

PLAN MANAGERIAL

pentru candidatura la funcția de rector al
Universității de Medicină, Farmacie, Științe și Tehnologie
„George Emil Palade” din Târgu Mureș



Prof. univ. dr. Leonard Azamfirei
Ianuarie 2024

UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE



UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ, FARMACIE
ȘTIINȚE ȘI TEHNOLOGIE
„GEORGE EMIL PALADE”

E PLURIBUS UNUM

UMCH

UNIVERSITÄTSMEDIZIN
NEUMARKT A. M.
CAMPUS HAMBURG

CUPRINS

1. Introducere
2. Analiza situației actuale
3. Argumente în favoarea candidaturii
4. Viziune și misiune
5. Valori
6. Obiective și activități
 - UMFST - o universitate internațională - **Smart internationalization**
 - UMFST - o universitate de tip antreprenorial - **Smart governance**
 - UMFST - un învățământ de calitate - **Smart quality**
 - UMFST - de la idee la impact în cercetare - **Smart research**
 - UMFST - construcție și dezvoltare - **Smart campus**
 - UMFST - o universitate a tuturor - **Smart people**
 - UMFST - o universitate sigură și stabilă financiar - **Smart finance**
 - UMFST - o universitate inteligentă - **Smart university**
 - UMFST - o dezvoltare comprehensivă, sustenabilă - **Smart sustainability**
 - UMFST - o universitate deschisă către comunitate - **Smart influence**
7. În loc de concluzie



1. Introducere

Universitatea de Medicină, Farmacie, Științe și Tehnologie „George Emil Palade” din Târgu Mureș (UMFST) este o universitate de prestigiu în sistemul românesc de învățământ superior, cu un ritm de dezvoltare dinamic, cu mecanisme manageriale funcționale, eficiente și flexibile și cu stabilitate administrativă. Accentul pus în ultimii ani pe dezvoltarea infrastructurii, pe interdisciplinaritate și pe promovarea internaționalizării au transformat UMFST într-un spațiu în care performanțele academice reprezintă și depășesc contextul regional specific de dezvoltare și de inovare.

RESTART - IQ – planul managerial pe care îl propun comunității academice pentru perioada 2024-2029 are menirea să genereze motivația unei schimbări academice fundamentale, capabilă să transforme UMFST într-o universitate antreprenorială modernă, eficientă, bazată pe doi pilieri majori: **internaționalizarea (I)** și creșterea **calității (Q)** în procesul educațional, în activitatea de cercetare și în managementul academic. Dacă procesul de internaționalizare este deja un fapt împlinit în universitate, care are nevoie acum de extindere și de consolidare, creșterea calității în fiecare domeniu specific activității academice este dezideratul major către care vrem să privim și să ne îndreptăm.

RESTART - IQ nu este doar titlul unui document programatic, ci și un îndemn adresat fiecărui membru al comunității universitare târgumureșene, de a gândi **SMART** și a acționa într-un mod diferit.

2. Analiza situației actuale

a. Portofoliul de programe academice

Procesul educațional în UMFST G.E. Palade din Târgu Mureș se desfășoară în raport cu misiunea și obiectivele propuse, în cadrul unui sistem dinamic, pentru 81 de programe de studii universitare de licență și masterat, din care 45 sunt la nivel de licență și 36 la nivel de masterat. Dintre acestea, 64 de programe de studii universitare sunt la forma de învățământ cu frecvență, 4 la forma de învățământ cu frecvență redusă și 3 la forma de învățământ la distanță. Procesul educațional din universitate se organizează pe 22 domenii de studii universitare de licență și pe 17 domenii de studii universitare de masterat.

Studiile doctorale se realizează în cadrul a două Școli doctorale: Școala Doctorală de Medicină și Farmacie și Școala Doctorală de Litere, Științe Umaniste și Aplicate, cu 7 domenii: Medicină, Farmacie, Medicină dentară, Filologie, Istorie, Informatică, Inginerie și management.

b. Calitatea programelor de studii. Acreditări și certificări

Toate programele de studii sunt supuse evaluării externe prin procedurile de evaluare periodică/ autorizare sau acreditare prevăzute de ARACIS. UMFST are grad de încredere ridicat acordat de ARACIS în 2022 iar toate programele de studii sunt acreditate sau autorizate ARACIS.

Pentru programele desfășurate în limba engleză am realizat o evaluare suplimentară a calității asigurată de organisme internaționale. Astfel, programele de studii de medicină în limba engleză din Târgu Mureș și din Hamburg sunt acreditate de Independent Agency for Accreditation and Rating (IAAR), organism recunoscut de World Federation for Medical Education.

UMFST are certificare TUV conform SR EN ISO 9001:2015 și este prezentă în următoarele ranking-uri naționale și internaționale: Metarankingul universitar, Green metric, Round University Ranking (RUR), Scimago, Times Higher Education World University Ranking, U-Multirank, uniRank, Webometric și Nica-Team LS Ranking.

c. Resursele umane

UMFST are un număr de 1237 angajați dintre care 673 ca personal didactic (54,41% din total angajați), 320 ca personal didactic auxiliar (25,87% din total angajați) și 244 ca personal administrativ (19,72% din total angajați).

Gradul de ocupare a posturilor didactice cu personal titularizat este de 86,95% (norma de bază și plata cu ora), iar dacă se adaugă și asistenții pe durată determinată (norma de bază și plata cu ora), gradul de ocupare este de 98,28%.

d. Oportunitățile de studiu în străinătate

Internaționalizarea constituie instrumentul principal de dezvoltare a universității, fiind favorizată de o cultură organizațională deschisă, de o guvernare performantă și de promovarea valorilor universale. Activitățile pe care le desfășoară UMFST în cadrul celor 206 acorduri internaționale și a programelor ERASMUS include vizite la parteneri, mobilități ale cadrelor didactice, ale studenților sau ale personalului administrativ și acțiuni de promovare a universității

e. Relația cu studenții

Universitatea cultivă o relație de colaborare strânsă cu studenții, în forma instituționalizată a organizațiilor studențești reprezentative dar și prin consultări directe, aceștia fiind reprezentați la fiecare nivel decizional. De asemenea, universitatea susține financiar și logistic activitățile studenților și este constant preocupată de asigurarea condițiilor de studiu și de recreere optime.

f. Inovația în educație

UMFST urmărește prin *Strategia de digitalizare a Universității*, creșterea gradului de utilizare a tehnologiilor moderne, în vederea asigurării competențelor relevante pentru o lume influențată de tehnologiile digitale. În acest sens, universitatea dezvoltă un concept unitar privind implementarea soluțiilor de digitalizare, prin învățare într-un nou univers informațional digital, managementul fluxurilor de lucru, managementul financiar și administrativ, managementul universitar, raportarea sintetică și avansată, infrastructura și managementul datelor, precum și prin soluții de eficientizare administrativă.

Implementarea conceptului de *Smart University* demarat deja are în vedere extinderea procesului de digitalizare a procesului de predare, învățare și evaluare prin platforme performante și prin implicarea întregii comunități academice, extinderea infrastructurii și a tehnologiilor informaționale.

g. Relația cu mediul privat și cu celelalte instituții publice

Compartimentul de Relații cu Piața Muncii, ca structură specializată proprie a universității, dedică resursele umane și materiale necesare inițierii, menținerii și dezvoltării relațiilor cu organizațiile din mediul economic și instituțional cu activități în domeniile și specializările în care UMFST are programe de studii. Prin conceptul U2B – University to Business, UMFST dezvoltă o cultură a antreprenoriatului și a înființării de start-up-uri.

Crearea și implementarea internă a platformei web de tip Job Board, denumită Bursa de cariere, face posibilă promovarea oportunităților de carieră oferite studenților de către angajatori.

h. Cercetarea științifică

Cercetarea în UMFST se realizează, în principal, prin Unitatea de Cercetare Științifică și Dezvoltare Tehnologică (UCSDT), în care se organizează activități de cercetare și inovare, se derulează proiecte de cercetare, se monitorizează realizarea programelor de cercetare și inovare, se valorifică rezultatele cercetării, se furnizează date și informații pentru cursuri, pentru publicațiile științifice și pentru manifestările științifice ale Universității. UCSDT are în componența sa 11 centre de cercetare, 8 laboratoare, Stația experimentală, Biobaza precum și Junior Researcher Academy.

i. Analiza SWOT a situației actuale a UMFST



PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE	OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> • Prestigiul UMFST la nivel național și internațional • Brandul regional medical • Programele de studii în limba engleză/numărul mare de studenți internaționali • Interdisciplinaritatea • Relațiile excelente cu mediul economic • Facilitățile multiple ale campusului • Infrastructura de cercetare • Proiectele de dezvoltare a infrastructurii aflate în curs de execuție • Stabilitatea financiară • Relațiile internaționale multiple 	<ul style="list-style-type: none"> • Calitatea eterogenă a predării și examinării studenților • Relațiile fluctuante cu autoritățile locale • Dualitatea administrativă a sistemelor academic și medical • Birocrația specifică sistemelor administrative publice • Responsabilități administrative numeroase ale cadrelor didactice • Insuficiența dezvoltare a unei culturi organizaționale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrul legislativ actual din învățământul superior • Surse de finanțare potențiale (PNRR, alte fonduri europene) • Nevoia majoră de forță de muncă • Dezvoltarea unor priorități naționale (realitate virtuală, simulare aplicată în medicină, cercetare fundamentală) • Interesul cetățenilor străini pentru a studia în România • Colaborări de tradiție cu universități din țară și din străinătate 	<ul style="list-style-type: none"> • Rezistența umană la schimbare • Lipsa de predictibilitate a pieței muncii • Competiția centrelor universitare din regiune • Exodul absolvenților • Cadrul legislativ și salarial încă neatractiv pentru cadrele didactice tinere • Scăderea populației școlare • Declinul demografic pe termen mediu și lung

3. Argumente în favoarea candidaturii

Sunt profesor universitar din anul 2009, precum și conducător de doctorat din anul 2010. Am înțeles de-a lungul timpului, sinergismul performanțelor academice cu exercitarea unui management eficient, prin funcția de rector.

Argumentele care m-au motivat să candidez pentru un nou mandat se referă la experiența managerială acumulată în pozițiile pe care le-am deținut, din care rețin următoarele aspecte:

- Sunt rector al Universității din anul 2012, anterior ocupând funcțiile de prodecan științific al Facultății de Medicină (2008-2010) și, ulterior, de decan al Facultății de Medicină (2010-2012) – am fost parte a unui sistem ale cărui organizare și legislație le cunosc temeinic.
- Sunt vicepreședinte și membru în Biroul Permanent al Consiliului Național al Rectorilor (CNR) – această poziție mi-a permis să dobândesc o imagine de ansamblu a sistemului universitar din România și o cunoaștere detaliată a mecanismelor de funcționare a universităților precum și o implicare în deciziile luate la nivel național.
- Activitatea anterioară mandatului de rector ca membru în Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior (CNCSIS), ca expert evaluator CNCSIS și al Centrului Național de Management al Proiectelor (CNMP) precum și cea de președinte al Comisiei de Contestații din cadrul Comisiei de Medicină a Consiliului Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (CNATDCU) mi-a facilitat cunoșterea în detaliu a activității academice și a politicii cercetării științifice, a categoriilor de proiecte finanțate de autoritățile în domeniu și a modului de evaluare a acestora.
- Activitatea de evaluator al Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) anterioară ocupării funcției de rector dar și implicarea în aceste evaluări ca decan și rector, constituie atuuri importante care mi-au permis cunoașterea aprofundată a modului de organizare și funcționare precum și specificul fiecărui program de studiu.
- Prin calitatea de director de proiect/coordonator/membru a numeroase contracte/granturi de cercetare naționale și internaționale câștigate prin competiție dar și în numeroase proiecte de dezvoltare instituțională, cunosc în detaliu managementul proiectelor și modul lor de derulare la nivel de universitate.
- Complementar, experiența acumulată în domeniul de legiferare, în Comisiile de Învățământ și de Sănătate din Senatul României precum și în relație cu autoritățile centrale îmi dau perspectiva necesară reglementărilor sistemice.

4. Viziune și misiune

Universitatea de Medicină, Farmacie, Științe și Tehnologie „George Emil Palade” din Târgu Mureș își propune să devină o **universitate europeană de cercetare avansată și educație**, cu o componentă antreprenorială puternică, care să își consolideze poziția națională și globală și să își îmbunătățească performanțele în domeniul educației, a cercetării și inovării precum și a implicării în societate.

Viziunea pe care o propun universității este aceea de a crea un mediu educațional de excelență, în care studenții sunt încurajați să-și dezvolte potențialul maxim, să-și îmbogățească cunoștințele și să-și însușească abilități și valori esențiale.

Misiunea pe care o propun universității este de a forma lideri și inovatori care să gândească creativ, să își asume riscuri, și să contribuie activ la dezvoltarea comunității și societății.



5. Valori

- **Exelența academică**
 - Furnizarea unor programe academice de calitate, adaptate nevoilor și cerințelor actuale ale societății, care încurajează gândirea critică, inovația și abilitățile antreprenoriale.
 - Promovarea cercetării de vârf și a inovării în toate domeniile academice.
- **Dezvoltarea personală**
 - Crearea unui mediu de învățare care încurajează dezvoltarea intelectuală, emoțională și socială a studenților.
 - Încurajarea formării caracterului și a cetățeniei globale.
 - Promovarea unui climat propice inovării și cercetării aplicate care să conducă la dezvoltarea de produse și servicii inovatoare.
- **Colaborarea globală**
 - Dezvoltarea parteneriatelor și colaborărilor cu universități, instituții de cercetare și industrie la nivel național și internațional.
 - Încurajarea schimbului de cunoștințe și experiențe la nivel global.
 - Stabilirea parteneriatelor și colaborărilor cu mediul de afaceri pentru a asigura relevanța și aplicabilitatea practică a educației.
- **Responsabilitatea socială**
 - Implicarea activă în problemele sociale și contribuția la soluționarea acestora prin cercetare și acțiuni comunitare.
 - Încurajarea practicilor de afaceri responsabile și a contribuției la dezvoltarea economică durabilă.
 - Formarea absolvenților noștri ca lideri responsabili și cetățeni activi în societate.
- **Diversitate și incluziune**
 - Promovarea diversității în corpul studențesc și academic, recunoscând și valorificând contribuțiile individuale.
 - Crearea unui mediu incluziv care să faciliteze dialogul și colaborarea între comunități diferite.

Această viziune reprezintă un angajament ferm față de excelența academică, față de prioritizarea dezvoltării personale și de implicare directă și instituțională la progresul societății într-un context global, capabile să stimuleze inovația și să transforme ideile în acțiuni concrete și durabile.

6. Obiective și activități

Dezvoltarea strategiei instituționale și execuția pe domenii implică o serie de obiective specifice, o detaliere a activităților avute în vedere și a resurselor necesare care pot fi mobilizate pentru îndeplinirea acestor activități.

Obiectivul #1 - UMFST - o universitate internațională - *Smart internationalization* - poziționarea generală a universității ca cel mai important factor de dezvoltarea regională, bazat pe recunoașterea națională, extinderea internațională și relevanța academică



- **Activități**
 - **Internaționalizare prin atragere de studenți internaționali**
 - Creșterea calității programelor de studii desfășurate în limba engleză: Medicină, Medicină dentară, Arhitectură: calitatea predării, interacțiune, aplicabilitate, bibliografii din manuale recunoscute internațional.
 - Dezvoltarea unor noi programe de studii în limba engleză în domeniul tehnic și socio-uman.
 - Creșterea calității programelor de studii de limbi străine aplicate: engleză, franceză, germană, italiană și utilizarea tehnologiilor moderne în predarea acestora.

- Accreditarea internațională a programelor de studii desfășurate în limba engleză.
 - Menținerea statutului de lider național în atragerea fondurilor prin programul ERASMUS - creșterea numărului de mobilități de tip *outcoming* și *incoming* pentru studenți, cadre didactice, personal didactic auxiliar și administrativ și extinderea programelor de tip KA107 pentru țări non-UE.
 - Dezvoltarea unor programe de masterat de tip *Erasmus Mundus*.
 - Promovarea programelor de studii în mediul internațional în vederea recrutării de studenți internaționali prin proprii studenți-ambasadori, prin participarea la târguri educaționale de tip *Study in Romania*, prin utilizarea selectivă a unor agenții internaționale de promovare.
 - Organizarea anului pregătitor de limbă română pentru studenții internaționali care doresc să studieze în limba română sau pentru cei repartizați prin Ministerul Educației.
 - Acordarea de burse și facilitarea accesului la resurse financiare pentru a atrage studenți performanți din alte țări.
 - Dezvoltarea și promovarea de cursuri online și programe de educație la distanță pentru a oferi acces la educație academică de calitate la nivel global.
 - Menținerea acreditărilor externe naționale și internaționale existente.
 - Activități comune cu diaspora românească din principalele țări care au imigrație românească pentru promovarea ofertei educaționale.
- **Internaționalizare prin atragere de cadre didactice și cercetători din străinătate**
 - Extinderea programelor de *Visiting Scholar & Researcher Program*, pentru activități de predare și de cercetare precum și prelungirea termenelor de angajare a celor deja incluși în program.
 - Promovarea ofertelor de posturi didactice și de cercetare scoase la concurs inclusiv pe rețele internaționale de oferte de muncă.
 - Includerea specialiștilor din străinătate în proiecte de cercetare, pe termen lung.
 - Încurajarea studiilor doctorale realizate în cotutelă cu profesori din străinătate.
 - Conectarea universității cu absolvenții români cu performanțe și influență în străinătate – Asociația ALUMNI.
 - Organizarea de manifestări științifice cu relevanță internațională, capabile să atragă în Târgu Mureș cercetători de prestigiu - măsuri de *follow up*, pentru păstrarea și dezvoltarea conexiunilor internaționale realizate.
- **Internaționalizare prin export de cunoștințe, expertiză**
 - Prezentarea proiectelor, cercetărilor și inovațiilor universității la conferințe internaționale și alte manifestări academice.
 - Stimularea participării cadrelor didactice locale la activități de tip *visiting professor* în alte universități – criteriu specific de promovare.
 - Exportarea unor modele de bună practică în ceea ce privește managementul academic.
- **Internaționalizare prin prezență instituțională**
 - Întărirea prezenței instituționale în **Campusul UMCH-UMFST** din Hamburg, Germania - reorganizarea acestuia ca filială, susținerea cadrelor didactice care predau la Hamburg prin măsuri administrative, creșterea numărului de studenți și acreditarea programului de studii după prima promoție (2025), atragerea de personal didactic local prin

- angajare, creșterea numărului de spitale clinice cu care există relații de colaborare pentru activitatea clinică, organizarea unei Școli Doctorale locale, extinderea măsurilor de suport academic din campus, extinderea parteneriatelor locale directe cu UMCH-UMFST.
- Dezvoltarea unor noi filiale/extensii externe după același model organizațional – studiu de piață și de oportunitate.
 - Dezvoltarea unor programe de studii de tip *double-degree* sau *joint-degree* cu alte universități din străinătate.
- **Internaționalizare prin participare la rețele europene și globale sustenabile**
- Depunerea unei aplicații în cadrul unui consorțiu european transnațional pentru realizarea unei Alianțe universitare europene în cadrul **Inițiativei pentru universități europene** finanțată prin Comisia Europeană.
 - Relații bilaterale active prin dezvoltarea, reactivarea și consolidarea parteneriatelor cu universități de prestigiu la nivel mondial, pentru a spori diversitatea și relevanța programelor academice, promovând schimbul academic, colaborarea în cercetare și proiecte comune; abordarea unor spații geografice insuficient explorate.
 - Participarea activă la proiecte de cercetare internaționale și colaborări cu institute de cercetare din diferite țări – preocuparea susținută pentru depunerile de proiecte cu finanțare internațională sau cu finanțare națională dar care impun și participanți internaționali.
 - Valorificarea pragmatică a realizărilor didactice, științifice și administrative ale universității în raport cu criteriile de acces în *ranking*-urile internaționale, în vederea creșterii vizibilității internaționale.
- **Măsuri administrative legate de internaționalizare**
- Dezvoltarea permanentă a abilităților de comunicare în limba engleză a personalului didactic și didactic auxiliar.
 - Întărirea capacității administrative a Facultății de Medicină în limba engleză și a Filialei UMCH-UMFST care gestionează programul de studii Medicină în limba engleză din Hamburg: posturi didactice, norme didactice diferențiate, sistem modular de predare.
 - Echivalarea programelor de mobilitate internațională pentru personalul didactic și administrativ.
 - Participarea personalului didactic medical la stagii de pregătire de minim 3 luni, în centre medicale de prestigiu din străinătate - condiție specifică de promovare în cariera didactică.
 - Crearea unui centru dedicat studenților internaționali – **International Student Services** – cu scopul de a furniza servicii de suport în aspecte privind sistemul de învățământ și cel administrativ local și informații despre vize.
 - Promovarea culturii și civilizației românești în rândul studenților internaționali prin acțiuni comune, vizite culturale, în cadrul programului **România noastră - România voastră**.
 - Promovarea culturii și civilizației specifice fiecărei națiuni reprezentate de studenții internaționali prin evenimente culturale de promovare a propriilor identități naționale, integrate în viața culturală a universității; încurajarea spiritului de toleranță și a respectului reciproc.
 - Implicarea UMFST în colaborare cu reprezentanțele diplomatice ale României (ambasade, consulate, institute culturale) în acțiuni comune în afara țării și dezvoltarea parteneriatului universității cu Ministerul Afacerilor Externe.

- **Resurse**
 - Resurse financiare interne
 - Fonduri ERASMUS
 - Alocații bugetare
 - Fonduri europene
- **Responsabilități**
 - Oficiul pentru admitere
 - Filiala UMCH-UMFST Hamburg
 - Departamentul de Relații internaționale
 - Prorectoratul responsabil cu învățământul clinic și postuniversitar
 - Prorectoratul responsabil cu cercetarea științifică și inovarea
 - Prorectoratul responsabil cu dezvoltare academică
 - Decanatele cu programe de studii în limba engleză
 - IOSUD
 - Direcția General Administrativă
- **Monitorizare și evaluare**
 - Numărul de studenți internaționali înmatriculați, pe categorii și locații, proporția lor raportat la numărul total de studenți
 - Numărul de proiecte internaționale și valoarea fondurilor atrase
 - Numărul și calitatea cadrelor didactice și de cercetare angajate din străinătate
 - Numărul de parteneriate internaționale derulate
 - Numărul de mobilități internaționale, pe categorii
 - Numărul de participări la manifestări științifice internaționale și rezultatele acestor participări
 - Numărul de evenimente internaționale organizate de universitate
 - Gradul de satisfacție a studenților internaționali
 - Poziționarea în ranking-urile internaționale

Implementarea acestor acțiuni va contribui la consolidarea poziției universității în comunitatea academică globală, oferind beneficii semnificative pentru studenți, personal și pentru reputația universității.

Obiectivul #2 - UMFST - o universitate de tip antreprenorial - *Smart governance*
- consolidarea unei culturi antreprenoriale și a unui leadership modern, a unei guvernante multinivel și a unui management academic performant, bazate pe corectitudine, transparență, responsabilitate și management al riscurilor și orientate spre nevoile pieței



- **Activități**
 - **Management universitar care implică niveluri diferite de decizie și responsabilitate**
 - Constituirea Consiliului de administrație și a Senatului universitar - reprezentare și implicare a cadrelor didactice și a studenților în procesul decizional.
 - Constituirea Comisiilor de specialitate - crearea de comitete și comisii consultative, specializate, care să se ocupe de aspecte specifice precum cercetarea, educația, inovarea și responsabilitatea socială - înființarea **ombudsmanului universitar**.
 - Organizarea sesiunilor periodice de consultare și feedback cu membri ai comunității academice, studenți și personal administrativ, pentru a identifica nevoi și a soluționa probleme.
 - Asigurarea transparenței în procesul decizional prin furnizarea de informații despre decizii, buget și strategii.
 - Dezvoltarea de parteneriate și dialog cu autoritățile locale, organizațiile non-profit și alte instituții din comunitate, pentru a aborda problemele locale și pentru a contribui la dezvoltarea regională.
 - Realizarea mecanismelor eficiente de monitorizare a implementării deciziilor luate la nivelul Consiliului de administrație și al Senatului.
 - Realizarea de evaluări periodice ale conducerii universității pentru a asigura o guvernare eficientă și o aliniere cu obiectivele strategice.
 - Asigurarea reprezentării studenților în diferitele organe de decizie pentru a reflecta nevoile și perspectivele lor.

- Delegarea responsabilităților relevante la nivelurile corespunzătoare pentru a stimula luarea de decizii eficiente și rapide.
- **Enterprise Resource Planning - One application, one system, one process**
 - Integrarea în administrația UMFST a unei soluții performante de **Enterprise Resource Planning (ERS)**, menită să gestioneze mai eficient activitățile cotidiene: contabilitatea, aprovizionarea, managementul proiectelor, managementul riscurilor și performanța administrativă.
- **Dezvoltarea de servicii adresate comunității**
 - Servicii medicale prin Spitalul universitar G.E. Palade.
 - Servicii ambulatorii medicale prin Ambulatoriul Spitalului universitar G.E. Palade.
 - Servicii ambulatorii de telemedicină prin Ambulatoriul Spitalului universitar G.E. Palade.
 - Servicii ambulatorii de medicină dentară prin Ambulatoriul Integrat de Medicină Dentară din cadrul CIMD.
 - Servicii de asistență farmaceutică prin Farmacia Gaudeamus a universității.
 - Servicii medicale de laborator prin CCAMF.
 - Activități de microproducție prin Centrul de Cercetări pentru Plante Medicinale și Aromatice.
 - Servicii de print 3D, prototipuri, consultanță tehnologică.
 - Servicii imobiliare și de *real estate*.
- **Facilitarea legăturilor cu industria**
 - Dezvoltarea conceptului **University to Business – U2B** inițiat și dezvoltat de către **Societatea Antreprenorială Studentească – SAS UMFST** împreună cu **Compartimentul de Relații cu Piața Muncii – CRPM UMFST**; dezvoltarea **Platformei u2b.umfst.ro** - cadrul online necesar pentru accesarea într-un mod centralizat și structurat a informațiilor legate de relațiile universității cu mediul economic.
 - Organizarea de târguri de cariere și întâlniri cu angajatorii.
 - Dezvoltarea **Agenciei de joburi – U-Jobs** împreună cu Departamentul de Consiliere, care să integreze ofertele de muncă.
 - Organizarea **Bursei de cariere** - interfață între studenți și companii, asistență în realizarea unui CV și a modului de prezentare la interviul de angajare, oferta de joburi.
 - Organizarea **Company Hour** - evenimente menite să promoveze cunoașterea companiilor interesate de absolvenții UMFST.
 - Realizarea de programe de tip *Innovation Scouting, Customer-Facing Innovation* și *Open-Innovation Labs & Hubs* cu partenerii economici strategici pe care îi are universitatea; atragerea de noi parteneri.
- **Facilitarea legăturilor cu instituțiile publice centrale și locale**
 - Menținerea parteneriatelor tradiționale cu Ministerul Apărării Naționale (în vederea susținerii programului de Medicină militară), Ministerul Afacerilor Externe.
 - Parteneriate prezente sau viitoare cu spitalele și celelalte unități clinice de instruire, companiile farmaceutice, farmaciile, laboratoarele din regiune, cu Inspectoratul Școlar Județean Mureș și instituțiile școlare din învățământul preuniversitar precum și cu alți parteneri publici și privați.
 - Redefinirea relației instituționale cu Universitatea de Arte din Târgu Mureș.

- **Cercetare, inovare și transfer tehnologic**
 - Orientarea cercetării universitare spre proiecte cu aplicabilitate practică și impact în industrie, capabile să genereze soluții practice.
 - Colaborarea cu hub-uri de inovare și centre de afaceri din regiune pentru a stimula colaborările și schimbul de idei.
 - Dezvoltarea de parteneriate solide cu companii și organizații din sectorul privat pentru a facilita transferul de tehnologie și pentru a încuraja colaborarea în proiecte de cercetare.
 - Realizarea de laboratoare aplicate în cadrul parteneriatelor cu companiile reprezentative, organizarea de internship-uri care să cuprindă în mod concret obiectivele educaționale ale acestora și modul lor de integrare în programele de studiu.
 - Furnizarea de spații și resurse pentru a susține startup-urile rezultate din cercetare și inovație.
 - Furnizarea de sprijin pentru procesul de patentare și protejarea proprietății intelectuale pentru invenții și inovații.
 - Asigurarea că toate activitățile de cercetare, transfer tehnologic și inovație respectă normele etice și juridice.
- **Educație antreprenorială**
 - Dezvoltarea de cursuri și programe de studiu specializate, dedicate educației antreprenoriale, oferind studenților instrumente și cunoștințe pentru a-și dezvolta propriile afaceri, cu accent pe profesiile liberale.
 - Dezvoltarea activităților **Societății Antreprenoriale Studențești (SAS)** - structură a UMFST care acordă asistență și consultanță studenților pentru înființarea unor start-up-uri, organizează activități de formare și de mentorat (suport și îndrumare din partea antreprenorilor experimentați pentru studenți și absolvenți interesați să-și înceapă propriile afaceri) precum și întâlniri cu reprezentanți ai mediului de afaceri.
 - Extinderea **Junior Business Academy** - accelerator al integrării pe piața muncii a absolvenților antreprenori inovatori prin cursuri de formare antreprenorială, concursuri de planuri de afaceri, asistență în înființarea unor întreprinderi și în asigurarea sustenabilității afacerilor inițiate de aceștia.
 - Înființarea unui **Centru de inovare și transfer tehnologic** care să faciliteze colaborarea dintre studenți, cadre didactice și mediul de afaceri.
 - Susținerea unui **Incubator de afaceri** pentru a susține și finanța startup-urile fondate de studenți și absolvenți.
 - Integrarea responsabilității sociale în proiectele antreprenoriale, promovând practici durabile și etice.
- **Măsuri privind buna guvernare**
 - Eficientizarea serviciilor administrative; implementarea de soluții IT noi, capabile să crească productivitatea și să reducă procesele birocratice.
 - Optimizarea Organigramei universității pentru o eficientizare a activității.
 - Respectarea cu strictețe a legislației în vigoare; promovarea interesului universității în instanță, acolo unde sunt afectate drepturile patrimoniale sau civile.
 - Transparență în luarea deciziilor; optimizarea comunicării acestora.
 - Relaționarea corectă și constructivă cu organizațiile sindicale.

- **Resurse**
 - Resurse financiare interne
 - Resurse materiale și financiare atrase de la parteneri
 - Fonduri europene - programe operaționale Capital Uman - InnoTech
 - Alocații bugetare prin Fondul de Dezvoltare Instituțională (competiția FDI - SAS)
 - Credite bancare
- **Responsabilități**
 - Consiliul de administrație, Senat
 - Prorectoratul responsabil cu cercetarea științifică și inovarea
 - Prorectoratul responsabil cu managementul economico-financiar și relația cu mediul socio-economic
 - Spitalul și ambulatoriul universitar G.E. Palade
 - Ambulatoriul integrat de Medicină Dentară
 - Centrul de Cercetări pentru Plante Medicinale și Aromatice
 - CCAMF
 - Compartimentul Relația cu Piața Muncii
 - Societatea Antreprenorială Studențească
 - Facultatea de Economie și Drept
 - Direcția General Administrativă
- **Monitorizare și evaluare**
 - Numărul de studenți implicați în formarea antreprenorială
 - Numărul de start-up-uri inițiate de studenți și sustenabilitatea financiară a acestora
 - Numărul și valoarea serviciilor medicale și non-medicale asigurate
 - Valoarea resurselor alocate pentru inițierea de start-up-uri
 - Numărul de parteneriate derulate cu companii
 - Numărul de manifestări realizate în parteneriat cu companiile
 - Rapoarte de audit privitoare la funcționarea structurilor administrative

Prin implementarea acestor măsuri, universitatea poate crea un mediu propice pentru cercetare, inovație și transfer tehnologic, având un impact semnificativ asupra comunității și contribuind la dezvoltarea unei culturi antreprenoriale durabile. Această abordare poate să faciliteze comunicarea eficientă, să permită luarea deciziilor la niveluri relevante și să stimuleze implicarea comunității academice.

Măsurile propuse vor contribui, de asemenea, la promovarea inovației, creativității și spiritului antreprenorial în rândul comunității academice. Este important să se creeze un mediu care să încurajeze asumarea riscului și inițiativa în toate aspectele vieții universitare.

Obiectivul #3 - UMFST - un învățământ de calitate - *Smart quality* - creșterea calității în predare, învățare, evaluare, curriculum și pedagogie



- **Activități**
 - **Evaluarea programelor de studii - conținut, relevanță, adaptabilitate**
 - Realizarea de evaluări periodice ale programelor academice pentru alinierea acestora cu evoluțiile din domeniu, cu cerințele pieței muncii, cu viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale universității.
 - Analizarea programelor oferite de alte universități pentru a identifica bune practici, tendințe academice și posibile oportunități de îmbunătățire.
 - Analiza anuală a performanțelor fiecărui program de studii – indicatori de performanță interni (număr de candidați/an, rata de ocupare, venitul pe student, rata abandonului) și externi (gradul de satisfacție al studenților, scorul net al promoterilor – NPS, rata de angajare după absolvire, număr de locuri disponibile/ domeniu) – în vederea identificării programelor care sunt strategice sau răspund nevoilor pieței și stabilirea investițiilor necesare pentru aceste programe; identificarea programelor cu performanțe reduse, care trebuie optimizate sau înlocuite, după caz.
 - Implicarea studenților în procesul de evaluare a programelor de studii cu privire la conținutul și relevanța acestora.
 - **Creșterea calității predării**
 - Revizuirea conținutului programelor de studii – analiza critică și actualizarea acestuia în conformitate cu domeniul calificării, cu nevoile reale de informații raportat la calificare, cu cele mai recente descoperiri tehnice, științifice, medicale, protocoale și practici clinice.
 - Integrarea tehnologiilor educaționale în procesul de predare pentru a crește relevanța și competitivitatea programelor de studii.
 - Utilizarea simulatoarelor medicale și a tehnologiei de realitate virtuală în învățământul medical și tehnic, pentru a oferi studenților oportunități practice și realiste de învățare.
 - Actualizarea suporturilor de curs/lucrări practice/aplicații.

- Adoptarea de metode de predare diversificate, precum lecții interactive, studii de caz, pacient standardizat, proiecte practice și discuții de grup de tip *Team-Based Learning*, *Case-Based Learning*, *Problem-Based Learning*.
 - Implementarea de dezbateri și analiză a cazurilor pentru a stimula gândirea critică și soluționarea problemelor clinice.
 - Eficientizarea procesului de autoevaluare a cadrelor didactice și evaluare de către colegi pentru a identifica și împărtăși cele mai bune practici.
 - Colectarea regulată a feedback-ului studenților despre procesul de predare și evaluare pentru a identifica puncte de îmbunătățire și a adapta practicile.
 - Includerea rezultatelor evaluării predării în criteriile de evaluare anuală și de promovare în cariera didactică.
 - Dezvoltarea programelor de studii în cadrul extensiilor UMFST: Asistență medicală generală, Tehnică dentară și Asistență de farmacie, la Bistrița; Asistență medicală generală - nivel postliceal sanitar la Târnăveni.
 - Învățământul postuniversitar - flexibil, adaptat nevoilor pieței.
- **Creșterea calității și obiectivității în evaluarea studenților, măsuri remediale**
 - Stabilirea și comunicarea clară a criteriilor de evaluare pentru a asigura transparența și înțelegerea adecvată a cerințelor.
 - Asigurarea standardizării procesului de examinare prin instruirea atentă a examinatorilor și elaborarea clară a criteriilor de evaluare.
 - Diversificarea metodelor de evaluare, inclusiv proiecte, prezentări, teste practice și examene scrise, pentru a evalua diverse abilități și cunoștințe.
 - Folosirea examenelor practice orale și a interviurilor pentru a evalua în profunzime înțelegerea și capacitatea de gândire critică a studenților.
 - Integrarea examinărilor care evaluează abilitățile de colaborare și lucrul în echipă.
 - Utilizarea tehnologiilor pentru a oferi studenților oportunități de a rezolva probleme și a lua decizii de diagnostic și de tratament; implementarea de simulări medicale avansate pentru a recrea scenarii complexe și a evalua abilitățile de luare a deciziilor și de gestionare a situațiilor de urgență.
 - Implementarea de evaluări periodice și continue pentru a monitoriza progresul studenților și a interveni în mod corespunzător.
 - Implementarea de portofolii digitale pentru a urmări și evalua progresul studenților pe tot parcursul programului medical.
 - Utilizarea platformelor online pentru administrarea testelor cu întrebări cu opțiuni multiple și evaluări scrise, asigurând astfel eficiența și standardizarea procesului - **examenul digital**.
 - Asigurarea respectării principiilor etice în procesul de examinare și tratament echitabil al studenților; prevenirea și sancționarea fermă a fraudei la examen.
 - Analiza regulată a statisticilor privitoare la rezultatele examinărilor prin **Compartimentul de Evaluare Internă a Programelor de Studii și Curriculă Universitară (CEIPSCU)** – măsuri corective consecutive.
 - Îmbunătățirea programului de mentorat care să ofere suport academic și consiliere pentru studenți.
 - **Învățământul clinic**
 - Utilizarea în predare, a bibliografiilor internaționale iar pentru învățământul clinic, folosirea preponderentă a bibliografiei pentru rezidențiat.

- Utilizarea resurselor digitale pentru a susține procesul de predare clinică și pentru a oferi studenților acces la materialele de învățare.
 - Introducerea de rol-play-uri și sesiuni de comunicare pentru a dezvolta abilități empatică și de comunicare cu pacienții, în învățământul medical.
 - Reorganizarea stagiilor clinice în raport cu succesiunea logică a disciplinelor, cu complementaritatea disciplinelor din module și cu capacitatea de instruire a clinicilor.
 - Reformarea fundamentală a modului de pregătire la programele din domeniul Sănătate de 3-4 ani: conținut, adaptare la nevoile de instruire, competențe practice.
 - Creșterii rigorii în predare și examinare - analize pe parcursul modulelor, analiza rezultatelor, măsuri corective.
 - Introducerea examenelor practice sub formă de *Objective Structured Clinical Examination (OSCE)*.
 - Reforma învățământului de nursing pe domenii (la Asistență medicală generală) și Medicină de familie (la Medicină).
 - Standardizarea examinării și creșterea ponderii examinării practice și a celei din timpul modulului.
 - Întărirea disciplinei didactice atât la studenți cât și la cadrele didactice.
 - Introducerea criteriilor de activitate clinică pentru promovarea/ocuparea posturilor didactice cu echivalență clinică precum și în acordarea građațiilor de merit.
 - Creșterea calității instruirii postuniversitare prin programul de **pregătire în rezidențiat** oferit absolvenților din domeniul medico-farmacologic - organizarea **Direcției de pregătire în rezidențiat**.
- **Curriculum modern, adaptat nevoilor angajatorilor**
 - Abordarea flexibilă a procesului educațional în **module/unități de învățare** - dezvoltarea competențelor transversale.
 - Reproiectarea conținutului curricular în vederea modernizării acestora – analiza detaliată a fiecărei discipline în raport cu conținutul predării (fișele disciplinelor), relevanța acesteia la programul de studiu și a evaluării – adaptarea dinamică la nivelul actual al cunoașterii și al necesarului pe piață; identificarea competențelor pe care trebuie să le dobândească studenții și a modului în care acestea sunt realizate.
 - Dezvoltarea de parteneriate cu companii și organizații relevante pentru a integra practica și experiența din industrie în programele academice.
 - Dezvoltarea **învățământului tehnic dual** de nivel preuniversitar și universitar.
 - Implementarea de stagii și programe de practică obligatorii pentru studenți, oferindu-le oportunități concrete de aplicare a cunoștințelor.
 - Integrarea în programele academice a cursurilor și modulelor axate pe tehnologii emergente și inovații.
 - Oferirea de opțiuni de personalizare a programelor academice pentru a se potrivi mai bine cu interesele și obiectivele individuale ale studenților.
 - Pentru programele noi de studii, dar și pentru cele existente care necesită modernizare și re tehnologizare:
 - dotarea laboratoarelor cu echipamente didactice și demonstrative;
 - formarea profesională – realizarea unui plan de dezvoltare profesională susținut de universitate prin care cadrele didactice să participe la cursuri organizate de universități de prestigiu din străinătate, îndeosebi în domeniile nou introduse în studiu –

- acces la platforma **Coursera** sau alte platforme similare;
 - invitarea de specialiști recunoscuți din străinătate și din țară pentru a susține disciplinele deficitare până la momentul formării cadrelor proprii.
 - Organizarea de module și cursuri interdisciplinare integrate.
 - Promovarea **programelor de studii în limbi străine** prin identificarea interesului potențialilor studenți străini, inclusiv din țările emergente; creșterea capacității de școlarizare pentru anul pregătitor de limbă română; susținerea cadrelor didactice care predau în limba engleză, în campusurile universității localizate în afara țării: diminuarea normei didactice, înlocuirea colegială pentru programele echivalente din țară.
 - Susținerea **programelor de studii în limba maghiară** – suport instituțional pentru programele existente (Medicină, Farmacie, Medicină dentară, Asistență medicală generală, Informatică - licență; Biotehnologie medicală – master): dezvoltarea resursei umane, profesori invitați.
 - Creșterea relevanței examenului de licență în vederea pregătirii mult mai focusate pe examenul de rezidențiat (pentru programele din domeniul Sănătate) și pe acumularea de competențe și abilități practice.
 - Reformarea învățământului la nivel de masterat – implementarea unui învățământ modular aplicativ, continuator al studiilor de licență, care să ofere o calificare superioară aprofundată, efectivă și aplicată în domeniul respectiv; reorganizarea masteratului de cercetare în acord cu traiectoria de cercetare pentru care optează masterandul.
- **Programe noi de studii, cu relevanță pe piața muncii**
 - Extinderea ofertei de programe educaționale prin dezvoltarea de programe academice care răspund la cerințele specifice ale pieței regionale de muncă și care susțin dezvoltarea economică, cu accent pe **programele de scurtă durată (2 ani) și a microcreditelor**.
 - Înființarea unor **programe noi de studii** în domenii inovative sau cu cerere pe piața muncii:
 - Facultatea de Medicină: nivel de masterat: Asistență medicală specială;
 - Facultatea de Inginerie și Tehnologia Informației: nivel de licență: Inginerie și Management în construcții; nivel de masterat: Tehnologia imagisticii medicale;
 - Facultatea de Științe și Litere „Petru Maior”: nivel de licență: Psihologie; nivel de masterat: Medical Humanities, Studii interconfesionale;
 - Facultatea de Economie și Drept: nivel de masterat: MBA (Master Business Administration), MPA (Master Public Administration), MHA (Master Health Administration);
 - Facultatea de Farmacie: nivel de masterat: Farmacovigilență - Medicamentul de la uz la abuz;
 - Școala doctorală - Administrarea afacerilor, Științele sportului.
 - Inițierea unor programe de tip **Double degree** și **Joint degree** – programe oferite în comun de UMFST „G.E. Palade” împreună cu alte universități.
 - Inițierea unor programe noi de învățământ la distanță (ID), în domeniile care se pretează la acest tip de învățământ.
- **Formarea psiho-pedagogică a cadrelor didactice**
 - Departamentul de Pregătire Psiho-Pedagogică - organizarea de programe de formare continuă pentru cadrele didactice pentru a îmbunătăți

- abilitățile de predare, folosirea tehnologiilor educaționale și metodele inovative de predare.
- Centrul de Pregătire Psihopedagogică Medico-Farmaceutică - organizarea de programe de formare continuă pentru cadrele didactice din învățământul medico-farmaceutic.
 - Implementarea unui program de mentorat, unde cadrele didactice noi pot beneficia de îndrumarea și experiența celor mai experimentați.
 - Utilizarea studiilor de caz și analiza situațiilor concrete pentru a dezvolta abilități practice în gestionarea diverselor scenarii de învățare.
 - Instruirea în utilizarea tehnicilor de evaluare eficiente, inclusiv în modul de concepere și redactare a întrebărilor, testelor.
 - Instruirea în crearea și utilizarea eficientă a resurselor educaționale, inclusiv materiale didactice, cursuri online și alte instrumente de învățare.
- **Oferte de educație continuă**
 - Dezvoltarea de programe de educație continuă și cursuri de perfecționare profesională pentru a răspunde nevoilor profesionale în schimbare: programe de masterat executiv, programe de certificare și microcredite, cursuri online și de învățare la distanță, programe de dezvoltare a leadership-ului.
 - Desfășurarea de programe de educație medicală continuă.
 - Desfășurarea de programe de educație continuă în IT și tehnologie.
 - Desfășurarea de programe de educație continuă în psihologie și consiliere.
 - Desfășurarea de programe de educație continuă în management și afaceri.
 - **Monitorizarea reușitei absolvenților**
 - Colectarea și analiza datelor privind carierele și performanțele absolvenților pentru a evalua impactul și relevanța programelor academice, utilizând indicatori de succes: angajabilitatea, rata de plasare în carieră, continuarea studiilor.
 - Colaborarea cu angajatorii pentru a obține feedback cu privire la pregătirea absolvenților și pentru a identifica zonele în care se pot face îmbunătățiri.
 - Studii de caz care urmăresc carierele absolvenților de succes pentru a înțelege factorii care contribuie la succesul lor.
 - Aplicarea de sondaje și interviuri pentru a obține perspectivele absolvenților cu privire la relevanța programului lor de studii în carierele lor.
 - Activarea rețelelor Alumni - încurajarea participării active a absolvenților la reuniuni și evenimente ale comunității academice pentru a menține legătura și pentru a facilita schimbul de experiențe.
 - **Optimizarea modului de utilizare a spațiilor didactice**
 - Catastrarea spațiilor didactice.
 - Orare de activități didactice în format online, accesibile și actualizate în dinamică.
 - Infrastructură modernă de predare în fiecare spațiu de predare.
 - **Standarde de calitate**
 - Evaluare internă continuă

- Evaluări externe a programelor de studii și instituțional - ARACIS
 - Evaluări internaționale - EUA, WFMA
 - Menținerea standardului de calitate ISR EN ISO 9001:2015.
- **Resurse**
 - Resurse financiare interne
 - Alocații bugetare
 - Fonduri europene
 - **Responsabilități**
 - Decanate
 - Compartimentul de Evaluare Internă a Programelor de Studii și Curriculă Universitară (CEIPSCU)
 - Departamentul de Asigurare a Calității (DAC)
 - Prorectoratul responsabil cu învățământul clinic și postuniversitar
 - Prorectoratul responsabil cu dezvoltare academică
 - Direcția de Pregătire în Rezidențiat
 - Departamentul de Formare Profesională Continuă
 - Departamentul de Pregătire Psihopedagogică
 - Departamentul de Pregătire Psihopedagogică Medico-Farmaceutică
 - Compartimentul Relația cu Piața Muncii
 - **Monitorizare și evaluare**
 - Rapoarte statistice de evaluare furnizate de CEIPSCU
 - Chestionare/analize de evaluare a calității - rapoarte DAC
 - Rapoarte de autoevaluare, de evaluare colegială, de evaluare ierarhică
 - Număr de studenți cu abandon, cu restanțe, cu repetare de an
 - Număr de rezidenți
 - Gradul de satisfacție a studenților
 - Analize calitative ale programelor de studii
 - Chestionare din partea angajatorilor

Implementarea acestor măsuri va contribui la îmbunătățirea calității predării și evaluării, asigurând un mediu educațional eficient și axat pe dezvoltarea continuă a studenților, ducând la stimularea angajamentului studenților și contribuind la succesul academic al acestora.

Pentru programele din domeniul medico-farmaceutic, prin implementarea acestor strategii se va realiza o educație medicală de calitate, pregătind studenții pentru provocările și oportunitățile din domeniul medical care să încurajeze învățarea continuă, reflexia și adaptabilitatea la schimbările din domeniul medical. Creșterea calității examinării studenților în învățământul medical este esențială pentru evaluarea și validarea competențelor acestora, pregătindu-i pentru practica medicală.

Obiectivul #4 - UMFST - de la idee la impact în cercetare - *Smart research* - dezvoltarea cercetării și inovării relevante, cu impact asupra societății



- **Activități**
 - **Promovarea colaborărilor interdisciplinare**
 - Crearea de **centre de interdisciplinaritate fizice sau virtuale**, pe plan orizontal, în domenii diferite și pe plan vertical (cercetare fundamentală și aplicată/clinică), unde cercetătorii din diverse discipline să se întâlnească, să discute și să dezvolte colaborări.
 - Organizarea de evenimente periodice - **conferințe și seminarii interdisciplinare** - care să aducă împreună cercetători din diferite domenii pentru a prezenta și discuta proiecte de cercetare.
 - Alocarea de fonduri specifice, preferențiale, pentru proiecte de cercetare care implică colaborarea între discipline diferite.
 - Formarea de grupuri de lucru interdisciplinare și de comitete care să coordoneze și să sprijine proiectele de cercetare interdisciplinare.
 - Utilizarea platformelor online colaborative care facilitează colaborarea la distanță și partajarea informațiilor între cercetători și a unor instrumente dedicate pentru a facilita comunicarea între departamente și discipline diferite.
 - Dezvoltarea de criterii de evaluare în procesul de promovare și recunoaștere care să țină cont de contribuțiile interdisciplinare ale cercetătorilor.
 - Lansarea unor proiecte pilot sau inițiative mici care să ofere cercetătorilor șansa de a testa colaborarea interdisciplinară într-un mod controlat.
 - Crearea de programe de schimb între departamente și discipline pentru a încuraja mobilitatea cercetătorilor.
 - **Promovarea cercetării pe domeniile interdisciplinare de impact în domeniul medico-farmaceutic și tehnologic**
 - Terapia genică și editarea genomică
 - Imunoterapia în cancer

- Medicina de precizie
 - Inteligența artificială în medicină
 - Neuroștiințe, boli neurologice, sănătate mintală și neurotehnologii
 - Bioterapie și terapia celulară
 - Infecții și antibioterapie
 - Sănătatea digitală și dispozitive medicale inteligente
 - Reproducerea umană asistată și genetica umană
 - Epidemiologie și sănătate publică
 - Bioinformatica și genomica
 - Medicina regenerativă
 - Cardiologie și tehnologii cardiovasculare
 - Medicina ambientală și impactul mediului asupra sănătății
- **Orientarea cercetării către proiecte cu impact direct asupra comunității și industriei**
 - Identificarea nevoilor locale și industriale specifice: studii de piață și consultări cu stakeholderii.
 - Prioritizarea proiectelor de cercetare care se adresează problemelor reale și oferă soluții practice și aplicate.
 - Introducerea unor criterii de evaluare a impactului social și economic în procesul de acordare a granturilor.
 - Furnizarea de resurse și facilități pentru studenții și cercetătorii care doresc să transforme rezultatele cercetării în produse sau servicii inovatoare.
 - Susținerea dezvoltării și lansării de afaceri inovatoare.
 - Organizarea de evenimente de transfer tehnologic care să conecteze cercetătorii cu potențialii parteneri din industrie - oferirea de oportunități pentru cercetători să își prezinte ideile și rezultatele cercetării în fața reprezentanților din industrie.
- **Infrastructura de cercetare**
 - Analiza nevoilor de infrastructură - evaluarea capacităților curente și identificarea nevoilor de modernizare sau extindere; implicarea cercetătorilor în procesul de identificare a nevoilor specifice pentru a asigura relevanța, utilitatea și cost-eficiența investițiilor.
 - Stabilirea de priorități în funcție de domeniile de cercetare și oportunitățile emergente.
 - Aplicație pentru finanțare în cadrul competiției PNRR – MCDI, a Centrului de excelență în neuroștiințe, neurotehnologii și neuroimagică - **BRAIN Institute**.
 - Aplicație pentru finanțare în cadrul competiției PNRR – MCDI a Centrului de excelență în domeniul **incluziunii sociale și Medical Humanities**.
 - Investirea în laboratoare și facilități de cercetare specializate care să faciliteze proiectele practice cu aplicabilitate imediată.
 - Acces la tehnologii emergente:
 - Achiziționarea și implementarea de tehnologii emergente: inteligența artificială, analiza datelor mari și biotehnologia.
 - Dezvoltarea unor facilități de **cloud computing** pentru a oferi acces flexibil și eficient la resurse IT avansate.
 - Înființarea unui **Centru de calcul de mare performanță** pentru a susține cercetarea în domenii cum ar fi simulările complexe și analiza datelor masive; asigurarea de capacități de calcul adecvate pentru proiecte de cercetare de amploare și cu impact ridicat.

- Investiții în facilități de **imagistică și microscopie avansată**:
 - Achiziționarea de echipamente de imagistică avansată pentru a sprijini cercetarea în domeniile imagisticii medicale dar și a biologiei celulare și moleculare, chimiei și fizicii.
 - Dezvoltarea unui laborator de microscopie electronică de înaltă performanță.
 - Implementarea de sisteme robuste de securitate pentru a proteja datele sensibile și informațiile de cercetare.
- **Finanțarea cercetării**
 - Participarea la programe de finanțare guvernamentală și la colaborări cu industria pentru a obține resurse financiare.
 - Exploatarea parteneriatelor cu sectorul privat pentru finanțare și resurse suplimentare.
 - Alocarea de fonduri pentru achiziționarea de echipamente și tehnologii moderne pentru a sprijini cercetarea avansată.
 - Promovarea și sprijinirea cercetătorilor în aplicarea pentru granturi de la organizații guvernamentale, fundații și sectorul privat.
- **Dezvoltarea colaborărilor cu instituții de cercetare**
 - Promovarea și finanțarea prioritară a **doctoratelor în cotutelă internațională**.
 - Dezvoltarea de parteneriate cu instituții de cercetare și universități străine pentru acces la resurse și facilități internaționale.
 - Participarea la proiecte de cercetare internaționale pentru a aduce infrastructura universității la nivel global.
- **Promovarea publicațiilor universității și a publicării în reviste cu factor de impact ridicat**
 - Susținerea revistelor științifice ale universității - 15 reviste - apariție regulată, indexare superioară, promovare și suport tehnic.
 - Susținerea financiară a publicării în reviste din categoriile Q1 și Q2.
- **Acțiuni de suport pentru activitatea de cercetare**
 - Crearea unor programe de recompensare și recunoaștere pentru cercetători, inclusiv premii pentru publicații cu impact și proiecte de cercetare inovatoare.
 - Evenimente de diseminare a cercetării - organizarea de conferințe, seminarii și evenimente pentru a promova rezultatele cercetării și a crea o comunitate de schimb de cunoștințe.
 - Programe de formare în cercetare - pentru dezvoltarea abilităților de cercetare ale personalului academic.
 - Programe de formare și certificări pentru personalul implicat în gestionarea și utilizarea infrastructurii de cercetare avansate.
 - Recrutarea și atragerea de specialiști în domeniul infrastructurii de cercetare.
 - Programe de cercetare pentru cadrele didactice și cercetătorii din universitate - **Granturile interne de cercetare individuale și colective** - extinderea domeniilor de finanțare pentru granturile interne.
 - Programe de cercetare pentru studenți - **Junior Researcher Academy** - oferirea de oportunități pentru implicarea studenților în proiecte de cercetare pentru a dezvolta viitoarele generații de cercetători.
 - Sisteme de evaluare a performanței - implementarea de sisteme obiective de evaluare cantitativă și calitativă a performanței cercetării pentru a măsura impactul și calitatea acestora - sistem de raportare unic.

- Acces la resurse online - asigurarea accesului la baze de date și resurse academice online pentru a facilita cercetarea și colaborarea - ANELIS Plus: Web of Science, Elsevier.
 - Conectarea comunității UMFST cu cea internațională pentru a facilita deschiderea, colaborarea și corelarea cu cele mai bune practici transformative spre știința deschisă (**open science**): **depozite digitale (repository) - Open Science Knowledge Hub Romania**; încurajarea publicării de tip *open access* în vederea creșterii vizibilității internaționale a cercetării realizate în universitate.
 - Oferirea de sprijin financiar pentru ca cercetătorii să participe la conferințe și evenimente științifice pentru a-și prezenta rezultatele cercetării.
 - Dezvoltarea și promovarea unor politici și practici care să asigure integritatea datelor de cercetare.
 - Promovarea **eticii și deontologiei științifice** în publicațiile științifice.
- **Resurse**
 - Proiecte de cercetare cu finanțare europeană și națională
 - Finanțare prin parteneriate public-private
 - Resurse financiare interne
- **Responsabilități**
 - Prorectoratul responsabil cu cercetarea științifică și inovarea
 - Departamentul de Proiecte Europene și de Cercetare
 - Unitatea de Cercetare Științifică și Dezvoltare Tehnologică
 - Centrul de Cercetări Doctorale ale IOSUD
 - Centrul Avansat de Cercetări Medicale și Farmaceutice
 - Laboratorul de Studii Preclinice
 - Laboratorul de Diagnostic și Cercetări Translaționale în Infecții
 - Centrul de Studii Experimentale
 - Centrul de Studii în Drept, Economie și Afaceri
 - Centrul de Cercetări Filologice, Istorice și Culturale
 - Centrul de Cercetări Avansate în Tehnologia Informației
 - Centrul de Cercetări Interdisciplinare Biomedicale
 - Centrul de Cercetări în Ingineria Calității și Fabricație Digitală
 - Junior Researcher Academy
 - Centrul de Cercetări pentru Plante Medicinale și Aromatice
 - Centrul de Cercetare în Oncopatologie și Medicina Translațională
 - Direcția General Administrativă
- **Monitorizare și evaluare**
 - Media indicelui Hirsch - Web of Science, Scopus, Google Scholar/cadru didactic
 - Numărul de articole în reviste Web of Science/Scopus raportat la numărul de cadre didactice
 - Numărul de articole publicate în reviste Q1, Q2
 - Raportul dintre numărul de citări și numărul de articole, calculat pe Web of Science, Scopus, Google Scholar
 - Ponderea veniturilor din contracte de cercetare din total venituri
 - Numărul de proiecte internaționale și valoarea fondurilor atrase
 - Numărul și calitatea cadrelor de cercetare angajate
 - Numărul de noi entități de cercetare create
 - Numărul de brevete de invenții/inovație obținute

Implementarea acestor măsuri va contribui la creșterea nivelului cercetării științifice în cadrul universității, consolidându-i reputația academică și parcursul în domeniul descoperirilor și inovațiilor științifice. Ele vor crea o punte între cercetarea universitară și nevoile imediate ale comunității și industriei, contribuind la o dezvoltare sustenabilă și la soluționarea problemelor reale. Universitatea va avea astfel o infrastructură de cercetare avansată, capabilă să susțină proiecte de cercetare de vârf și să contribuie la inovație și avansare în domeniile respective.

Obiectivul #5 - UMFST - Construcție și dezvoltare - *Smart campus* - dezvoltarea unei viziuni strategice pentru infrastructura universității



- **Activități**
 - **Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii didactice**
 - Clădiri academice și săli de curs echipate cu tehnologie audio-vizuală modernă și facilități pentru învățarea interactivă:
 - Reabilitarea clădirilor R1 și R2 (str. N. Iorga)
 - Reabilitarea University Tower (Piața Victoriei)
 - Reabilitarea University Forum (Piața Victoriei): relocarea în acest spațiu a Facultății de Științe și Litere „Petru Maior” și a Facultății de Economie și Drept
 - Reabilitarea Space X (P-ța Mărăști)
 - Laboratoare specializate pentru învățământ tehnic, experimente științifice și dezvoltare tehnologică:
 - Construirea **Campusului de învățământ tehnic dual de nivel universitar și liceal – ErgopolX**.
 - Extinderea Laboratoarelor Industry 4.0 și a celor de Inginerie medicală.
 - Biblioteci și spații de studiu: platforme online pentru cărți, reviste și alte resurse academice; zone adaptate atât pentru studiul individual, cât și pentru colaborare:
 - Construirea noii **Biblioteci universitare medicale** - campusul central.

- Relocarea și reabilitarea **Bibliotecii universitare de științe socio-umane** - University Forum.
 - Înființarea și dezvoltarea **Liceului UMFST** - programe bilingve româno-engleză: matematică-informatică și științe ale naturii.
 - Dezvoltarea infrastructurii didactice în colaborare cu autoritățile locale, pentru extensiile UMFST din Bistrița și Târnăveni.
- **Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de cercetare**
 - Laboratoare de cercetare avansată pentru cercetare în domenii precum științe, tehnologie, medicină și inginerie - proiectarea **Centrului Integrat de Cercetări în Tehnologii Medicale - TechX**.
 - UC1. Modelare computațională și analiză de date
 - UC2. Robotică și microelectronică
 - UC3. Inginerie clinică
 - UC4. Biomecanică și bioingineria reabilitării
 - UC5. Biomateriale și biotehnologii medicale
 - Construcția **Centrului de formare a resurselor umane în sănătate - MedX**.
 - Săli de conferințe pentru interacțiuni între cercetători și colaborări interdisciplinare.
 - **Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii medico-farmaceutice**
 - Construcția și operaționalizarea **Spitalului clinic universitar G.E. Palade**.
 - Operaționalizarea Serviciului de telemedicină - asociat Spitalului clinic universitar G.E. Palade.
 - Operaționalizarea Ambulatoriului universitar - asociat Spitalului clinic universitar G.E. Palade.
 - Dezvoltarea Ambulatoriului de medicină dentară - asociat CIMD.
 - Deschiderea și operaționalizarea Farmaciei universitare - asociat CIF.
 - Deschiderea și operaționalizarea Centrului de microproducție de produse cosmetice din plante medicinale - asociat FF.
 - Deschiderea și operaționalizarea Centrului de dermato-cosmetică și wellness - asociat CIF.
 - Operaționalizarea Laboratorului de analize medicale avansate - asociat CCAMF.
 - Operaționalizarea Laboratorului de imagistică digitală avansată - asociat CCE.
 - Operaționalizarea Centrului de microproducție - 3D pentru materiale didactice, mai ales în domeniul medical și de prototipuri industriale - asociat FITI.
 - **Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de suport studențesc**
 - Construcția căminului studențesc din campusul central prin CNI.
 - Reabilitare căminelor studențești existente.
 - Finalizarea reabilitării hotelului Hypnos.
 - Reabilitarea Sălii de fitness și a Salus per Aquam.
 - Construcția **Centrului de Recreere** asociat **ErgopolX**.
 - Reabilitarea Sălilor de studiu și a spațiilor didactice comune - **SpaceX**.
 - Extinderea spațiilor de consiliere în carieră și evenimente de networking - Centrul de Coaching;
 - Reabilitarea terenurilor de sport indoor (Sala polivalentă) și outdoor, construcția unei piste de atletism.

- Reabilitare și sistematizare campusului central - spații verzi, parcuri, amfiteatru în aer liber.
- Reabilitarea și extinderea restaurantului Hestia.
- **Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii fizice și tehnologice administrative**
 - Spații de suport administrativ - modernizarea spațiilor de lucru, utilizarea de spații multi-rol.
 - Generalizarea sistemului de circulație online a documentelor și a semnăturii electronice.
 - Infrastructura de date – trecere progresivă de la stocarea fizică la cea virtuală de tip cloud.
 - University Press - re tehnologizare, creșterea capacității de producție.
 - University Shop - extindere ofertei de produse onsite și online.
 - Rețea de internet de mare viteză pentru acces rapid la informații și resurse online - upgrade tehnologic.
- **Soluții eco-friendly**
 - Respectarea standardelor nZEB în renovările energetice ale clădirilor din campus.
 - Utilizarea de instalații de reciclare pentru promovarea comportamentului ecologic.
 - Implementarea unor sisteme de eficiență energetică pentru minimizarea amprentei de carbon.
- **Securitatea și sistematizarea campusului**
 - Supraveghere video și control acces - pentru siguranța studenților și a personalului.
 - Sisteme de alerte de urgență - pentru notificări rapide în caz de situații critice.
- **Resurse**
 - Proiecte și fonduri naționale și europene
 - PNRR
 - Resurse financiare interne
 - Alocații bugetare
- **Responsabilități**
 - Departamentul de Proiecte Europene și de Cercetare
 - Direcția General Administrativă
- **Monitorizare și evaluare**
 - Valoarea finanțărilor obținute din proiecte naționale și internaționale
 - Valoarea cheltuielilor realizate din venituri proprii
 - Rapoarte de respectare a termenelor de execuție
 - Rapoarte de satisfacție a studenților și a altor beneficiari
 - Studii de audit energetic

Infrastructura modernă a UMFST trebuie să fie concepută în concordanță cu misiunea și valorile universității, cu politicile globale de dezvoltare și să sprijine nevoile complexe ale comunității academice și ale cercetării. Ea trebuie să asigure, în egală măsură, un mediu de învățare și de lucru la standarde moderne de confort și siguranță.

Obiectivul #6 - UMFST - o universitate a tuturor - *Smart people* - resurse umane, diversitate, echitate și incluziune



- **Activități**
 - **Programe de formare și perfecționare a resursei umane - conectare la societatea informațională**
 - Cursuri de **formare psiho-pedagogică** pentru cadrele didactice
 - Cursuri de **dezvoltare profesională pentru cercetători**
 - Dezvoltarea **competențelor tehnice și de IT** - pentru personalul tehnico-administrativ
 - Programe de **leadership și management** pentru personalul de conducere și administrativ
 - Managementul timpului și a proiectelor - instruire pentru a eficientiza procesele de lucru și pentru a gestiona proiectele în mod eficient.
 - Abilități de leadership și comunicare - dezvoltarea abilităților de lider și a abilităților de comunicare interpersonale; instruire în a comunica eficient cu studenții, colegii și alte părți interesate; dezvoltarea abilităților de prezentare în cadrul conferințelor și evenimentelor academice.
 - Programe de dezvoltare a **abilităților antreprenoriale** - instruire pentru a stimula gândirea antreprenorială și inițierea proiectelor inovatoare; formare în identificarea și gestionarea proiectelor cu potențial de aplicare practică.
 - Cursuri de **etică academică** - instruire în respectarea standardelor etice în activitățile academice și de cercetare; instruire pentru prevenirea și gestionarea abaterilor etice.
 - Instruire în **limbi străine** pentru a sprijini interacțiunile cu studenți și colegi din medii internaționale.
 - Strategii de **gestionare a stresului** - training de promovare a bunăstării mentale.

- Dezvoltarea **rezilienței personale și organizaționale** - pentru a gestiona schimbările și provocările cu flexibilitate și eficiență.
- Profesionalizarea **managementului academic de top** – instruirea liderilor universității în programe de management academic recunoscute internațional (Institute for Management and Leadership in Education).
- **Programe de recrutare a resursei umane - *Smart recruitment*** - implementarea de programe pro-active de recrutare pentru a aduce cercetători talentați și experimentați la universitate - **head-hunting**.
 - Atragerea de tineri specialiști – șefii de promoție și absolvenții de studii doctorale din universitate sau din alte universități.
 - Atragerea de specialiști cu experiență din alte universități.
 - Crearea de campanii de marketing care să evidențieze avantajele și valorile universității ca angajator.
 - Utilizarea platformelor online pentru a publica și promova ofertele de muncă.
 - Dezvoltarea de programe care să atragă candidați internaționali și să sprijine relocarea acestora.
 - Implementarea unor proceduri clare și transparente pentru selecția candidaților.
 - Dezvoltarea de programe de onboarding pentru a sprijini integrarea rapidă a noilor angajați - program de **locuințe de serviciu**.
- **Dezvoltarea culturii instituționale în universitate** - definirea și promovarea valorilor, normelor și comportamentelor care definesc identitatea organizațională prin:
 - Consolidarea identității universitare - simboluri, tradiții, evenimente universitare proprii.
 - Aprecierea performanței - premiarea excelenței, promovare pe baze de meritocrație.
 - Implicarea tuturor părților interesate (studenți, cadre didactice, personal administrativ) în procesul de definire a valorilor instituționale.
 - Susținerea integrării studenților în viața comunității și a asumării de către aceștia, a responsabilității sociale ca parte a parcursului lor academic.
- **Evaluarea satisfacției angajaților - index de satisfacție, în vederea:**
 - Retenției angajaților performanți prin identificarea unui mix optim de beneficii, indemnizații și condiții de muncă.
 - Creșterii nivelului de productivitate.
 - Dezvoltării unui mediu de lucru mai bun.
 - Creșterii calității brandului de angajator al universității.
- **Diversitate și echitate**
 - Dezvoltarea unei Politici de Diversitate și Incluziune.
 - Trainingul angajaților pentru a promova un mediu academic inclusiv și divers.
 - Implementarea unei politici clare împotriva discriminării bazate pe rasă, gen, religie, orientare sexuală sau alte caracteristici protejate.
 - Amenajarea unui spațiu de meditație și dialog interconfesional.
 - Asigurarea unei evaluări echitabile a performanțelor academice și administrative.
 - Încurajarea diversității în comisiile de evaluare și în alte structuri academice.

- **Politici și programe incluzive**
 - Dezvoltarea de abilități de comunicare interculturală pentru a îmbunătăți interacțiunile într-un mediu multicultural.
 - Sesiuni de cultură și comunicare internațională pentru a dezvolta abilitățile interculturale.
 - Furnizarea de resurse și programe pentru a sprijini studenții internaționali și pentru a facilita integrarea lor în comunitatea universitară.
 - Asigurarea că facilitățile universității sunt accesibile persoanelor cu dizabilități.
 - Protejarea studenților proveniți din medii nefavorabile: zona rurală, familii cu venituri reduse, familii monoparentale, copii instituționalizați, cu cerințe educaționale speciale.
 - Sprijinirea studenților proveniți din grupuri minoritare, în vederea accesului la învățământ și a integrării.
 - Măsuri de prevenire a abandonului școlar prin revizuirea politicilor de acordare a ajutoarelor sociale.
- **Resurse**
 - Resurse financiare interne
 - Alocații bugetare
 - Fonduri europene
- **Responsabilități**
 - Prorectoratul responsabil cu învățământul clinic și postuniversitar
 - Prorectoratul responsabil cu cercetarea științifică și inovarea
 - Prorectoratul responsabil cu dezvoltare academică
 - Prorectoratul responsabil cu managementul economico-financiar și relația cu mediul socio-economic
 - Prorectoratul responsabil cu probleme sociale și studențești
 - Decanate
 - IOSUD
 - Serviciul de PR și Relații publice - University Press
 - Organizațiile studențești
 - Direcția General Administrativă
- **Monitorizare și evaluare**
 - Numărul și structura personalului universității
 - Nivelul de calificare/studii a personalului angajat
 - Numărul de angajați care participă anual la cursuri de perfecționare
 - Numărul de cadre didactice care promovează, anual
 - Numărul de cadre didactice care intră în universitate, anual
 - Numărul de cadre didactice care părăsesc universitate, anual
 - Numărul de cadre didactice care urmează cursuri de specializare, anual
 - Ponderea pe vârstă și gen a personalului angajat

Formarea resursei umane în cadrul universității este esențială pentru dezvoltarea continuă a personalului, pentru asigurarea unui mediu academic de înaltă calitate și pentru promovarea cercetării de valoare. Aceste activități de formare trebuie să abordeze nevoile variate ale cadrelor didactice, cercetătorilor și personalului administrativ, contribuind complementar și la creșterea satisfacției și implicării angajaților.

Obiectivul #7 - UMFST - o universitate sigură și stabilă financiar - *Smart finance* - oportunități strategice de finanțare



- **Activități**
 - **Dezvoltarea de programe de învățământ atractive, generatoare de venituri**
 - **Diversificarea surselor de venit**
 - Reevaluarea nivelului taxelor de școlarizare și introducerea unor servicii suplimentare taxate adițional.
 - Dezvoltarea de programe suplimentare de educație continuă pentru studenți și profesioniști, cu taxe de participare.
 - **Cercetare și transfer tehnologic**
 - Participarea activă la competiții pentru granturi de cercetare de la organizații guvernamentale și private.
 - Dezvoltarea de parteneriate cu industria pentru proiecte de cercetare și transfer tehnologic, generatoare de venituri suplimentare.
 - **Fundații și donații**
 - Organizarea de campanii pentru strângerea de fonduri, atragerea de donații din partea absolvenților, a companiilor și a altor susținători.
 - Menținerea unor relații solide cu absolvenții (Alumni) și implicarea lor în susținerea unor programe specifice ale universității.
 - **Program de dezvoltare imobiliară**
 - Extinderea campusului pentru a-i crește capacitatea sa de a genera venituri suplimentare prin închirierea spațiilor excedentare.
 - Optimizarea utilizării spațiilor existente pentru a reduce costurile de infrastructură.
 - Utilizarea terenurilor universitare pentru dezvoltarea de proiecte imobiliare.

- **Participare la programe de finanțare publică**
 - Participarea la programele de finanțare guvernamentale pentru proiecte de cercetare, modernizare și dezvoltare.
 - Implicarea în proiecte care sprijină dezvoltarea regională și pot beneficia de finanțare publică.
 - Participarea la programe de finanțare europene pentru proiecte de cercetare și dezvoltare.
- **Optimizarea utilizării resurselor financiare**
 - Realizarea unor Centre de cost pe structurile importante (facultăți, CCAME, IOSUD, Clubul sportiv) cu urmărirea execuțiilor financiare.
 - Organizarea Centrelor de cost prin responsabilizarea conducătorilor acestor structuri (dezvoltarea unor abilități administrative a acestora), precum și a unor administratori financiari ai facultăților – achiziții, deconturi, referate etc.
 - Evaluarea constantă a eficienței operaționale pentru a identifica și reduce costurile neesențiale.
 - Implementarea de soluții tehnologice care să sporească eficiența administrativă și să reducă costurile.
- **Optimizarea utilizării resurselor umane**
 - Alocarea eficientă a resurselor umane și optimizarea structurii organizaționale.
 - Investiții în dezvoltarea profesională a angajaților pentru a le crește eficiența.
 - Revizuirea modului de acordare a salariilor diferențiate și a gradațiilor de merit; recompensarea ideilor inovatoare.
- **Proiecte de cercetare aplicată și consultanță**
 - Servicii de consultanță pentru companii și organizații, utilizând expertiza universității.
 - Valorificarea rezultatelor cercetării prin licențierea tehnologiilor dezvoltate și prin microproducție.
- **Servicii medicale**
 - Servicii spitalicești
 - Servicii ambulatorii
- **Dezvoltarea de produse și servicii inovatoare**
 - Crearea de incubatoare de afaceri și facilitarea dezvoltării de start-up-uri în cadrul universității.
 - Valorificarea rezultatelor cercetării prin transferul tehnologic către sectorul privat.
 - Investiții în infrastructura IT pentru a asigura o conectivitate și o eficiență sporită.
- **Gestionarea riscului financiar**
 - Constituirea și menținerea unui fond de rezervă pentru a face față cheltuielilor neprevăzute sau schimbărilor economice.
 - Evaluarea regulată a riscurilor financiare și elaborarea de strategii pentru a le gestiona.

- **Management financiar profesionist**
 - Îmbunătățirea și consolidarea experienței și competențelor necesare în domeniul managementului financiar a echipei de conducere administrativă a universității.
 - Realizarea de audituri financiare periodice pentru transparență și conformitate.
 - Menținerea unei comunicări deschise cu toți stakeholderii privind situația financiară și perspectivele.
- **Resurse**
 - Resurse financiare interne
 - Alocații bugetare
 - Fonduri europene
- **Responsabilități**
 - Prorectoratul responsabil cu managementul economico-financiar și relația cu mediul socio-economic
 - Departamentul de Proiecte Europene și de Cercetare
 - Departamentul de Relații internaționale
 - Compartimentul Relația cu Piața Muncii
 - Prorectoratul responsabil cu cercetarea științifică și inovarea
 - Prorectoratul responsabil cu dezvoltare academică
 - Decanate
 - IOSUD
 - Direcția General Administrativă
- **Monitorizare și evaluare**
 - Valoarea contractelor instituționale
 - Valoarea sumelor care provin din venituri proprii
 - Valoarea contractelor de cercetare
 - Valoarea contractelor de dezvoltare instituțională - investiții
 - Valoarea sumelor încasate de la parteneri privați
 - Valoarea investițiilor din venituri proprii
 - Execuția bugetară anuală
 - Rapoarte de audit financiar

Asigurarea unei finanțări solide și a stabilității financiare este crucială pentru buna funcționare a universității. Adoptarea unui mix adecvat de aceste strategii, adaptat la specificul și obiectivele universității noastre, poate contribui semnificativ la asigurarea unei finanțări stabile și sustenabile pe termen lung. Este important să se realizeze o planificare strategică atentă și să se monitorizeze constant mediul economic și cerințele pieței pentru a rămâne agili și adaptabili.

Obiectivul #8 - UMFST - o universitate inteligentă - *Smart university* - digitalizare, inteligență artificială, securitatea cibernetică



- **Activități**

- **Implementarea strategiei de digitalizare a universității - i-NEXT - 18 laboratoare digitale**

- Centrul digital de științe medicale morfologice
- Centrul de realitate virtuală și simulare aplicată în medicină
- Centrul digital de științe medicale funcționale
- Centrul digital de tehnică dentară
- Farmacia universitară digitală GAUDEAMUS
- Smart FAB LAB – Laboratorul digital interdisciplinar de proiectare și fabricare
- Smart ClinLAB – Centrul digital avansat de inginerie clinică
- Centrul de inovare, cercetare și educație pentru soluții digitale, inteligență artificială și analiză big data în sănătate
- Centrul digital de lingvistică
- Centrul pentru Digital Humanities și comunicații
- Centrul de economie digitală
- Centrul de drept și administrație digitală
- Centrul de Imagistică digitală pentru cercetare
- Laboratorului de medicină regenerativă - modernizarea și extinderea funcționalității
- Centrul de resurse bibliografice digitale din cadrul Centrului Avansat de Cercetări Medico – Farmaceutice
- Centrul digital de studiu pentru persoane cu dizabilități
- Centrul CISCO
- Centrul de printing digital

- **Infrastructură IT și conectivitate**
 - Implementarea unei infrastructuri de rețea avansate, cu conectivitate de înaltă viteză și securizată.
 - Asigurarea unei acoperiri Wi-Fi performante și integrarea dispozitivelor Internet of Things (IoT) pentru monitorizare și control inteligent.
- **Platforme și sisteme digitale, software**
 - Platforme de **colaborare cu industria** - crearea de platforme pentru colaborare în proiecte de cercetare și stagii.
 - Sisteme de management a proiectelor - implementarea unor sisteme eficiente de gestionare a proiectelor pentru studenți și cercetători.
 - Operaționalizarea **Registrului unic de software și licențe** accesibil fiecărui membru al comunității academice.
- **Analiză de date și inteligență artificială**
 - Implementarea de chatbots și asistență virtuală pentru a răspunde rapid întrebărilor și a oferi suport studenților - **asistent virtual**.
- **Educație hibridă și realitate virtuală (VR)**
 - Utilizarea VR pentru simulări și experiențe practice în cadrul programelor academice - **Centrul Național de Realitate Virtuală - Medicină, Arhitectură, Inginerie**.
 - Producția de resurse educaționale proprii prin Studioul TV - Centrul de Resurse Educaționale și Multimedia - **LifeLab**.
 - Realizarea unei **Biblioteci digitale** proprii de cursuri/aplicații în format e-book, în regim de *repository*.
- **Blockchain în educație**
 - Implementarea tehnologiei blockchain pentru a asigura autenticitatea și integritatea înregistrărilor academice.
 - Utilizarea blockchain pentru a asigura securitatea tranzacțiilor financiare și a altor procese legate de plata taxelor școlare - **campus Cashless**.
- **Securitate cibernetică**
 - Realizarea unui audit privind protecția datelor în UMFST.
 - Sisteme de protecție a datelor - implementarea de soluții de securitate cibernetică pentru protejarea datelor academice și personale.
 - Training în securitate cibernetică - furnizarea de training pentru studenți și personal în privința practicilor sigure online.
- **Resurse**
 - Resurse financiare interne
 - Alocații bugetare
 - Fonduri europene
 - PNRR - Digitalizare
- **Responsabilități**
 - Prorectoratul responsabil cu dezvoltarea organizațională și informatizare
 - Serviciul RCCI
 - Departamentul de Proiecte Europene și de Cercetare
 - Prorectoratul responsabil cu dezvoltare academică

- Decanate
- Direcția General Administrativă
- Serviciul PR și Relații publice - University Press
- **Monitorizare și evaluare**
 - Numărul de proiecte internaționale și valoarea fondurilor atrase
 - Numărul de entități digitale nou-create
 - Numărul de incidente cibernetice înregistrate și dimensiunea acestora
 - Numărul și calitatea produțiilor digitale realizate prin resurse proprii
 - Rapoarte de audit cibernetic
 - Rapoarte de performanță energetică

Conceptul de “smart university” implică utilizarea tehnologiilor inteligente și a soluțiilor inovatoare pentru a îmbunătăți eficiența, accesul și experiența învățării în cadrul universității. Implementarea unor soluții de tip „smart university” necesită o abordare holistică, coordonată și o investiție continuă în tehnologii emergente. Aceasta poate îmbunătăți semnificativ experiența studenților, calitatea cercetării și eficiența operațională a universității.

Obiectivul #9 - UMFST - o dezvoltare comprehensivă, sustenabilă - *Smart sustainability* - privind cu responsabilitate la lumea de mâine



- **Activități**
 - **Strategii și politici de sustenabilitate**
 - Dezvoltarea unei strategii clare și integrate care să definească obiectivele, acțiunile și indicatorii de performanță în domeniul sustenabilității.
 - Adoptarea de politici interne care să promoveze practici sustenabile în toate aspectele operaționale și academice ale universității.
 - **Educație și conștientizare**
 - Includerea conceptelor de sustenabilitate în programele academice și dezvoltarea de cursuri specializate în acest domeniu.

- Organizarea de campanii de conștientizare și educație pentru studenți, personal și comunitatea locală.
 - **Eficiență energetică și reducerea emisiilor**
 - Investiții în tehnologii eficiente energetic și în infrastructura verde pentru reducerea consumului de energie.
 - Implementarea de surse de energie regenerabilă, cum ar fi panouri solare și turbine eoliene.
 - **Managementul deșeurilor și reciclare**
 - Implementarea de programe de reciclare și reducere a deșeurilor în întregul campus.
 - Colaborarea cu firme specializate în reciclare pentru gestionarea responsabilă a deșeurilor.
 - **Transport durabil și accesibil**
 - Implementarea de politici care să faciliteze accesul la transportul public și promovarea transportului durabil - **flotă auto preponderent electrică**.
 - Dezvoltarea infrastructurii dedicate bicicletelor și pietonilor pentru a încuraja utilizarea acestor mijloace de transport - **proiectul UMFST-Bike**.
 - **Achiziții durabile și responsabile**
 - Adoptarea de criterii de achiziții care să favorizeze produsele și serviciile cu impact redus asupra mediului.
 - Prioritizarea achizițiilor de la producătorii locali și sustenabili.
 - **Responsabilitate socială și implicare în comunitate**
 - Creșterea importanței activității de voluntariat – extinderea programului VIFU (Voluntariat în Folosul Universității) și la alte compartimente din interiorul universității.
 - Implicarea studenților și personalului în proiecte de voluntariat și serviciu comunitar.
 - Colaborarea cu organizații non-guvernamentale pentru a aborda problemele sociale din comunitate.
 - **Promovarea stilului de viață sănătos și echilibrat**
 - Program de wellness - dezvoltarea de programe și facilități care să promoveze sănătatea mentală și fizică a studenților și personalului.
 - Optimizarea meniurilor în restaurantul universitar - asigurarea unei oferte alimentare sănătoase, echilibrate și diversă.
- **Resurse**
 - Resurse financiare interne
 - Alocații bugetare
 - Fonduri europene
- **Responsabilități**
 - Prorectoratul responsabil cu probleme sociale și studentești
 - Prorectoratul responsabil cu dezvoltarea organizațională și informatizare
 - Prorectoratul responsabil cu managementul economico-financiar și relația cu mediul socio-economic
 - Direcția General Administrativă
 - Serviciul PR și Relații publice - University Press

- **Monitorizare și evaluare**

- Rapoarte de eficiență energetică
- Numărul de studenți/angajați participanți la cursuri specifice
- Numărul proiectelor verzi implementate
- Clasificarea în Green Metric ranking
- Numărul de parteneriate derulate
- Gradul de satisfacție al studenților

Dezvoltarea sustenabilă comprehensivă a universității presupune adoptarea unor măsuri care să acopere multiple domenii, cum ar fi aspectele sociale, economice și de mediu, și să urmărească responsabilitatea față de comunitatea locală și globală. Adoptarea unui abordări holistice și integrate, care să acopere toate aspectele operaționale și academice ale universității, va contribui la dezvoltarea sustenabilă și la construirea unei instituții responsabile, orientate către viitor și conștientă de impactul său asupra lumii. Este important ca aceste măsuri să fie integrate în cultura organizațională și să fie susținute de angajați, studenți și alte părți interesate pentru a avea un impact semnificativ.

Obiectivul #10 - UMFST - o universitate deschisă către comunitate - *Smart influence* - reprezentativitate regională, recunoaștere națională, extinderea europeană/internațională



- **Activități**

- **Evenimente culturale și educaționale**
 - Derularea unor evenimente menite să marcheze **UMFST 80** – 80 de ani de la înființarea universității.
 - Dezvoltarea și extinderea **Muzeului universității**; acreditarea acestuia de către Ministerul Culturii.
 - Organizarea de evenimente culturale și expoziții deschise comunității pentru a promova diversitatea culturală - **Arta cucerește orasul**.
 - Susținerea activității **orchestrei UMFST** - instrumente, concerte locale,

- turnee.
 - Susținerea de prelegeri și conferințe deschise publicului pe teme relevante.
- **Participarea la proiecte de dezvoltare regională**
 - Colaborarea cu autoritățile locale în proiecte de dezvoltare a infrastructurii care să aducă beneficii pe termen lung.
 - Implicarea în proiecte care să promoveze turismul și să evidențieze identitatea culturală și istorică a regiunii.
- **Dezvoltarea sportului de performanță și a sportului de masă**
 - Susținerea activității Clubului Sportiv Universitar; dezvoltarea de ramuri sportive noi.
 - Dezvoltarea activităților sportive pentru elevi și studenți. în cadrul unor programe de promovare a sportului de masă.
- **Programe de educație continuă și formare profesională**
 - Organizarea de cursuri și ateliere accesibile publicului larg, nu doar studenților - **Universitatea pentru toți**.
 - Dezvoltarea de programe de formare profesională pentru angajații din regiune.
- **Participarea la grupuri de lucru cu comunitatea**
 - Dezvoltarea regională - participarea la **Advisory Board/Consiliu consultativ** format din principalii reprezentanți ai comunității.
 - Realizarea unui parteneriat real, funcțional cu administrația locală – Primărie, Consiliul Județean – pentru dezvoltarea polului de competitivitate în domeniul medical, al științelor vieții – Asociația Life Tech City și a unor clustere inovative.
 - Implicarea în grupuri de lucru și comitete comunitare pentru a contribui la deciziile legate de dezvoltarea locală.
- **Promovarea educației în școli**
 - Inițierea de proiecte itinerante în școli și licee - **Caravana UMFST**.
 - Furnizarea de programe educaționale și de orientare în școlile locale pentru a încuraja tinerii să continue studiile la nivel universitar.
 - Oferirea de burse și oportunități de acces pentru elevii meritorii și cu posibilități financiare reduse, pentru a urma cursurile la UMFST.
- **Participarea în proiecte culturale și sociale**
 - Susținerea și participarea activă la evenimente culturale și sociale din comunitate.
 - Colaborare cu instituții culturale: teatru, filarmonică și alte organizații culturale.
- **Prezență online și offline activă - media și media emergentă**
 - Susținerea funcționării TV - UMFST Live, înființarea Radio UMFST.
 - Realizarea unei aplicații - **UMFST-Today** - pentru o mai bună comunicare a evenimentelor și a realizărilor recente din universitate.
 - Prezența în presa scrisă loco-regională.
 - Prezența în presa națională și internațională.

- **Resurse**
 - Resurse financiare interne
 - Alocații bugetare
 - Fonduri europene
- **Responsabilități**
 - Serviciul PR și Relații publice - University Press
 - Prorectoratul responsabil cu probleme sociale și studentești
 - Prorectoratul responsabil cu dezvoltarea organizațională și informatizare
 - Prorectoratul responsabil cu managementul economico-financiar și relația cu mediul socio-economic
 - Clubul Sportiv Universitar
 - Direcția General Administrativă
- **Monitorizare și evaluare**
 - Numărul de evenimente create
 - Numărul de participanți
 - Numărul de parteneriate derulate
 - Numărul de participări în competiții sportive - rezultate
 - Gradul de satisfacție al beneficiarilor
 - Rapoarte de prezență în media

Implicarea universității în ecosistemele regionale și colaborarea activă cu societatea pot contribui semnificativ la dezvoltarea durabilă și la îmbunătățirea relevanței și impactului său asupra comunității. Prezența sa activă în aceste domenii nu numai că are capacitatea de a consolida legăturile dintre universitate și comunitate, dar în sine contribuie la formarea unei instituții mai relevante, responsabile și adaptabile la nevoile sociale și economice ale regiunii. Aceste acțiuni vor fi integrate într-o strategie de comunicare unitară adaptată la specificul și nevoile locale.



ÎN LOC DE CONCLUZIE...

„Dacă toate astea fi-vor învățate,
Restul o să vină de la sine-apoi”...
(Nicolae Labiș)

Mandatele anterioare s-au derulat în cheia a trei mesaje diferite, fiecare în parte important în contextul și momentul respectiv, și care permit o imagine de ansamblu, mai elocventă, la o analiză în succesiune: 2012-2016 - REFLECȚIE ȘI PROVOCARE; 2016-2020 - VIZIUNE ȘI ACȚIUNE; 2020-2024 - INOVAȚIE. INTEGRARE. INTERNAȚIONALIZARE.

Consider că mandatul 2024-2029 va aduce timpul unei resetări a viziunii personale și colective dar și de abordare, necesară unei comunități academice mature, puternice, care după ce și-a însușit valorile promovate în mandatele anterioare, trebuie să facă pasul următor impus de realitățile noi din mediul extern: globalizarea, revoluția tehnologică, declinul demografic, dinamica pieței muncii și concurența instituțiilor de învățământ superior.

RESTART - IQ trebuie să ne alinieze în fața acestor realități, într-un mod conștient, reactiv, progresist și anticipativ, printr-un demers eficient și înțelept, prin implicare și solidaritate.

Pentru ca lucrurile să vină de la sine, e nevoie de sinele nostru, al fiecăruia, dedicat și congruent cu al tuturor celor care vrem ca „binele să se întâmple”.

Este momentul potrivit pentru a pune bazele unei universități cu relevanță europeană, care să își justifice motto-ul asumat: *E pluribus unum!*



Leonard Azamfirei



