor cercetărilor publicate de doctoranzi; • Derularea de mobilități ERASMUS de scurtă durată pentru studenții doctoranzi; • Sprijin pentru ocuparea de către doctoranzi a posturilor de asistent universitar sau de cercetare; • Conducători de doctorat cu vizibilitate națională și internațională; • Aproximativ jumătate din conducătorii de doctorat afiliați IOSUD ULBS sunt abilitați; • Existența granturilor de excelență Hasso Plattner și a celor finanțate din fondul special de cercetare care integrează și doctoranzi în echipele de implementare; • Acces la o multitudine de baze de date necesare în derularea activităților de cercetare; • Acces la platforma de verificare a gradului de similitudine în vederea respectării normelor de etică și integritate academică în elaborarea de articole, rapoarte de cercetare și teze de doctorat; • Reorganizarea IOSUD prin înființarea a 6 școli doctorale; 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea abandonului în rândul doctoranzilor după primul an de studiu; • Rată de retenție a doctorilor redusă; • Număr redus de doctoranzi din străinătate; • Număr redus de doctorate organizate în cotutelă internațională; • Lipsa promovării adecvate a programelor de studii universitare de doctorat pe care ULBS le oferă la nivel internațional; • Lipsa programelor post-doctorale; • Implicarea modestă a doctoranzilor în activitățile, acțiunile și proiectele organizate de universitate.

Oportunități (O)

- Organizații care au nevoie de specialiști (doctoranzi sau doctori) pentru realizarea unor proiecte de cercetare și/sau pentru creșterea competitivității – prin atragerea de resurse umane înalt calificate „la zi”;
- Existența unor programe la nivel național și internațional pentru finanțarea cercetării doctorale și post-doctorale;
- Programele și proiectele derulate în cadrul alianței europene FORTHEM.

Amenințări (T)

- Scăderea interesului pentru studiile universitare de doctorat din partea absolvenților de masterat, accentuată și de concurența dintre sectorul public și cel privat în anumite domenii de activitate (mai ales în sectoarele cu potențial competitiv);
- Diminuarea numărului de locuri cu finanțare de la bugetul de stat, fie cu bursă, fie fără bursă;
- Lipsa de predictibilitate a legislației naționale în ceea ce privește finalizarea studiilor doctorale și a standardelor minimale pentru obținerea atestatului de abilitare.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Consolidarea rolului IOSUD și a școlilor doctorale în cadrul ULBS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea noului <i>Regulament privind organizarea și desfășurarea studiilor universitare de doctorat</i> la ULBS; • Elaborarea <i>Regulamentelor specifice Școlilor doctorale</i>; • Dezvoltarea școlilor doctorale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizarea planurilor de învățământ, a programelor bazate pe studii universitare avansate și a planurilor de cercetare individuală, în conformitate cu noile reglementări în domeniul studiilor universitare de doctorat și cu cerințele impuse de activitatea de cercetare științifică; • Definirea unui set de criterii specifice fiecărui domeniu de studii universitare de doctorat pentru finalizarea studiilor doctorale; • Realizarea de ghiduri/template-uri specifice pentru conceperea și redactarea tezelor de doctorat; • Actualizarea standardelor ULBS pentru afilierea la școlile doctorale; • Înființarea unor noi domenii de studii universitare de doctorat; • Creșterea numărului conducătorilor de doctorat.
Dezvoltarea științifică și profesională a studenților doctoranzi	<ul style="list-style-type: none"> • Sprijinirea – din punct de vedere financiar și logistic – și îndrumarea studenților doctoranzi în activitatea de cercetare științifică; • Implementarea componentei de cercetare a GRADIS în rândul studenților doctoranzi. • Monitorizarea continuă a activității doctoranzilor în vederea reducerii abandonului și a creșterii ratei de finalizare cu succes a tezelor de doctorat; 	<ul style="list-style-type: none"> • Număr de articole publicate/an; • Număr de participări la conferințe științifice/an; • Număr de participări în proiecte de cercetare și la stagii de cercetare în țară sau în străinătate; • Integrarea studenților doctoranzi ca membri ai centrelor de cercetare din ULBS;

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<ul style="list-style-type: none"> Facilitatea comunicării cât mai eficiente între studentul doctorand, conducătorul de doctorat și comisia de îndrumare. 	<ul style="list-style-type: none"> Raport asupra activității științifice a doctoranzilor și luarea măsurilor care se impun; Evaluarea anuală a stadiului în care se află fiecare student doctorand și a măsurilor de îmbunătățire care se impun; Acordarea de consiliere privind orientarea în cariera de cercetător prin intermediul Centrului de Orientare în Cariera de Cercetător; Măsurarea și analiza gradului de satisfacție al studenților doctoranzi; Procedura operațională privind susținerea tezei de doctorat.
<p>Creșterea calitativă și cantitativă a conducătorilor de doctorat</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea anuală internă a conducătorilor de doctorat; Sprijinirea conducătorilor de doctorat pentru participarea la competiții naționale și internaționale de proiecte de cercetare, de schimburi academice, de burse doctorale sau post-doctorale; Încurajarea și sprijinirea titularilor ULBS în vederea îndeplinirii standardelor minime de abilitare în vigoare, a obținerii atestatului de abilitare și a afilierii la o școală doctorală; Atragerea unor conducători de doctorat din străinătate, care se bucură de vizibilitate la nivel internațional. 	<ul style="list-style-type: none"> Raportarea și evaluarea anuală a activității științifice a conducătorilor de doctorat conform legislației, regulamentelor și procedurilor în vigoare; Raport asupra activității științifice a conducătorilor de doctorat și a măsurilor care se impun; Creșterea numărului de aplicații la competițiile de proiecte naționale și internaționale; Procedură privind obținerea atestatului de abilitare; Procedură privind afilierea la una din școlile doctorale din cadrul IOSUD-ULBS; Procedură privind recunoașterea automată a calității de conducător de doctorat.
<p>Asigurarea unui climat favorabil pentru dezvoltarea unei cariere universitare sau de cercetare</p>	<ul style="list-style-type: none"> Atragerea de fonduri pentru organizarea unor programe postdoctorale (fonduri UEFISCDI, MCID, Hasso Plattner, alianța FORTHEM etc.); Susținerea doctoranzilor și doctorilor în dezvoltarea unei cariere în activitatea de cercetare și/sau didactică. Creșterea numărului de doctoranzi din țară și străinătate; Internaționalizarea activităților din cadrul studiilor universitare de doctorat. 	<ul style="list-style-type: none"> Derularea de competiții interne de granturi pentru finanțarea de programe/burse postdoctorale; Angajarea unor tineri cercetători (doctoranzi, doctori sau post-doctoranzi) în cadrul Institutului pentru Studii și Cercetări Interdisciplinare al ULBS; Angajarea pe perioadă determinată sau nedeterminată a celor mai buni studenți doctoranzi sau doctori pe posturi de asistenți universitari, asistenți de cercetare sau cercetători;

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
		<ul style="list-style-type: none"> • Publicarea gratuită a tezelor de doctorat la Editura ULBS.; • Broșură de prezentare a studiilor universitare de doctorat în vederea creșterii vizibilității și atractivității acestora; • Participarea la târguri educaționale pentru atragerea de studenți doctoranzi internaționali; • Cooptarea în comisiile de îndrumare și de susținere a tezelor de doctorat a unor experți internaționali; • Sprijinirea organizării unor doctorate în cotelă internațională; • Operaționalizarea Doctoratului european; • Creșterea numărului de mobilități ERASMUS de scurtă/lungă durată.
<p>Organizarea activității IOSUD și a școlilor doctorale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Operaționalizarea școlilor doctorale; • Implementarea unui sistem informatic adecvat pentru evidența studenților doctoranzi și a parcursului lor academic; • Dezvoltarea și implementarea procedurilor privind evaluarea și asigurarea calității; • Reconfigurarea site-ului IOSUD-ULBS; • Sprijinirea și informarea în mod continuu a studenților doctoranzi și a conducătorilor de doctorat de către Serviciul Studii Doctorale, Postdoctorale și Abilitare, CSD-uri și CSUD; • Dezvoltarea unor module/ateliere la nivelul școlilor doctorale care să vizeze dezvoltarea competențelor în ceea ce privește scrierea academică, utilizarea metodelor de cercetare, valorificarea și diseminarea rezultatelor; • Organizarea unor conferințe cu participare internațională pentru valorificarea rezultatelor cercetărilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reacreditarea IOSUD și a domeniilor de studii universitare de doctorat; • Dezvoltarea unui modul pentru gestionarea școlarității în vederea monitorizării activității doctoranzilor; • Rapoarte anuale ale Comisiei pentru evaluarea și asigurarea calității la nivelul IOSUD-ULBS; • Îmbunătățirea site-ului IOSUD și dezvoltarea de pagini web specifice pentru fiecare Școala doctorală și domeniu de studii universitare de doctorat în parte, atât în limba română, cât și în limba engleză; • Operaționalizarea claselor pe Google Classroom pentru o comunicare cât mai eficientă și transparentă; • Publicarea informațiilor care vizează întreg parcursul studiilor universitare de doctorat: de la admitere, până la obținerea titlului de doctor și/sau a atestatului de abilitare; • Îmbunătățirea competențelor transversale în rândul studenților doctoranzi și al conducătorilor de doctorat; • Publicarea de articole în volumele conferințelor sau în revistele gestionate de ULBS.

IV. Cercetare, dezvoltare, inovare

În contextul provocărilor tehnologice și societale din lumea contemporană, activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare constituie atât un indicator semnificativ pentru performanța unei instituții de învățământ superior, cât și o importantă sursă de fonduri suplimentare. În cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, perioada 2020-2024 a marcat un salt important, stimulat în mare măsură de sprijinul primit de instituție prin donația „Hasso Plattner” și concretizat prin creșterea semnificativă a ponderii veniturilor atrase din cercetare în bugetul instituției, câștigarea în premieră a unor proiecte Horizon în calitate de coordonator și atragerea unor cercetători străini de prestigiu. Cu toate acestea, ULBS e încă departe de a-și fi atins potențialul în acest domeniu, mai ales în condițiile în care integrarea în Alianța Europeană FORTHM oferă o serie de oportunități deocamdată insuficient fructificate.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Ritmul de creștere a cercetării în ULBS, reflectat prin îmbunătățirea poziției instituției în rankingurile naționale și internaționale; • În perioada 2018-2023, donația Hasso Plattner a constituit un stimulent semnificativ pentru dezvoltarea cercetării în ULBS; • Cercetarea a contribuit la o creștere de peste 10% a bugetului obținut prin finanțarea suplimentară a ULBS în intervalul 2020-2024; • Cercetarea, dezvoltarea și inovarea au ajuns să contribuie cu peste 10% la bugetul ULBS; • În perioada 2020-2024, ULBS a reușit să devină coordonatoare a două proiecte Horizon Europe; • ULBS este una dintre cele doar 5 universități românești care au reușit să câștige până acum proiecte de cercetare de tip ERC; • Excelența cercetării din cadrul ULBS a fost recunoscută prin obținerea unui grant de tip PFE-CDI în anul 2021; • ULBS este implicată într-un DIH recunoscut la nivel european; • Existența unor structuri specifice care stimulează activitatea de cercetare la nivelul ULBS (centrele de cercetare recunoscute, Institutul de Studii și Cercetări Interdisciplinare, Centrul de Transfer de Cunoaștere, D-School etc.); • Angajarea unor cercetători străini de prestigiu în cadrul competiției I8 din componenta 9 a PNRR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomizarea insuficientă a cercetării în raport cu activitatea de predare (numărul mic de posturi de cercetare ca normă de bază); • Cercetare orientată mai mult către indicatorii scientometrici decât către calitate; • Lipsa unui personal-suport suficient de calificat pe zona CDI; • Absența unei cooperări substanțiale cu entitățile din mediul privat pe zona de cercetare-inovare; • Infrastructura de multe ori depășită; • Accesul limitat la anumite resurse documentare sau la evenimente de diseminare a cunoașterii (conferințe, workshopuri etc.); • Slaba reprezentare a ULBS în domeniile de interes strategic din cadrul PN IV (tehnologii în domeniul laserilor de ultra-înaltă putere; domeniul atomic și subatomic; tehnologie spațială; sistemele fluvii, delte, mări); • Incapacitatea de a obține fonduri din comercializarea brevetelor.

Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> Integrarea ULBS în Alianța Europeană FOR-THEM și oportunitățile de colaborare pe care aceasta le deschide; Politicile guvernamentale recente, care prevăd finanțare distinctă pentru activitatea de cercetare din universități; Dezvoltarea Institutului de Studii și Cercetări Interdisciplinare; Atragerea de fonduri suplimentare și crearea de rețele în jurul cercetătorilor străini angajați în proiectele de tip I8. 	<ul style="list-style-type: none"> Subfinanțarea cronică a activității de cercetare în România; Concurența universităților din regiune și din țară; Scăderea liniilor de finanțare accesibile pentru cercetarea din zona SSH.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Normarea, sprijinirea și evaluarea mai eficientă a activității de cercetare	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unui feedback continuu pentru optimizarea evaluării cercetării; Elaborarea unei Strategii de Resurse Umane pentru Cercetare; Sprijinirea reprezentării mai echitabile a femeilor în activitatea de cercetare; Implicarea în activitatea CoARA, unde ULBS este membru fondator; Reorientarea mai clară a cercetării dinspre aspectele cantitative către cele calitative; Realizarea unui <i>Regulament pentru utilizarea infrastructurii de cercetare</i> la nivelul ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> Revizuirea GRADIS Obținerea sigiliului de excelență HRS4R; Document elaborat de Biroul de Echitate, Diversitate și Incluziune; Adoptarea unor criterii și principii moderne privind evaluarea activității de cercetare; Creșterea gradului de conștientizare a riscurilor privind publicarea în <i>predatory journals</i>; Aprobarea <i>Regulamentului</i> la nivel instituțional.
Creșterea cantitativă și calitativă a activității de cercetare și creație artistică	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea numărului și a calității publicațiilor științifice, în special în zonele de top (reviste Q1, edituri cu prestigiu internațional, festivaluri internaționale etc.); Organizarea de sesiuni de familiarizare cu noile metodologii de cercetare (metode noi, utilizarea instrumentelor digitale, IA etc.); Organizarea de workshopuri de bune practici sub ghidajul cercetătorilor de top care implementează proiecte la nivelul ULBS; Implicarea mai amplă a studenților, masteranzilor și doctoranzilor în activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare. 	<ul style="list-style-type: none"> Număr de articole, cărți, participări la evenimente; Număr de sesiuni organizate și număr de participanți; Număr de workshopuri organizate și număr de participanți Număr de publicații realizate de către aceste categorii.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Atragerea de fonduri suplimentare din activitatea de cercetare, dezvoltare și inovare	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de proiecte câștigate la competițiile de cercetare naționale și internaționale; • Explorarea altor linii de finanțare decât cele tradiționale (de ex., Europa Digitală, Europa Creativă ș.a.); • Creșterea anvergurii proiectelor care implică activități de inovare realizate cu finanțare din partea terților; • Organizarea de ateliere dedicate scrierii de proiecte pe care să le faciliteze colegi cu experiență în activitatea de cercetare sau consultanți cu expertiză internațională; • Specializarea resursei umane din cadrul SCDI pentru a acorda o asistență mai eficientă scrierii de aplicații. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rata de succes a aplicațiilor; volumul de fonduri atrase; • Linii de finanțare accesate; • Volumul de fonduri atrase; • Număr de ateliere și număr de participanți; • Numărul și tipurile cursurilor de formare la care a participat personalul suport.
Implementarea de practici și metode moderne privind activitatea de cercetare, dezvoltare, inovare	<ul style="list-style-type: none"> • Formularea unei poziții instituționale privind practicile de publicare <i>Open Access</i>; • Formularea unei poziții instituționale privind <i>Citizen Science</i>; • Formularea unei poziții instituționale privind utilizarea <i>Inteligenței Artificiale</i> în activitatea de cercetare: recomandări și limite ale recursului la ea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Document suport OA; • Document suport CS; • Document suport IA.
Internaționalizarea cercetării	<ul style="list-style-type: none"> • Mai multe proiecte câștigate pe liniile de finanțare ale programului Horizon Europe (cu accent pe linia Widening ca fiind mai accesibilă); • Participarea la rețele și consorții implicând instituții de cercetare din străinătate; • Organizarea de școli de vară de bune practici în cercetare în cadrul universităților din alianța FOR-THEM; • Încurajarea publicațiilor realizate în colaborare cu cercetători externi; • Atragerea de cercetători din străinătate sau care se repatriază în România. 	<ul style="list-style-type: none"> • Număr de aplicații depuse și de proiecte contractate; • Număr de rețele și consorții din care face parte ULBS; • Număr de școli organizate și număr de participanți; • Număr de publicații rezultate; • Număr de cercetători angajați.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Sprijinirea modalităților de diseminare a cercetării și inovării în comunitatea academică și în societate</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sprijinirea revistelor ULBS cu potențial de a atinge excelența; • Identificarea de fonduri pentru a stimula publicarea de volume la edituri de prestigiu internațional; • Obținerea de resurse pentru a sprijini găzduirea la ULBS a unor conferințe ale unor asociații internaționale prestigioase, precum și pentru a sprijini deplasarea personalului didactic și de cercetare al universității la asemenea evenimente; • Stimularea evenimentelor de networking comunitar sau de popularizare a științei. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calitatea bazelor de date în care sunt indexate publicațiile; • Număr de volume publicate, calitatea recenziilor și a citărilor; • Număr de evenimente organizate și de mobilități efectuate; • Impactul Sibiu Innovation Days și a Noptii Cercetătorilor (trafic online, număr de participanți etc.).
<p>Dezvoltarea portofoliului Editurii ULBS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Înființarea unui imprint dedicat literaturii române recente, pentru susținerea autorilor români contemporani, defavorizați de piața editorială actuală; • Înființarea unor colecții speciale în domeniile proiectelor câștigate de ULBS în cadrul competiției I8. Dezvoltarea unui program pentru atragerea resurselor umane înalt specializate din străinătate în activități de cercetare, dezvoltare și inovare; • Publicarea unor reeditări sau recuperări a unor volume esențiale pentru evoluția cercetării științifice românești sau a istoriei literaturii române și revalorizarea acestora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea prestigiului ULBS ca promotor și susținător al fenomenelor culturale contemporane; • Poziționarea ULBS ca centru al importului de concepte și teorii științifice recente în spațiul românesc.

V. Internaționalizare

În contextul globalizării, internaționalizarea universităților – înțelesă ca fenomen complex și multi-fațetat, care angrenează toate componentele instituționale – reprezintă pur și simplu o necesitate. La nivelul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Direcția de Relații Internaționale are ca obiective majore îmbunătățirea experiențelor studenților și personalului ULBS prin oferirea unei game variate de mobilități internaționale, creșterea gradului de satisfacție al studenților și personalului străin care efectuează mobilități în cadrul universității noastre, stimularea cercetării și finanțării internaționale, consolidarea metodelor și abilităților de predare în context internațional, creșterea vizibilității și atractivității universității la nivel internațional prin cultivarea unei culturi *on-site* care promovează internaționalizarea acasă.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> Aderarea la Alianța Europeană FORTHEM, demararea proiectul FORTHEM în data de 01.11.2022 și obținerea unui buget de aproape 1.000.000 EURO în urma publicării rezultatelor celui de-al treilea apel de propuneri al Comisiei Europene în cadrul programului Erasmus+; Creșterea continuă a granturilor Erasmus+ obținute, mergând până la finanțarea în valoare de 1.935.540 euro pentru mobilități, câștigată de ULBS în anul 2023 ca urmare a aplicației depuse în competiția anuală a ANPCDEFP; Flexibilizarea proceselor de realizare a mobilităților ERASMUS+ și SEE prin elaborarea și aprobarea la începutul anului 2023 a unui nou <i>Regulament privind organizarea mobilităților ERASMUS+</i> în cadrul ULBS; Dezvoltarea și diversificarea acordurilor inter-instituționale cu parteneri din țări UE și SEE (285), non-UE (71); Achiziționarea platformei MOVE ON pentru fluidizarea proceselor de cooperare internațională și eficientizarea proceselor de administrare și comunicare în activitatea de internaționalizare; Aplicații depuse în cadrul apelurilor la proiecte de parteneriat pentru cooperare în domeniul învățământului superior (KA220-HED) cu asistența DRI; Poziționarea ULBS în clasamente internaționale de prestigiu datorate și componentei internaționale. 	<ul style="list-style-type: none"> Scăderea numărului de mobilități studențești SMS și SMP în contextul pandemiei Covid-19; Întârzierea procesului de digitalizare, menit să pună în valoare inițiativa Erasmus without Paper; Numărul restrâns de programe de studiu în limbi străine limitează atractivitatea ofertei educaționale a ULBS în rândul potențialilor parteneri internaționali; Întârzierea lansării noului site ULBS, fapt care îngreunează promovarea ofertei internaționale a instituției; Numărul redus de parteneriate încheiate cu instituții din Top 500 global.

Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea mobilităților de scurtă durată și participarea la mobilități în cadrul programelor intensive mixte destinate studenților, personalului academic și administrativ, cu universități partenere din Alianța Europeană FORTHEM; • Creșterea semnificativă a granturilor alocate mobilităților în spațiul european, non-european și EEA; • Creșterea vizibilității internaționale a ULBS prin participarea la evenimente de promovare și târguri educaționale de recrutare; • Participarea la sesiuni de informare, evenimente organizate sub egida ANPCDEFP; • Aplicarea priorităților noului Ghid Erasmus+ precum digitalizarea, incluziune și diversitate, componenta <i>green</i>, în cadrul mobilităților de lungă și scurtă durată; • Menținerea și îmbunătățirea aplicațiilor FDI - Internaționalizare; • Menținerea și îmbunătățirea Modulului de Limbă, Cultură și Civilizație Românească, precum și a Modulului Interdisciplinar, ambele destinate studenților Erasmus incoming; • Organizarea de cursuri de limbi străine destinate personalului didactic și administrativ al ULBS; • Organizarea anuală a Săptămânii Internaționale a Universității „Lucian Blaga” din Sibiu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicte din spații EU și non-EU, care au limitat deplasările dinspre și înspre anumite țări. • Ideologiile naționalist-izolaționiste, ostile internaționalizării. • Competiția cu universitățile românești care oferă programe educaționale similare cu cele ale ULBS. • Lipsa unei baze stabile care să asigure un flux constant de studenți străini (ex: moldoveni, ucrainieni etc.) • Scăderea generală a interesului studenților față de mobilitățile internaționale, în condițiile discrepantei majore între valoarea granturilor destinate personalului, respectiv studenților.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Îmbunătățirea experiențelor studenților și personalului ULBS prin oferirea unei game variate de mobilități internaționale	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de parteneriate, cu accent pe acoperirea cât mai largă a unor zone strategice precum Statele Unite, America Latină, Extremul Orient, Africa și universitățile din top 500; • Promovarea continuă a impactului dimensiunii internaționale în spațiul academic; • Eficientizarea procesului de accesare a mobilităților prin folosirea instrumentului de gestionare a acestora prin intermediul platformei Move On și prin actualizarea noului site al Direcției de Relații Internaționale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Număr de parteneriate încheiate, repartizate pe zone geografice; • Număr de evenimente organizate; • Arhivă electronică și noua pagină de site.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Creșterea numărului de studenți și a gradului de satisfacție al studenților și personalului străin care efectuează mobilități în cadrul universității noastre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fluidizarea procesului de aplicare prin folosirea platformei de gestionare a mobilităților, Move On și prin actualizarea noului site al Direcției de Internaționalizare în limba engleză; • Sprijinirea măsurilor de dezvoltare a noii programe de studiu în limbi de circulație internațională, cu precădere la specializările pentru care există o cerere reală din partea studenților străini; • Creșterea atractivității și oportunităților Erasmus+ prin diseminarea activă pe canalele social media; • Diversificarea ofertei educaționale prin dezvoltarea programelor de tip double degree și a programelor cu predare în limba engleză. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arhivă electronică și noua pagină de site; • Planuri de învățământ; site; • Număr de postări, reach și feedback calitativ obținut; • Număr de programe lansate.
<p>Creșterea finanțării atrase prin intermediul programului Erasmus+</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea vizibilității rezultatelor cercetării personalului ULBS la nivel internațional prin dezvoltarea noului site în limba engleză; • Creșterea numărului de aplicații și a ratei de succes pe linia KA2; accesarea de finanțări pe linia KA3 (Jean Monnet); • Facilitarea conexiunii între cercetătorii ULBS și cei ai universităților partenere prin participarea activă în cadrul laboratoarelor FORTHEM; • Includerea ULBS în rețele academice internaționale de prestigiu care facilitează parteneriate și consorții pentru colaborări viitoare; • Dezvoltarea și extinderea cooperării naționale și internaționale cu instituții de învățământ și cercetare și cu administrația publică, forurile economice și culturale implicate în derularea programelor comunitare în domeniul educației și formării profesionale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Varianta în limba engleză a site-ului; • Număr de aplicații depuse și rata de succes a acestora; • Număr de evenimente de networking realizate, de proiecte depuse și rata de succes a acestora; • Număr de parteneriate realizate; • Număr de parteneriate realizate și rezultate concrete ale acestora (proiecte depuse și câștigate).

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Creșterea finanțării atrase prin intermediul programului Erasmus+</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea vizibilității rezultatelor cercetării personalului ULBS la nivel internațional prin dezvoltarea noului site în limba engleză; • Creșterea numărului de aplicații și a ratei de succes pe linia KA2; accesarea de finanțări pe linia KA3 (Jean Monnet); • Facilitarea conexiunii între cercetătorii ULBS și cei ai universităților partenere prin participarea activă în cadrul laboratoarelor FORTHEM; • Includerea ULBS în rețele academice internaționale de prestigiu care facilitează parteneriate și consorții pentru colaborări viitoare; • Dezvoltarea și extinderea cooperării naționale și internaționale cu instituții de învățământ și cercetare și cu administrația publică, forurile economice și culturale implicate în derularea programelor comunitare în domeniul educației și formării profesionale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Varianta în limba engleză a site-ului; • Număr de aplicații depuse și rata de succes a acestora; • Număr de evenimente de networking realizate, de proiecte depuse și rata de succes a acestora; • Număr de parteneriate realizate; • Număr de parteneriate realizate și rezultate concrete ale acestora (proiecte depuse și câștigate).
<p>Consolidarea capacităților internaționale de predare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stimularea mobilităților de tip STA în cadrul universităților de prestigiu; • Oferirea gratuită a cursurilor de limbi străine pentru personalul ULBS cu scopul de a ușura procesul de predare și cercetare în limbi de circulație internațională; • Facilitarea participării cadrelor didactice ULBS la programe de tip Blended Intensive Programs care au ca focus pregătirea pedagogică. 	<ul style="list-style-type: none"> • Număr de mobilități realizate; • Număr de cursanți și chestionare privind gradul lor de satisfacție; • Număr de mobilități realizate și cursuri/competențe noi propuse ca urmare a desfășurării acestora.
<p>Cultivarea unei culturi în campus care promovează și celebrează internaționalizarea acasă</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promovarea alianței FORTHEM și stimularea participării la activitățile de internaționalizare cuprinse în proiectul aferent; • Organizarea unor serii de evenimente culturale cu participare internațională pentru stimularea internaționalizării acasă; • Creșterea participării și a implicării cadrelor didactice din ULBS în evenimentele de internaționalizare organizate în cadrul instituției. 	<ul style="list-style-type: none"> • Număr de activități realizate și livrabile concrete ale acestora; • Număr de evenimente organizate; • Număr de persoane participante la evenimente.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Mentținerea și creșterea în clasamentele internaționale în care ULBS este prezentă și accesarea în noi rankinguri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • QS – Quacquarelli Symonds; • THE – Times Higher Education; • Study Abroad Aide. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>QS World University Rankings;</i> • <i>QS Sustainability Rankings;</i> • <i>QS World University Rankings: Europe;</i> • <i>QS World University Rankings by Subject;</i> • <i>QS Stars Rating System;</i> • <i>THE-Times Higher Education World University Rankings;</i> • <i>THE-Times Higher Education Impact Rankings;</i> • <i>THE-Times Higher Education World University Rankings by Subject;</i> • <i>THE-Times Higher Education Young University Rankings;</i> • <i>SCIMAGO Institutions Rankings;</i> • <i>URAP University Ranking by Academic Performance;</i> • <i>Round University Ranking;</i> • <i>UI GreenMetric;</i> • <i>Best Value University for International Students;</i> • <i>Best Value University World Rankings;</i> • <i>U.S. News Best Global Universities Ranking (planificat).</i>

VI. Biblioteca

Biblioteca reprezintă o structură esențială în funcționarea și dezvoltarea universității, având un rol fundamental în susținerea procesului educațional și în activitatea de cercetare desfășurată în cadrul ULBS, atât prin facilitarea accesului la resurse, cât și prin asigurarea unor spații adecvate pentru studiu, individual sau în echipă. Extinderea continuă a accesului la resurse în format tipărit și digital, prin achiziții și abonamente, în funcție de nevoile diferitelor categorii de utilizatori (studenți, cadre didactice, cercetători, medici rezidenți), precum și actualizarea constantă a serviciilor oferite, reprezintă scopul asumat al bibliotecii. Pentru atingerea acestui scop este necesară fixarea unor obiective esențiale, operaționalizate prin proceduri și acțiuni care să ducă la rezultate concrete.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Resursă umană cu experiență; • 4 săli de lectură generoase ca spațiu și cu acces liber la raft; • Lobby-ul (parterul) bibliotecii este un spațiu optim pentru interacțiune și dialog, care adună utilizatorii în afara momentelor de studiu la sălile de lectură; se pretează la organizarea de evenimente și găzduirea de expoziții; • Derularea unor proiecte de cercetare ample la nivelul universității asigură existența unui buget generos pentru achiziția de carte și de abonamente la baze de date și publicații de prestigiu; • Programele de schimb și împrumut interbibliotecar facilitează diseminarea lucrărilor științifice ale membrilor ULBS și accesul la resurse disponibile în alte biblioteci; • Introducerea, începând cu anul universitar 2023-2024, a noului program care permite accesul în bibliotecă până la ora 22:00 (în timpul săptămânii) și în weekend, între orele 10:00 și 18:00, la cererea studenților și medicilor rezidenți; • Actualizarea conținutului informativ disponibil pe site-ul bibliotecii (inclusiv în versiunea engleză) și crearea unor butoane noi facilitează o mai bună comunicare cu utilizatorii în vederea accesării resurselor și serviciilor disponibile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezență scăzută a studenților și cadrelor didactice în spațiile bibliotecii, raportat la numărul total al acestora; • Lipsa unei strategii a ULBS față de politica Open Access; • Legislația ambiguă în privința drepturilor de autor îngreunează procesul de digitizare a resurselor disponibile la nivelul bibliotecii, în format analog, pentru a facilita accesul cititorilor și pentru a pune la dispoziție în format digital bibliografiile aferente diferitelor programe de studii; • Costurile ridicate ale resurselor de specialitate pentru anumite domenii de studii; • Aparatură insuficientă și învechită disponibilă la nivelul bibliotecii, deopotrivă pentru personal și pentru utilizatori; • Implicarea inegală a cadrelor didactice în procesul de actualizare a resurselor disponibile, prin transmiterea listelor de titluri pentru achiziții și abonamente; • Design-ul site-ului este învechit, cu o estetică rudimentară.

Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea infrastructurii digitale și a structurii informaționale prin proiectul <i>Transformarea digitală a ULBS în procesul de tranziție către o universitate sustenabilă (TRADISMART)</i>; • Derularea la nivelul ULBS a unor proiecte de formare profesională a personalului didactic și administrativ permite, deopotrivă, dobândirea de noi competențe, cât și familiarizarea cu transformările bibliotecilor din țările care sunt poli globale de cercetare, inovare și educație; • Existența unei săli Multimedia care, prin investiții în aparatură și infrastructură digitală, în special în vederea înființării unui studio pentru realizarea de podcasturi (audio-video) și înregistrarea unor cursuri; • Elaborarea recentă a unei proceduri în privința donațiilor de carte permite o mai bună selecție a resurselor acceptate, în funcție de necesități și priorități; • Programele și proiectele derulate în cadrul alianței europene FORTHEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Scăderea interesului pentru lectură în rândul studenților și a prezenței în sălile de lectură ale bibliotecii; • Nivelul salarial insuficient de atractiv raportat la costurile vieții într-un oraș universitar și turistic precum Sibiu îngrunează atragerea resursei umane cu pregătire adecvată.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Consolidarea rolului bibliotecii în cadrul ULBS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizarea <i>Regulamentului de organizare și funcționare a Bibliotecii ULBS</i>, în conformitate cu noile prevederi LIS; • Consolidarea și dezvoltarea colaborării cu Editura ULBS și SCDI din ULBS pentru asigurarea suportului necesar activităților de cercetare și diseminare a rezultatelor; • Inițierea unor proiecte în vederea obținerii unor fonduri pentru investiții în infrastructură și îmbunătățirea serviciilor bibliotecii; • Sprijinirea efortului de dezvoltare și promovare a programului de studii în Științele Informării și Documentării din cadrul ULBS; • Creșterea gradului de accesibilitate la spațiile și resursele bibliotecii pentru utilizatorii cu dizabilități. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducerea unor puncte noi privitoare la operaționalizarea unei platforme Open Access la nivelul ULBS și a noilor servicii introduse în cadrul bibliotecii; • Sesiuni de informare și instruire anuale sau la cerere în privința utilizării resurselor și serviciilor disponibile la nivelul bibliotecii; • Organizarea/găzduirea periodică a unor evenimente cu caracter academic; • Implicarea în promovarea evenimentelor academice și educaționale organizate în cadrul ULBS; • Asigurarea suportului necesar desfășurării activităților de practică pentru studenți; • Pregătirea și depunerea unor aplicații pentru concursuri de proiecte pentru obținerea finanțărilor necesare dezvoltării infrastructurii bibliotecii; • Reconfigurarea și adaptarea circulației în cadrul bibliotecii în funcție de nevoile utilizatorilor cu dizabilități.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Biblioteca – hub digital și structură suport esențială pentru activitățile didactice și de cercetare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Înnoirea la standarde curente a infrastructurii digitale și a structurii informaționale; • Crearea unui studio pentru realizarea de podcasturi audio-video și înregistrarea de cursuri utile în învățământul la distanță; • Crearea unui spațiu cu dotări tehnice adecvate (hardware și software) pentru utilizatorii cu dizabilități; • Continuarea programului de digitizare a resurselor bibliotecii pentru actualizarea bibliografiilor online; • Actualizarea site-ului și a conținutului informativ în limbile română și engleză; • Actualizarea periodică a competențelor digitale ale personalului bibliotecii ULBS; • Organizarea unor sesiuni de formare cu ajutorul colegilor de la Direcția de Informatizare și Comunicații din ULBS în vederea actualizării competențelor digitale a personalului bibliotecii. 	<ul style="list-style-type: none"> • Achiziționarea de aparatură și software prin proiectul <i>TRADIS-MART</i>, finanțat prin PNRR; • Punerea la dispoziția utilizatorilor a unor tablete și cititoare de e-book-uri pentru consultarea la sală a resurselor disponibile în format electronic, cu posibilitatea exportării în drive-urile personale a notițelor; • Formarea a cel puțin două persoane din cadrul Bibliotecii pentru a sprijini dezvoltarea și gestionarea platformei Open Access a ULBS și implementarea politicii Open Access și Open Science la nivelul universității; • Achiziționarea de software și resurse în formate accesibile utilizatorilor nevăzători; • Realizarea unui site nou în conformitate cu identitatea vizuală a ULBS; • Realizarea unei colecții digitale de carte veche și documente din colecțiile disponibile în cadrul bibliotecii Facultății de Teologie.
<p>Biblioteca – pol al vieții studențești și universitare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea efortului de consolidare a comunicării și colaborării cu asociațiile studențești din ULBS, inclusiv a programului de voluntariat; • Continuarea organizării de evenimente și activități cu caracter academic, educațional și cultural adresate studenților, cadrelor didactice și cercetătorilor din ULBS; • Continuarea efortului de integrare a studenților străini în ULBS, prin intermediul bibliotecii și a activităților adresate acestora 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea unor întâlniri periodice cu reprezentanți ai asociațiilor studențești; • Implicarea studenților în organizarea unor evenimente și activități cu caracter academic, educațional și cultural; • Găzduirea unor evenimente și activități ale studenților; • Organizarea unor evenimente semestriale de întâlnire cu studenții străini; • Continuarea programului de voluntariat demarat în 2023 și dezvoltarea acestuia în funcție de nevoile studenților.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Internaționalizare	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea de parteneriate de colaborare cu biblioteci universitare și non-universitare din străinătate; • Valorificarea oportunităților de colaborare și dezvoltare în cadrul alianței FORTHEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de parteneriate internaționale în vederea diversificării opțiunilor pentru mobilități de formare a personalului; • Organizarea anuală a unei conferințe interdisciplinare pentru domeniul științelor informării și documentării; • Realizarea unor mobilități internaționale de formare și dezvoltare a personalului bibliotecii.
Biblioteca ULBS – pol al vieții culturale sibiene	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea vizibilității în comunitate; • Consolidarea parteneriatelor cu instituții locale și dezvoltarea unor noi; • Organizarea de evenimente adresate publicului larg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea de lansări de carte și a unor evenimente de diseminare a rezultatelor activității de cercetare a ULBS, cu adresabilitate mai largă; • Organizarea periodică a unor expoziții în lobby-ul bibliotecii; • Organizarea de tururi (la cerere) pentru elevii din învățământul sibian.

VII. Management organizațional

Direcțiile pe care le avem în vedere la acest capitol vizează eficientizarea activității serviciilor administrative, creșterea performanței economico-financiare a universității, managementul calității și controlul intern managerial, respectiv marketingul și comunicarea în ULBS.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Obținerea de către ULBS a calificativului <i>Grad de încredere ridicat</i> în urma Hotărârii Consiliului Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) din data de 29.04.2021; • Toate programele de studii (licență, masterat, doctorat) evaluate de către ARACIS au obținut avize corespunzătoare autorizării de funcționare provizorie, acreditării respectiv menținerii acreditării; • Cadre didactice cu rezultate remarcabile în activitatea didactică și/sau de cercetare; • Personal didactic auxiliar, nedidactic și administrativ foarte bine pregătit; • Servicii educaționale, de cazare și de masă la un nivel foarte ridicat; • Stabilitate financiară corelată cu o politică de investiții optimă; • Eficientizarea activității aparatului administrativ, prin implementarea constantă de măsuri; • Implicarea stakeholderilor (studenți, cadre didactice, absolvenți și angajatori) în procesul de evaluare a calității a stimulat dezvoltarea unui sentiment de comunitate și o responsabilitate comună pentru asigurarea succesului activității desfășurate la nivelul universității. • Prezența ULBS în ranking-urile naționale și internaționale; • Parteneri instituționali și economici care sprijină ULBS în mod constant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provocările generate de liniile de finanțare cu totul noi, care au determinat nevoia de adaptare rapidă a unor angajați; • Număr redus sau chiar lipsa de specialiști în implementarea unor programe/proiecte lansate pentru prima dată în România; • Supraîncărcarea anumitor birouri/servicii suport din zona financiară, a implementării proiectelor europene, a achizițiilor; • Comunicarea deficitară cu privire la scopul și rezultatele proceselor de evaluare a calității în universitate a determinat, în unele cazuri, o lipsă de înțelegere în rândul părților interesate; • Lipsa unor proceduri și regulamente actualizate referitoare la activitățile specifice controlului intern managerial; • Lipsa unei strategii de marketing care să abordeze sinergic activitățile de promovare și care să valorizeze toate punctele tari pe care ULBS le are și pe care le-a consolidat în timp; • Lipsa unui compartiment care să monitorizeze și să gestioneze prezența ULBS în topurile internaționale.

Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Existența de organizații care au nevoie de specialiști în domeniile în care universitatea asigură pregătirea necesară, oferindu-le acestora posibilitatea de atragere de resurse umane calificate; • Aderarea universității la standarde de calitate internaționale și naționale, mai ales prin participarea în cadrul alianței europene FORTHEM și a Consorțiului Universitaria, pot consolida reputația universității și pot asigura un cadru clar pentru asigurarea calității; • Oferirea de programe flexibile și opțiuni de specializare pentru a satisface interesele și aspirațiile studenților, permite crearea premiselor ca programele academice care se desfășoară în universitate să reflecte nevoile actuale ale pieței muncii și ale societății; • Integrarea tehnologiei avansate în procesele de predare și cercetare poate îmbunătăți experiența studenților și eficiența academică. Platformele online, simulările virtuale și alte instrumente digitale oferite de universitate pot sprijini procesul de învățare; • Prezența și reputația unor profesori distinși, cercetători de prestigiu și experți în domenii relevante având în vedere colaborările în cadrul alianței europene FORTHEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitatea se confruntă cu o competiție globală în procesul de recrutare de studenți, cadre didactice și resurse. Această competiție poate crea presiuni în domeniul asigurării calității în procesul educațional; • Fluctuațiile la nivelul corpului didactic, fie prin ieșiri din sistem, fie ca urmare a dificultăților în recrutarea unor cadre didactice reprezentate de tineri calificați, pot afecta calitatea predării și cercetării. Instabilitatea la nivelul corpului didactic poate duce la o lipsă de continuitate și experiență; • Factori externi, cum ar fi politicile macroeconomice în domeniul educației, pot genera schimbări la nivelul procesului de asigurare a calității și pot conduce la înregistrarea unor dificultăți în asigurarea standardelor de calitate; • Reglementările excesive din partea autorităților pot crea o povară administrativă și limita flexibilitatea acțiunilor universității în implementarea practicilor inovatoare și adaptarea rapidă la schimbări.

VII.1. Administrația

Direcția General Administrativă a trecut în ultimii patru ani prin reorganizări progresive menite să crească eficiența serviciilor, îmbunătățirea comunicării și asigurarea transparenței decizionale, punând în aplicare principiul conform căruia administrația se află în slujba cadrelor didactice și a studenților, și nu invers. Strategia schimbării a vizat implementarea unui management participativ, motivând resursa umană și dezvoltând-o prin angajarea unor profesioniști în domeniu, care au adus o mentalitate pragmatică, potrivită spiritului antreprenorial al universității. La nivelul administrației facultăților sau a diferitelor structuri au fost implementate măsuri de eficientizare și dezvoltare a resursei umane, corelate cu nevoile specifice, asigurându-se infrastructura necesară derulării optime a activităților.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Eficientizarea administrației	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea procesului de eficientizare și dezvoltare a DGA și a altor structuri administrative, mai ales în domeniul proiectelor finanțate prin linii bugetare noi (PNRR ș.a.); • Actualizarea după nevoi a fișei postului pentru angajați; • Continuarea colaborării cu parteneri și firme specializate în atragerea de noi finanțări în toate domeniile; • Simplificarea procedurilor birocratice curente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structuri mai flexibile și mai eficiente, mai prietenoase cu studenții, cadrele didactice și partenerii și colaboratorii ULBS; • Creșterea numărului și a ratei de succes a aplicațiilor ULBS; • Scăderea timpului și a efortului necesare în rezolvarea problemelor administrative curente; • Îmbunătățirea sistemului electronic de gestiune a documentelor.
Informatizarea proceselor administrative	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea unei noi platforme de gestiune a școlarității studenților, a cazării și statelor de funcții; • Îmbunătățirea platformei de admitere online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificarea muncii angajaților și o evidență mai clară a informațiilor gestionate; • Simplificarea procesului de admitere.
Îmbunătățirea / perfecționarea competențelor profesionale ale angajaților	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea politicii de susținere a angajaților în procesul de formare, perfecționare profesională, mai ales în domeniile proiectelor nou implementate de ULBS; • Continuarea susținerii angajaților în obținerea după merit a treptelor/ gradelor profesionale și a sporurilor salariale; • Continuarea măsurilor de îmbunătățire a condițiilor de muncă și a calității vieții angajaților; • Îmbunătățirea procedurii de evaluare a personalului administrativ și creșterea importanței rezultatelor evaluării în parcursul profesional al angajaților. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea abilităților necesare în procesul administrativ (comunicare/ relaționare/ rezolvarea problemelor); • Creșterea calității actului administrativ în ULBS; • Creșterea satisfacției și îmbunătățirea condițiilor de muncă ale personalului administrativ; • Creșterea calității serviciilor administrative și a gradului de satisfacție al angajaților.

VII.2. Strategia economico-financiară

Strategia financiară urmărește: asigurarea unui echilibru financiar al instituției axat pe capitalizarea resurselor existente, în sensul eficientizării acestora, pe de o parte, și dezvoltarea activităților specifice mediului academic, prin atragerea de noi surse de finanțare necesare remunerării activităților specifice universității, precum și acoperirii proiectelor de investiții care vor viza consolidarea, modernizarea și dezvoltarea infrastructurii ULBS, pe de altă parte.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Echilibru, transparență și solidaritate financiară</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea echilibrului financiar pentru fiecare exercițiu bugetar; • Monitorizarea continuă a utilizării resurselor financiare disponibile; • Asigurarea unei execuții bugetare transparente și menținerea solidarității financiare între facultăți; • Corelarea strategiei de dezvoltare a ULBS cu resursele financiare atrase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplină și echilibru financiar; • Creșterea gradului de încredere în politica financiară a ULBS; • Previziuni financiare pe termen scurt, mediu și lung și coerență în atingerea obiectivelor; • Asigurarea resurselor financiare pentru funcționarea programelor de studiu, dezvoltarea resursei umane și consolidarea bazei materiale.
<p>Creșterea veniturilor și atragerea de noi resurse financiare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea veniturilor atrase pe bază de contract instituțional prin: <ul style="list-style-type: none"> Gestionarea mai eficientă a locurilor bugetate, repartizarea acestora spre domeniile cu finanțare mai mare și asigurarea echilibrului dintre domenii / programe prin utilizarea burselor ULBS; Scăderea ratei abandonului școlar și reducerea pierderii locurilor bugetate; Dezvoltarea programelor în limbi străine; Monitorizarea indicatorilor calitativi în vederea creșterii sumelor atrase din finanțarea suplimentară. Creșterea sumelor atrase din finanțarea cercetării științifice, prin majorarea calitativă și cantitativă a indicatorilor specifici; • Creșterea veniturilor proprii obținute din taxe prin: <ul style="list-style-type: none"> Creșterea numărului studenților cu taxă, inclusiv în zona programelor postuniversitare și de reconversie profesională; Creșterea numărului de studenți străini (CPV); Creșterea numărului doctoranzilor în regim cu taxă, inclusiv a celor în regim CPV; 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea stabilității financiare a ULBS; • Premiera rezultatelor semnificative provenite din activitatea didactică și de cercetare; • Sprijinirea studenților și cadrelor didactice pentru participare la manifestări științifice, concursuri, publicarea de articole; • Asigurarea unui nivel decent al plății cu ora pentru cadrele didactice.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<p>Îmbunătățirea procesului/procentului de colectare a taxelor și reducerea abandonului în rândul studenților cu taxă;</p> <p>Corelarea taxelor de studii cu instituțiile concurente și cu nivelul costurilor de școlarizare;</p> <ul style="list-style-type: none"> Creșterea ponderii veniturilor atrase din alte surse prin: <ul style="list-style-type: none"> Accesarea de fonduri structurale de dezvoltare și cercetare cu finanțare externă nerambursabilă; Închiriere de spații, donații, sponsorizări; Transfer de proprietate intelectuală/know-how; Prestarea de servicii profesionale către comunitate: formare și dezvoltare profesională continuă, programe de instruire pentru mediul economic și autoritățile locale, servicii de consultanță, elaborarea de analize, diagnoze, efectuarea de analize de laborator etc; Creșterea ratei de succes la competițiile de cercetare și formare profesională finanțate prin competiții naționale, internaționale și din fonduri private. 	
Eficiența cheltuielilor	<ul style="list-style-type: none"> Scăderea costurilor de întreținere și a celor cu aparatul administrativ, prin optimizarea proceselor; Implementarea soluțiilor de bună practică de la nivel național și internațional; Utilizarea eficientă a resurselor universității: umane, materiale, informaționale. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizarea optimă a resurselor financiare existente.
Creșterea investițiilor în infrastructură	<ul style="list-style-type: none"> Politică de orientare spre investiții în infrastructura didactică și de cercetare prin reabilitarea integrală, treptată, a bazei materiale; Finalizarea proiectelor de investiții anunțate: modernizarea spațiilor existente, extindere spații de învățământ și de cercetare; Campusul pentru învățământ dual; Arena ULBS ș.a. 	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii didactice și de cercetare; Creșterea calității actului didactic și îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru angajați;

VII.3. Asigurarea Calității și Controlul Intern Managerial

Scopul asumat al ULBS ca instituție de educație și cercetare este acela de a respecta în totalitate principiile specifice în domeniul asigurării calității și al controlului intern managerial, recunoscând, astfel, impactul profund pe care îl pot avea aceste cerințe asupra întregii comunități academice. Astfel, pot fi menținute standarde academice riguroase, promovând un mediu care stimulează curiozitatea intelectuală, gândirea critică și pasiunea pentru învățarea pe tot parcursul vieții.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Consolidarea și dezvoltarea rolului Serviciului Asigurarea Calității și Control Intern Managerial în cadrul ULBS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea unor politici clare și corespunzătoare pentru asigurarea calității sub toate aspectele la nivelul universității, precum și pentru controlul managerial intern; • Actualizarea regulamentelor specifice asigurării calității și controlului intern managerial în conformitate cu legislația în vigoare; • Implementarea unui sistem continuu de monitorizare a asigurării calității și controlului managerial intern; • Promovarea unei culturi a calității care să fie încorporată sub toate aspectele în activitățile desfășurate în cadrul universității. 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea sistemului de monitorizare a riscurilor și actualizarea analizelor acestora pentru a asigura o abordare proactivă în gestionarea amenințărilor potențiale; • Monitorizarea continuă a stadiului evaluării fiecărui program de studiu, din punct de vedere al criteriilor ARACIS / RNCIS; • Actualizarea permanentă în Registrul Național al Calificărilor (RNCIS) a competențelor oferite de programele de studii din ULBS; • Utilizarea tehnologiei pentru automatizarea și eficientizarea proceselor de control intern, inclusiv implementarea de soluții software dedicate pentru gestionarea riscurilor și audit; • Implicarea activă a Comisiilor de Evaluare a Calității de la nivelul facultăților și a celei de la nivelul universității în analiza programelor de studii universitare de licență și masterat, astfel încât acestea să se adapteze la schimbările și cerințele pieței muncii; • Standardizarea procedurilor academice și administrative, asigurându-se astfel coerența și eficiența în cadrul instituției prin aplicarea ghidurilor/template-urilor necesare evaluării programelor de studiu; • Actualizarea documentelor specifice activităților de control intern managerial (Registrul riscurilor pentru fiecare structură a universității, Procedura de evaluare a riscurilor, Regulamentul de implementare a controlului intern managerial etc.); • Stabilirea unor mecanisme de feedback pentru toate părțile interesate (studenți, profesori, angajatori) pentru a asigura îmbunătățirea con-

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
		<p>tinuă a activității în domeniul asigurării calității și a controlului managerial intern;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Folosirea tuturor facilităților softului QuestionPro pentru aplicarea și prelucrarea chestionarelor referitoare la evaluarea de către studenți a mediului de învățare, dar și a celor referitoare la evaluarea riscurilor; • Dezvoltarea unor canale de comunicare eficiente și deschise între diferitele niveluri ale universității pentru împărtășirea celor mai bune practici în domeniul asigurării calității și controlului intern managerial; • Oferirea de suport tuturor responsabililor de programe de studii pentru întocmirea rapoartelor de autoevaluare prin punerea la dispoziție a unei platforme online care să cuprindă toate documentele relevante în domeniul asigurării calității; • Îmbunătățirea site-ului SACCIM prin adăugarea de noi informații referitoare la asigurarea calității dar și adăugarea unei secțiuni separate referitoare la controlul intern managerial.

VII.4. Marketing și comunicare

Mediul dinamic în care Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu își desfășoară activitatea a continuat să devină din ce în ce mai competitiv, iar acest lucru ne provoacă să dezvoltăm și să implementăm strategii, activități și instrumente de marketing și de comunicare din ce în ce mai variate. Schimbările în modul de comunicare al noilor generații de elevi / studenți, gradul ridicat de adaptabilitate al acestora la platformele de comunicare social media, dar și nevoia de a rămâne conectați la toate categoriile de public-țintă (elevi / absolvenți de liceu, studenți, profesori, părinți / aparținători etc.) trebuie privite într-un mod integrator, iar strategia de marketing și de comunicare a ULBS își propune să fie una dinamică și adaptivă. Continuarea procesului de integrare și dezvoltare / adaptare a noii identități vizuale a universității, organizarea unor evenimente anuale devenite tradiție, dezvoltarea și îmbunătățirea interacțiunii cu mediul preuniversitar din bazinul de interes al ULBS și creșterea prezenței universității în comunitatea sibiană reprezintă doar câteva dintre direcțiile care vor constitui principalii vectori de comunicare a imaginii ULBS.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Dezvoltarea imaginii ULBS în rândul publicului țintă vizat	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea comunicării online a imaginii ULBS prin accesarea de noi canale social media preferate de tinerii absolvenți de liceu și crearea de materiale foto-video atractive pentru aceștia în vederea publicării 	<ul style="list-style-type: none"> • Campanie de promovare continuă prin social media (Facebook, Instagram, Google Adwords etc.); • Video shorts pentru fiecare facultate pentru utilizarea pe social media;

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea comunicării online a imaginii ULBS prin accesarea de noi canale social media preferate de tinerii absolvenți de liceu și crearea de materiale foto-video atractive pentru aceștia în vederea publicării pe canalele media existente; • Identificarea unui grup de <i>influenceri</i> la nivel local și național care să vorbească despre ULBS; • Adoptarea unui <i>tone of voice</i> în raport cu noua identitate a ULBS; • Abordarea unui nou stil de prezentare și livrarea informațiilor despre ULBS într-o manieră creativă (<i>storytelling</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Campanie de promovare continuă prin social media (Facebook, Instagram, Google Adwords etc.); • Video shorts pentru fiecare facultate pentru utilizarea pe social media;
<p>Continuarea demersurilor de implementare a noii identități vizuale și actualizarea permanentă a materialelor de informare ale universității</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizarea și îmbunătățirea continuă a manualului de identitate vizuală a ULBS, prin includerea unor noi materiale promoționale, dar și adăugarea unor elemente vizuale specifice; • Actualizarea totemurilor/firmelor luminoase/elementelor de semnalizare interioară și exterioară și/sau actualizarea acestora cu noile elemente de identitate vizuală ale ULBS; • Revizuirea materialelor de informare ale facultăților/structurilor ULBS, inclusiv prin redimensionarea acestora cu scopul de a eficientiza costurile cu producția acestora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista materialelor promoționale care poartă însemnele ULBS; • Elemente vizuale specifice pentru Editura ULBS, ULBS-Shop, Edu-Hub și SmartHub, definite și integrate în manualul de identitate vizuală; • Totemuri de informare actualizate; • Totem nou creat la căminele 6 și 7; • Actualizare informații de pe totemurile de intrare în mun. Sibiu; • Finalizare firme luminoase pe clădirile care nu au beneficiat încă de schimbarea identității vizuale; • Creare pliante, flyere noi, actualizate pentru structurile ULBS, în română și engleză (acolo unde este cazul); • Roll-up-uri/pop-up-uri pentru structurile care nu au beneficiat încă de versiunile actualizate.
<p>Creșterea prezenței ULBS în comunitatea sibiană</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea anvergurii comunitare a unor evenimente precum Gaudeamus sau Toamna Studențească prin implicarea mai activă a partenerilor strategici ai ULBS și o mai bună explorare a acestora în conținutul livrat prin social media. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evenimentele Gaudeamus și Toamna Studențească organizate în colaborare cu partenerii strategici ai ULBS.
<p>Implementarea unei strategii de comunicare cu și în mass media</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generarea de conținut pentru PR științific; • Generarea de conținut care să conecteze ULBS la teme de zile, în comunitatea academică sibiană, 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedură de comunicare cu presa; • Articole / știri publicate pe site-ul ULBS & social media privind rezultatele științifice din universitate; • Organizarea de conferințe de presă;

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<p>dar și cea națională;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crearea de evenimente de networking; • Creșterea prezenței universității în presa locală, dar mai ales națională prin prezentarea activității și a rezultatelor deosebite din ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acțiuni de promovare a evenimentelor științifice; • Publicare de informări pentru presă cu privire la activitatea curentă din ULBS.
Operaționalizarea magazinului ULBS	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizarea procesului de dezvoltare a magazinului ULBS-Shop în format fizic și online. 	<ul style="list-style-type: none"> • ULBS-Shop fizic și online.
Dezvoltarea imaginii universității prin implementarea unei strategii de promovare a ULBS la nivel internațional	<ul style="list-style-type: none"> • Participarea la târguri educaționale internaționale în vederea recrutării de studenți CPV; • Crearea de evenimente de promovare online pentru studenții străini; • Stabilirea unor acțiuni care să susțină imaginea ULBS în cadrul alianței FORTHEM; • Promovarea programelor de studiu ale ULBS prin canale social media în țările de unde provin cei mai mulți studenți străini / CPV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea și participarea reprezentanților ULBS la târguri educaționale de recrutare la care participă elevi / studenți interesați de a studia în altă țară; • Prezentări online ale programelor ULBS, prin Google Meet pe baza unui calendar bine definit; • Dezvoltarea unui mecanism prin care știrile importante ale ULBS să fie publicate în cadrul alianței FORTHEM; • Campanie distinctă de promovare prin canale social media a ULBS la nivel internațional.
Îmbunătățirea comunicării și a marketingului intern în ULBS	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea unei strategii și/sau proceduri de comunicare internă privind activitățile sau evenimentele dezvoltate de facultăți cu scopul evitării suprapunerii de evenimente, eficientizarea comunicării cu terții, informarea comunității academice și a comunității locale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie de comunicare internă privind activitățile, conferințele, evenimentele organizate și derulate de structurile din cadrul ULBS; • Dezvoltarea unui instrument online de colectare a informațiilor despre evenimentele derulate în ULBS.
Creșterea gradului de implicare a cadrelor didactice în promovarea ULBS	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de cadre didactice care participă la promovarea ULBS în licee; • Încurajarea cadrelor didactice să dezvolte programe / evenimente prin care aduc împreună elevii de liceu și studenții ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem de stimulare a implicării cadrelor didactice în procesul de promovare a ULBS în rândul comunității.
Eficientizarea activității de marketing din cadrul ULBS	<ul style="list-style-type: none"> • Eficientizarea activității comisiei de marketing a ULBS; • Alocarea unui buget de publicitate în scopul utilizării acestuia în procesul de promovare a ULBS adaptat nevoilor social media actuale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea Compartimentului Marketing; • Întâlniri lunare ale comisiei de marketing din cadrul ULBS; • Achiziționare echipament foto-video, echipamente IT, live streaming.

VIII. Infrastructură și digitalizare

Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare va continua și în mandatul 2024-2029, urmărind creșterea calitativă a condițiilor de învățare, cazare și masă pentru studenți, respectiv îmbunătățirea condițiilor de lucru ale angajaților. Se vor avea în vedere atât lucrările de reabilitare, modernizare și eficientizare energetică a infrastructurii, cât și inițierea unor obiective de investiții noi.

În ceea ce privește procesul de digitalizare a ULBS, planul managerial va urmări punerea în aplicare a obiectivelor stabilite prin *Strategia de transformare digitală a ULBS, 2022-2027*, dar va avea în vedere și obiectivele asumate prin Proiectele „Transformarea digitală a ULBS în procesul de tranziție către o universitate sustenabilă” (TRADISMART) și „Futures of Innovation Technologies European Digital Innovation Hub” (FIT EDIH). În ultima perioadă, în mare măsură și din cauza pandemiei de COVID-19, ULBS a avansat rapid spre digitalizarea proceselor instituționale și a implementat o serie de soluții în plan educațional, de cercetare și administrativ. Digitalizarea a beneficiat și beneficiază în continuare de o finanțare consistentă, asigurată prin proiecte câștigate de către universitate la competiții naționale sau internaționale.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructura didactică și de cercetare a ULBS la un nivel care asigură desfășurarea unui proces educațional și a cercetării de calitate; • Derularea și finalizarea unor investiții în infrastructura didactică și de cercetare din resurse proprii, prin programe POR sau proiecte de cercetare; • Există studii de fezabilitate și autorizații de construcție pentru noi obiective de investiții pentru care e necesară identificarea sau aprobarea finanțării; • Derularea unor programe de eficientizare energetică a clădirilor ULBS; • Au fost dobândite terenuri pentru construcția unor noi obiective de infrastructură (Complexului Sportiv al ULBS - <i>Arena Universitară</i>, Campusul pentru învățământ dual, Baza sportiva de la căminele 6, 7); • Elaborarea <i>Strategiei de transformare digitală a ULBS 2022-2027</i>; • Studenții „tradiționali” ai universității sunt digital natives; • Implementarea accelerată și eficientă, datorită pandemiei COVID-19, a unor soluții educaționale, de cercetare și administrative digitale; • Integrarea ULBS în rețele naționale și internaționale având ca obiective principale inovarea și transformarea digitală (LAB4COM, Cluj IT Cluster, Sibiu IT Cluster); 	<ul style="list-style-type: none"> • Existența încă a unui număr ridicat de obiective de infrastructură (spații de cercetare și învățământ, spații de cazare) care necesită lucrări de reparații și/sau eficientizare; • Capacitatea spațiilor de cazare a ULBS este încă redusă, raportată la numărul de studenți care solicită cazare; • Resursa umană din structurile DGA este insuficientă, cu expertiză relativ redusă în implementarea proiectelor PNRR sau a celor finanțate din fonduri europene; • Plasarea României pe ultimele locuri din punct de vedere al competențelor digitale ale populației și al digitalizării serviciilor publice (conform EUROSTAT); • Opinia cadrelor didactice și studenților ULBS (consultată prin chestionare) indică o nevoie concretă în ceea ce privește procesul de transformare digitală a universității.

- Participarea ULBS în cadrul Alianței FORTHEM și deținerea poziției de Ofițer IT;
- Implicarea în proiecte majore, cu finanțare națională și internațională, având printre obiectivele principale transformarea digitală (TRADISMART, TEHNE etc.);
- O bună cunoaștere a situației actuale privind digitalizarea universității, prin agregarea și prelucrarea informațiilor culese prin întâlniri de lucru ale structurilor de management și prin derularea unui studiu sociologic la nivelul cadrelor didactice și studenților, în iunie 2022.

Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Lansarea la nivel național și european a numeroase programe care sprijină financiar dezvoltarea infrastructurii educaționale și de cercetare în învățământul universitar, precum și transformarea digitală a acestuia; • Participarea ULBS ca membru al Consorțiului Universitaria și ca membru al alianței europene FORTHEM facilitează creșterea gradului de succes la competițiile de proiecte cu finanțare națională și internațională, precum și identificarea altor oportunități care vizează dezvoltarea infrastructurii educaționale și de cercetare și procesul de digitalizare; • Strategia de digitalizare a UE, care are ca obiectiv definirea intervalului de timp următor ca „deceniul digital” al Europei; • Noua lege a învățământului superior formalizează, post-pandemie, derularea unui anumit procent din activitățile didactice în regim online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea infrastructurii didactice și de cercetare, precum și procesul de digitalizare necesită atât resurse financiare semnificative, cât și durate mari de timp de implementare; • Există o relativă inerție, atât la nivelul angajaților, cât și al studenților, care îngreunează adoptarea și implementarea tehnologiilor digitale de predare și învățare.

VIII.1. Infrastructura didactică și de cercetare

Obiective	Ațiuni/Strategii	Rezultate
Modernizarea infrastructurii didactice și de cercetare	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea programului de reparații, îmbunătățiri și modernizare a sălilor de curs și laboratoarelor din cadrul facultăților, în funcție de resursele financiare ale ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spații de învățământ și cercetare corespunzătoare calitativ; • Finalizarea lucrărilor de amenajare a laboratoarelor de cercetare finanțate prin proiecte aflate în derulare; • Întreținerea sălilor din cadrul tuturor clădirilor facultăților.
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea programului de reparații și îmbunătățiri a spațiilor de cazare pentru studenți, rezidenți și asistenți universitari. 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea condițiilor de cazare la căminele 1, 2, 3 și Academica; • Finalizarea și punerea în funcțiune a parcului, filigoriei și a parcării

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Modernizarea infrastructurii didactice și de cercetare		(42 locuri) la căminele 6 și 7; <ul style="list-style-type: none"> • Amenajarea de cafeterii în corpurile de clădire ale ULBS unde permite legea; • Amenajarea spațiilor și punerea în funcțiune a automatelor de cafea și snack-food din cadrul tuturor facultăților.
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea lucrărilor de eficientizare energetică a clădirilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea procesului de înlocuire a corpurilor de iluminat clasice cu unele economice (de tip LED) și în alte clădiri ale ULBS, după modelul deja operaționalizat la Facultatea de Medicină, Facultatea de Drept, Facultatea de Științe Economice, Biblioteca Universității; • Continuarea lucrărilor de înlocuire a ferestrelor vechi cu tâmplărie termopan din cadrul Facultății de Științe Socio-Umane, Facultății de Litere și Arte, Facultății de ȘAIAPM și a Facultății de Științe Economice; • Continuarea procesului de înlocuire a centralelor termice vechi cu unele noi, performante și economice; Schimbarea și îmbunătățirea sistemelor de încălzire la căminele 1, 2, 3 și la căminul Facultății de Teologie, în scopul eficientizării consumurilor energetice; • Implementarea unui sistem de energie verde (panouri fotovoltaice).
	<ul style="list-style-type: none"> • Reparații și eficientizarea energetică a Centrului de Cercetare și Perfecționare Păltiniș; • Reparații și eficientizarea energetică a Centrului pentru Servicii Integrate pentru Studenți – SmartHub; • Reorganizarea funcționalității Vilei ULBS de pe str. Costache Negri; • Modernizarea cabinetului medical din cadrul ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea calității serviciilor de cazare și a activităților specifice; • Îmbunătățirea punctului termic prin optimizarea sistemului de încălzire; • Asigurarea unui mediu de lucru și a unor condiții de activitate foarte bune pentru studenți și angajați; • Crearea de spații de cazare și socializare; • Finalizarea lucrărilor de modernizare

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Noi investiții în infrastructura didactică și de cercetare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reabilitarea și modernizarea infrastructurii didactice și de cercetare de la Facultatea de Științe • Finalizare lucrări obiectiv Ferma didactică de la Rusciori, Facultatea de ȘAIAPM ; • Finalizare lucrări Reabilitare, consolidare, extindere și dotare a infrastructurii educaționale destinată Facultății de Litere și Arte; • Demararea lucrărilor de construcție a Campusului pentru Învățământ dual, conform specificațiilor din proiectul PRODUAL; • Extinderea și modernizarea Facultății de Inginerie; • Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii Facultății de Medicină; • Lucrări de modernizare a infrastructurii din cadrul Facultății de Drept: modernizare Aulă și amenajare parcare; • Lucrări de modernizare a infrastructurii din cadrul Facultății de Științe Economice); • Identificarea unei linii de finanțare în vederea demarării lucrărilor de proiectare și construcție a sediului Facultății de Științe Socio-Umane; • Reabilitarea și modernizarea infrastructurii didactice și de cercetare de la Facultatea de Teologie; • Reabilitarea integrală a Căminului studentesc Nr. 4; • Reabilitarea integrală a cantinei ULBS; • Amenajarea terenului de sport din incinta Căminului studentesc Nr. 7; • Reabilitarea spațiilor din cadrul Rectoratului și a clădirii Direcției General Administrative; • Demararea lucrărilor de construcție a Complexului Sportiv al ULBS - Arena Universitară. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizarea lucrărilor; • Punerea în funcțiune a obiectivului de investiții; • Punerea în funcțiune a obiectivului de investiții; • Campusul pentru învățământ dual; • Depunerea Aplicației de finanțare în cadrul Programului ce urmează a fi lansat de ADR Alba - POR și obținerea finanțării; • Finalizarea lucrărilor la Centrul de Simulare în Medicină; • Modernizare spații de învățământ; • Finalizarea lucrărilor; • Reabilitarea și modernizarea unor săli de curs și continuarea lucrărilor de eficientizare energetică; • Finalizarea aplicației de finanțare în vederea întocmirii proiectului tehnic și a execuției lucrării; • Realizarea studiului de fezabilitate și identificarea sursei de finanțare în vederea realizării proiectului tehnic și a execuției lucrării; • Obținerea finanțării la competiția PNRR - C15.I17 și, în funcție de aceasta, finalizarea lucrărilor; • Obținerea finanțării la competiția PNRR - C15.I17 și, în funcție de aceasta, finalizarea lucrărilor; • Finalizarea lucrărilor și punerea în funcțiune a acestuia; • Finalizarea lucrărilor de reparații și de modernizare a spațiilor; • Arena Universitară (sub rezerva aprobării investiției de Guvernul României);

Obiective	Ațiuni/Strategii	Rezultate
<p>Implementarea unor măsuri pentru asigurarea securității în muncă; asigurarea de facilități adaptate persoanelor cu dificultăți/dizabilități</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea unor noi măsuri de protecție contra incendiilor și pază. • Crearea de facilități pentru persoanele cu dizabilități; 	<ul style="list-style-type: none"> • Obținerea autorizațiilor și a avizelor ISU pentru un număr cât mai mare de clădiri ale ULBS în scopul creșterii siguranței clădirilor din cadrul ULBS; • Continuarea procesului de eficientizare a sistemului de pază; • Punerea în funcțiune a centrului de monitorizare și securitate integrată a tuturor clădirilor din cadrul universității; • Îmbunătățirea sistemului de monitorizare, prin adăugarea de noi funcțiuni și rapoarte în cadrul acestuia; • Menținerea în funcțiune a sistemelor de stingere a incendiilor cu gaz inergen din cadrul arhivei și bibliotecii universitare. • Realizarea de rampe de acces pentru persoanele cu dizabilități locomotorii; • Amenajarea de locuri de parcare pentru studenții cu dizabilități în parcările ULBS; • Realizarea de grupuri sociale destinate persoanelor cu dizabilități; • Construcția unor lifturi în clădirile în care acest lucru este posibil.

VIII.2. Digitalizarea ULBS

Obiective	Ațiuni/Strategii	Rezultate
<p>Continuarea dezvoltării digitale a universității la nivelul infrastructurii</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizarea infrastructurii digitale a universității prin achiziția de echipamente - Proiectul PNRR - TRADISMART; • Stimularea utilizării tehnicilor digitale în procesul educațional (predare-învățare, activități practice) prin asigurarea tehnologiilor și platformelor software specifice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de spații de învățământ dotate cu echipamente moderne, necesare utilizării tehnicilor digitale; • Optimizarea managementului școlarității studenților, prin accesul la o infrastructură digitală performantă; • Dezvoltarea capacității pentru derularea procesului educațional în regim online și mixt; • Abordarea unor noi direcții de cercetare fundamentală și aplicativă, facilitată de dotarea cu echipamente și platforme software performante; • Consolidarea capacității de asigurare a securității cibernetice la nivelul ULBS.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Dezvoltarea competențelor digitale ale cadrelor didactice, studenților și personalului administrativ	<ul style="list-style-type: none"> • Stimularea utilizării tehnologiilor digitale pentru atingerea unui nivel avansat al abilităților digitale la nivelul resursei umane (cadre didactice, studenți și personal administrativ); • Dezvoltarea unor programe de pregătire pentru utilizarea noilor sisteme și tehnologii digitale; • Dezvoltarea unor programe de formare continuă, pentru actualizarea abilităților digitale dobândite, în contextul evoluției rapide a tehnologiei. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea necesității dezvoltării competențelor digitale; • Implicarea unui număr cât mai mare de utilizatori ai tehnologiilor digitale în grupul țintă vizat (resursă umană cu competențe digitale avansate); • Elaborarea de materiale didactice în format digital interactiv (tutoriale multimedia) pentru utilizarea tehnologiilor digitale și ale platformelor software; • O mai bună funcționare a ecosistemului digital al universității.
Instituirea și consolidarea unei culturi organizaționale privind transformarea digitală a universității	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea unor principii care să stea la baza transformării digitale a universității; • Digitalizarea managementului instituțional și al serviciilor administrative oferite de universitate; • Digitalizarea fluxurilor de informație în interiorul universității. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorizarea tranziției spre un sistem paperless de transmitere a informațiilor și documentelor, cu impact redus asupra mediului; • Gestionarea digitală a resurselor prin intermediul unei soluții de tip University Resource Planning; • Utilizarea unei aplicații modularizate de tip portal pentru gestionare digitală a proceselor instituționale specifice; • Trecerea la o interfață digitalizată pentru interacțiunea dintre secretariate și studenți (e-secretariat); • Gestionarea procedurilor de raportare și evaluare a performanței în activitatea didactică și de cercetare (GRADIS), a procedurilor de vot electronic (la nivelul Senatului universității, Consiliului de Administrație, consiliilor facultăților), a managementului activității studenților și a admiterii prin intermediul unor platforme digitale specifice.
Digitalizarea procesului de predare și al activităților conexe	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptarea planurilor de învățământ în contextul transformării digitale; • Dezvoltarea unor metode de feedback, analiză și evaluare digitală a eficienței procesului de predare (learning analytics); • Asigurarea condițiilor necesare pentru educația incluzivă; • Agregarea resurselor disponibile 	<ul style="list-style-type: none"> • Planuri de învățământ flexibile, actualizate periodic, în conformitate cu cerințele tuturor părților implicate în procesul educațional (studenți, cadre didactice, mediul de afaceri); • Cuantificarea eficienței procesului de predare și implementarea rapidă și eficientă de măsuri corective; • Asigurarea creșterii gradului de

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<p>pentru predare și învățare (cărți, cursuri în format digital, tutoriale interactive) pe o platformă de tip open-access;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionarea digitală a actualizării ofertei educaționale la cerințele pieței muncii și a mediului de afaceri. 	<p>accesibilitate la procesul educațional pentru utilizatorii cu dizabilități;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorizarea flexibilă și dinamică a informațiilor legate de necesități, competențe și informații, provenite de la actorii locali (mediul de afaceri); • O mai bună integrare pe piața muncii a absolvenților.

IX. Etică și deontologie universitară

Valorile esențiale ale eticii și deontologiei universitare sunt autonomia (deopotrivă instituțională și personală), responsabilitatea (în cercetare, în activitatea didactică, personală), integritatea, respectul și grija față de membrii comunității ULBS. Credem cu tărie că ULBS trebuie să promoveze dezvoltarea unei comunități academice în cadrul căreia este respectată demnitatea fiecărei persoane, într-un mediu liber de orice manifestare și formă de hărțuire, exploatare, umilire, dispreț, amenințare sau intimidare. Noul Cod de etică și deontologie universitară va reprezenta un contract comportamental asumat de toți membrii comunității ULBS, indiferent de poziția pe care o ocupă în ariile specifice de activitate (studenți, profesori, cercetători, personal administrativ) sau în ierarhia instituțională.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Cultură organizațională care sancționează dur abaterile etice, asumându-și public această poziție intransigentă; • Comisie de Etică operativă și profesionistă, ale cărei decizii au fost confirmate în repetate rânduri de Consiliul Național de Etică a Cercetării Științifice, Dezvoltării Tehnologice și Inovării și de instanțele de judecată din România; • Refacerea în ultimii ani a unor proceduri care au facilitat în trecut publicarea fără filtre calitative a unor lucrări științifice în cadrul Universității. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepopularizarea procedurilor de raportare de către membrii comunității academice a comportamentelor care încalcă etica și deontologia academică, fapt care duce la o posibilă neîncredere în capacitatea instituțională de sancționare a acestora; • Formularea stufoasă și relativa redundanță a unor prevederi din actualul Cod de Etică al ULBS; • Lipsa de conștientizare a unora dintre coordonatorii de lucrări de diplomă în legătură cu noile capacități tehnice de inducere în eroare a softurilor de identificare a similitudinilor.
Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Deținerea calității de membru în Alianța Europeană FORTHEM, care oferă posibilitatea schimburilor de bune practici în domeniul eticii academice cu universități de prestigiu din mai multe zone ale Europei, care au culturi organizaționale diverse; • Derularea și depunerea unor proiecte Horizon de tip Twinning, care își propun transferul inter-instituțional de proceduri și abordări administrative inovative prin parteneriate cu universități non-Widening; • Creșterea nivelului de conștientizare în ceea ce privește o cultură organizațională sănătoasă în rândul multor studenți; • Existența unor documente internaționale, validate de instituții prestigioase, precum <i>The European Code of Conduct for Research Integrity</i>, elaborat de ALLEA, din care face parte și Academia Română. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apariția unor generatoare de text care au la bază inteligența artificială (chatbots precum ChatGPT sau My AI, printre altele) și care pot produce texte complexe, de mari întinderi; • Existența unor softuri al căror unic scop este modificarea structurală a documentelor pentru a face imposibilă detectarea similitudinilor din acestea de către programele specializate; • Predilecția unora dintre tinerii nativi digital pentru materiale scurte și soluții rapide de rezolvare a unor probleme complexe.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
<p>Implementarea unor standarde etice în acord cu cele mai recente reglementări și îndrumări europene și naționale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizarea documentelor universității care se referă la etică și integritate în conformitate cu standardele internaționale definite în: <ol style="list-style-type: none"> a. reglementările și documentele Uniunii Europene; b. îndrumările din <i>The European Code of Conduct for Research Integrity</i>, elaborat de ALLEA; • Actualizarea documentelor universității care se referă la etică și integritate în conformitate cu standardele naționale definite de Consiliul Național de Etică a Cercetării Științifice, Dezvoltării Tehnologice și Inovării în Ghidul de integritate în cercetarea științifică; • Comunicarea cu partenerii din Alianța Europeană FORTHEM și Consorțiul Universitaria pentru compararea procedurilor și reglementărilor de etică și integritate universitară din instituțiile partener, în vederea identificării celor mai potrivite formulări și structuri ale documentelor de etică și integritate ale ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglementări și proceduri etice coerente, concise și operaționalizabile; • Cultivarea încrederii membrilor comunității academice și a partenerilor naționali și internaționali în instituție.
<p>Îmbunătățirea procedurilor de raportare și transparență</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definirea mai clară a circuitelor de raportare a încălcărilor eticii și deontologiei universitare de către membrii comunității academice, fie ei studenți, cadre didactice sau personal administrativ, urmărind modelele universităților partener din Alianța FORTHEM; • Simplificarea procesului de raportare a încălcărilor eticii universitare; • Implicarea mai mare a studenților și reprezentanților acestora în procesul de raportare, asigurând astfel, implicit, o transparență mai ridicată; • Implicarea SmartHub și a Centrului de Consiliere în Cariera de Cercetător COCerc în programe de prevenție a comportamentelor care încalcă etica și deontologia universitară; • Diseminarea corespunzătoare a acestor circuite, după redefinirea 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidarea unui climat de siguranță a studenților în instituție; • Consolidarea unui mediu adecvat de studiu și cercetare.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	lor, în rândul studenților, cadrelor didactice și personalului administrativ.	
Elaborarea unui Cod de Etică succint și cuprinzător	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea gradului de concizie a prevederilor Codului de Etică și Deontologie Universitară; • Revizuirea Codului de Etică, plecând de la reformularea valorilor și principiilor ULBS, în prezent prolix și cu suprapuneri de conținut, în concordanță cu prevederile naționale și europene; • Oferirea unei descrieri cât mai cuprinzătoare a fraudei academice, care să permită Comisiei de Etică să acționeze în cazuri nereglementate anterior; • Oferirea unei descrieri cât mai cuprinzătoare a categoriilor în funcție de care poate exista discriminare, în conformitate cu definițiile din Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene și Strategiile de egalitate ale aceleiași instituții. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un nou Cod de Etică și Deontologie Universitară; • Cultivarea unui climat care să promoveze diversitatea, acceptarea și responsabilitatea, dar și unul care să poată trage la răspundere încălcarea valorilor și principiilor ULBS; • Transmiterea mai facilă a prevederilor către toți membrii comunității academice.
Definirea mai clară a competențelor și ariei de pronunțare a Comisiei de Etică	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitarea de <i>feedback</i> de la foști membri ai Comisiei de Etică, pentru identificarea curenților procedurale și regulamentare în ceea ce privește funcționarea acesteia; • Elaborarea unei noi descrieri a Comisiei de Etică în Carta Universitară și reformularea Regulamentului de organizare și funcționare a acesteia; • Corelarea Codului de Etică cu Regulamentul Comisiei de Etică, astfel încât încălcările etice să poată fi sancționate eficient. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nouă descrierea a Comisiei de Etică Universitară; • Un nou Regulament de funcționare a Comisiei de Etică Universitară • Evitarea prelungirii proceselor juridice instituționale; • Evitarea folosirii improprie a resurselor și organismelor ULBS.
Descurajarea utilizării generatoarelor de text în elaborarea lucrărilor academice	<ul style="list-style-type: none"> • Susținerea unei colaborări mai strânse între coordonatorii lucrărilor de licență și disertație și candidați prin crearea unei formule specifice fiecărui program, care să limiteze numărul de lucrări de diplomă care pot fi coordonate de un cadru didactic; • Propunerea unor structuri cât mai clare ale lucrărilor de diplomă, în 	<ul style="list-style-type: none"> • Proces de elaborare a lucrărilor de diplomă eficient și cât mai accesibil pentru studenți; • Proces de verificare a lucrărilor de diplomă sigur pentru cadrele didactice.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<p>funcție de domeniu, care să faciliteze verificările pe parcurs și utilizarea unor bibliografii actualizate, acolo unde acestea lipsesc;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea unor linii de cercetare prioritare la nivel de domeniu/specializare, care să aibă o relevanță cât mai mare pentru societatea contemporană și să stimuleze astfel studenții; • Prospectarea pieței pentru identificarea și achiziționarea unor softuri care identifică utilizarea generatoarelor de text în elaborarea lucrărilor academice. 	
<p>Creșterea conștientizării și a gradului de informare în ceea ce privește normele etice universitare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarea și mobilizarea tutorilor și reprezentanților studenților pentru a informa partenerii din procesul educațional asupra drepturilor pe care le dețin și asupra procedurilor de raportare a încălcărilor normelor etice și deontologice universitare; • Integrarea și popularizarea prevederilor noului Cod de etică în cursurile de <i>Etică și integritate academică</i> și în cele de <i>Introducere în cercetarea științifică</i>, obligatorii la diverse niveluri de studiu; • Crearea de către serviciile specializate ale ULBS a unor materiale care informează asupra reglementărilor etice și asupra procedurilor de raportare a încălcărilor acestora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea unui mediu de cercetare și învățare echitabil și integru; • Informarea adecvată a tuturor participanților la procesul educațional și de cercetare; • Cultivarea unor atitudini și comportamente care să fie compatibile cu un sistem în care funcționează seturi de <i>checks and balances</i>.

X. Universitate, comunitate și sustenabilitate

Relația cu comunitatea se reflectă în două planuri: cel propriu ULBS (studenți, personal didactic și didactic auxiliar și personal nedidactic) și cel al comunității (locale, regionale, naționale și internaționale), ambele fiind puternic afectate de perioada de pandemie, care a adus schimbări majore în înțelegerea interacțiunii sociale, a implicării civice, dar și a nevoilor comunitare. Obiectivele majore ale universității, în ceea ce privește relația cu comunitatea, sunt consolidarea comunității proprii, a unui climat propice studenților, dar și angajaților, pe de-o parte și dezvoltarea unei relații solide cu comunitatea locală, pe baza unor acțiuni concrete și a prezenței sistematice a ULBS în comunitate.

Dezvoltarea durabilă (sustenabilitatea) nu mai este astăzi un concept nou, dar este unul care se confruntă cu numeroase provocări – de la topicul reducerii consumului de energie electrică, termică, reducerea risipei alimentare, recunoașterea importanței zonelor verzi și a utilizării energiilor alternative, până la înțelegerea și promovarea selecției deșeurilor și a reciclării unor materiale. Universitatea, prin rolul asumat de contributor activ în domeniul dezvoltării durabile, trebuie și poate să continue activitățile și proiectele în zona sustenabilității și e necesar să devină și mai prezentă, prin misiunea și rolul asumat, în rândul organizațiilor care promovează și protejează valorile durabile.

Analiza SWOT

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> Existența unei comunități ULBS – mai ales la nivelul personalului didactic și didactic auxiliar; Relații foarte bune/parteneriate solide cu instituțiile publice, organizații și companii din Sibiu și județul Sibiu; Capacitate de răspuns rapid, de mobilizare a comunității ULBS în cazuri extreme/urgente – mobilizare pentru campania de vaccinare, răspuns la nevoile refugiaților ucraineni etc. Existența unor nuclee, grupuri care acționează în planul implicării civice – strângere de fonduri etc.; Existența unei proceduri și a unor structuri suport pentru gestionarea voluntariatului; Existența unor structuri dedicate asigurării stării de bine și creșterea calității vieții în rândul angajaților și studenților ULBS, inclusiv în ceea ce privește echitatea și incluziunea; Capacitate de a gestiona cu resurse proprii programe educaționale pentru copiii angajaților și studenților (UNIHolidays, UniKids); 	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa unei strategii de responsabilitate socială a ULBS; Lipsa planificării unor acțiuni concrete în ceea ce privește implicarea civică; Insuficiența valorificare a segmentului ALUMNI; Nerealizarea, la nivelul angajaților, a unei analize de nevoi în ceea ce privește asigurarea unei stări de bine în rândul acestor segmente; Lipsa operativității unor structuri destinate asigurării unor servicii angajaților ULBS – Centrul de calitate a vieții; Efectele pandemiei COVID-19; Implicarea modestă a partenerilor din comunitate, mai ales a unor instituții publice; Cadrul formal insuficient dezvoltat, pentru asigurarea unei experiențe a sustenabilității în universitate (nu există peste tot posibilitatea selectării deșeurilor, nu există programe – <i>Săptămâna verde</i>, <i>Săptămâna reciclării</i>, competiții organizate la nivelul facultăților care să încurajeze experiențe sustenabile ale studenților și/sau cadrelor didactice/angajaților).

- Existența unui curs facultativ, implementat la nivelul universității (adresat tuturor studenților, de la toate programele de studiu) – Educație pentru sustenabilitate;
- Existența unor publicații ale ULBS dedicate sustenabilității;
- Cadre didactice cu pregătire și publicații în domeniul sustenabilității;
- Dotarea parțială a spațiilor universității cu becuri ecologice în vederea reducerii consumului de energie electrică;
- Dotarea unor spații ale universității cu lămpi cu senzori de mișcare în vederea reducerii consumului de energie electrică;
- Implementarea unor măsuri care să vizeze diminuarea pierderilor de alimente și produse gătite – donarea resturilor de mâncarea unui adăpost de animale;
- Renovarea și reabilitarea unor clădiri ale universității, cu accent pe certificate energetice de clasă superioară, anvelopare termică, schimbarea unor centrale termice, schimbarea ferestrelor termopan.

Oportunități (O)	Amenințări (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea vizibilității universității în plan local, regional, național și internațional; • Posibilitatea de participare, mai ales pentru studenți, la activități și acțiuni cu caracter civic și/sau sustenabil în cadrul alianței FORTHEM – școli de vară, pachete de voluntariat, activități de conștientizare etc.; • Existența unei infrastructuri care permite creșterea vizibilității universității (de la televiziune, la canalul de YouTube); • Existența stațiilor dedicate bicicletelor electrice și trotinetelor în fața unor clădiri ale universității; • Existența unei infrastructuri rutiere, la nivelul municipiului Sibiu, care permite, pe unele tronsoane, deplasarea pe biciclete; • Digitalizarea unor segmente ale vieții academice, administrative (admiterea online, depunerea unor cereri/documente în format electronic – care contribuie la reducerea consumului de hârtie); • Diversificarea unor culturi de legume și fructe la ferma Rusciori și asigurarea, pentru cantina ULBS, a unor produse eco/bio care să contribuie la creșterea calității produselor gătite pentru studenți și angajați. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivația scăzută a studenților și cadrelor didactice pentru implicare în activități și proiecte oferite de universitate, cu caracter civic; • Lipsa coordonării unor structuri la nivelul universității în implicarea în acțiuni cu caracter civic, comunitar; • Neconcordanța unor aspecte legislative care să permită în totalitate circuitul electronic al unor documente; • Motivație scăzută a studenților și angajaților pentru activități, proiecte cu caracter sustenabil care să fie recunoscute ca parte a activității lor – coordonarea de către cadrele didactice a unor grupuri de studenți care să desfășoare activități continue, pe tot parcursul anului universitar.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Consolidarea comunității proprii (studenți, personal didactic, didactic auxiliar și personal nedidactic)	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unui climat organizațional favorabil și benefic desfășurării activității atât pentru studenți, cât și pentru personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic; Realizarea unor studii care să exploreze factorii implicați în asigurarea climatului organizațional optim; Operaționalizarea Centrului de calitate a vieții și a structurilor adiacente; Înființarea unei Asociații/Fundații a universității, care să contribuie la promovarea și implementarea proiectelor sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> Climat organizațional îmbunătățit (evaluat și monitorizat pe baza unor analize de nevoi, chestionare de satisfacție, chestionare de feedback etc., la nivelul studenților și angajaților ULBS); Plan de activități propus anual de Centrul de calitate a vieții; Raport de activitate anual al Centrului de calitate a vieții; Activități specifice (workshop-uri, seminare, cursuri etc.).
Îmbunătățirea serviciilor oferite angajaților ULBS prin compartimentul de servicii integrate pentru personalul ULBS	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unor activități pe durata vacanțelor copiilor angajaților și ai studenților ULBS (de exemplu, 1 săptămână în vacanța de iarnă, 1 săptămână în vacanța de primăvară și 3 săptămâni în vacanța de vară); Promovarea unor activități de tipul „Universitatea copiilor” și „Universitatea tinerilor”. 	<ul style="list-style-type: none"> Programe de vacanțe pentru copii, de tip UniHolidays (pot fi integrate activități de petrecere a timpului liber, de cercetare, sportive etc.); UniKids, UniYouth, activități de tip workshop-uri și/sau prelegeri, în spațiile ULBS, anual, pentru a contribui la creșterea vizibilității ULBS în comunitate.
Dezvoltarea relației cu comunitatea locală, regională, națională și internațională	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea unei strategii cu privire la responsabilitatea socială care să îi permită ULBS să devină un reper la nivel local și regional; Consolidarea relațiilor cu partenerii locali și dezvoltarea unor parteneriate noi; Organizarea de dezbateri, analize asupra aspectelor generale care sunt pe agenda comunității și a regiunii; Încurajarea și susținerea implicării studenților și a resursei umane din ULBS în activitățile de voluntariat din comunitatea sibiană și din Regiunea Centru; multiplicarea proiectelor în parteneriat cu instituțiile publice, cu ONG-urile și cu mediul privat, pentru a crește impactul social, cultural și economic al ULBS asupra comunității; Valorificarea segmentului de alumni, după modelul universității- 	<ul style="list-style-type: none"> Strategia de responsabilitate socială a ULBS 2024-2029; Parteneriate cu organizații, instituții, companii în vederea derulării unor programe de practică studentescă, internship-uri, activități de voluntariat, proiecte cu caracter științific, evenimente comune; Evenimente anuale; Realizarea unor acțiuni specifice împreună cu consiliul consultativ al ULBS – <i>Săptămâna implicării în comunitate!</i> Angajament social solid în comunitate; Intensificarea legăturilor dintre alumni și ULBS; colaborarea cu absolvenții pe diverse proiecte; Realizarea unor proiecte specifice în care să fie implicați absolvenții ULBS – Săptămâna ALUMNI; Activități specifice;

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<p>lor occidentale;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorificarea fermei de la Rusciori, prin deschiderea ei către comunitate; derularea de activități, în cadrul fermei, nu doar pentru profesori și studenți, ci și pentru comunitatea sibiană; • Promovarea activităților sportive și a beneficiilor acestora, prin organizarea de competiții și evenimente locale, regionale, naționale și internaționale; • Implementare proiectului PRODUAL, care contribuie la consolidarea poziției universității în plan local și regional, de pol de dezvoltare socială și economică; • Implementarea – împreună cu instituțiile responsabile locale – a unui program cultural pentru studenți – prin care să li se asigure accesul gratuit la un număr de spectacole de teatru, alte evenimente culturale de pe agenda Primăriei Sibiu și a Consiliului Județean Sibiu, acces gratuit la un număr de intrări în muzee etc.; • Dezvoltarea unui parteneriat cu Casa de Cultură a Studenților – pentru organizarea unor evenimente și desfășurarea unor activități. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexul Sportiv Arena Universitară; • Program de competiții și evenimente; • Program sportiv comunitar; • Proiect PRODUAL – Campus de învățământ superior dual; • Program <i>CoolTStudent</i>; • Parteneriat cu Casa de Cultură a Studenților.
<p>Susținerea/ Promovarea egalității de șanse, a diversității și incluziunii</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proiectarea unor servicii suport pentru femei (angajate și studente); • Implementarea unor activități de promovare și sprijin a femeilor angajate și studente ale ULBS, de tip: <ul style="list-style-type: none"> o Creșterea ponderii femeilor angajate în funcții de conducere; o Asistență, sprijin și consiliere pentru situații privind maternitatea, parentingul, activitatea de cercetare științifică, discriminarea, accesul într-un ciclu superior de studiu – de la licență la doctorat. o Descurajarea și sancționarea fermă a oricăror situații de discriminare și hărțuire; o Dezvoltarea unor programe de mentoring pentru femei; 	<ul style="list-style-type: none"> • Operaționalizarea Compartimentului echitate, diversitate și incluziune prin programe și activități destinate promovării echității, diversității și incluziunii; • Operaționalizarea Centrului de orientare în cariera de cercetător; • Climat organizațional bazat pe echitate și egalitate de șanse și incluziune.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizarea unor activități de conștientizare și promovare a toleranței, echității și incluziunii, în rândul studenților și angajaților ULBS; • Implementarea unor servicii suport pentru persoanele cu dizabilități (valorificarea resurselor logistice, didactice și științifice asigurate de proiectele derulate de ULBS până în prezent). 	
<p>Integrarea și dezvoltarea Clubului Sportiv Universitar Sibiu ca parte activă a ULBS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea Regulamentului de organizare și funcționare a Clubului Sportiv Universitar; • Încurajarea și susținerea implicării studenților și a resursei umane din ULBS în activitățile Clubului Sportiv Universitar; • Creșterea notorietății brandului CSU Sibiu; • Încurajarea activităților sportive ori de recuperare pentru studenți și profesori, prin dezvoltarea unor programe specifice împreună cu Clubul Sportiv Universitar, prin organizarea de concursuri și competiții intra și inter-universități; • Crearea unei culturi organizaționale bazate (și) pe educație fizică și sport. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de elevi și studenți care sunt legitimați la CSU Sibiu; • Dezvoltarea de noi ramuri sportive în cadrul CSU Sibiu; • Intensificarea relațiilor dintre alumni și ULBS, pentru atragerea de sponsorizări și donații; • Întărirea legăturilor cu comunitatea sibiană și creșterea rolului ULBS în oferirea de servicii educaționale, inclusiv prin sport; • Scăderea gradului de sedentarism în rândul studenților și angajaților din ULBS și dezvoltarea unui stil de viață sănătos.
<p>Îmbunătățirea experiențelor sustenabile ale studenților și cadrelor didactice/ dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe conceptul de dezvoltare durabilă</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea în continuare a unor programe de conștientizare a importanței și rolului sustenabilității dedicate studenților și angajaților; • Programe educative și de informare care să stimuleze comportamentul alimentar sănătos în rândul studenților și al angajaților; • Realizarea unor concursuri tematice în domeniul sustenabilității (produse ecologice, produse performante, produse reciclate, campanii pentru reducerea risipei alimentare, etc.); • Implementarea colectării selective a deșeurilor la ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Program de activități, gestionat la nivelul universității; • Analize feedback chestionare cantină și implementarea unor meniuri noi; • Promovarea, prin intermediul cantinei, a unor produse care să susțină un comportament alimentar sănătos; • Realizarea unor parteneriate cu producători locali, care să ofere, prin acțiuni specifice, produse sănătoase studenților; • Educarea pentru reutilizarea resurselor, consum responsabil și creșterea nivelului de implicare.

Obiective	Acțiuni/Strategii	Rezultate
Realizarea unor acțiuni ale ULBS în domeniul sustenabilității	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea modernizării infrastructurii didactice și de cercetare, prin implementarea de măsuri privind eficientizarea energetică și utilizarea surselor regenerabile de energie; • Acțiuni de colaborare cu comunitatea, autoritățile, mediul de afaceri, ONG-uri etc.; crearea de bune practici pentru comunitate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducerea costurilor legate de energie și realizarea de economii la buget; • Scăderea impactului asupra mediului; • Cultivarea relațiilor și a colaborării cu partenerii sociali.
Educația și cercetarea științifică în domeniul sustenabilității	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificarea ofertei educaționale a universității, prin programe noi de studii, programe postuniversitare, introducerea unor cursuri în domeniul sustenabilității; • Realizarea de contracte de cercetare / inovare cu firme de specialitate în domeniul sustenabilității (energie reconvertibile, produse ecologice etc.); • Participarea la proiecte CDI (în domeniul sustenabilității) cu alte facultăți/ instituții/ organizații din țară și din străinătate; • Susținerea proiectelor studențești care au ca obiective protecția mediului înconjurător și dezvoltarea durabilă. 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea curriculumului și adaptarea acestuia la provocările actuale; • Obținerea de venituri suplimentare la buget, precum și dezvoltarea unei culturi a cercetării și inovării în ULBS, în domeniul sustenabilității; • Dezvoltarea unor produse noi, practici educaționale și administrative; • Îmbunătățirea capacității de implicare și de inovare a studenților, precum și motivarea studenților, pentru implicare în proiecte din domeniul sustenabilității.
Consolidarea ULBS ca brand identitar	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarea unor evenimente desfășurate periodic, destinate absolvenților și angajaților ULBS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potențarea și valorizarea pozitivă a sentimentului de apartenență la (micro)comunitatea ULBS în rândurile angajaților, studenților și absolvenților.