

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI



STRATEGIA

ACADEMIEI DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

2020-2030

SINTEZĂ

BUCUREȘTI 2019

CUPRINS:**PARTEA I FUNDAMENTAREA STRATEGIEI ACADEMIEI DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI.....3****CAPITOLUL I. Analiza pieței economiștilor din România și poziționarea Academiei de Studii Economice din București pe această piață.....3****1.1. Concurența.....3****1.2. Oferta educațională a ASE4****1.3. Estimarea cererii în orizontul 20306****1.4. Potențialul economico-financiar al universității..... Error! Bookmark not defined.****CAPITOLUL II. Analiza strategiilor altor universități din străinătate .Error! Bookmark not defined.****CAPITOLUL III.Evaluarea părerilor stakeholderilor privind starea universității noastre...
..... Error! Bookmark not defined.****PARTEA II ELABORAREA STRATEGIEI ACADEMIEI DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI 16****CAPITOLUL IV.Strategia academiei de studii economice – 2020-2030 16****4.1. Viziune, misiune și valori..... 16****4.2. Obiective strategice Academia de Studii Economice pentru perioada 2020-2030
Error! Bookmark not defined.****4.3. Obiective strategice și opțiuni strategice ale Academiei de Studii Economice din București, pentru perioada 2020-2030 22****4.4. Resurse Error! Bookmark not defined.****4.4.1. Principalele resurse utilizate în implementarea strategiei universității..... Error!
Bookmark not defined.****4.4.2. Previziuni privind evoluția principalelor resurse ale Academiei de Studii Economice din București la nivelul anilor 2025 și 2030.. Error! Bookmark not defined.****4.5. Avantaj competitiv – Strategia ASE 2020-2030 Error! Bookmark not defined.**

PARTEA I

FUNDAMENTAREA STRATEGIEI ACADEMIEI DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

CAPITOLUL I. ANALIZA PIEȚEI ECONOMIȘTILOR DIN ROMÂNIA ȘI POZIȚIONAREA ACADEMIEI DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI PE ACEASTĂ PIAȚĂ

1.1. Concurența

Printre caracteristicile sistemului de învățământ superior din ultimele două decenii, constatăm că granițele specializărilor au depășit cu mult profilul inițial al multora dintre universități. Marea majoritate a universităților și-au extins programele de instruire dincolo de specificul consacrat în timp și specificat în însăși denumirea instituțiilor. Principala zonă de extensie a profilului a fost cea economică. O altă caracteristică a fost reprezentată de înființarea de universități în orașele reședință de județ, ca de exemplu: Pitești, Târgoviște, Galați, Suceava Bacău sau Arad.

Printr-o politică de marketing adecvată, pragmatică și mai agresivă universitatea noastră poate atrage o parte semnificativă din candidații care se îndreaptă către aceste programe de pregătire.

Analiza ofertei universităților concurente s-a efectuat având în vedere două criterii, cel al specificului asemănător ASE-ului și cel al ariei geografice, ținând seama de bazinul de selecție tot mai restrâns, al candidaților ASE din ultimii ani. Academia de Studii Economice atrage candidați îndeosebi din București și din zonele de vecinătate ale regiunii București-Ilfov. În general, poziția ASE din perspectiva absolvenților de liceu ce provin din județe sau vecinătăți ale județelor cu centre universitare cu vechime (Iași, Timișoara, Cluj-Napoca) este mult mai slabă, motiv pentru care aceste universități nu au fost incluse în grupul concurenților ASE. Din punct de vedere al județelor situate la distanțe mai mari, se remarcă mobilitatea mai mare spre ASE a absolvenților proveniți din județe din nordul Moldovei sau din vestul Olteniei, comparativ cu cele situate în vestul și nord-vestul Transilvaniei.

Din punct de vedere al dinamicii numărului de absolvenți de bacalaureat, în ultimii 4 ani (perioada 2016-2019) se evidențiază mici oscilații anuale a nivelului, respectiv 97.065 absolvenți în anul 2016, 101.398 în 2017, 96.751 în 2018 și 99.833 în anul 2019.

Dacă ne referim la rata de promovabilitate a examenului de Bacalaureat în ultimii doi ani (2018 și 2019) în sesiunea de vară a fost de 69,70%, respectiv 69,07%, iar în cea de toamnă de 29,70% respectiv de 30,80%.

Au fost analizate și prezentate, în mod sintetic în lucrare, programele și numărul de studenți din facultățile cu profil economic din: Universitatea București, Facultatea de Administrație și Afaceri (FAA); Universitatea Politehnică București, Facultatea de Antreprenariat, Ingineria și Managementul Afacerilor (FAIMA); Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA); Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară București- Facultatea de Management, Inginerie Economică în Agricultură și Dezvoltare Rurală; Universitatea Pitești- Facultatea de Științe Economice și Drept (FSED); Universitatea Petrol-

GazePloiești- Facultatea de Științe Economice (FSE); Universitatea Ovidius – Constanța- Facultatea de Științe Economice (FSE); Universitatea Valahia -Târgoviște, Facultatea de Științe Economice (FSE); Universitatea Vasile Alecsandri, Bacău- Facultatea de Științe Economice (FSE); Universitatea Dunărea de Jos-Galați- Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor –FEAA.

În afara programelor din facultățile enumerate au fost analizate și programe din alte facultăți ale respectivelor universități, programe care prezintă similități cu cele ale Academiei de Studii Economice, îndeosebi la master. Această diversificare și extensie a ofertei diferitelor universități limitează și reduce numărul absolvenților de liceu care se orientează către ASE. La toate acestea trebuie adăugată și concurența universităților private, dar care este tot mai slabă în ultimul timp.

Pe fondul crizei forței de muncă curente, dacă luăm în calcul nivelul de înstrăinare a capitalului uman specializat, respectiv, dacă comparăm rata plecărilor în străinătate a absolvenților pe domenii, atunci numărul economiștilor și IT-iștilor se situează mult sub nivelul emigrărilor absolvenților de medicină sau inginerie, ceea ce arată că efortul financiar depus de țara noastră în formarea de economiști și IT-iști este sustenabil. Mai trebuie făcută și mențiunea că absolvenții ASE, și în general absolvenții de studii economice, reușesc rapid să se integreze pe piața muncii. Un alt trend constatat în ultima decadă, formarea și consolidarea unor serii de specializări economice multi- și inter-disciplinare, înrudite cu diverse domenii/ramuri de știință. De exemplu, specializări din ramura „Științe economice” înrudite cu domeniul agricol (Ramura „Ingineria resurselor vegetale și animale”) au generat noi specializări precum: Economie agroalimentară și a mediului, Economie agroalimentară, Administrarea afacerilor în alimentația publică.

1.2. Oferta educațională a ASE

În anul universitar 2019-2020, științele economice acoperă 8 domenii de licență din cele 81 existente la nivelul SNIS (Sistemul Național al Învățământului Superior), 9 domenii de doctorat din cele 77 domenii de doctorat/masterat existente, 26 de specializări de licență din cele 368 de specializări din întreg SNIS-ul. Cele 26 de specializări economice au dezvoltat în SNIS 453¹ programe de studii de licență, din care 287 de la IIS de stat și 167 la IIS particulare.

Numărul de locuri oferite în anul I în Științe economice(conform HG nr.326-640 privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2019-2020, în vigoare de la 10 iunie 2019) a fost 45.475 locuri² respectiv 21,15 % din total SNIS. De remarcat faptul că din totalul celor 53 de instituții organizatoare de programe în domeniul științelor economice, 25 aparțin sectorului privat, iar numărul de programele de studii din universitățile de stat este de 287 programe, o pondere de circa 63,65% din totalul programelor de studii, din care circa 15% cu predare în limbi străine (engleză, germană, maghiară și franceză).

Din punct de vedere al numărului total de locuri la licență IIS de stat oferă 30.020 locuri (66,3%), din care 3475 locuri (aproape 12%) sunt cu predare în limbi străine.

¹ Total programe de studii universitare de licență active 2.537, din care 2.134 în IIS de stat.

² Capacitatea maximă de instruire = 205.317 locuri, din care 171.005 locuri la IIS de stat.

Din cele 26 de specializări economice, programele de studii de licență cu cea mai mare ofertă de locuri sunt următoarele: *Contabilitate și informatică de gestiune – 7.925 locuri; Management – 7.210 locuri, Finanțe bănci – 6.310 locuri; Marketing – 4.205 locuri.*

Pe locul 7, la mare distanță, se plasează Informatica economică cu 2.480 locuri. Este necesar a se preciza faptul că, deși cererea anuală la informatică este de 5-8 candidați pe un loc, foarte multe universități se lovesc de insuficiența numărului de cadre didactice în informatică, pentru a mări capacitatea de instruire mai aproape de nivelul cererii.

Din totalul celor 97 de instituții de învățământ superior existente, 53 de universități organizează programe de studii de licență în științele economice, din care 25 la stat și 28 particulare. La instituțiile **de stat** oferta este de aproximativ **30.020** locuri (66,3%), iar la învățământul particular 15.255 locuri (33,7%).

Ierarhia ofertei în domeniul științe economice la universități de stat, pentru anul universitar 2019-2020, este următoarea: **ASE - 7.465 locuri; UBB – 4.795 locuri și UAIC -2345 locuri.**

Ierarhia **universităților particulare** care au programe în domeniul științelor economice este următoarea: *Universitatea Româno -Americană – 2440 locuri; Universitatea Creștină "Dimitrie Cantemir" – 1910 locuri și Universitatea Spiru Haret - 1600 locuri.*

Este necesară și precizarea faptului că ponderea gradului de ocuparea a locurilor oferite de către învățământul privat se situează, în ultimii ani, la nivelul de 30-35 % din total.

Din punct de vedere teritorial, în București, oferta de programe economice, dar și concurența educațională este semnificativă între universitățile de stat și cele particulare, astfel oferta este de 104 de programe de studii în domeniul economic din care 41 la stat centralizând 8.110 de locuri, iar cele particulare oferă 7.420 de locuri.

Per ansamblu, Academia de Studii Economice, cu 11 domenii de licență și cu 35 programe de studii de licență, ocupă locul 10 în SNIS, iar după numărul locurilor oferite pentru programele de licență locul 6 după Universitatea "Babeș Bolyai" Cluj, Universitatea București, Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași, Universitatea "Transilvania" Brașov și Universitatea Politehnică București, respectiv locul 2 în domeniul științelor sociale, după Universitatea București. La masterat, ASE se plasează pe locul 4 în baza criteriului numărului de studenți, după UB, UPB și UBB. La doctorat, în domeniul fundamental al științelor sociale ASE ocupă locul întâi, iar în întreg SIS, locul 4 după UBB, UPB și UB.

După anul 2000 se înregistrează o descreștere semnificativă a numărului de studenți generată de un cumul de factori, printre care: factorul demografic reprezentat de scăderea puternică a natalității după 1990; criza financiară din 2008; aderarea la Uniunea Europeană și deschiderea porților universităților din Europa de Vest; rata mai scăzută de promovabilitate la BAC; emigrația familiilor din România, împreună cu copiii care vor urma studiile în alte țări europene.

În mod evident, factorii care au influențat evoluția numerică a studenților la nivel național au acționat și asupra segmentului tinerilor, care au optat pentru continuarea studiilor la ASE, ultimii ani consemnând o stabilizare a numărului studenților la toate formele de pregătire.

După anul 2010 numărul studenților în domeniul economic s-a redus semnificativ, apoi s-a stabilizat la o medie de circa 25.000 total. Scăderea s-a produs la toate nivelurile de pregătire, cu 18,5% pe total studenți, dar cea mai puternică a fost scăderea la programele de master cu 47,1%. O relativă stabilitate s-a înregistrat la ciclul licență.

Este vizibilă modificarea ponderii, în sensul creșterii gradului de absorbție în zona sudică (de exemplu, în anul universitar 2019-2020, aproape 41% din candidații absolvenții de liceu provin din București, față de 35 % în anul 2018-2019), odată cu schimbarea sistemului de admitere din 2011, când în 10 județe ponderea absolvenților atrași spre ASE depășea 10%. Proveniența teritorială a candidaților/studentilor universității noastre, evidențiată prin cifre și în strategiile anterioare (2007-2014 și 2014-2020), pune în evidență acest proces - restrângerea bazinului teritorial de absorbție.

O constatare îmbucurătoare, se referă la valorile superioare ale mediilor candidaților la ASE, medii care depășesc sensibil media națională la bacalaureat.

Teritorial, ponderea candidaților la admiterea 2019-2020, a fost: București aproape 41%, Prahova circa 7%, Argeș cu puțin peste 5%, Dâmbovița circa 5%, Teleorman aproximativ 4%, Buzău circa 4%, Constanța și Vrancea cu puțin peste 3%, restul județelor sub pragul de 3% etc.

Liceele din București furnizează cei mai mulți candidați (5622 de absolvenți în 2019, față de 3267 în 2018), iar principalele licee care au furnizat candidați în 2019 au fost: Colegiul economic Virgil Madgearu (197 candidați), Școala Superioară Comercială „Nicolae Kretzulescu” (126), Colegiul Economic Xenopol (116), restul liceelor și colegiilor bucureștene sub 100 de candidați. Printre aceste licee se enumeră Colegiul Economic „Hermes” (79), Colegiul Economic „Costin C. Kirițescu” (65), Colegiul Național „I.L. Caragiale” (64) etc. Aceste date indică faptul că se impune intensificarea și diversificarea acțiunilor de promovare a universității noastre atât teritorial, cât și în ceea ce privește profilul liceelor.

1.3. Estimarea cererii în orizontul 2030

România se confruntă cu un fenomen mai mult decât îngrijorător, dramatic prin consecințele pe termen mediu și lung determinat de scăderea numărului populației, generată atât de scăderea natalității, cât și de migrație, nivelul populației ajungând la cel mai scăzut nivel de după 1968. Dar nu atât scăderea numerică este gravă, ci îndeosebi alterarea structurii pe vârste, scăderea ponderii tinerilor, și consecința imediată reprezentată de scăderea numărului de copii, deci, în perspectivă medie și a potențialilor studenți.

Dimensionarea pieței viitorilor studenți face necesară evaluarea numerică, în perspectivă, mai întâi a populației României, pe baza analizei fertilității, mortalității și migrației externe, plus anticiparea evoluției probabile a acestor variabile.

O altă problemă gravă a învățământului românesc este reprezentată de abandonul școlar, rata fiind crescătoare pe treptele superioare de pregătire. Strategia UE cunoscută sub denumirea „Europa 2020”, adoptată și adaptată la condițiile României are ca obiective următoarele: rata de părăsire timpurie a școlii maxim 11,3%; creșterea la 26,7% a ponderii populației cu vârsta între 30 și 34 de ani care a absolvit învățământul terțiar.

Scenariile avute în vedere indică schimbările pe care ar putea să le cunoască fertilitatea (în direcția încurajării creșterii ei), mortalitatea (spre o continuă reducere, în special a celei infantile) și temperarea migrației externe, în măsura în care cetățenii vor aprecia că avantajele comparative sunt în favoarea României. S-au elaborat trei scenarii de lucru, cu luarea în calcul a datelor din statistica curentă a populației, în ipoteze de evoluție constantă, deci de păstrare a valorilor factorilor și în perioada de predicție, de evoluție favorabilă, respectiv nefavorabilă.

Segmentul semnificativ al tinerilor studenți din anul I, îl reprezintă evident proaspeții absolvenți de bacalaureat promoția curentă – ponderea fiind de 75-80%. Algoritm de calcul, evident pornește de la populația rezidentă, cohorta potențialilor studenți, pentru perioada 2020-2030, fiind reprezentat de tinerii născuți în perioada 2002-2012.

Factorii primari de influență vor avea aceeași pondere ca și în prezent, respectiv:

- a) neîncadrarea copiilor rezidenți în sistemul educațional – aprox. 1% ,
- b) abandonul școlar timpuriu (intervalul 7 ani - 16 ani) – 12,41%,
- c) emigrarea familiilor cu copii/elevi - aprox. 2,5%,
- d) rata de promovabilitate a bacalaureatului - 64,44%,
- e) rata plecărilor proaspeților absolvenți de BAC în străinătate -aprox. 10%,
- f) dezinteresul înscrierii la universitățile din țară a noilor absolvenți de liceu - cca. 2,5%,
- g) candidați din promoții anterioare de BAC , dar și candidați la a doua facultate (15-20%), categorie cu o pondere în creștere ca urmare a dezvoltării principiului învățării pe tot parcursul vieții.

Predicția asupra numărului de candidați potențiali la ASE anul I, se obține pornind de la datele din coloana 3 a tabelului alăturat (ce reprezintă cohorta tinerilor la nivel național), asupra cărora aplicăm rata probabilă de absorbție a absolvenților de liceu specifică universității noastre, rată ce s-a redus treptat, de la 20% în 1998, stabilizată între anii 2000–2007 la circa 10%, ulterior având valori oscilante în jur de 8%. Scenariile posibile sunt următoarele:

- a) Scenariul I – o rată optimistă de absorbție - 10%,
- b) Scenariul II – o rată de absorbție în trendul actual – respectiv 8%,
- c) Scenariul III – o rată „pesimistă” de absorbție – respectiv 7%,

Tabelul nr. 1. Numărul de potențiali candidați la admitere licență total România și ASE

Anul admiterii	Candidați absolvenți BAC promoția curentă	Total potențiali candidați licență la nivel național	Total potențiali candidați - admitere ASE		
			Scenariul I 10 %	Scenariul II 8%	Scenariul III 7%
2020	66.304	80.549	8.055	6.444	5.638
2025	66.616	87.293	8.729	6.983	6.111
2030	60.511	79.294	7.929	6.343	5.551

Dacă se va considera doar cohorta proaspeților absolvenți de BAC, pentru varianta optimistă cu o rată de absorbție de 10%, numărul potențialilor candidați în perioada 2020- 2030 la ASE ar fi de între minimum 6.000 și maximum de 6.500 tineri. Luând în considerare și numărul candidaților din promoții anterioare de BAC, respectiv a candidaților la o a doua facultate, numărul total al potențialilor candidați poate oscila ,în perioada proiectată, între 8000 și 8.500.

Trebuie făcută și mențiunea că este de așteptat creșterea cererii la cursurile de formare continuă, la cursurile de masterat și postuniversitare, dacă avem în vedere Strategia UE cu privire la creșterea ponderii populației cu studii superioare în categoria de varstă 30-34 ani.

CAPITOLUL II

DIAGNOSTICAREA ECONOMIMICO-FINANCIARĂ

Principalele concluzii ale analizei diagnostic a situației economico-financiare a ASE în perioada 2014-2018 sunt următoarele:

Academia de Studii Economice (ASE) este încadrată conform clasificării MEN în categoria universităților de cercetare avansată și educație. Din punct de vedere economico-financiar însă activitatea de bază este cea de educație, activitatea specifică de cercetare fiind evidențiată distinct. Ponderea veniturilor generate de serviciile specifice de educație în cele anuale totale obținute de către ASE a variat în perioada 2014-2018 între 55% în 2015 și 76% în 2016. La finele anului 2018 acestea au contribuit cu 71% la veniturile totale realizate de ASE în 2018.

Majorarea semnificativă a veniturilor totale anuale realizate în 2018 comparativ cu anul 2014, respectiv 48,7 milioane euro față de 37,2 milioane euro (creștere cu 39%), se datorează exclusiv creșterii finanțării din surse bugetare, în condițiile în care veniturile din surse proprii s-au diminuat în 2018 comparativ cu 2014 cu cca. 8,2% (16,2 milioane euro versus 17,7 milioane euro).

Creșterea veniturilor, pe de o parte, precum și managementul eficient al costurilor operaționale pe de altă parte, au permis majorarea soldului inițial anual cu cca. 10 milioane euro în 2018 față de 2014 (24,7 milioane euro vs. 14,2 milioane euro). Pe această bază s-a asigurat finanțarea din surse proprii în primă etapă a plății către salariați a sumelor convenite potrivit Legii 85 pentru primele patru tranșe.

Nivelul ridicat de dependență a veniturilor totale de sursele bugetare, necesită o abordare prudentă (67% ponderea veniturilor din surse bugetare în cele totale în 2018 comparativ cu 50% în anul 2014), având în vedere pe de o parte orizontul mare de timp, iar pe de altă parte incertitudinile la nivel global, european și respectiv național, existând riscuri viitoare asociate finanțării bugetare.

Principala componentă a veniturilor proprii aferente activității de bază o constituie veniturile din taxele de studiu (școlarizare). În perioada 2014-2018 se înregistrează o creștere de 14,79% a numărului de studenți cu taxă. Analiza structurală relevă diminuarea ponderii studenților la programele masterale (21% în 2018 față de 40% în 2014), una din cauze fiind numărul ridicat al studenților proprii ai ASE care nu au finalizat ciclul de licență. O altă cauză o reprezintă reducerea interesului acestora pentru continuare studiilor universitare, după finalizarea licenței, fapt explicat prin angajarea timpurie a tinerilor în câmpul muncii.

Ponderea redusă a veniturilor din activitatea de cercetare în veniturile totale (1% în anul 2018). Apreciem că dezvoltarea insuficientă a parteneriatelor cu mediul de afaceri, pe de o parte, și reducerea alocării fondurilor destinate cercetării la nivel național, pe de altă parte, constituie principalele cauze ale acestei situații.

În cadrul cheltuielilor operaționale principala componentă este deținută de către cheltuielile aferente activității de bază. Ponderea acestora în totalul cheltuielilor a fluctuat în perioada 2014-2018 între 56% în 2015 și 75% în 2017 și respectiv 2018. Din acestea cheltuielile salariale au reprezentat constant peste 80% în perioada analizată. Una din cauze o reprezintă plata drepturilor bănești convenite personalului ca efect atât al aplicării unor hotărâri judecătorești definitive, cât și a Legii nr. 85/2016 privind plata diferențelor salariale convenite personalului didactic din învățământul de stat pentru perioada octombrie 2008 - mai 2011 (Legea 85). Creșterea salariilor de încadrare pe fiecare grad didactic precum și modificarea structurii posturilor ocupate pe grade didactice (66% ponderea posturilor de conferențiar și profesor în total la finele anului 2018) reprezintă alte cauze care au contribuit la majorarea ponderii

În cadrul categoriei cheltuielilor cu personalul ponderea majoritară este deținută de salariile personalului didactic, aceasta variind între 75-80% din total. Subliniem dublarea

cheltuielilor salariale la finele anului 2018 comparativ cu anul 2014, motivele fiind evidențiate anterior.

Ponderea cheltuielilor aferente altor activități/surse a variat în intervalul 2014-2018 între 22% (în 2016 și respectiv 2018) și 44% (în 2015). Fluctuațiile înregistrate în această perioadă sunt explicate pe de o parte prin diminuarea semnificativă a cheltuielilor din fonduri structurale (de la cca. 6,1 milioane euro în 2014 la 1,5 milioane euro în 2018), iar pe de altă parte prin creșterea finanțării complementare (de la cca. 4,3 milioane euro în 2014 la 7,7 milioane euro în 2018).

Din punct de vedere patrimonial cea mai importantă categorie de active este reprezentată de activele fixe (pondere de cca. 75-79% din totalul activelor în perioada 2014-2018). În cadrul acestora terenurile și clădirile au o pondere de cca. 98%. Valoarea activelor fixe s-a majorat pe de o parte ca urmare a investițiilor realizate în căminul Occidentului, spațiile de învățământ și cazare din Predeal și imobilul din Piața Romană nr. 7, iar pe de altă parte ca urmare a reevaluării din anul 2016.

Indicatorii de lichiditate au înregistrat valori semnificativ superioare nivelului minim acceptat, ca urmare a existenței unor disponibilități care depășesc cu mult nivelul datoriilor curente. Analiza indicatorilor specifici de solvabilitate și autonomie financiară relevă o situație confortabilă (ponderea capitalurilor proprii în total surse fiind de peste 90% în toată perioada analizată). Considerăm că existența unei rezerve confortabile de îndatorare este în măsură să permită un mix de finanțare (surse proprii și surse împrumutate) pentru eventuale viitoare proiecte de investiții (modernizarea infrastructurii didactice) sau pentru susținerea proiectelor de cercetare.

Evoluția favorabilă a indicatorilor de gestiune s-a concretizat atât în încasarea rapidă a creanțelor cât și în accelerarea vitezei de rotație a stocurilor. Un element cheie în ceea ce privește creanțele îl constituie decontarea mult mai rapidă pe relația cu FEN spre finele perioadei analizate. Specificul activității desfășurate face ca viteza de rotație a stocurilor să prezinte o relevanță relativ mică. Nivelul duratei de încasare a creanțelor este inferior celui de achitare a obligațiilor începând cu anul 2017, aspect cu implicații benefice asupra fluxului de lichidități al ASE.

Echilibrul financiar a fost asigurat permanent în intervalul 2014-2018, sursa principală de asigurare a acestuia fiind pe de o parte majorarea veniturilor, iar pe de altă parte managementul eficient al costurilor.

CAPITOLUL III

ANALIZA STRATEGIILOR ALTOR UNIVERSITĂȚI DIN STRĂINĂTATE

O analiză dintr-o perspectivă generală a site-urilor web și a strategiilor universităților top 500 în domeniul economic la nivel mondial a relevat următoarele aspecte privind strategiile universitare:

- Nu toate universitățile analizate au avut strategii instituționale disponibile pe site-urile lor. Aproape toate universitățile au avut informații legate de viziune și misiune, dar numai o parte au avut disponibile strategiile instituționale complete pentru a putea fi descărcate. În SUA universitățile au inclus pe site-uri în principal numai viziunea și misiunea, fără a face publice strategiile lor instituționale. Alte universități din alte țări fie au strategiile accesibile numai pentru membrii comunității academice respective pe bază de parolă sau strategiile nu sunt disponibile în limba engleză (limba de căutare a cercetătorilor);
- În universitățile din SUA activitatea de internaționalizare este inclusă în viziune, misiune, opțiuni strategice fără a fi delimitată în mod special, așa cum este cazul universităților europene care au chiar strategii specifice de internaționalizare (spre exemplu, Universitatea din Mannheim, Germania; Universitatea Uppsala din Suedia);
- Între universitățile care au avut disponibile strategiile lor universitare pe site s-a constatat tendința de a denumi aceste strategii instituționale în mod sugestiv în funcție de direcția generală conținută de strategie (spre exemplu, Universitatea Sheffield din Marea Britanie are planul strategic denumit “Our University. Our future. Our plan”);
- Există un grad de similaritate a strategiilor universitare prin domeniile mari pe care le au în vedere: educație, cercetare, comunitate, responsabilitate socială regăsite în toate strategiile analizate. În afara acestor trei direcții unanim întâlnite, marea majoritate a universităților europene cuprind și direcția strategică de internaționalizare. Nici o universitate nu s-a rezumat numai la aceste patru mari direcții strategice, ele au fost urmate de diferite alte tipuri de strategii în funcție de prioritățile fiecărei universități (strategie privind campusul și aspectele imobiliare, strategie financiară, strategie de resurse umane, strategie privind parteneriatele strategice).
- Un element comun au fost cuvintele cheie care s-au regăsit în majoritatea strategiilor universităților din top 150, și anume: excelent/excelență; excepțional; remarcabil; top la nivel mondial; cei mai buni la nivel internațional; cei mai străluciți; cei mai merituoși. În cazul celorlalte universități din top 500, cuvintele cheie comune au inclus: responsabilitate; dedicare; experiență; incluziune; diversitate; deschidere; parteneriat; inovare/ inovație; flexibilitate; performanță; transformare; implicare.

Analiza principalelor componente ale strategiilor universitare analizate, relevă ca principale aspecte avute în vedere următoarele:

- În **domeniul educației**: oferirea unei experiențe de învățare și a unei experiențe studentești transformatoare; crearea unui mediu de învățare stimulat și dinamic; îmbunătățirea evaluării activității studenților și oferirea de feed back; oferirea studenților unor competențe cheie care să le sporească angajabilitatea.
- În **domeniul cercetării**: concentrarea pe domenii de cercetare în care universitatea are capabilități cheie; alegerea unor parteneri internaționali de calitate; colaborarea cu parteneri din industrie; încurajarea cercetării interdisciplinare. Cele mai întâlnite exemple despre ce

- adoptă universitățile ca domenii de excelență pentru cercetarea interdisciplinară cu interacțiuni profunde cu științele economice sunt: sustenabilitate și mediu înconjurător, sănătate și ”*wellbeing*”, tehnologiile emergente ale viitorului, ”*democratic citizenship*”, securitate și risc;
- În domeniul **relației cu comunitatea** și cu mediul economico-social se remarcă: implicarea universității în studiile privind analiza/sporirea competitivității economice a statelor din care fac parte; implicarea universității în elaborarea și analiza politicilor publice ale statelor;
 - În domeniul **responsabilității sociale/sustenabilității**: majoritatea universităților își propun ”responsabilitate universitară”, dezvoltarea durabilă, impact social și sustenabilitate (atât ca rol social, cât și ca rezultat al bunei guvernante universitare); cele mai multe universități de top dezvoltă programe care propagă egalitatea, diversitatea și incluziunea. Cele mai multe dintre acestea se organizează cu ideea egalității de gen și pun femeia în prim plan (vezi programul #LSEWoman); multe universități consideră că cei mai importanți stakeholders de care ar trebui să se îngrijească prioritar sunt: autoritățile locale, alumni, partenerii sociali și întreprinzătorii.
 - În domeniul **internaționalizării**: creșterea gradului de internaționalizare urmărind obiective de internaționalizare specifice (spre exemplu: 50% dintre articolele publicate să fie în coautorat cu autori străini; 30% dintre cadrele didactice să fie recrutate din străinătate). În privința modalităților de internaționalizare avute în vedere regăsim: internaționalizarea curriculum-ului, creșterea numărului de studenți străini, creșterea numărului mobilităților studențești, programe cu dublă diplomă, crearea de campusuri în alte țări, creșterea rolului rețelei de alumni la nivel internațional, colaborări în cercetare la nivel internațional cu alegerea selectivă a partenerilor.

Studierea strategiilor și, după caz, a planurilor strategice celor aproximativ 500 de universități din străinătate ne-a permis conturarea unor opțiuni strategice ce ar putea fi utilizate în cadrul strategiei noastre. Alegerea lor a depins de următoarele aspecte:

- contextul Academiei de Studii Economice din București;
- unicitatea organizației noastre în peisajul universitar din România și din străinătate;
- realismul posibilităților de implementare;
- faptul că orizontul de timp al strategiilor studiate depășește foarte rar nivelul anului 2022, cele mai multe strategii acoperind perioade numai până la anul 2020. De aceea au fost alese opțiuni care ar putea să fie aplicate pe termen lung, atingând 2030;
- profilul organizatoric care ne conferă un pronunțat caracter de distinctivitate.

Studierea strategiilor și, după caz, a planurilor strategice celor aproximativ 500 de universități din străinătate ne-a permis conturarea unor opțiuni strategice ce ar putea fi utilizate în cadrul strategiei noastre. Alegerea lor a depins de următoarele aspecte:

- contextul Academiei de Studii Economice din București;
- unicitatea organizației noastre în peisajul universitar din România și din străinătate;
- realismul posibilităților de implementare;
- faptul că orizontul de timp al strategiilor studiate depășește foarte rar nivelul 2022, cele mai multe strategii acoperind perioade numai până la anul 2020. De aceea au fost alese opțiuni care ar putea să fie aplicate pe termen lung, atingând 2030;



- profilul organizatoric care ne conferă un pronunțat caracter de distinctivitate.

CAPITOLUL IV

EVALUAREA PĂRERILOR STAKEHOLDERILOR PRIVIND STAREA UNIVERSITĂȚII NOASTRE

Având în vedere scopul cercetării – obținerea unor informații necesare fundamentării strategiei instituției – a fost dezvoltat câte un chestionar pentru 5 dintre cei mai importanți stakeholderi astfel: cadre didactice, angajatori - manageri, absolvenți, studenți, elevi de liceu.

Primul dintre stakeholderii investigați a fost **corpul profesoral** care reprezintă o sursă de mare valoare informațională. În acest sens a fost elaborat un chestionar mai amplu, cu 23 de întrebări, din care 8 întrebări deschise în scopul colectării de opinii și oferind astfel respondenților posibilități mai mari în exprimarea opiniilor personale.

Concluziile anchetei în rândul cadrelor didactice au arătat faptul că marea majoritatea a respondenților au o vechime între 10-20 de ani și peste 20 de ani în instituție, având astfel experiența acumulată exprimării unor opinii consistente. Conform anchetei, principalele puncte forte ale ASE sunt: brandul, profesionalismul cadrelor didactice și deschiderea către cariere interesante. În opinia cadrelor didactice, perspectivele demografice ale României, finanțarea bugetară/student și perspectivele macro-economice reprezintă principalele cauze generatoare de îngrijorare referitoare la prezentul și viitorul ASE.

Printre oportunitățile pe care Academia de Studii Economice din București le-ar putea valorifica în mai mare măsură, se pot număra: dezvoltarea parteneriatelor cu mediul de afaceri, internaționalizarea activității, dezvoltarea unor parteneriate sustenabile cu universități din străinătate, creșterea numărului de proiecte de cercetare prin atragerea fondurilor europene, creșterea numărului de studenți străini, diversificarea profilului și a programelor de studii.

Cadrele didactice consideră că acțiunile considerate a fi necesare privind consolidarea statutului de „universitate de cercetare avansată și educație” sunt următoarele: asigurarea cadrului și suportului instituțional pentru creșterea producției științifice cu vizibilitate internațională, dezvoltarea de parteneriate cu universități europene cu scopul atragerii de fonduri pentru finanțarea cercetării universitare, creșterea resurselor financiare cu această destinație, încheierea de contracte de cercetare aplicativă cu mediul economico-social.

Corpul profesoral ASE percepe că brandul, imaginea și profesionalismul cadrelor didactice reprezintă un avantaj competitiv pentru ASE, însă infrastructura în cercetare și baza materială trebuie semnificativ îmbunătățite. De asemenea, consolidarea poziției Academiei de Studii Economice din punct de vedere economic și managerial, se apreciază că va întări poziția acesteia drept instituție de învățământ și cercetare de elită. Respondenții subliniază faptul că din punctul de vedere al finanțării, ASE trebuie să își reducă dependența de banii publici și să se bazeze din ce în ce mai mult pe capacitatea sa de autofinanțare.

Din rândul **angajatorilor** am reușit să colectăm 50 răspunsuri de la organizații angajatoare cu diferite profiluri. Rezultatele au arătat faptul că cea mai uzitată sursă de identificare și recrutare a angajaților economiști de cele mai multe dintre organizațiile respondente este reprezentată de recomandările interne și de networking (78%), urmată de compartimentul de resurse umane al organizației (66%) și de site-urile de profil (64%), drept surse utilizate de peste jumătate dintre organizațiile respondente. Astfel, universitatea ar putea consilia studenții și absolvenții în utilizarea acestor surse. Un alt aspect important evidențiază

faptul că angajatorii nu percep diferențe majore între absolvenții ASE de la licență și cei de la master privind gradul de pregătire raportat la cerințele postului. Absolvenții de licență au fost apreciați de către angajatori cu o medie de 3,06, (pe o scară de la 5 la 1), iar cei de master cu o valoare de 3,08, ilustrând că aceștia corespund într-o măsură peste medie cerințelor posturilor pe care le ocupă.

Angajatorii consideră că pregătirea practică este o modalitate de pregătire de prioritate maximă (78% dintre respondenți), în timp ce numai 28% consideră pregătirea teoretică drept o prioritate maximă. ASE ar trebui să se concentreze pe oferirea cu precădere a unei pregătiri practice pentru a corespunde cerințelor angajatorilor. Din punct de vedere al intenției de dezvoltare a activității în viitor, 94% dintre angajatorii chestionați intenționează să angajeze personal nou în viitor, ceea ce indică existența unor oportunități pe piața forței de muncă pentru absolvenți. Marea majoritate a angajatorilor (76% dintre organizațiile respondente) sunt interesați de a angaja absolvenți cu studii de licență, 31% sunt interesați să angajeze absolvenți de studii aprofundate, 61% să angajeze absolvenți cu studii de master, 17% cu studii MBA și 8% cu studii de doctorat. Absolvenții cu studii de licență rămân cei mai solicitați de angajatori.

Principalul punct forte al absolvenților ASE menționat de cei mai mulți respondenți (30%) au fost cunoștințele teoretice și economice deținute de absolvenți, în timp ce principalul punct slab al absolvenților ASE s-a referit la lipsa activității și experienței practice, dar și a gândirii și înțelegerii practice (40%).

În consecință principalele recomandări ale angajatorilor pentru ASE au fost legate de intensificarea pregătirii practice a studenților sub diferite forme, cum ar fi: o mai mare seriozitate în desfășurarea stagiilor de practică actuale (16%); implicarea specialiștilor din practică în activitatea de predare (14%); realizarea mai multor parteneriate ASE cu organizații publice și private în vederea desfășurării stagiului de practică (6%) și creșterea gradului de conținut practic la cursuri și la seminarii (10%), etc.

Ancheta destinată **absolvenților** a permis colectarea a 404 răspunsuri de la absolvenții Academiei de Studii Economice din București. A fost elaborat un chestionar de 14 întrebări. Aproape 60% apreciază că activitatea pe care o desfășoară în prezent, la locul de muncă, este în concordanță cu studiile absolvite. Abilitățile practice, abilitățile de comunicare, experiența anterioară și abilitățile de lucru cu calculatorul sunt considerate cele mai importante aspecte în determinarea succesului unui absolvent ASE.

Dezvoltarea de parteneriate cu organizații din mediul extern pentru integrare pe piața muncii și modernizarea procesului de învățământ, în mai bună concordanță cu cerințele pieței muncii, sunt considerate de către respondenți ca fiind cele mai importante direcții strategice de dezvoltare a ASE pentru perioada 2020 – 2030. Mai mult decât atât, pregătirea teoretică a absolvenților este considerată atât un punct forte al absolvenților ASE (de către unii absolvenți), cât și un punct slab. Dezvoltarea de internship-uri cu organizații din mediul extern pentru o mai bună integrare a absolvenților pe piața muncii este considerată cea mai importantă direcție strategică viitoare de dezvoltare a ASE.

Ancheta în rândul **studenților** a generat 556 răspunsuri de la studenții Academiei de Studii Economice din București, în cadrul unei anchete cu 15 întrebări. Principalele motive de atractivitate ale Academiei de Studii Economice în momentul selectării viitoarei universități sunt următoarele: prestigiul instituției, oportunitățile oferite pentru integrarea pe piața forței de

muncă, și posibilitatea unei cariere de succes. În viziunea respondenților studenți punctele forte ale ASE sunt calitatea procesului educațional, gradul de pregătire profesională a cadrelor didactice, infrastructura existentă (biblioteci, infrastructură informatică).

Principalele puncte slabe sunt: infrastructura și oferta educațională slab diversificată. Deși peste 80% dintre respondenți nu au beneficiat și nici nu au speranțe pentru un stagiu în străinătate, aproximativ 60% dintre respondenți nu intenționează să caute un loc de muncă în străinătate după absolvire. În opinia respondenților studenți principalele direcții strategice pe care ar trebui să le urmeze ASE, în viitor, sunt modernizarea procesului educațional, dezvoltarea parteneriatelor cu instituții și organizații care pot facilita un mai bun acces al absolvenților pe piața muncii și dezvoltarea infrastructurii.

Ultimul stakeholder chestionat este reprezentat de **elevi**. A fost elaborat un chestionar de 14 de întrebări. Au răspuns chestionarului 1080 de liceeni. Provenința respondenților fiind în armonie cu bazinul geografic de atracție al studenților ASE, așa cum s-a stabilizat el în ultimii ani (principalele localități fiind: București, Buzău, Târgoviște și Focșani). Majoritatea respondenților fiind din licee economice.

Rezultatele indică un grad ridicat de maturizare în legătură cu opțiunile de viitor asupra continuării studiilor la nivel universitar, respondenții având, în proporție covârșitoare, clarificată opțiunea de viitor, 96% dintre ei având în intenție continuarea studiilor la nivel universitar. Numărul celor care nu intenționează să urmeze studiile universitare este relativ redus (cca. 4%), motivațiile principale fiind: intenția de a lucra în străinătate, dorința de a învăța o meserie; nici un respondent nu a invocat dificultățile financiare drept cauză. Drept motivație a continuării studiilor universitare respondenții au invocat: pasiunea și preocupările proprii, prestigiul universității, perspectiva unor venituri ridicate, șansa de a lucra în străinătate. Interesant este faptul că în ceea ce privește sursele de informare asupra posibilităților de studiu în învățământul superior, locul întâi este ocupat de „documentarea proprie pe site-urile universităților” (aprox. 25%), iar părinții și prietenii ocupă locul doi și trei la egalitate aproximativă (aprox. 20%). Circa 83% din respondenți intenționează să studieze în România la o universitate de stat, din care circa 58% din respondenți vor să urmeze studiile în domeniul științelor social-economice. Dintre acești elevi, aproximativ 65% optează pentru Academia de Studii Economice (în mod sigur sau/și cu o mare probabilitate). Elevii care nu intenționează să urmeze studiile la ASE includ printre argumente următoarele: neatractivitatea domeniului economic și a ofertei ASE, ușurința accederii la facultățile din ASE, funcționarea în București, un oraș neadecvat studiilor, lipsa unor stagii de internship-uri la companii de prestigiu.

PARTEA II

ELABORAREA STRATEGIEI ACADEMIEI DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

CAPITOLUL V

STRATEGIA ACADEMIEI DE STUDII ECONOMICE – 2020-2030

5.1. Viziune, misiune și valori

- **Viziunea**

Academia de Studii Economice din București își propune să fie recunoscută drept unul dintre liderii educației universitare și cercetării în ramurile: științe economice, administrarea afacerilor, tehnologia informației și a comunicațiilor, științe administrative, științe juridice, filologie și sociologie, în Europa Centrală și de Sud-Est, contribuind la realizarea și dezvoltarea economiei inteligente, competitive și durabile și administrației publice eficiente.

- **Misiunea**

Academia de Studii Economice din București își asumă misiunea de a pregăti generațiile viitoare, de a contribui la dezvoltarea cercetării de top, la formarea elitelor mediului socio-economic și de a dezvolta competențe în domeniile: științelor economice, administrării afacerilor, tehnologiei informației și comunicațiilor, științelor sociale, științelor administrative și științelor juridice necesare pentru a susține dezvoltarea unei societăți și a unei economii competitive prin:

- Misiunea educațională care presupune pregătirea studenților pentru a gândi critic și constructiv în moduri care îmbină o viziune sistemică, integrativă și de perspectivă cu explorarea la un nivel detaliat și profund
- Misiunea de cercetare care presupune contribuția la crearea, îmbunătățirea și aplicarea cunoașterii, stimularea creativității, încurajarea inovării și rezolvarea unor probleme concrete ale economiei și societății
- Misiunea pentru comunitate care presupune conlucrarea cu comunitatea locală, națională și regională din care facem parte prin cunoașterea provocărilor cu care se confruntă aceasta și oferirea de soluții care să contribuie la rezolvarea acestora și la progresul comunității în era tehnologiei și globalizării.

Academia de Studii Economice din București își împlinește misiunea prin următoarele acțiuni:

- Realizarea unui portofoliu diversificat, inovativ și flexibil de programe de studii universitare de licență, masterat și doctorat, și a unui mediu stimulat și creativ de învățare.
- Dezvoltarea cercetării științifice avansate în domeniul științelor sociale, științelor economice, administrării afacerilor, tehnologiei informației și

comunicațiilor și crearea de idei și teorii care să contribuie la realizarea unei economii competitive și durabile.

- Realizarea unui portofoliu de servicii creative, inovative destinate mediului economico-social, care să contribuie la progresul economic, social și cultural al societății.
- Asigurarea unui management academic performant care să stimuleze și să dezvolte capitalul cognitiv, emoțional și spiritual al membrilor comunității universitare din ASE.
- Centrarea procesului educațional pe student.
- Aderarea și integrarea în rețele internaționale educaționale, de cercetare-dezvoltare și inovare.
- Asigurarea condițiilor pentru promovarea parteneriatelor la nivel național și internațional.
- Dezvoltarea unei culturi antreprenoriale bazate pe inovare.
- Asigurarea bazei logistice și profesionale pentru educația continuă a adulților.
- Asigurarea transparenței managementului instituțional.
- Consolidarea spiritului de comunitate universitară și creșterea implicării și responsabilități tuturor membrilor comunității universitare.
- Menținerea și consolidarea relațiilor cu alumni.

La baza acestei abordări stau **îmbunătățirea continuă a calității**, implicarea și motivarea permanentă a capitalului uman și **orientarea sistematică spre studenți**. Vizăm realizarea unei culturi organizaționale caracterizată prin motivare, creativitate, implicare, eficiență și eficacitate, care pune pe primul plan obținerea de satisfacții de către stakeholderi, dezvoltarea spiritului de echipă și realizarea de performanțe manageriale și economice durabile.

• **Valorile**

Valorile care ghidează comunitatea universitară în realizarea viziunii și a misiunii ASE sunt următoarele:

- **Professionalism** – orientarea către excelență, desfășurarea activităților universitare cu rigurozitate.
- **Responsabilitate** – asumarea răspunderii, asigurarea credibilității, acceptarea consecințelor acțiunilor proprii.
- **Integritate** – devotament față de adevăr, onestitate, cinste și onoare, în acord cu Codul de deontologie și etică profesională.
- **Dedicare** – pasiune și entuziasm în desfășurarea actului educațional și de cercetare.
- **Loialitate** – atașament față de elementele definitorii ale culturii organizaționale a universității.
- **Încredere** – abilitatea și îndrăzneala de a crede în noi înșine și în capacitatea de a reuși.

5.2. Obiective strategice ale Academiei de Studii Economice pentru perioada 2020-2030

Obiectivele strategice ale ASE pentru perioada 2020-2030 sunt structurate în două mari categorii: **obiective strategice fundamentale** de ansamblu (la nivel de universitate) și **obiective strategice pe domenii**.

Obiectivele strategice fundamentale ale Academiei de Studii Economice din București, pentru intervalul 2020-2030 sunt următoarele:

- Consolidarea poziției Academiei de Studii Economice din București drept una dintre cele mai importante universități din țara noastră, centrată pe cercetare avansată, inovație și educație.
- Consacrarea brandului ASE (Bucharest University of Economic Studies) la nivel internațional și afirmarea statutului de pol european de cercetare și educație pentru Europa Centrală și de Sud-Est în ramurile: științe economice, administrarea afacerilor, tehnologia informației și a comunicațiilor, științe administrative, științe juridice, filologie și sociologie.
- Creșterea vizibilității internaționale a Academiei de Studii Economice din București, îmbunătățirea poziției ASE în clasamentele de specialitate (Academic Ranking of World Universities (Shanghai), QS WUR, THE WUR) și acreditări EQUIS (European Quality Improvement System) și AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

Obiective strategice pe domenii ale Academiei de Studii Economice din București, pentru intervalul 2020-2030, sunt următoarele:

1. Educație

- 1.1. Creșterea continuă a calității procesului educațional și dezvoltarea sistemului intern de asigurare a calității.
- 1.2. Diversificarea ofertei educaționale în două direcții majore, și anume: diversificarea programelor de studii în domenii socio-umane conexe și diversificarea programelor de educație și formare profesională continuă prin cursuri post-universitare.
- 1.3. Sporirea capacității programelor de studii de a răspunde în mod proactiv la nevoile și tendințele din sfera socio-economică identificate pe plan național și internațional și de a asigura absolvenților cunoștințele și competențele necesare integrării cu succes pe piața muncii, precum și posibilitatea punerii în valoare în activitatea profesională a întregului lor potențial intelectual.
- 1.4. Îmbunătățirea experienței studențești prin creșterea și ridicarea calității ofertei educaționale și sporirea serviciilor suport destinate studenților.
- 1.5. Relansarea activității didactice pe noi coordonate și reorientarea procesului educațional către un proces cu trăsături noi, și anume: un proces preponderent interactiv în care studenții și profesorii să formeze o comunitate de comunicare dinamică; un proces integrator care să asigure dezvoltarea atât academică dar și

personală a studenților și un proces bazat pe cunoaștere care să valorifice la un nivel ridicat informațiile și cunoștințele disponibile.

2. Cercetare științifică

- 2.1. Creșterea vizibilității și recunoașterii științifice pe plan național și, mai ales, internațional a Academiei de Studii Economice din București și recompensarea cadrelor didactice și cercetătorilor cu contribuții deosebite în acest domeniu.
- 2.2. Dezvoltarea rețelelor integrate de cooperare în zona cercetării științifice de excelență cu cercetători din cadrul unor universități de prestigiu la nivel internațional, creșterea gradului de interconectare internațională și integrare în rețele de cercetare de excelență.
- 2.3. Crearea unui cadru adecvat pentru desfășurarea cercetării științifice, prin asigurarea infrastructurii durabile a procesului de cercetare și inovare științifică.
- 2.4. Asigurarea conformității cu Strategia Europa 2020 privind excelența în cercetare și implementarea strategiei de resurse umane pentru cercetători.
- 2.5. Diversificarea surselor de finanțare pentru activitatea de cercetare științifică prin integrarea mai intensă a surselor publice cu cele private.
- 2.6. Sprijinirea și consolidarea activității de cercetare științifică, astfel încât aceasta să contribuie, în mod semnificativ, la creșterea vizibilității internaționale a ASE.
- 2.7. Stimularea inovării și afirmarea ASE ca pol de soluții fundamentate științific pentru problemele majore ale mediului economico-social.

3. Capitalul Uman

Obiectivul principal al perioadei 2020-2030 în privința Capitalului uman din ASE este creșterea implicării și responsabilității tuturor membrilor comunității universitare care să contribuie la: dezvoltarea ASE ca model european instituțional de cultură organizațională centrată pe atragerea, punerea în valoare și dezvoltarea capitalului uman; dezvoltarea și consolidarea unei culturi organizaționale a excelenței.

3.1. Personal academic

- 3.1.1. Consolidarea și dezvoltarea competențelor personalului didactic în educație și consolidarea și dezvoltarea competențelor personalului didactic în cercetare.
- 3.1.2. Dezvoltarea și consolidarea cooperării intra și inter-departamentală, inter-instituțională și a cooperării la nivel național și internațional.

3.2. Studenți

- 3.2.1. Oferirea unui mediu propice dezvoltării academice și personale a studenților într-o manieră integrată care să permită punerea în valoare a întregului lor potențial.
- 3.2.2. Implicarea studenților în managementul universității și în activitățile universității de interes pentru ei.

- 3.2.3. Dezvoltarea de servicii suport adecvate pentru studenți și îmbunătățirea serviciilor oferite studenților (infrastructură educațională și de cercetare, cazare, servicii culturale).
- 3.2.4. Creșterea angajabilității absolvenților prin îmbunătățirea calității procesului educațional și prin racordarea acestuia la cerințele pieței muncii și la direcțiile ei de dezvoltare.

3.3. Personal administrativ

- 3.3.1. Creșterea performanțelor profesionale ale personalului administrativ
- 3.3.2. Creșterea gradului de implicare și a responsabilității tuturor salariaților

3.4. Alunni

- 3.4.1. Implicarea activă a alunni în diversele activități ale instituției: educaționale, de cercetare, manageriale, consultative, de mentorat.
- 3.4.2. Creșterea comunității Alunni ASE prin atragerea de noi membrii.

4. Internaționalizare

- 4.1. Creșterea cooperării științifice internaționale a ASE București cu parteneri din UE și din afara UE prin dezvoltarea parteneriatelor internaționale.
- 4.2. Creșterea vizibilității internaționale a ASE București îndeosebi a vizibilității internaționale a rezultatelor cercetării din ASE București.
- 4.3. Creșterea numărului de studenți internaționali și formarea unor comunități studențești multi-culturale.
- 4.4. Creșterea mobilității internaționale a cadrelor didactice și studenților ASE București.
- 4.5. Deschiderea de filiale ale ASE București în străinătate în orașele cu număr mare de cetățeni români.
- 4.6. Dezvoltarea de programe cu dublă diplomă la nivel de programe de masterat și de doctorat.

5. Relațiile cu mediul economico-social

- 5.1. Integrarea procesului educațional și a celui de cercetare cu mediul economico-social pentru a contribui la sporirea competitivității și sustenabilității economiei românești.
- 5.2. Dezvoltarea de relații puternice cu mediul socio-economic, care să permită atât cunoașterea realistă a nevoilor în ceea ce privește formarea absolvenților și transferul de cunoștințe, cât și adaptarea ofertei educaționale în domeniul cercetării și consultanței la aceste nevoi.
- 5.3. Asumarea unui rol activ al universității noastre în relația cu mediul economico-social prin extinderea și aplicarea rezultatelor cercetării în cadrul diferitelor organizații publice și private.
- 5.4. Întărirea relațiilor cu mediul economico-social (consultanță, prestări servicii de specialitate, parteneriate cu mediul de afaceri, voluntariat ș.a.).
- 5.5. Implicarea studenților și personalului ASE în viața comunității locale, naționale și internaționale.

- 5.6. Implicarea activă a ASE în conturarea direcțiilor de evoluție ale economiei naționale prin facilitarea cooperării și schimbului de idei între reprezentanții mediului public, privat și al societății civile.

6. Infrastructura

- 6.1. Consolidarea infrastructurii pentru cercetare, educație și servicii sociale a ASE, prin finalizarea investițiilor începute și realizarea unora noi.
- 6.2. Îmbunătățirea funcționalității bazei materiale prin: modernizarea sălilor de curs și seminar, crearea de birouri pentru cadre didactice și doctoranzi, realizarea unor spații comune de lucru pentru studenți, crearea unor zone de socializare.
- 6.3. Transformarea ASE în “digital/smart organisation” și dobândirea rolului de model instituțional național de bune practici în domeniul digitalizării începând cu dotarea spațiilor de lucru ale personalului academic, administrativ și a studenților cu tehnică de calcul modernă și continuând cu digitalizarea proceselor educaționale și administrative și a comunicării între diferiții participanți la acestea.

5.3. Obiective strategice și opțiuni strategice ale Academiei de Studii Economice din București, pentru perioada 2020-2030

1. EDUCAȚIE			
Obiective strategice		Opțiuni strategice	
1.1.	Creșterea continuă a calității procesului educațional și dezvoltarea unui sistem intern de asigurare a calității	1.	<i>Dezvoltarea unui sistem intern integrat de asigurare a calității în educație care să includă componente multiple ale calității procesului educațional (conținut, pedagogie, materiale didactice, relația cu clasa), dar și metode diverse de evaluare (ierarhică, colegială, studentescă), cât și monitorizarea implementării recomandărilor.</i>
		2.	<i>Elaborarea materialelor didactice ținând cont de rezultatele cercetării în domeniu la nivel național și internațional și prin corelarea acestora cu activitatea practică.</i>
		3.	<i>Dezvoltarea și îmbunătățirea sistemelor informatice utilizate în procesul educațional și creșterea gradului de integrare.</i>
		4.	<i>Orientarea ofertei educaționale pentru ciclul 3 de studii (studii universitare de doctorat), respectiv pentru studiile postdoctorale către teme de interes din mediul de afaceri (național & internațional).</i>
		5.	<i>Extinderea coordonării tezelor de doctorat în cotutelă (profesor ASE & profesor străin).</i>
		6.	<i>Crearea unui spațiu de lucru pentru doctoranzi, în special pentru cei care beneficiază de finanțare de la buget cu sau fără bursă.</i>
		7.	<i>Creșterea numărului profesorilor invitați din străinătate implicați în procesul didactic și a mobilităților de predare la universitățile partenere pentru cadrele didactice proprii.</i>
		8.	<i>Realizarea de analize care să evidențieze gradul de satisfacție al angajatorilor față de calitatea pregătirii absolvenților ASE.</i>
		9.	<i>Creșterea ratei de răspuns la chestionarele adresate studenților în vederea evaluării procesului didactic.</i>
1.2.	Diversificarea ofertei educaționale în	1.	<i>Organizarea de cursuri de formare continuă solicitate de mediul social și de afaceri.</i>



	două direcții majore: a) diversificarea programelor de studii în domeniul socio-umane conexe și spații geografice diverse b) diversificarea programelor de educație și formare profesională continuă prin cursuri post-universitare.	2.	<i>Organizarea de noi programe de studii în domeniul socio-umane conexe.</i>
		3.	<i>Realizarea și promovarea de programe diverse destinate învățării pe tot parcursul vieții.</i>
		4.	<i>Desfășurarea campaniilor de promovare a punctelor forte ale programelor de studii existente prin extinderea grupului țintă al potențialilor studenți, dar și prin lărgirea ariei geografice (atât național, cât și internațional).</i>
		5.	<i>Crearea de noi centre de învățământ la distanță (în țară și în străinătate).</i>
1.3.	Sporirea capacității programelor de studii de a răspunde în mod proactiv la nevoile și tendințele din sfera socio-economică identificate pe plan național și internațional și de a asigura absolvenților cunoștințele și competențele necesare integrării cu succes pe piața muncii, precum și posibilitatea punerii în valoare în activitatea profesională a întregului lor potențial intelectual.	1.	<i>Organizarea de programe de studii corelate cu cerințele pieței muncii și cu programele de studii oferite de universități de prestigiu din străinătate din perspectiva constituirii Universității Europene.</i>
		2.	<i>Organizarea și promovarea stagiilor de practică/internship care să le permită studenților corelarea activității didactice cu cea practică prin îmbunătățirea competențelor profesionale și transversale (prin posibila introducere a practicii – pe lângă stagiul obligatoriu – ca disciplină facultativă în fiecare an de studiu, cu posibilitatea de desfășurare a stagiilor pe perioada vacanțelor).</i>
		3.	<i>Încheierea de acorduri cu organizații internaționale care să permită derularea de stagii de practică/ internship în Uniunea Europeană și țările agreate de programele de mobilități internaționale.</i>
		4.	<i>Dezvoltarea de noi forme de cooperare transfrontalieră care să contribuie nu doar la stimularea mobilității ci și la facilitarea cooperării între universități.</i>
1.4.	Îmbunătățirea experienței studențești prin creșterea și ridicarea calității ofertei educaționale și sporirea serviciilor suport destinate studenților.	1.	<i>Dezvoltarea sistemului de tutorat și mentorat al studenților la nivelul ASE.</i>
		2.	<i>Creșterea calității facilităților de acces la internet în toate clădirile ASE.</i>
		3.	<i>Înnoirea permanentă a tehnicii de calcul destinate procesului didactic (echipamente multimedia, săli de curs și seminar, biblioteci, săli de lectură).</i>



		4.	<i>Achiziția de soft-uri necesare desfășurării activității didactice pentru disciplinele care impun acest lucru.</i>
		5.	<i>Organizarea de programe de pregătire destinate personalului ce deservește secretariatele facultăților, în vederea îmbunătățirii abilităților acestora de comunicare verbală și nonverbală.</i>
		6.	<i>Crearea și extinderea spațiilor destinate lucrului în echipă în cadrul clădirilor ASE.</i>
		7.	<i>Organizarea de cursuri care să contribuie la dezvoltarea soft skills</i>
1.5.	<p>Relansarea activității didactice pe noi coordonate și reorientarea procesului educațional către un proces cu trăsături noi:</p> <p><i>a) un proces preponderent interactiv în care studenții și profesorii să formeze o comunitate de comunicare dinamică,</i></p> <p><i>b) un proces integrator care să asigure dezvoltarea academică, dar și personală a studenților și</i></p> <p><i>c) un proces bazat pe cunoaștere care să valorifice la un nivel ridicat informațiile și cunoștințele disponibile.</i></p>	1.	<i>Integrarea la nivelul fiecărei discipline, a activităților-suport privind dezvoltarea abilităților de comunicare, lucru în echipă, argumentare, justificare, a creativității, capacității de implicare în luarea deciziei.</i>
		2.	<i>Informatizarea și digitalizarea activităților asociate procesului didactic prin crearea, compatibilizarea și integrarea tuturor aplicațiilor informatice necesare desfășurării, gestionării și raportării rezultatelor.</i>
		3.	<i>Oferirea unei experiențe de învățare bazate pe cunoaștere, o educație inovatoare, flexibilă și receptivă la nevoile societale.</i>

2. CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ

Obiective strategice		Opțiuni strategice	
2.1.	Creșterea vizibilității și a recunoașterii științifice pe plan național și mai ales	1.	<i>Recompensarea cadrelor didactice și cercetătorilor care au contribuții deosebite în cercetarea de excelență.</i>



	internațional a Academiei de Studii Economice din București și recompensarea cadrelor didactice și cercetătorilor cu contribuții deosebite în acest domeniu.	2.	<i>Consolidarea și dezvoltarea conferinței internaționale a ASE (International Conference on Economics and Social Sciences - ICESS).</i>
		3.	<i>Elaborarea de articole și studii în colaborare cu autori din cadrul universităților partenere și publicarea lor în reviste din domeniu (Clarivate Analytics în special în quartilele Q1 și Q2).</i>
		4.	<i>Realizarea de echipe mixte naționale și internaționale, de cercetare în cadrul proiectelor de cercetare.</i>
		5.	<i>Adoptarea unor domenii de excelență pentru cercetarea interdisciplinară cu interacțiuni în domeniul științelor economice.</i>
2.2.	Dezvoltarea rețelelor integrate de cooperare în zona cercetării științifice de excelență cu cercetători din cadrul unor universități de prestigiu la nivel internațional, creșterea gradului de interconectare internațională și integrare în rețele de cercetare de excelență.	1.	<i>Intensificarea colaborării centrelor de cercetare ale ASE cu centre similare din cadrul universităților partenere din țară și străinătate.</i>
		2.	<i>Integrarea în rețele reprezentative la nivel internațional în sfera cercetării științifice de excelență.</i>
		3.	<i>Creșterea rolului Institutului de Cercetări Avansate al ASE în realizarea de proiecte de cercetare de excelență în parteneriat cu universități și institute de prestigiu la nivel internațional.</i>
2.3.	Crearea unui cadru adecvat pentru desfășurarea cercetării științifice, prin asigurarea infrastructurii durabile a procesului de cercetare și inovare științifică	1.	<i>Crearea unui colectiv de specialiști la nivelul ASE, care să asigure sprijin logistic în elaborarea propunerii de proiecte de cercetare și consultanță în acest domeniu.</i>
		2.	<i>Evaluarea și acreditarea centrelor de cercetare ASE în vederea încheierii de parteneriate cu centre similare din universități europene.</i>
		3.	<i>Intensificarea activității centrelor de cercetare, pentru asigurarea resurselor financiare care să contribuie la îmbunătățirea logisticii necesare desfășurării activității de cercetare.</i>
		4.	<i>Dezvoltarea infrastructurii de cercetare și inovare științifică.</i>
		5.	<i>Asigurarea accesului online la baze de date și biblioteci relevante pentru activitatea de cercetare.</i>
2.4.	Asigurarea conformității cu Strategia Europeană privind excelența în cercetare și implementarea strategiei de resurse umane pentru cercetători	1.	<i>Crearea condițiilor pentru asigurarea respectării principiilor "Cartei europene pentru cercetători".</i>
		2.	<i>Crearea condițiilor pentru asigurarea respectării "Codului european de conduită pentru recrutarea cercetătorilor".</i>



		3.	<i>Elaborarea și implementarea de proiecte pe domeniile strategice prioritare în cercetarea de excelență, în concordanță cu domeniile de cercetare ale personalului din universitate.</i>
2.5.	Diversificarea surselor de finanțare pentru activitatea de cercetare științifică prin integrarea mai intensă a surselor publice cu cele private.	1.	<i>Creșterea ratei de succes pentru proiectele de cercetare cu finanțare internațională prin implicarea întregii comunități academice cu sprijinul departamentului de specialitate și a personalului centrelor de cercetare.</i>
		2.	<i>Elaborarea de proiecte și rapoarte de cercetare la solicitarea mediului economico-social.</i>
		3.	<i>Realizarea de competiții interne privind teme de cercetare de interes propuse de mediul economico-social.</i>
		4.	<i>Creșterea ponderii veniturilor provenite din activitățile de cercetare în totalul veniturilor universității.</i>
2.6.	Sprijinirea și consolidarea activității de cercetare științifică, astfel încât aceasta să contribuie, în mod semnificativ, la creșterea vizibilității internaționale a ASE.	1.	<i>Premierea lucrărilor științifice publicate în reviste Clarivate Analytics încadrate în special în quartilele Q1 & Q2</i>
		2.	<i>Creșterea nivelului finanțării pentru acoperirea integrală a cheltuielilor aferente participării la conferințe internaționale de prestigiu.</i>
		3.	<i>Atragerea de fonduri naționale și europene pentru finanțarea stagiilor de cercetare în universități din străintate.</i>
		4.	<i>Includerea în planul de cercetare doctorală pentru studenții doctoranzi de la buget, învățământ cu frecvență, a obligativității desfășurării unui semestru de cercetare doctorală în cadrul unei universități partenere (folosirea finanțării destinate mobilităților internaționale)</i>
		5.	<i>Atragerea de fonduri europene pentru acordarea de burse de cercetare postdoctorală.</i>
		6.	<i>Consolidarea și dezvoltarea parteneriatelor cu unitățile de cercetare ale Academiei Române și Academiei de Științe Agricole și Silvice</i>
		7.	<i>Stabilirea și sprijinirea temelor interdisciplinare de cercetare și inovare relevante la nivel internațional, cu implicarea personalului universității care are rezultate foarte bune în cercetare.</i>
		8.	<i>Finanțarea activității de perfecționare a personalului care realizează activități de cercetare științifică.</i>



2.7.	Stimularea inovării și afirmarea ASE ca pol de soluții fundamentate științific pentru problemele majore ale mediului economico-social.	1.	<i>Permanențizarea competiției de proiecte pe teme solicitate și finanțate de mediul economico-social.</i>
		2.	<i>Acordarea de consultanță la cererea mediului economico-social.</i>
		3.	<i>De adăugat elemente privind Etica de cercetare și Consiliul Științific ASE– Dna Prorector Dumitrescu</i>
3. CAPITALUL UMAN			
CREȘTEREA IMPLICĂRII ȘI RESPONSABILITĂȚII TUTUROR MEMBRILOR COMUNITĂȚII UNIVERSITARE			
3.1. PERSONAL ACADEMIC			
Obiective strategice		Opțiuni strategice	
3.1.1.	a) Consolidarea și dezvoltarea competențelor personalului academic în educație și b) Consolidarea și dezvoltarea competențelor personalului academic în cercetare	1.	<i>Promovarea, organizarea și desfășurarea unor programe interne de formare profesională pentru dezvoltarea carierei universitare.</i>
		2.	<i>Sprijinirea și dezvoltarea competenței angajaților ASE pentru a oferi calitate prin angajament și pasiune.</i>
		3.	<i>Crearea unui brand de angajator pentru ASE, bazat pe un sistem meritocratic de selecție, care să contribuie la creșterea calității, pe termen lung, a capitalului uman.</i>
		4.	<i>Stimularea participării la programe de burse destinate cercetătorilor postdoctoranzi</i>
		5.	<i>Realizarea de activități de mobilitate de scurtă durată în scopul îmbunătățirii abilităților de redactare a articolelor științifice cu relevanță internațională pentru tinerii cercetători</i>
3.1.2.	Dezvoltarea și consolidarea cooperării intra și inter-departamentale, inter-instituționale și a cooperării la nivel național și internațional.	1.	<i>Dezvoltarea parteneriatelor de cooperare academică bilaterale și multilaterale</i>
		2.	<i>Creșterea numărului mobilităților de predare și de cercetare (incoming și outgoing) la nivelul cadrelor didactice</i>
		3.	<i>Aderarea la rețele universitare internaționale</i>
3.2. STUDENȚI			



3.2.1.	Oferirea unui mediu propice dezvoltării academice și personale a studenților într-o manieră integrată care să permită punerea în valoare a întregului lor potențial.	1.	<i>Organizarea de seminarii destinate dobândirii de competențe transversale.</i>
		2.	<i>Dezvoltarea activităților de tutorat și mentorat pentru studenți care să implice obligatoriu cadre didactice și absolvenți de succes.</i>
		3.	<i>Dezvoltarea unor programe de studiu, de scurtă durată, de formare practică pentru debutanți (inclusiv de "degree apprenticeships"), în colaborare cu asociații profesionale sau angajatori de top, la care să participe cei mai buni studenți.</i>
3.2.2.	Implicarea studenților în managementul universității și în activitățile universității de interes pentru ei.	1.	<i>Participarea activă a studenților în organismele de conducere ale facultăților și ale universității cu ponderile stabilite prin actele normative în vigoare.</i>
3.2.3.	Dezvoltarea de servicii suport adecvate pentru studenți și îmbunătățirea serviciilor oferite studenților (infrastructură educațională și de cercetare, cazare, servicii culturale).	1.	<i>Modernizarea infrastructurii destinate studenților prin:</i>
			- <i>dotarea spațiilor de învățământ cu echipamente media performante;</i>
			- <i>achiziția de licențe pentru soft-uri necesare activității de cercetare a studenților;</i>
			- <i>construirea de noi cămine și modernizarea celor în funcțiune;</i>
- <i>modernizarea cantinelor universității.</i>			
3.2.4.	Creșterea angajabilității absolvenților prin îmbunătățirea calității procesului educațional și prin racordarea acestuia la cerințele pieței muncii și la direcțiile ei de dezvoltare.	1.	<i>Dezvoltarea suporturilor de curs și de seminar pe baza unor studii de caz furnizate de situații concrete din economie.</i>
		2.	<i>Consultarea reprezentanților mediului de afaceri în elaborarea și îmbunătățirea fișelor de disciplină și implicarea acestora în susținerea unor activități practice.</i>
		3.	<i>Introducerea, ca disciplină facultativă, a practicii de specialitate, pe durata întregului ciclu de licență, la nivelul programelor de licență</i>
3.3. PERSONAL ADMINISTRATIV			
3.3.1.	Creșterea performanțelor profesionale ale personalului administrativ	1.	<i>Organizarea unor programe interne de formare continuă pentru dezvoltarea carierei în domeniul administrativ.</i>
		2.	<i>Crearea unui brand de angajator pentru ASE, bazat pe un sistem meritocratic de selecție.</i>



3.4. ALUMNI			
3.4.1.	Dezvoltarea comunității alumni și implicarea activă a acestora în activități ale instituției.	1.	<i>Aderarea absolvenților ASE la comunitatea ALUMNI (dezvoltarea platformei destinate acestora).</i>
		2.	<i>Activarea platformei destinate ALUMNI ASE și dinamizarea acesteia prin transmiterea de informații de interes pentru absolvenți.</i>
		3.	<i>Organizarea de evenimente de interes pentru absolvenți.</i>
4. INTERNAȚIONALIZARE			
Obiective strategice		Opțiuni strategice	
4.1.	Creșterea numărului de studenți internaționali și formarea unor comunități studențești multi-culturale.	1.	<i>Promovarea, în cadrul târgurilor educaționale internaționale, a programelor de studii organizate în limbi străine.</i>
		2.	<i>Orientarea campaniei de promovare către țări din afara spațiului european.</i>
		3.	<i>Dezvoltarea de pachete de promovare și de resurse informaționale uniformizate pentru toate facultățile</i>
		4.	<i>Intensificarea cooperării cu Erasmus Students Network ASE pentru organizarea de evenimente tematice</i>
		5.	<i>Organizarea "Săptămânii internaționale ASE"</i>
4.2.	Creșterea mobilității internaționale a studenților și cadrelor didactice ale ASE.	1.	<i>Susținerea studenților de la programele de studii cu predare în limbi străine pentru participarea la un stagiu de mobilitate internațională de cel puțin un semestru.</i>
		2.	<i>Susținerea cadrelor didactice pentru participarea la cel puțin o mobilitate internațională pe an.</i>
		3.	<i>Dezvoltarea competențelor interculturale ale cadrelor didactice implicate în programe de studii cu predare în limbi de circulație internațională</i>
4.3.	Deschiderea de filiale ale ASE în străinătate.	1.	<i>Crearea de centre de învățământ la distanță în țări ale Europei în care comunitatea românească este puternic reprezentată</i>



4.4.	Dezvoltarea de programe cu dublă diplomă la nivel de programe de masterat și de doctorat.	1.	<i>Atragera de studenți străini prin dezvoltarea de programe de studii cu dublă diplomă.</i>
		2.	<i>Dezvoltarea sistemului de coordonare a lucrărilor de finalizare la nivelul programelor de studii universitare în cotutelă</i>
4.5.	Creșterea cooperării științifice internaționale ale ASE București cu parteneri din UE și din afara UE prin dezvoltarea parteneriatelor internaționale.	1.	<i>Încheierea de acorduri de cooperare cu universități și parteneri din Europa, din perspectiva creării Universității Europene.</i>
		2.	<i>Implicarea centrelor de cercetare în încheierea de acorduri cu centre de cercetare din cadrul universităților din străinătate.</i>
4.6.	Creșterea vizibilității internaționale a ASE București îndeosebi a vizibilității internaționale a rezultatelor cercetării din ASE.	1.	<i>Diseminarea rezultatelor cercetării în reviste reprezentative la nivel internațional (Clarivate Analytics încadrate în special în quartilele Q1 și Q2);</i>
		2.	<i>Publicarea de articole în colaborare cu autori din cadrul universităților partenere din străinătate.</i>
		3.	<i>Participarea la competiții internaționale pentru obținerea de finanțare destinată proiectelor de cercetare în parteneriat cu cercetători din cadrul universităților străine partenere.</i>
		4.	<i>Atragerea de cadre didactice invitate din cadrul universităților de renume din străinătate.</i>
		5.	<i>Evaluarea tuturor specializărilor pe baza criteriilor internaționale de acreditare /respectiv pe baza indicatorilor aferenți clasamentelor internaționale</i>
5. RELAȚIILE CU MEDIUL ECONOMIC-SOCIAL			
Obiective strategice		Opțiuni strategice	
5.1.	Integrarea procesului educațional și a celui de cercetare în colaborarea cu mediul economico-social pentru a contribui la sporirea competitivității și sustenabilității economiei românești.	1.	<i>Elaborarea de studii la solicitarea mediului de afaceri pe teme punctuale stabilite de către acesta.</i>
		2.	<i>Furnizarea unor puncte de vedere fundamentate pentru teme de interes supuse dezbaterii publice.</i>
		3.	<i>Implicarea în proiecte sociale de educație a cetățenilor (educație financiară, educație antreprenorială etc.).</i>
		4.	<i>Crearea unei platforme studențești care să includă diversele inițiative ale acestora în relația cu comunitatea locală, națională, internațională și care să constituie un mediu de cooperare cu diferitele comunități de interes pentru</i>



			<i>încurajarea diversității, incluziunii și egalității de gen.</i>
		5.	<i>Includerea în oferta educațională pentru studii universitare de doctorat cu precădere a unor teme de cercetare solicitate de mediul de a faceri.</i>
5.2.	Dezvoltarea și întărirea relațiilor cu mediul socio-economic, care să permită cunoașterea realistă a nevoilor în ceea ce privește formarea absolvenților și transferul de cunoștințe, adaptarea ofertei educaționale și în domeniul cercetării și consultanței la aceste nevoi.	1.	<i>Încurajarea studenților să participe la activități de orientare în carieră, pentru a crea o identitate a absolventului de ASE bazată pe distinctivitate.</i>
		2.	<i>Îmbunătățirea reputației și vizibilității ASE ca furnizor de calitate în educație și cercetare;</i>
		3.	<i>Stimularea conștientizării nevoii de învățământ superior economic de calitate atât în rândul decidenților politici, cât și la nivelul publicului larg, aferent "bazinului de recrutare" al studenților/cursanților;</i>
5.3.	Asumarea unui rol activ al universității noastre în relația cu mediul economico-social prin extinderea și aplicarea rezultatelor cercetării în cadrul diferitelor organizații publice și private.	1.	<i>Crearea unei rețele de parteneri strategici printre cele mai importante companii din țară.</i>
		2.	<i>Monitorizarea impactului social al cercetărilor.</i>
		3.	<i>Implicarea universității în studiile privind analiza/sporirea competitivității economice a României-și reforma sectorului public.</i>
5.4.	Implicarea studenților în viața comunității locale, naționale și internaționale.	1.	<i>Dezvoltarea de acțiuni de voluntariat și acțiuni de responsabilitate socială pentru comunitățile din care provin</i>
		2.	<i>Formarea de grupuri consultative cu reprezentanți ai studenților din țară și din străinătate în vederea îmbunătățirii cadrului legislativ și încurajarea schimbului de bune practici</i>
5.5	Implicarea activă a ASE în conturarea direcțiilor de evoluție ale economiei naționale prin facilitarea cooperării și schimbului de idei între reprezentanții mediului public, privat și al societății civile.	1.	<i>Participarea membrilor comunității academice din ASE la realizarea de analize economice și la elaborarea politicilor publice și economice.</i>
		2.	<i>Participarea membrilor comunității academice din ASE la dezbateri și acțiuni cu caracter economico-social ale mediului public, privat și al societății civile.</i>
6. INFRASTRUCTURA			



Obiective strategice		Opțiuni strategice	
6.1.	Consolidarea infrastructurii pentru cercetare, educație și servicii sociale.	1.	<i>Finalizarea obiectivelor de investiții începute în perioadele precedente.</i>
		2.	<i>Realizarea unor investiții noi în spații de învățământ, cămine, cantine, etc.</i>
6.2.	Îmbunătățirea funcționalității bazei materiale.	1.	<i>Investiții în modernizarea bazei materiale: modernizarea sălilor de curs și seminar; crearea de birouri pentru cadre didactice și doctoranzi; realizarea unor spații comune de lucru pentru studenți; crearea unor zone de socializare.</i>
6.3.	Transformarea ASE în “digital/smart organisation” și dobândirea rolului de model instituțional național de bune practici în domeniul digitalizării începând cu dotarea spațiilor de lucru ale personalului academic, administrativ și a studenților cu tehnică de calcul modernă și continuând cu digitalizarea proceselor educaționale și administrative și a comunicării între diferiții participanți la acestea.	1.	<i>Elaborarea unei strategii sectoriale în domeniul IT penru asigurarea suportului în toate activitățile universității (educație, cercetare, administrativ, social, studenți, implementarea strategiei ASE, etc.).</i>
		2.	<i>Dezvoltarea unui mediu digital flexibil care să promoveze atât accesul ușor la cunoștințe și facilități de cercetare pentru cadrele didactice, cât și o implicare într-o comunitate centrată pe învățare și descoperire.</i>

5.4. Resurse

5.4.1. Principalele resurse utilizate în implementarea strategiei universității

Identificarea corespunzătoare a resurselor pe care le deține și/sau gestionează universitatea, a caracteristicilor acestora și a modului în care acestea pot evolua în timp reprezintă una dintre premisele elaborării unei strategii de succes, cu condiția ca resursele să fie suficiente pentru realizarea obiectivelor și opțiunilor strategice. Principalele categorii de resurse deținute și utilizate de către Academia de Studii Economice din București (ASE), în îndeplinirea misiunii sale, se încadrează deopotrivă în sfera *resurselor tangibile* (resurse umane, resurse materiale și resurse financiare) și în sfera *resurselor intangibile* (resurse informaționale și resurse temporale). În ceea ce privește resursele de timp, Academia de Studii Economice din București și-a propus realizarea obiectivelor strategice și a opțiunilor strategice definite în prezenta strategie într-un orizont de timp de 10 ani. Astfel, date fiind dimensiunea orizontului de timp și rapiditatea cu care, într-un orizont de timp similar, a avut loc o serie de transformări, chiar și de natură sistemică, în învățământul superior european, volumul de timp aferent strategiei va fi divizat în două perioade, având ca ani de referință anii 2025 și 2030.

5.4.1.1. Resursele umane

Resursa umană reprezintă o resursă cheie din perspectiva misiunii educaționale, a misiunii de cercetare și a misiunii pentru comunitate asumate de către Academia de Studii Economice din București, pentru orizontul de timp 2020-2030.

Resursa umană din Academia de Studii Economice din București se compune din trei categorii de personal: prima este reprezentată de *personalul didactic, didactic auxiliar și nedidactic*, a doua de *studenți*, iar a treia de *alumni*.

Personalul angajat

La finele anului 2018, structura personalului angajat în instituție este următoarea:

- Personal didactic – 1348 postrui normate; 757 posturi ocupate; 592 posturi vacante; grad de ocupare – 56%;
- Personal didactic auxiliar - 655 postrui normate; 427 posturi ocupate; 228 posturi vacante; grad de ocupare – 65%;
- Personal nedidactic - 348 postrui normate; 243 posturi ocupate; 105 posturi vacante; grad de ocupare – 70%;
- **Total personal - 2351 postrui normate; 1427 posturi ocupate; 924 posturi vacante; grad de ocupare – 61%.**



Resursele umane reprezentate de personalul de la nivelul Academiei de Studii Economice din București, fie că este vorba de personalul didactic, didactic auxiliar sau nedidactic, reprezintă o componentă majoră, indispensabilă, fără de care nu se pot atinge obiectivele propuse. Este de menționat că personalul didactic al ASE a variat între 745 și 800 de persoane în perioada 2014-2018. Dimensiunea personalului ASE și calitatea activităților prestate de către acesta asigură desfășurarea, în bune condiții, a activităților de predare și cercetare, respectiv susținerea, din punct de vedere logistic, a desfășurării procesului de învățământ și de cercetare.

Studentii

O altă componentă a resursei umane a ASE este reprezentată de către **studentii**. La nivelul anilor universitari 2018-2019 și 2019-2020, numărul studenților înmatriculați în anul I de studii, pe ciclurile aferente studiilor universitare, este conform situației prezentate în Tabelul 5-1.

Tabelul 5-1 Numărul studenților înmatriculați în anul I de studii, în anul universitar 2018-2019 și în anul I de studii, în anul universitar 2019-2020

Nr. studenți/ciclu de studii	2018-2019*			2019-2020**		
	Total	din care:		Total	din care:	
		Buget	Taxă		Buget	Taxă
Licență	6.000	2.853	3.147	6.421	2.855	3.566
Masterat	3.135	1.810	1.325	2.937	1.797	1.140
Doctorat	182	111	71	197	115	82
TOTAL	9.317	4.774	4.543	9.555	4.767	4.788

Sursa: Secretariatul General, ASE

* *Studenți înmatriculați în anul universitar 2018-2019, până la 01.01.2019 (sunt incluși studenții non-UE, înmatriculați după 01.10.2018)*

** *Studenți înmatriculați în anul universitar 2019-2020, până la 01.10.2019 (nu sunt incluși studenții non-UE, care urmează a fi înmatriculați după 01.10.2019)*

În ceea ce privește gradul de ocupare a locurilor din oferta educațională pentru anul universitar 2018-2019, se constată că locurile cu finanțare de la bugetul de stat au fost ocupate, de către candidații cu cetățenie română și din alte state UE și SEE, în proporție de 100% la fiecare ciclu de studii (licență, masterat și doctorat), în timp ce locurile cu finanțare prin taxă de școlarizare au fost ocupate în proporție de 75,90% la ciclul de licență, 53,90% la ciclul de masterat și doar 20,92% la ciclul de doctorat.

În ceea ce privește gradul de ocupare a locurilor din oferta educațională pentru anul universitar 2019-2020, de către candidații cu cetățenie română și din alte state UE și SEE, se constată că locurile cu finanțare de la bugetul de stat au fost ocupate în proporție de 100% la fiecare ciclu de studii (licență, masterat și doctorat), în timp ce locurile cu finanțare prin taxă de școlarizare au fost ocupate în proporție de 86,93% la ciclul de licență, 55,52% la ciclul de masterat și doar 30,35% la ciclul de doctorat.



La finele anilor 2018 și 2019, numărul total al studenților înmatriculați la ASE este conform cu situația prezentată în Tabelelor 5-2 și 5-3.

Tabelul 5-2 Numărul total de studenți înmatriculați la ASE, pe cicluri de studii universitare, în anul universitar 2018-2019, la 31.12.2018

Nr. studenți / programe studii	Total studenți – an universitar 2018-2019	din care	
		Buget	Taxă
Licență (anii I, II, III)	15.569	8.482	7.087
Masterat (anii I, II)	5.913	3.606	2.307
Doctorat (anii I, II, III, IV-IX)	927	338	589
TOTAL	22.409	12.426	9.983

Sursa: Secretariatul General, ASE

La începutul anului universitar 2019-2020, numărul total al studenților înmatriculați la ASE este conform cu situația prezentată în Tabelul 5-x. Acesta include numărul de studenți cu cetățenie română și din alte state care fac parte din UE și SEE, studenții care au dobândit protecție internațională în România sau au dobândit un drept de ședere în România, studenții români de pretutindeni și studenții non-UE, înmatriculați la 01.10.2019.

Tabelul 5-3 Numărul total de studenți înmatriculați la ASE, pe cicluri de studii universitare, în anul universitar 2019-2020, la 01.10.2019

Nr. studenți / programe studii	Total studenți – an universitar 2019-2020	din care	
		Buget	Taxă
Licență (anii I, II, III)	16.494	8.539	7.955
Masterat (anii I, II)	5.859	3.604	2.255
Doctorat (anii I, II, III, IV-IX)	942	339	603
TOTAL	23.295	12.482	10.813

Sursa: Secretariatul General, ASE

Relația ASE cu ALUMNI

Începând cu anul 2007, Asociația Absolvenților Academiei de Studii Economice din București (Alumni ASE) acceptă provocarea de a relua cu succes activitatea începută în 1920 prin Asociația Licențiaților Academiei de Studii Comerciale și Industriale (ALACI). Scopul principal al organizației este acela de a contribui la realizarea și consolidarea relațiilor dintre



absolvenții ASE din toate promoțiile și de la toate formele de învățământ și de a promova relațiile de colaborare între ASE și absolvenții săi. În plus, activitatea Asociației vizează promovarea relațiilor de colaborare între universitate și absolvenții săi, îmbunătățirea continuă a sistemului de învățământ și adaptarea cât mai rapidă a pregătirii economiștilor la cerințele pieței, promovarea imaginii ASE București și a absolvenților acesteia și nu în ultimul rând, promovarea cercetării științifice și sprijinirea, în acest sens, a activităților absolvenților.

La fondarea Asociației Alumni ASE au participat 48 de membri, din care o persoană juridică (Academia de Studii Economice din București) și 47 de persoane fizice. Actualmente, în baza de date a Asociației Alumni ASE s-au înregistrat voluntar 4485 de absolvenți, dintre care 47 au statutul de membru. Noua conducere a Asociației, aleasă în noiembrie 2017, a decis în ultima sa ședință schimbarea politicii cu privire la acordarea statutului de membru, urmând a fi întreprinși pași concreți în vederea înlesnirii formalităților de dobândire a acestuia. În urma analizei rezultatelor unui chestionar adresat absolvenților pentru identificarea așteptărilor, dorințelor și viziunii acestora cu privire la Asociația Alumni, s-au identificat 120 de alumni dornici să se implice activ în acțiunile și evenimentele desfășurate de organizație.

5.4.1.2. Resursele materiale

În categoria resurselor materiale necesare implementării strategiei ASE se regăesc, fără a ne limita la acestea, următoarele: imobilele în care sunt situate spațiile de învățământ și de pregătire individuală, imobilele în care sunt situate spațiile de cazare puse la dispoziția studenților și personalului ASE București, dotările proprii spațiilor de învățământ și cazare, echipamentele IT, etc.

La nivelul anului universitar 2019-2020, resursele materiale sunt detaliate după cum urmează:

INDICATORI SINTETICI / INSTITUȚIE

- Clădiri destinate procesului didactic București (nr./supr. totală) – 14 / 71.284,00 mp
- Săli cursuri (nr. /supr. totală) – 72 /8.506,93 mp
- Săli de seminar (nr. /supr. totală) – 85 /3.482,13 mp
- Laboratoare (nr. / supr. totală) – 89 /4.494,56 mp
- Săli de lectură (nr. / supr. totală) –32 /2.496,88 mp
- Săli de sport (nr. / supr. totală) – 8 /1.674,40 mp
- Clădiri destinate căminelor/cantine (nr. / supr. totală / capacitate) – 16 / 2 (Moxa și Cihoschi) /suprafață totală 89.416,00 mp / capacitate cămine - 1712 camere și 5586 paturi, capacitate cantine - 430 locuri/serie și 3 separeuri

CENTRE TERRITORIALE ID-IFR:

- Buzău (supr. desf. 1.348 mp);
- Deva (supr. desf. 1.290 mp);
- Piatra Neamț (supr. desf. 5.533 mp);



- Tulcea (NU AM INFORMAȚII).
- SPAȚII CU DESTINAȚIE SPECIALĂ:
- Covasna (supr. desf. 1.026 mp);
 - Predeal (supr. desf. 4.867 mp).
- CLĂDIRI ASE dotate cu accesibilizări necesare persoanelor cu dizabilități:
- Mihai Eminescu - Bulevardul Dacia, nr. 41, sector 1, București, Rampe pentru persoanele cu dizabilități locomotorii, grup sanitar;
 - Virgil Madgearu - Calea Dorobanți, nr. 15-17, sector 1, București, Rampe pentru persoanele cu dizabilități locomotorii;
 - Mihail Moxa – Str. Mihail Moxa, nr. 5-7, sector 1, București, Rampe pentru persoanele cu dizabilități locomotorii;
 - Ion Angelescu - Piața Romană nr.6, sector 1, București, Avizier pentru persoanele cu deficiențe de vedere.

Conform listei obiectivelor de investiții pe anul 2019, finanțate integral sau parțial de la bugetul de stat pe baza resurselor financiare repartizate pentru ASE București, la data de 05.07.2019, au fost aprobate pentru obiective de investiții aflate în curs de realizare circa 11,3 milioane lei, din care 6,2 milioane lei din venituri proprii și 5.1 milioane lei de la bugetul de stat.

5.4.1.3. Resursele financiare

Referitor la resursele financiare la dispoziția universității, distingem resurse care provin, în principal, din două surse: de la bugetul de stat (venituri din contractele de finanțare de bază, de finanțare complementară, alocații cu destinație specială, etc.) și din venituri proprii ale Academiei de Studii Economice din București (venituri din taxe de școlarizare, sponsorizări, donații, cercetare, fonduri structurale, etc.).

În perioada 2014-2018, evoluția veniturilor ASE București, din activitatea de bază, arată că nivelul veniturilor încasate din contractul instituțional cu ministerul de resort a înregistrat o dinamică pozitivă de la un an la altul și că această categorie de venituri este net superioară veniturilor proprii încasate de ASE din taxe de studiu și alte venituri din donații și sponsorizări. De asemenea, în ceea ce privește dinamica veniturilor realizat de ASE din alte activități reise că principala sursă de finanțare este reprezentată de alocațiile cu destinație specială, inclusiv cămine-cantine; acestei surse din finanțare i se alătură și surse precum activitatea de cercetare, fonduri structurale postaderare și venituri proprii din activitatea căminelor și cantinelor.

Este important de menționat că veniturile obținute de Academia de Studii Economice din București atât de la bugetul de stat, cât și din surse proprii ale universității sunt influențate, pe de o parte, de numărul de studenți, iar, pe de altă parte, de performanța realizată de resursa umană în zona cercetării științifice, a predării, a internaționalizării proceselor de învățământ și cercetare, precum și în zona asigurării accesului la educația de nivel superior a studenților din medii dezavantajate.



5.4.1.4. Resursele informaționale

Din sfera resurselor cu caracter preponderent intangibil (resurse informaționale implicite) evidențiem ca fiind importante în implementarea strategiei, resursele informaționale. Menționăm că prin sintagma ”*resurse informaționale*” facem referire inclusiv la volumul de cunoștințe creat și deținut de resursa umană din universitate. Așadar, se constată o îmbinare funcțională a resurselor informaționale și a celor umane.

Indiferent de forma pe care o îmbracă (resurse informaționale explicite sau implicite), acest tip de resurse este utilizat în îndeplinirea fiecăreia dintre cele trei misiuni asumate de Academia de Studii Economice din București pentru orizontul de timp 2020-2030.

Resursele informaționale explicite deținute de Academia de Studii Economice din București se referă, fără a se limita la acestea, la: baze de date, abonamente la reviste, cărți, cărți electronice, standarde educaționale și de cercetare, manuale, planuri de învățământ, fișe de disciplină, metodologii și regulamente, rezultate ale procesului de cercetare științifică – articole științifice, rapoarte de cercetare, brevete, patente, studii de caz etc., rețele sociale - social media, resurse vizuale (afișe, emisiuni ASE TV, emisiuni live pe rețele sociale etc.) în timp ce resursele informaționale implicite includ cunoștințe teoretice și know-how deținute de resursa umană ce activează în instituție (cadre didactice, cercetători, studenți, personal administrativ).

În ceea ce privește resursele informaționale tangibile, deținute de către universitate, în anul 2018 au fost finalizate patru proceduri de achiziție pentru publicații tip carte și periodice, precum și acces la platforme de reviste și jurnale full-text cu conținut științific: două proceduri de abonare la publicații periodice românești tipărite, finalizate cu abonamente la diferite publicații, la Monitorul Oficial și reviste românești, două proceduri de cumpărare carte românească și străină format tipărit (publicații recomandate în bibliografia obligatorie de specialitate din fișele de disciplină, noutăți editoriale conform intereselor de studiu și cercetare ale utilizatorilor bibliotecii), o procedură de achiziție acces resurse electronice (Jstor – colecțiile Business I și Business II).

De asemenea, în cursul anului 2018, Academia de Studii Economice din București a avut acces la platforme cu reviste și jurnale full-text, platforme bibliografice și bibliometrice, arhive, cărți electronice, dar și la serviciul acces mobil la resursele electronice disponibile anual (procedura de achiziție a fost derulată de către Asociația Anelis Plus): ScienceDirect Freedom Collection (la 2.030 de reviste de specialitate cu text integral, din care 1.456 de reviste cotate ISI, conținut multidisciplinar), ProQuest Central (22.360 de titluri periodice, dizertații, ziare, rapoarte, documente, conținut multidisciplinar), Emerald Management (200 de jurnale din domeniul economice: management, marketing, finanțe-bănci, resurse umane, afaceri, etc., și din domeniile cercetare și educație), Clarivate Analytics (Thomson ISI), Scopus, arhive Elsevier și Clarivate Analytics.

5.4.2. Previziuni privind evoluția principalelor resurse ale Academiei de Studii Economice din București la nivelul anilor 2025 și 2030

5.4.2.1. Resursele umane

Personalul

Necesarul și cheltuielile aferente personalului didactic au în vedere ceea ce s-a înregistrat la nivelul Academiei de Studii Economice din București în perioada 2014-2019, precum și evoluția previzionată a numărului total de studenți pentru orizontul de timp 2020 și 2030. Astfel, pentru anul 2025 se estimează un necesar de personal de 755 cadre didactice determinat prin raportarea numărului total de studenți de 22.350 la indicatorul de referință de 29 studenți/cadru didactic (determinat ca medie ponderată pornind de la cerințele normelor ARACIS, care la ciclul de licență prevăd un raportul maxim dintre numărul de studenți și numărul de cadre didactice care predau la program de 30/1, cu un număr maxim de 30 studenți pe grupă, iar la programele de masterat un număr maxim 25 de studenți pe grupă).

În estimarea cheltuielilor salariale s-a pornit pe de o parte de la datele istorice înregistrate în perioada 2014-2018, iar pe de altă parte s-a avut în vedere nivelul acestora raportat la ceea ce se înregistrează la nivelul României și a Uniunii Europene.

Pornind de la considerentele evidențiate în analiza economico-financiară și având în vedere prognoza salariului mediu brut lunar la nivelul economiei românești pentru perioada 2019-2022 oferit de către Comisia Națională de Strategie și Prognoză³, pentru perioada 2020-2022 se are în vedere o creștere a acestuia cu cca. 7,0-7,4% anual, ajungând la finele perioadei la cca. 6.360 lei (aproximativ 1.345 euro). Extrapolând raportul dintre salariul mediu brut înregistrat pentru personalul didactic din ASE și salariul mediu la nivel național, rezultă o valoare de cca. 2.686 euro pentru anul 2022. Pentru următoarea perioadă (2022-2025) se are în vedere o creștere reală de 1% anual, astfel că în anul 2025 se va ajunge la un salariu mediu brut de 2.750 euro, iar în 2030 de 2.900 euro.

Tabelul 5-4 Previzionarea cheltuielilor cu cadrele didactice

INDICATORI	2025	2030
Cadre didactice – persoane	755	755
Venituri medii brute lunare pe cadru didactic euro/persoană	2.750	2.900
Total cheltuieli salariale anuale cadre didactice - euro	24.920.690	26.280.000

Sursa: *Prelucrarea autorilor*

Pentru orizontul de timp 2025 se are în vedere un venit mediu brut lunar aferent personalului didactic auxiliar și administrativ de cca. 85% raportat la salariul mediu brut la nivel național, având în vedere structura actuală a personalului, respectiv un salariu mediu brut de 1.150 euro, iar în 2030 de 1.250 euro.

³ http://www.cnp.ro/user/repository/prognoze/prognoza_2019_2022_varianta_de_primavara_2019.pdf

**Tabelul 5-5 Previzionarea cheltuielilor cu personal didactic auxiliar și administrativ**

INDICATORI	2025	2030
Personal didactic auxiliar și administrativ – persoane	680	670
Salariu mediu brut lunar personal didactic auxiliar și administrativ – euro/persoană	1.150	1.250
Total cheltuieli salariale anuale personal didactic auxiliar și administrativ – euro	9.384.000	10.050.000

Sursa: Prelucrarea autorilor

În concluzie, față de un nivel cheltuielilor cu resursele umane de cca. 27 milioane euro în anul 2018, se estimează o creștere a acestora până la aproximativ 36,3 milioane euro în anul 2030, influențată în principal de majorarea salariului mediu brut la nivelul României.

Pornind de la tendințele evidențiate în învățământul superior la nivel internațional, la care țintește să se alinieze și ASE București, în orizontul de timp 2020-2030, **personalul didactic** din instituție se va ralia unui *proces continuu de creștere a calității profesionale a cadrelor didactice*, prin **implementarea următoarelor opțiuni strategice**: dezvoltarea abilităților profesionale de predare și de cercetare; creșterea gradului de implicare și a responsabilității; îmbunătățirea condițiilor de lucru; îmbunătățirea culturii și a climatului organizațional; perfecționarea continuă a sistemului de management al resurselor umane (recrutare și selecție, integrare, evaluare, motivare, promovare etc.). De asemenea, **personalul didactic auxiliar și nedidactic (personalul administrativ)** va urma un *proces continuu de creștere a performanțelor profesionale*, prin **implementarea următoarelor opțiuni strategice**: creșterea gradului de implicare și a responsabilității; dezvoltarea competențelor privind lucrul cu publicul, dezvoltare de capacități de utilizare a tehnologiei de calcul și asimilarea de limbi străine, pentru a evidenția doar câteva direcții de îmbunătățire a activității.

1.1.1 Studenții

Având în vedere rezultate analizei efectuate în prima parte a strategiei – Fundamentarea Strategiei Academiei de Studii Economice din București, subcapitolul 1.3.3. *Estimarea numărului potențialilor candidați la admitere ASE în orizontul 2020-2030*, care este de aproximativ 6.983 persoane pentru anul 2025 și de 6.343 persoane pentru anul 2030, fără a lua în considerare studenții aferenți Facultății de Drept din ASE, ajustat cu o pondere de 5% a studenților care nu finalizează studiile de licență în cohorta de origine (conform analizei realizate în subcapitolul 2.1.1.2. *Analiza veniturilor proprii din taxe de studiu și alte venituri* pentru perioada 2014-2018), precum și un efectiv de aproximativ 500 de studenți aferenți Facultății de Drept, se estimează un număr total de studenți aferenți ciclului de licență de aproximativ 16.400 persoane pentru orizontul de timp 2025. Pentru orizontul de timp 2030 se estimează o menținere a numărului de studenți la ciclul de licență, diminuarea numărului de candidați la nivel național fiind compensat cu studenții străini atrași ca urmare a creșterii gradului de internaționalizare.



Tabelul 5-6 Numărul de studenți previzionat

INDICATORI	2025		2030	
	nr.	%	nr.	%
Studenți licență	16.400	73,38%	16.400	73,38%
Studenți masterat	5.500	24,61%	5.500	24,61%
Studenți doctorat	450	2,01%	450	2,01%
Total studenți ASE	22.350	100,00%	22.350	100,00%

Sursa: Prelucrarea autorilor

În perioada 2014-2018 s-a înregistrat o diminuare a numărului de studenți de la programele de masterat cu 22,25%, până la 5.761 studenți în anul 2018. Pentru ciclul de masterat și doctorat se estimează, pentru perioada 2020-2030, menținerea numărului de posibili studenți masteranzi în jurul valorii actuale a cifrelor de școlarizare.

Alumni

Considerând importanța leadership-ului în universități și a pregătirii viitorilor absolvenți pentru a face față cerințelor pieței muncii, din perspectiva dobândirii de abilități de gândire contextuală, a alfabetizării digitale, a procesării și producerii informațiilor și cunoștințelor complexe, a creativității, adaptabilității și flexibilității etc., *dezvoltarea comunității alumni și implicarea activă a acestora în activități ale instituției* vor constitui o prioritate pentru ASE București, prin *implementarea următoarelor opțiuni strategice*: dezvoltarea și activarea platformei destinate Alumni ASE, creșterea numărului de absolvenți înscriși în asociație; creșterea gradului de implicare în procesul de management academic; dinamizarea asociației prin transmiterea de informații de interes pentru absolvenți, etc.

5.4.2.2. Resursele materiale

În ceea ce privește resursele materiale necesare la nivelul Academiei de Studii Economice din București, pentru orizontul de timp 2020-2030, instituția și-a propus, pe de o parte, ca opțiuni strategice pentru atingerea obiectivului ”*dezvoltarea de servicii suport adecvate pentru studenți și îmbunătățirea serviciilor oferite studenților (infrastructură educațională și de cercetare, cazare, servicii culturale)*” următoarele: *dotarea cu echipamente media performante a cât mai multor spații de învățământ; achiziția de licențe pentru softuri necesare activității de cercetare a studenților; modernizarea căminelor actuale ale ASE; demararea lucrărilor pentru modernizarea complexului Moxa (spații cazare studenți: demolare cămine vechi și obținere finanțare construcție cămine noi); modernizarea cantinei Moxa (îmbunătățirea sistemului de ventilație al bucătăriei cantinei)*, iar pe de altă parte, ca opțiuni strategice pentru îndeplinirea obiectivului ”*relansarea activității didactice pe noi coordonate și reorientarea procesului educațional către un proces cu trăsături noi*” următoarele: *informatizarea și digitalizarea activităților asociate procesului didactic prin crearea,*



compatibilizarea și integrarea tuturor aplicațiilor informatice necesare desfășurării, gestionării și raportării rezultatelor asociate procesului didactic.

După cum arătam într-un subcapitol anterior, dotarea cu echipamente media performante a cât mai multor spații de învățământ și achiziția de licențe pentru softuri necesare activității de cercetare a studenților vor continua în perioada 2020-2030, gradul de înlocuire a tehnicii de calcul, a altor echipamente multimedia și a licențelor pentru soft-urile utilizate în procesele didactice și de cercetare științifică depinzând, în mod direct, de gradul de uzură fizică și morală a acestora.

Modernizarea căminelor actuale ale Academiei de Studii Economice din București este în derulare la nivelul anului 2019 și va continua, anual, în funcție de obiectivele de investiții incluse în lista aprobată, anual, de ministerul de resort. Referitor la demararea lucrărilor pentru modernizarea complexului Moxa (spații cazare studenți: demolare cămine vechi și obținere finanțare construcție cămine noi), universitatea a inițiat deja o serie de activități pentru atingerea obiectivului.

Volumul de resurse financiare necesar pentru realizarea, în viitor, a unor astfel de achiziții va fi acoperit prin veniturile proprii și de la bugetul de stat cu această destinație, previzionate a fi realizate la nivelul anilor 2025 și 2030.

5.4.2.3. Resursele financiare

Previzionarea resurselor financiare are în vedere cele două componente majore: (a) Veniturile din activitatea de bază și (b) Alte venituri, care includ veniturile din activitatea de cercetare, veniturile din alocații cu destinație specială și veniturile proprii din activitatea căminelor și cantinelor.

Previzionarea veniturilor din activitatea de bază s-a realizat pornind de la numărul de studenți actuali, ajustat cu creșterile estimate generate, pe de o parte de înființarea Facultății de Drept, iar pe de altă parte de o componentă care vizează creșterea internaționalizării, fapt care va avea consecințe directe asupra numărului de studenți străini atrași de către Academia de Studii Economice din București.

Tabelul 5-7 Previzionarea veniturilor totale

INDICATORI	2025	2030
Total studenți ASE	22.350	22.350
Venit mediu pe student (euro/student)	1.550	1.650
I. Total venituri activ de bază (euro)	34.642.500	36.877.500
II. Alte venituri (cercetare, aloc. cu destin specială, cămine-cantine) (euro)	16.679.722	17.755.833
Total venituri anuale (euro)	51.322.222	54.633.333

Sursa: Prelucrarea autorilor



Pornind de la venitul mediu pe student, determinat prin raportarea veniturilor din activitatea de bază la numărul total de studenți, care a fost de 1.414 euro/student în anul 2018, pentru anul 2025 se previzionează un venit mediu de 1.550 euro/student, iar pentru anul 2030 un venit mediu de 1.650 euro/student. Creșterile previzionate au la bază evoluția acestui indicator din perioada 2014-2018, care a însemnat o creștere cu 26,8%.

Categoria *Alte venituri (cercetare, alocații cu destinație specială, cămine-cantine)* a fost determinată în mod global, prin extrapolarea ponderii medii a acestora în total venituri anuale înregistrate în perioada 2014-2018, care a fost cu 32,5%.

În concluzie, față de un nivel al veniturilor totale de cca. 48,7 milioane euro în anul 2018, se estimează o creștere a acestora până la aproximativ 51,3 milioane euro în anul 2025 și 54,6 milioane euro în anul 2030.

5.4.2.4. Resursele informaționale

Resursele informaționale, tangibile și intangibile, necesare la nivelul Academiei de Studii Economice din București în vederea atingerii obiectivelor strategice din **sfera educației**

Opțiuni strategice – resurse informaționale:

- **elaborarea materialelor didactice ținând cont de rezultatele cercetării în domeniu la nivel național și internațional și prin corelarea acestora cu activitatea practică – resurse informaționale:** accesul la noi baze de date; fond de carte extins și actualizat; rapoarte și baze de date ale autorităților publice, companiilor, organismelor de cercetare independente; know-how deținut de colaboratori din sectorul privat, sectorul public și organizații non-guvernamentale; rezultatele cercetărilor desfășurate individual și în echipă, la nivel teoretic și aplicativ, integrate în circuitul didactic informațional și în procesul didactic; feedback-ul oferit de terți relevanți pe piața muncii, integrat, la nivel de conținuturi, în planurile de învățământ și fișele disciplinelor;
- **creșterea numărului profesorilor invitați (din străinătate), implicați în procesul didactic și a mobilităților de predare la universitățile partenere pentru cadrele didactice proprii – resurse informaționale:** datele referitoare la poziția universităților în ranking-urile internaționale corelate cu politicile universității în ceea ce privește mobilitățile în vederea identificării universităților partenere; materiale și prezentări didactice elaborate în limbi de circulație internațională/limbi de predare la universitățile partenere; cunoștințele de limbi străine în rândul cadrelor didactice ale instituției ce vizează o mobilitate de predare la universitățile partenere;
- **realizarea de analize care să evidențieze gradul de satisfacție al angajatorilor față de calitatea pregătirii absolvenților ASE – resurse informaționale:** rapoarte ale agenților economici cu privire la calitatea resursei umane provenite din universități; studii sociologice privitoare la gradul de satisfacție a angajatorilor în legătură cu calitatea



resursei umane; rapoarte guvernamentale și non-guvernamentale referitoare la nivelul de pregătire al resursei umane obținut în urma parcurgerii programului de studii universitare;

- **creșterea ratei de răspuns la chestionarele adresate studenților în vederea evaluării procesului didactic – resurse informaționale:** know-how-ul personalului specializat în procesarea datelor; un sistem de procesare a datelor adaptat nevoilor universității; metodologie de colectare a datelor menită să asigure o imagine adecvată a perspectivei beneficiarilor actului didactic asupra procesului didactic;
- **organizarea de cursuri de formare continuă solicitate de mediul social și de afaceri – resurse informaționale:** materiale didactice adaptate stilului și modalităților de învățare specifice formării continue; know-how didactic în domeniul formării continue adaptat la nevoile beneficiarilor în funcție de raportul program de lucru – program de studiu, vârstă, disponibilitatea beneficiarilor de a integra rezultatele învățării în procesul muncii;
- **organizarea a cât mai multor stagii de practică/internship care să le permită studenților corelarea activității didactice cu cea practică prin îmbunătățirea competențelor profesionale și transversale – resurse informaționale:** know-how-ul tutorilor de practică, mai ales la nivelul activităților aplicative; aprecierea calității activității de practică desfășurată de studenți de către tutorii din unitățile de practică; date referitoare la corelarea dintre activitatea de practică și dinamica ratei de inserție a absolvenților ASE pe piața muncii;
- **dezvoltarea sistemelor de tutorat și mentorat ale studenților la nivelul ASE – resurse informaționale:** materiale și metode de studiu specifice tuturatului și mentoratului; know-how-ul personalului desemnat pentru realizarea activităților de tutorat și mentorat; analize ale activităților prestatorilor de servicii de acest tip (alții decât universitățile) pentru angajatori în vederea identificării celor mai bune practici în domeniu; date referitoare la evaluările angajaților cu privire la achizițiile de cunoștințe obținute în urma participării la programele de studii din universități versus cele obținute prin programe de tutorat și mentorat oferite de alți prestatori;
- **informatizarea și digitalizarea activităților asociate procesului didactic prin crearea, compatibilizarea și integrarea tuturor aplicațiilor informatice necesare desfășurării, gestionării și raportării rezultatelor asociate procesului didactic – resurse informaționale:** know-how-ul experților ASE în ceea ce privește posibilitatea accesării de către studenți a principalelor materiale didactice folosind sisteme de calcul diferite (Windows, McIntosh etc.) și aparatură diversă (laptop, telefon mobil, tabletă, tablă inteligentă etc.); sistem expert IRM (Information Resource Management) sau metodologie IRM, destinate bunei administrări a ciclului informațional (de la generare și diseminare până la arhivare).



Resursele informaționale, tangibile și intangibile, necesare la nivelul Academiei de Studii Economice din București în vederea atingerii obiectivelor strategice din **sfera cercetării științifice**

Opțiuni strategice – resurse informaționale:

- **intensificarea colaborării centrelor de cercetare ale ASE cu centre similare din cadrul universităților partenere – resurse informaționale:** portofolii de activități și competențe la nivelul fiecărui centru și la nivelul Institutului de Cercetări Avansate al ASE; conținuturi pentru platformele de promovare a centrelor de cercetare care să cuprindă: rezultate ale cercetărilor întreprinse, proiecte de cercetare, arii și direcții viitoare de cercetare; registre electronice de idei și propuneri de cercetare destinate terților (cercetători, experți, oameni de afaceri, alumni etc.); know-how-ul personalului specializat, destinat identificării și selectării de oportunități de colaborare cu centrele de cercetare din străinătate;
- **integrarea în rețele reprezentative la nivel internațional în sfera cercetării științifice de excelență – resurse informaționale:** know-how-ul personalului specializat în analiza și evaluarea rețelelor internaționale de cercetare, a call-urilor internaționale de cercetare; know-how-ul personalului responsabil de selectarea celor mai performante rezultate la nivel de ASE, în vederea integrării acestora în rețele internaționale de cercetare; bază de date la nivel instituțional care să cuprindă rezultatele cercetării desfășurate în ASE (eventual administrată de Institutul de Cercetări Avansate al ASE); know-how-ul personalului responsabil în domeniu și protocoale de verificare și validare a rezultatelor cercetării științifice la nivel de conținut (în vederea eliminării pericolului de impostură științifică);
- **crearea unui colectiv de specialiști la nivelul ASE, care să asigure sprijin logistic în redactarea elaborarea propunerii de proiecte de cercetare și consultanță în acest domeniu – resurse informaționale:** know-how-ul persoanelor cu experiență de evaluator în domeniu; metodologie și ghid orientativ (la nivel instituțional) privind elaborarea proiectelor de cercetare științifică; elaborarea unui sistem expert dedicat protejării cercetării științifice și procesului didactic de amenințarea fenomenului *fake-news*;
- **elaborarea de proiecte și rapoarte de cercetare la solicitarea mediului economico-social – resurse informaționale:** rapoarte elaborate de Institutul de Cercetări Avansate al ASE privind rezultatele cercetării și coroborarea acestora cu interesele mediului economico-social.



Resursele informaționale, tangibile și intangibile, necesare la nivelul Academiei de Studii Economice din București în vederea atingerii obiectivelor strategice din sfera internaționalizării

Opțiuni strategice – resurse informaționale:

- **atragera de studenți străini prin dezvoltarea de programe de studii cu dublă diplomă – resurse informaționale:** acorduri internaționale încheiate cu universități din străinătate; materiale de prezentare elaborate în limbi de circulație internațională pentru promovarea programelor de studii; materiale de studiu elaborate în limbi de circulație internațională pentru predare; conținuturi pentru site-ul ASE adaptate cerințelor studenților străini; know-how dobândit de personalul ASE responsabil cu internaționalizarea (prin vizite la alte universități, la centre de cercetare, la instituții cu atribuții în domeniul din alte state); metodologii și regulamente relevante pentru internaționalizare traduse în limbi de circulație internațională; documentația necesară acreditării internaționale a instituției și a programelor de studii – referitoare la realizarea obiectivelor de învățare, la rezultatele cercetării științifice, la evaluarea programelor de studii de către studenți, la codurile de etică etc.
- **crearea de centre de învățământ la distanță în țări ale Europei în care comunitatea românească este puternic reprezentată – resurse informaționale:** analize privind dinamica numărului de locuitori, pe categorii de vârstă, de naționalitate română, din diferite orașe din state membre ale Uniunii Europene; analize privind necesarul de calificări din zona economică din spațiul geografic vizat; conținuturi (reflexate în programele de studiu) adaptate necesităților zonelor geografice rezonante;
- **diseminarea rezultatelor cercetării în reviste reprezentative la nivel internațional (Clarivate Analytics încadrate în Q1 și Q2) – resurse informaționale:** know-how-ul cercetătorilor din ASE cu privire la identificarea revistelor și tematicii acestora în concordanță cu interesele de cercetare ale ASE și metodele și tehnicile de cercetare utilizate de către cercetătorii din ASE;
- **publicarea de articole în colaborare cu cercetători din cadrul universităților partenere din străinătate – resurse informaționale:** baze de date cu acces susținut financiar de ASE care să permită construcția de serii generoase de timp în vederea realizării de analize destinate publicării de materiale științifice.

Resursele informaționale, tangibile și intangibile, necesare la nivelul Academiei de Studii Economice din București în vederea atingerii obiectivelor strategice din sfera relațiilor cu mediul economico-social



Opțiuni strategice – resurse informaționale:

- **elaborarea de studii la solicitarea mediului de afaceri pe teme punctuale stabilite de către acesta – resurse informaționale:** documentele aferente acordurilor de colaborare cu agenții economici privați; bazele de date ale agenților economici care colaborează cu ASE; experiența personalului numit de agenții economici pentru a colabora cu ASE în vederea elaborării studiilor;
- **furnizarea unor puncte de vedere fundamentate pentru teme de interes supuse dezbaterii publice – resurse informaționale:** baze de date, metodologii, legislație subsecventă și documente proprii ministerelor de resort/agențiilor naționale/județene; administrației locale etc.; experiența personalului ASE și a experților instituțiilor publice și private implicate în desfășurarea activității;
- **implicarea în proiecte sociale de educație a cetățenilor (educație financiară, educație antreprenorială, etc.) – resurse informaționale:** materiale de diseminare/popularizare a rezultatelor cercetării/activității accesibile publicului larg; protocoale de colaborare cu asociațiile profesionale/instituțiile cu specific financiar, antreprenorial, cu societatea civilă; experiența în domeniul *public speaking* a personalului ASE;

5.5. Avantaj competitiv – Strategia ASE 2020-2030

Clădind pe fundamentul solid al tradiției sale academice de peste 100 de ani, Academia de Studii Economice din București va îmbina în mod armonios misiunea pentru educație, misiunea pentru cercetare și misiunea pentru comunitate, pentru a-și consolida poziția de centru de excelență și a contribui în mod activ la dezvoltarea durabilă a societății și economiei.

În plan educațional

Academia de Studii Economice din București va valorifica tradiția academică și capitalul uman de care dispune prin oferirea de experiențe educaționale racordate la tendințele din domeniu pe plan internațional, care să stimuleze gândirea creativă, dezvoltarea competențelor și aptitudinilor tinerei generații și să faciliteze integrarea corespunzătoare a absolvenților pe piața națională și europeană a muncii.

În planul cercetării

Experiența și expertiza dobândite prin participarea în echipe mixte de cercetare din domenii conexe și complementare, cu reputație internațională și dezvoltarea școlilor postdoctorale vor facilita implementarea unor proiecte de cercetare axate pe provocările economico-sociale actuale, care să contribuie la dezvoltarea cunoașterii și valorificarea acesteia în rezolvarea unor probleme concrete cu care se confruntă economia și societatea.



În planul relațiilor internaționale

Poate raportul calitatea procesului educațional – costul vieții – taxe de școlarizare

Pozițiile în Clasamentele internaționale

În planul relațiilor cu mediul economico-social

Capital uman divers și calificat reprezentat atât de corpul profesoral, cât și de studenți care are capacitatea și motivația de a dezvolta relații puternice cu comunitatea locală, națională și internațională.