



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



IMPACTUL DISTRIBUȚIEI ȘI IMPLEMENTĂRII FONDULUI PENTRU DEZVOLTAREA INSTITUȚIONALĂ – FDI

(analiza distribuției anuale a FDI și a rezultatelor pe domenii strategice de
finanțare în perioada 2022 – 2023)
Internaționalizare (D2), Promovarea calității didactice (D5),
Sprijinirea cercetării științifice (D6)





Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Activitatea A4.4.: Realizarea a două analize privind distribuția și implementarea anuală a finanțării instituționale (componenta fondul pentru dezvoltare instituțională)

IMPACTUL DISTRIBUȚIEI ȘI IMPLEMENTĂRII FONDULUI PENTRU DEZVOLTAREA INSTITUȚIONALĂ – FDI

**(analiza distribuției anuale a FDI și a rezultatelor pe domenii strategice de
finanțare în perioada 2022 – 2023)**

Internaționalizare (D2), Promovarea calității didactice (D5)

Sprijinirea cercetării științifice (D6)

*(Raportul privind analiza distribuției și implementării anuale a
finanțării instituționale, componenta Fondul pentru Dezvoltarea
Instituțională - FDI, pentru perioada 2022-2023, realizat în
cadrul proiectului PEO-INTL 319112, Activitatea 4.4)*

Grupul de lucru pentru elaborarea raportului a fost compus din:
Bogdan Florian, Gabriela Jitaru, Remus Nică, Ramona Zgreabăn

Din partea Comisiei Naționale pentru Finanțarea Învățământului Superior au contribuit la discuții și
dezbateri:

Carmen Buzea, Simona Caraiman, Adina-Bogdana Crețu, Dan Gabriel Dumitrescu, Eugen-Cosmin
Enache, Dan Tudor Lazăr, Alina Claudia Petrescu-Niță, Silviu Mirel Pițuru, Gabriela Prelipcean, Dan
Selișteanu, Vasile Vântu

*Responsabilitatea pentru conținutul materialului aparține autorilor
UEFISCDI, ianuarie 2026*



Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cuprins

Rezumatul Raportului. Analiza de impact a Fondului pentru Dezvoltare Instituțională (FDI) în perioada 2022-2023 și recomandări strategice	3
I. Introducere	8
I.1. Obiective generale și specifice ale raportului.....	10
I.2. Metodologia de analiză	12
I.3. Metoda de analiză multicriterială a deciziilor	14
I.4 .Surse de date și instrumente de colectare a datelor	18
II. Sinteza evaluării de impact a implementării FDI în perioada 2016 - 2021	20
II.1 Prima evaluare a impactului implementării FDI.....	20
II.2. Sinteza analizei comparative a competițiilor FDI 2016 – 2021.....	28
II.3. Concluzii analiza comparativă	37
II.4. Recomandările primului raport de analiză a impactului FDI în perioada 2016 - 2021:.....	39
III. Cadrul general al finanțării instituționale a universităților din România	41
III.1 Cadrul normativ al finanțării învățământului universitar	42
IV. Analiza implementării FDI în perioada 2022 - 2023.....	47
IV.1. Analiza datelor financiare	47
IV.2. Analiza calitativă a proiectelor.....	51
IV.2.1. Analiza obiectivelor și activităților proiectelor FDI finanțate în cadrul domeniilor D2, D5 și D6.....	54
IV.2.2. Analiza tematică a rezultatelor proiectelor finanțate prin FDI în perioada 2022 – 2023.....	60
V. Concluzii.....	74
VI. Propunere de politică publică. Restructurarea strategică a metodologiei Fondului pentru dezvoltare instituțională (FDI).....	76
VI.1. Context Strategic și Justificarea Propunerii	76
VI.2. Propuneri pentru dezvoltarea metodologiei FDI.....	79
Anexa – Tabele / grafice	84



Rezumatul Raportului. Analiza de impact a Fondului pentru Dezvoltare Instituțională (FDI) în perioada 2022-2023 și recomandări strategice

Fondul pentru Dezvoltare Instituțională (FDI) s-a consolidat ca un instrument de finanțare predictibil și esențial, însă analiza perioadei 2022-2023 relevă o serie de provocări strategice. O constatare recurentă, argumentată și de rezultatele analizei pentru perioada 2016 – 2021, arată că fondul este utilizat preponderent pentru a acoperi nevoi administrative sistemice și de conformitate, semnalând o subfinanțare cronică a operațiunilor de bază în universități. Prezentul document oferă o analiză aprofundată a impactului generat de FDI, concentrându-se pe trei domenii prioritare: **Internaționalizare (D2), Promovarea calității didactice (D5) și Sprijinirea cercetării științifice (D6).**

O altă constatare a acestui raport indică un rol consolidat al FDI ca sursă de finanțare transparentă, însă cu un impact financiar diferențiat, fiind de o importanță relativ mai mare pentru universitățile cu un număr mai mic de studenți (sub 5000 de persoane înmatriculate), monodisciplinare, cu programe de studii concentrate într-un domeniu de licență, precum știința sportului sau artele. Analiza calitativă a celor 260 de proiecte finanțate relevă o tendință a universităților de a utiliza flexibilitatea fondului pentru a acoperi nevoi sistemice, precum digitalizarea, promovarea și conformitatea legală, insuficient finanțate prin alte mecanisme. Suprapunerile tematice dintre domenii semnalează că FDI funcționează ca un instrument de acoperire a unor costuri operaționale esențiale, ceea ce diminuează impactul său la nivel strategic de dezvoltare pe termen mediu sau lung.

Pe baza acestor constatări, raportul formulează o serie de recomandări. Pentru a maximiza randamentul investiției publice, optimizarea FDI trebuie să se bazeze pe trei piloni de acțiune indispensabili: **clarificarea strategică** a domeniilor de finanțare pentru o mai bună aliniere cu obiective măsurabile, care nu se suprapun însoțite de obiective transversale comune domeniilor prioritare pentru finanțare; **consolidarea mecanismului de finanțare** prin criterii de alocare și indicatori de monitorizare și evaluare corelați cu obiectivele și activitățile eligibile și finanțare multianuală; **implementarea unui cadru riguros de monitorizare și evaluare**, bazat pe indicatori de performanță, esențial pentru măsurarea impactului real și fundamentarea deciziilor viitoare.

Rolul strategic al Fondului pentru Dezvoltare Instituțională în ecosistemul finanțării universitare

Fondul pentru Dezvoltare Instituțională (FDI) s-a afirmat în peisajul finanțării învățământului superior din România ca un instrument distinct, a cărui particularitate constă în alocarea resurselor pe baza unei competiții anuale de proiecte care vizează dezvoltarea strategică, instituțională, a universităților.



Această abordare îl diferențiază fundamental de finanțarea de bază și cea suplimentară, oferind un cadru caracterizat prin transparență, predictibilitate și flexibilitate. Importanța sa strategică este amplificată de rolul complementar pe care îl joacă în raport cu alte surse de finanțare. FDI permite universităților să finanțeze acțiuni specifice de dezvoltare instituțională care, adesea, pregătesc sau completează intervenții de anvergură mai mare, susținute din fonduri externe.

De la lansarea sa în 2016, FDI a înregistrat o evoluție cantitativă remarcabilă, bugetul său anual crescând constant de la aproximativ 20 de milioane RON la peste 70 de milioane RON în 2023. Deși, în termeni relativi, ponderea sa în finanțarea instituțională totală rămâne modestă, fondul a dobândit o notorietate și o importanță considerabilă în rândul comunităților academice. Această relevanță nu derivă doar din volumul resurselor, ci și din capacitatea sa de a răspunde unor nevoi critice de dezvoltare, care nu sunt acoperite de celelalte mecanisme de finanțare.

În acest context, o evaluare detaliată a impactului său devine esențială pentru înțelegerea modului în care acest instrument modelează prioritățile instituționale și contribuie la atingerea obiectivelor sistemice. Secțiunile raportului se concentrează pe analiza specifică a efectelor financiare și calitative ale fondului în perioada 2022-2023, oferind o imagine clară asupra utilizării și relevanței sale actuale.

Evaluarea impactului financiar și instituțional în perioada 2022-2023

Evaluarea impactului financiar al *Fondului pentru Dezvoltare Instituțională* este un demers necesar pentru a înțelege nu doar contribuția sa cantitativă la bugetele universităților, ci și valoarea sa strategică percepută la nivel de sistem. Deși ponderea sa în finanțarea instituțională totală este redusă, analiza detaliată a distribuției fondurilor relevă un rol nuanțat și o influență semnificativă asupra anumitor categorii de instituții de învățământ superior.

Analiza datelor din perioada 2022-2023 confirmă un impact financiar diferențiat, puternic corelat cu dimensiunea și profilul universităților. Instituțiile de dimensiuni mai mici, în special cele din domeniul artelor, arhitecturii și sportului, obțin un beneficiu relativ superior, FDI ajungând să reprezinte până la 4% din finanțarea lor instituțională în 2022. În contrast, pentru universitățile comprehensive și care înmatriculează efective mai mari de studenți, ponderea FDI în bugetul total coboară sub pragul de 1%. Mai mult, datele arată că panta curbei care descrie relația dintre numărul de studenți și ponderea FDI devine de la un an la altul tot mai abruptă, indicând că decalajul de impact între universitățile mici și cele mari se adâncește. Această dinamică subliniază rolul tot mai important al FDI ca mecanism de echilibrare și sprijin țintit, oferind o sursă vitală de resurse pentru dezvoltarea instituțiilor cu o finanțare de bază mai limitată.



Începând cu anul 2019, FDI s-a consolidat ca o sursă de finanțare predictibilă și sigură, o caracteristică ce îi sporește valoarea strategică. FDI prezintă avantajul major de a se baza pe un sistem de evaluare și contractare transparent și previzibil. Această predictibilitate permite universităților să își planifice pe termen mediu anumite direcții de dezvoltare. Această abordare contrastează, în peisajul instrumentelor financiare destinate organizațiilor universitare, cu alocările fluctuante, imprevizibile, provenite din alte tipuri de surse, cum ar fi FSS sau suplimentările bugetare ocazionale.

Impactul financiar global al FDI poate părea modest, însă importanța sa strategică este incontestabilă, în special pentru anumite segmente ale sistemului universitar. Adevărata valoare a acestui instrument este însă relevată de analiza calitativă a proiectelor pe care le finanțează, care demonstrează capacitatea sa de a cataliza dezvoltarea în domenii prioritare.

Analiza calitativă a domeniilor strategice prioritare: Internaționalizare (D2), Promovarea calității didactice (D5) și Cercetare (D6)

Analiza conținutului celor 260 de proiecte finanțate în perioada 2022-2023 este esențială pentru a depăși evaluarea pur financiară și a înțelege nevoile reale ale universităților. Această perspectivă calitativă relevă modul în care resursele sunt utilizate pentru a atinge obiective strategice și, adesea, pentru a acoperi necesități transversale și administrative.

O constatare fundamentală este că, indiferent de domeniul specific de finanțare, universitățile prioritizează un set similar de rezultate transversale: dezvoltarea de aplicații și instrumente IT (precum platforme pentru managementul mobilităților internaționale sau sisteme de evaluare a calității cursurilor), realizarea de activități de promovare, organizare de evenimente educaționale și creare de resurse de sprijin administrativ. Acest fenomen indică faptul că structura actuală a domeniilor nu reflectă întotdeauna nevoile transversale, interconectate, ale universităților, care sunt centrate pe consolidarea capacității administrative, digitalizare și promovarea ofertei educaționale sau a rezultatelor activităților de cercetare științifică și popularizare a științei. Astfel, flexibilitatea FDI este valorificată pentru a acoperi nevoi sistemice insuficient finanțate prin alte mecanisme.

Analiza detaliată a celor trei domenii prioritare relevă particularități semnificative:

- Domeniul **Internaționalizare (D2)**, a fost utilizat cu precădere pentru promovarea ofertei educaționale și susținerea mobilităților. Proiectele au un rol esențial în contextul lipsei altor surse de finanțare publică dedicate dezvoltării parteneriatelor transnaționale, exceptând programul Erasmus+, care acoperă preponderent mobilitățile. Astfel, FDI devine principalul mijloc prin care



universitățile își pot consolida prezența internațională și pot dezvolta aplicații IT specifice, precum cele mobile, dedicate studenților străini.

- Domeniul **Promovarea calității didactice (D5)** demonstrează o mare varietate de utilizări, acoperind un spectru larg de nevoi. Proiectele au vizat atât formarea continuă a personalului didactic, cât și implementarea unor cerințe legale stringente, finanțând dezvoltarea planului de egalitate de șanse obligatoriu prin lege. Acest fapt evidențiază rolul crucial al FDI în acoperirea unor mandate nefinanțate și în asigurarea conformității administrative, alături de modernizarea culturii organizaționale.
- Domeniul **Susținerea cercetării științifice (D6)** a fost orientat preponderent spre administrarea și mentenanța infrastructurii de cercetare existente. Proiectele finanțate au avut ca scop principal asigurarea funcționării echipamentelor și a laboratoarelor, confirmând rolul FDI ca instrument de "supraviețuire" și continuitate pentru activitatea de cercetare. Mai degrabă decât un motor pentru stimularea excelenței, acest domeniu acționează ca un suport minimal necesar pentru menținerea capacității de cercetare în contextul unei subfinanțări cronice.

Suprapunerile tematice și utilizarea frecventă a fondurilor pentru nevoi administrative indică o nevoie de recalibrare a metodologiei. Continuarea actualei abordări riscă diminuarea impactului strategic al FDI, transformându-l într-un fond de acoperire a costurilor operaționale, în detrimentul dezvoltării instituționale pe termen lung.

Recomandări strategice pentru optimizarea viitoare a fondului pentru dezvoltare instituțională

Pornind de la evaluarea de impact a perioadei 2022-2023, secțiunea finală are un caracter prospectiv, oferind factorilor de decizie un set de opțiuni de politici publice menite să maximizeze eficiența și impactul sistemic al FDI în următorul ciclu de programare (2027–2032). Obiectivul este transformarea FDI într-un instrument mai performant, cu o pondere crescută în cadrul finanțării instituționale, capabil să catalizeze dezvoltarea strategică a universităților din România.

Pentru a maximiza randamentul investiției publice, optimizarea FDI trebuie să se bazeze pe trei piloni de acțiune indispensabili. În primul rând, **se impune o clarificare strategică și o focalizare a obiectivelor**. Domeniile de finanțare ar trebui reformulate pentru a fi mai clar definite, măsurabile și direct aliniate cu obiective precise, care nu se suprapun. O opțiune posibilă ar fi focalizarea FDI pe construcția capacității administrative și organizaționale, ca nevoie transversală, pregătind astfel universitățile pentru atragerea și gestionarea unor fonduri mai ample, precum cele europene. În al doilea rând, este necesară **consolidarea mecanismului de finanțare**. Stabilirea unui prag minim de acoperire a finanțării solicitate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

(ex: >85%) este importantă pentru a concentra resursele și a crește impactul proiectelor. Totodată, introducerea unor criterii de finanțare a proiectelor care să fie diversificate, să ia în considerare dimensiunea universității dar și tipul acestora, în funcție de programele de studii administrate și să coreleze costurile cu rezultatele așteptate ar asigura o distribuție mai eficientă. Implementarea finanțării multianuale ar oferi predictibilitate și ar încuraja proiecte cu sustenabilitate pe termen lung. În al treilea rând, este fundamentală **implementarea unui cadru de monitorizare și evaluare** a proiectelor. Dezvoltarea unui set minimal de indicatori de performanță, personalizați pe fiecare domeniu, este esențială pentru a permite o evaluare riguroasă a progresului, a facilita o selecție a proiectelor bazată pe dovezi și a identifica bunele practici la nivelul sistemului.

Implementarea acestor ajustări strategice are potențialul de a transforma Fondul pentru Dezvoltare Instituțională dintr-un instrument valoros, dar cu impact difuz, într-un motor eficient și precis pentru dezvoltarea sistemică și durabilă a învățământului superior din România, consolidându-i rolul de catalizator al modernizării și performanței academice.





I. Introducere

Fondul pentru Dezvoltare Instituțională (FDI) reprezintă unul dintre fluxurile de finanțare disponibile pentru universitățile din România, alături de finanțarea de bază, finanțarea suplimentară și granturile doctorale. Particularitatea FDI este aceea că alocarea resurselor financiare către universități se face prin intermediul unei competiții de proiecte derulate anual. Obiectivul acestui raport este acela de a descrie și de a evalua impactul pe care l-au avut, la nivelul sistemului național de învățământ superior fondurile alocate în perioada 2022 – 2023, resursele alocate universităților prin intermediul acestui instrument.

Secțiunea introductivă a acestui raport include informații privind obiectivele generale și cele specifice ale analizei, justificarea necesității și importanței acesteia, metodologia de analiză precum și un rezumat al concluziilor raportului precedent care a vizat impactul implementării FDI în perioada 2016 - 2021.

Acest raport completează cunoașterea dobândită prin intermediul *Rapoartelor anuale privind starea finanțării învățământului superior*, realizate anual de către Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS). În acest mod nivelul de informare disponibil decidenților în domeniul politicilor educaționale, în special în ceea ce privește politica de finanțare a învățământului superior, este îmbunătățit și permite dezvoltarea unor politici publice bazate pe dovezi, pe termen scurt și mediu.

Contextul realizării prezentului raport este marcat de o nouă abordare de politici publice în domeniul educației, caracterizată de modificări ale finanțării și organizării administrative. Ne aflăm la jumătatea calendaristică a implementării programelor operaționale din exercițiul financiar european 2022 – 2027. De asemenea, Programul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) se află în faza finală de implementare. În acest sens, prezentul raport formulează o serie de concluzii și recomandări care permit o orientare mai precisă a resurselor financiare în corelație cu propunerile de alocare viitoare a fondurilor provenite din surse europene. De altfel, după cum prezentul raport demonstrează, resursele financiare alocate prin intermediul FDI au avut adesea un rol complementar în implementarea la nivelul universităților a unor măsuri și acțiuni dezvoltate cu ajutorul altor instrumente financiare.

În cele din urmă, considerăm că acest raport poate fi util în dezvoltarea unor strategii specifice la nivelul sistemului național de învățământ superior care să vizeze atât politica de finanțare din surse publice, cât și cadrul strategic mai amplu al dezvoltării învățământului superior din România.

Raportul include două tipuri de analize complementare, care vizează în principal impactul financiar și efectele pe care proiectele finanțate prin FDI le produc la nivelul organizațiilor universitare. În unele cazuri, sunt continuate seriile de timp analizate anterior pentru perioada 2016-2023. În multe cazuri



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare**

completarea acestor serii de timp este utilă în confirmarea și consolidarea informațiilor prezentate anterior. În alte situații, în special în cazul analizei calitative a conținutului proiectelor, sunt analizate doar proiectele depuse pentru 3 domenii prioritare de finanțare, pentru perioada anilor 2022 și 2023. Analizele calitative sunt sensibile din perspectiva cantității mari de informații incluse în ele. Pe parcursul celor doi ani analizați, în cadrul celor 3 domenii supuse analizei, fiind aprobate și finanțate 260 de proiecte.

Concluziile și recomandările formulate sunt bazate pe rezultatele acestei analize mixte, de tip calitativ și cantitativ. În acest mod, informațiile prezentate pot contribui la fundamentarea unor decizii de modificare a modului de implementare al FDI, atât la nivel sistemic, cât și la nivelul detaliilor specifice domeniilor prioritare pentru finanțare, în ceea ce privește dezvoltarea instituțională a universităților din România.

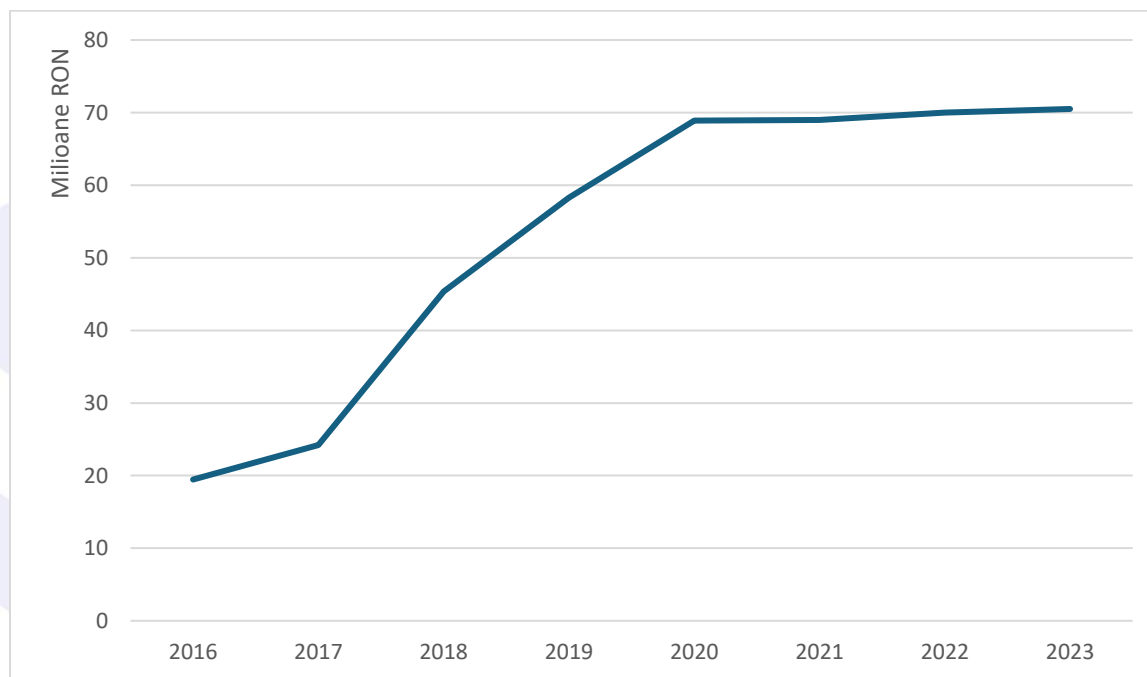




I.1. Obiective generale și specifice ale raportului

Obiectivul general al acestui raport este acela de a descrie rezultatele implementării, în cadrul politicii de finanțare a învățământului superior din România, a instrumentului denumit *Fondul pentru dezvoltarea instituțională* (FDI). În perioada 2022 – 2023 au fost alocate resurse semnificative care au permis universităților să deruleze activități diverse în cadrul unor domenii prestabilite. Resursele alocate în această perioadă în cadrul FDI au crescut anual, de la aproximativ 20 milioane RON în anul 2016 la peste 70 milioane RON în anul 2023. Această evoluție indică faptul că FDI a dobândit foarte rapid, ca instrument de finanțare, o notorietate semnificativă în cadrul universităților și a asigurat obținerea de către acestea a unor resurse financiare semnificative pentru derularea unor activități specifice.

Grafic 1 - Buget total alocat FDI (2016 - 2023)



Din perspectivă istorică, evoluția Fondului de Dezvoltare Instituțională (FDI) poate fi delimitată în două etape distincte. Prima etapă, desfășurată între anii 2012 și 2015, este caracterizată prin existența FDI ca instrument menționat în Legea Educației Naționale, fără însă a beneficia de o metodologie clară de alocare a fondurilor. Cea de-a doua etapă, cuprinsă între anii 2016 și 2021, marchează implementarea unei metodologii specifice de alocare, elaborată și validată de către Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS) în colaborare cu Ministerul Educației și Cercetării.



Această metodologie se distinge prin două caracteristici esențiale, care au contribuit semnificativ la consolidarea impactului FDI începând cu anul 2016: definirea unor domenii prioritare de finanțare și organizarea unei competiții publice, transparente, pentru selecția proiectelor.

Raportul de față se concentrează asupra intervalului 2016–2021, întrucât această perioadă oferă un volum consistent de date și informații, colectate în urma derulării competițiilor de proiecte administrate de CNFIS. Analiza este structurată pe două niveluri: (1) evaluarea rezultatelor obținute în cadrul fiecărui domeniu prioritar de investiții și (2) analiza impactului sistemic, agregat, al FDI asupra învățământului superior.

Deși domeniile prioritare au suferit modificări pe parcursul perioadei analizate, au fost identificate opt arii tematice în care instituțiile de învățământ superior au depus proiecte. Dintre acestea, doar trei domenii au beneficiat de continuitate pe întreaga durată a intervalului. În consecință, un obiectiv central al raportului îl constituie evaluarea impactului proiectelor finanțate, cu accent pe aceste trei domenii cu caracter recurent.

Un alt obiectiv al raportului este formularea de recomandări pentru optimizarea viitoare a metodologiei de implementare a FDI. În forma sa actuală, metodologia de organizare și administrare prezintă un grad ridicat de generalitate, permițând includerea unei varietăți de activități și rezultate. Totuși, lipsa unor instrumente riguroase de evaluare a progresului îngreunează procesul de monitorizare și cuantificare a dezvoltării la nivelul sistemului de învățământ superior.

Astfel, deși la nivelul instituțiilor beneficiare se pot observa progrese în gestionarea provocărilor specifice, identificarea impactului la nivel strategic, agregat, rămâne dificilă. Implementarea FDI se constituie, totuși, într-un exemplu de bună practică în domeniul politicilor publice, atât din perspectiva administrării resurselor financiare, cât și din punct de vedere strategic și sistemic. Prin transparență, predictibilitate și flexibilitate, FDI oferă un cadru eficient de alocare a fondurilor publice, cu posibilitatea de monitorizare a rezultatelor generate.

Raportul urmărește, din această perspectivă, identificarea elementelor de bună practică care pot fi extrapolate în elaborarea sau extinderea altor politici publice în domeniul învățământului superior, fie că este vorba de finanțare sau de alte tipuri de intervenții.

Analiza a fost realizată etapizat, pe două niveluri de detaliere. Prima parte a raportului examinează datele la nivel sistemic, evidențiind efectele globale ale finanțărilor acordate prin FDI asupra universităților. Cea de-a doua parte se concentrează pe rezultatele obținute în fiecare domeniu prioritar, facilitând evidențierea impactului pozitiv și a efectelor sustenabile la nivel instituțional.



Această abordare permite identificarea unor aspecte care nu sunt vizibile la nivel agregat, prin corelarea datelor financiare cu analiza calitativă a obiectivelor și rezultatelor înregistrate. În acest mod, raportul nu doar că evidențiază impactul proiectelor implementate, ci și domeniile în care eficiența și eficacitatea sunt mai pronunțate.

Analiza calitativă a obiectivelor asumate și a rezultatelor obținute este esențială pentru calibrarea distribuției fondurilor în cadrul FDI. Mai mult, aceste rezultate pot ghida universitățile în formularea propunerilor viitoare, prin intermediul ghidului de finanțare, astfel încât să răspundă atât nevoilor interne, cât și obiectivelor strategice la nivel de sistem.

I.2. Metodologia de analiză

Analiza de impact a implementării FDI este bazată pe elementele metodologice care au produs rezultate bune în contextul primei evaluări de acest tip, publicată în 2022. Valorificarea elementelor relevante din analiza anterioară este indicată în cadrul noului exercițiu de evaluare. Noul demers de evaluare pe care îl propunem include așadar elementele metodologice validate anterior, însă extinde capacitatea de analiză prin introducerea unor noi variabile și metode de organizare a datelor.

Un element de noutate este, evident, extinderea seriei de date prin includerea datelor aferente anilor 2022 și 2023 în analiză. Structura analizei rămâne orientată pe două niveluri distincte. Unul vizează analiză globală a datelor financiare care descriu implementarea FDI în contextul politicii de finanțare din fonduri publice a universităților din România. Un al doilea nivel de analiză va viza evoluția specifică în contextul domeniilor prioritare pentru finanțare: *Internaționalizare, Calitate didactică și Susținerea cercetării științifice*.

Metodologia pe care o propunem pentru evaluarea impactului implementării FDI urmărește cinci obiective de analiză, care au ca scop extinderea calității și a relevanței concluziilor. Acestea implică metode și instrumente de analiză specifice și creează astfel un cadru metodologic mixt, care permite formularea de concluzii la nivel calitativ dar și cantitativ.

Un prim obiectiv metodologic este **asocierea unor seturi de date brute mai ample provenite din bazele de date** administrate de UEFISCDI și Ministerul Educației și Cercetării și cele specifice implementării FDI. Datele necesare vizează nivelul cel mai detaliat al datelor, care apoi sunt agregate la nivel de universitate (de exemplu: studenții sau cadrele didactice). Principalele baze de date care pot fi utilizate sunt Registrul Matricol Unic (RMU) și platforma cu date statistice pentru învățământul superior ANS. În cadrul raportului anterior au fost valorificate în mică măsură unele date financiare privind execuția



bugetară globală a resurselor financiare alocate de la bugetul de stat către universități. În principal a fost urmărită ponderea resurselor alocate prin intermediul fondului în valoarea globală a finanțării, prin raportare la finanțarea totală și defalcat la cea de bază și cea suplimentară. Cu toate acestea, considerăm că există un potențial semnificativ al informațiilor ce pot fi extrase din bazele de date administrate de CNFIS, privind finanțarea universităților. Datele financiare trebuie însă analizate în contextul mai amplu al structurii, obiectivelor și rezultatelor funcționării universităților din România. Noua metodologie propune explorarea asocierilor semnificative statistic între diferite variabile care măsoară contextul în care operează organizațiile universitare și rezultatele proiectelor implementate prin intermediul FDI.

O altă sursă de informații pe care o propunem este **analiza de conținut a proiectelor** propuse spre finanțare. Analiza de conținut, ca metodă de cercetare științifică, are ca principal obiectiv identificarea celor mai frecvente elemente prezente într-un text, precum și evidențierea relațiilor dintre ele. Acest model se poate aplica particularizat unităților de analiză din cadrul acestui raport, respectiv tuturor celor 260 de proiecte propuse spre finanțare în cadrul domeniilor „Internaționalizare” (D2), „Îmbunătățirea calității didactice” (D5) și „Sprijinirea cercetării științifice” (D6), în perioada 2022 – 2023 și ulterior în anul 2024. Analiza pe care o propunem se va concentra în special pe evidențierea relației logice dintre obiective – resurse – activități și rezultatele proiectelor propuse la finanțare. Analiza anterioară a argumentat faptul că, de regulă, proiectele propuse la finanțare în cadrul competiției FDI au obiective identice celor enunțate în metodologia de finanțare. Cu toate acestea, operaționalizarea acestora sub forma unor activități precum și alocarea resurselor disponibile este diferită, iar rezultatele obținute variază. Acest tip de analiză este facilitată de experiența existentă la nivelul CNFIS, legată de formularea unor nomenclatoare standardizate care includ categoriile importante de obiective, activități și rezultate.

Al treilea tip de analiză pe care raportul o va include este legată de **pilotarea unor praguri** de referință privind cheltuielile pentru diferite tipuri de activități și rezultate. Datele financiare ale proiectelor finanțate prin FDI sunt relativ generale, metodologia de finanțare incluzând doar patru capitole bugetare, cu un grad ridicat de generalitate. Pilotarea se poate face inițial sub forma unor simulări pe baza datelor existente, ale căror rezultate pot fi extinse prin colectarea pe baza unui eșantion a unor date financiare detaliate. Această etapă metodologică are un grad mare de risc și este posibil să necesite o perioadă mai îndelungată pentru definirea elementelor ce urmează a fi analizate. Colectarea datelor financiare este un obiectiv pe termen lung și vizează dezvoltarea pe termen mediu și lung a unor instrumente de evaluare specifice. Criteriile pentru elaborarea pragurilor de analiză vor avea în vedere elemente identificate anterior ca fiind necesare pentru diferențierea universităților. Dimensiunea universității (ca număr de



studenți), dimensiunea grupului țintă vizat de proiect, tipul universității și alte criterii pot fi pilotate pentru a putea evalua dimensiunea efectului pe care îl produc asupra finanțării, costurilor dar și impactului pe care îl au proiectele finanțate prin FDI.

Evaluarea bugetară poate fi realizată prin diferite metode de analiză, în funcție de calitatea și disponibilitatea datelor. FDI este un instrument cu o pondere mică, raportată la valoarea globală a alocărilor financiare. Evaluarea impactului bugetar, însă evidențiază faptul că există unele universități cu un număr mai mic de studenți, care reușesc să obțină resurse financiare semnificative prin intermediul proiectelor finanțate prin FDI. Mai multe tipuri de nevoi de finanțare sunt acoperite preponderent din proiectele finanțate prin FDI, de regulă de natură administrativă sau de creștere a capacității instituționale. Importanța fondului fiind astfel mult mai evidentă decât simpla pondere a acestuia ca valoare a resurselor implicate.

Integrarea rezultatelor acestor analize se poate face într-un cadru metodologic specific analizei deciziilor. Datorită eterogenității elementelor incluse în analiză putem utiliza **analiza multicriterială** pentru a încerca să evaluăm în ce măsură există o coerență logică a planificării fondului și a rezultatelor obținute prin procesul de implementare. Acest tip de analiză, rezultat din prima evaluare a implementării FDI în perioada 2016 – 2021, ne va permite să identificăm acele noduri decizionale importante. Îmbunătățirea acestora și planificarea unor modificări strategice, de proiectare metodologică a FDI, pot spori eficiența implementării fondului. Analiza multicriterială a deciziei este un model adesea utilizat în domeniul politicilor publice. Aceasta pornește de la premisa că orice decizie de politică publică reprezintă o alocare irevocabilă a unor resurse. Alocarea resurselor financiare prin intermediul FDI este un astfel de proces.

I.3. Metoda de analiză multicriterială a deciziilor

Analiza adoptării deciziilor, în special folosind un cadru de analiză decizională multicriterial (MCDA) (Dunn, 2011; Parnell et al., 2013; Weimer David L. & Vining Aidan R., 2017), este o abordare metodologică adecvată pentru analiza alegerilor complexe, mai ales atunci când decidenții se confruntă cu obiective multiple, adesea conflictuale, și informații diverse. Metodologia se concentrează pe ideea că analiza decizională este fundamental un **proces socio-tehnic** (Parnell et al., 2013). Aceasta înseamnă că implică atât tehnici analitice riguroase, cât și înțelegerea interacțiunilor umane și cunoașterea structurilor și proceselor organizaționale.

Scopul principal al analizei decizionale este de a **produce concluzii folositoare pentru factorii de decizie și alți actori organizaționali și individuali implicați în procesele decizionale** (Weimer David L.



& Vining Aidan R., 2017). Deciziile dificile sunt caracterizate de participarea la procesul decizional a mai multor părți interesate (persoane, organizații etc.) cu obiective potențial conflictuale, alternative complexe, incertitudini semnificative și consecințe importante. Această metodă de analiză este preferată atunci când sunt întrunite una sau mai multe dintre următoarele condiții:

- Criteriile nu pot fi condensate cu ușurință într-o singură valoare monetară, cum ar fi impactul asupra mediului, siguranța, riscul ecologic sau valorile și principiile fundamentale (de exemplu: drepturile omului, valorile democratice, etica etc.);
- Persoanele cu funcții cu rol decizional primesc diverse informații, cum ar fi rezultatele modelării matematice, evaluările riscurilor, analiza costurilor și evaluarea preferințelor părților interesate, însă nu pot alege o modalitate de agregare a acestor surse informaționale diverse;
- Fluxul informațional are diferite forme, inclusiv estimări cantitative și judecăți calitative;
- Există riscul apariției unui efect de tip „gândire de grup” (*groupthink*) sau de a adopta prematur o perspectivă comună care exclude informațiile contrare. (Dunn, 2011; Weimer David L. & Vining Aidan R., 2017)

MCDA ajută la depășirea acestor limitări, oferind o modalitate sistematică de a evalua și alege dintre alternative pe baza mai multor criterii. Această metodă oferă instrumente de analiză care permit integrarea informațiilor de tip cantitativ cu cele obținute prin analize de tip calitativ și permite totodată, încorporarea explicită a opiniilor și valorilor părților interesate. Scopul principal al MCDA este de a evalua și facilita alegerea dintre alternative pe baza unui set variat de criterii folosind analiza sistematică. Un beneficiu important al acestei metode este sprijinirea persoanelor cu funcții decizionale să înțeleagă ce este „corect” atunci când se confruntă cu dileme care nu pot fi evaluate cu ușurință cu o măsurătoare unică, precum valoarea monetară, mai ales atunci când sunt implicate principii etice și morale. MCDA este în mod inerent normativ, ceea ce înseamnă că se ocupă de judecățile de valoare despre „ceea ce ar trebui să fie” și propune diferite modele de corelare între consecințele dorite (scopurile) și cursurile de acțiune preferate (mijloacele). Acest tip de analiza este în contrast cu analiza pur descriptivă care se concentrează pe „ceea ce este”.

Cadrul de analiza MCDA presupune o abordare **eclectică din punct de vedere metodologic** (Parnell et al., 2013; Weimer David L. & Vining Aidan R., 2017), bazându-se pe o gamă largă de metode științifice, atât calitative, cât și cantitative, pentru a obține cunoștințe fiabile. Mai mult, MCDA prezintă unele caracteristici și beneficii specifice. MCDA facilitează o revizuire structurată, asigurându-se că alternativele sunt evaluate în mod cuprinzător în funcție de toate obiectivele și criteriile definite, ceea ce permite realizarea unor comparații sistematice. În cazul particular al FDI, aceste comparații pot fi realizate



atât între domenii prioritare de finanțare cât și între universități și proiectele implementate de acestea, un exercițiu care a fost deja realizat anterior, în cadrul Raportului de analiză a impactului FDI pentru perioada 2016-2021.

Metodologia permite formularea unor decizii viitoare argumentate prin formularea unor rezolvări rezonabile și explicitarea compromisurilor dintre obiectivele conflictuale. Deoarece o alternativă rareori excelează la toate criteriile, MCDA clarifică opțiunile disponibile și facilitează obținerea compromisurilor, ajutând la justificarea recomandărilor. Prin implicarea persoanelor și a reprezentanților organizațiilor implicate în procesul de planificare, implementare și evaluare a impactului proiectelor finanțate prin FDI, metoda permite dezvoltarea intuițiilor și consolidarea dialogului. Astfel, în condiții de incertitudine MCDA permite cuantificarea evaluărilor subiective individuale, în special ale persoanelor cu rol decizional. Acest lucru este crucial, deoarece selectarea dintre mai multe alternative diferite implică adesea compromisuri care nu reușesc să satisfacă unul sau mai multe grupuri de părți interesate.

Un cadru decizional sistematic integrează trei componente cheie: **oameni, procese și instrumente de analiză și vizualizare a rezultatelor analizei datelor**. O primă etapă metodologică este implicarea activă a oamenilor în diferite etape ale analizei. Persoanele care pot fi implicate sunt grupate în următoarele categorii:

- **Persoane investite cu puterea de a formula decizii:** Lideri investiți cu autoritatea și responsabilitatea pentru decizii. Aceste persoane contribuie la definirea contextului provocărilor și constrângerilor generale asociate proiectării și implementării FDI;
- **Părți interesate:** Persoane sau organizații afectate de sau cu un interes semnificativ în decizie. Contribuția acestora este importantă pentru identificarea criteriilor de măsurare a succesului și eficienței implementării proiectelor finanțate prin FDI. Astfel de persoane pot fi persoane cu funcții decizionale și de programare și management strategic la nivel de universități (rectori, prorectori, directorii responsabili cu cercetarea / implementarea proiectelor etc.) sau directori de proiecte care au administrat proiectele finanțate prin FDI;
- **Experți în domeniul finanțării sectorului universitar:** Persoane cu cunoștințe și experiență de cercetare și analiză a domeniului finanțării sectorului universitar. Acestea pot oferi detalii tehnice, măsurători sau estimări pentru performanța proiectelor;
- **Analști/ profesioniști decizionali:** oferă un echilibru între capacități analitice puternice și facilitarea înțelegerii deciziilor. Aceste persoane fac parte de regulă din corpurile de experți tehnici



care asigura operarea curentă a politicilor publice, în acest caz în implementarea FDI și finanțarea proiectelor de dezvoltare instituțională.

A doua etapă a metodologiei propuse vizează analiza proceselor derulate din faza de planificare până la finalizarea implementării proiectelor selectate pentru finanțare prin FDI. Procesele sunt abordate metodologic drept o secvență de acțiuni adaptabile și iterative într-un context decizional specific, fiind în același timp corelate cu elemente și practici specifice unei culturi organizaționale. Analiza vizează două tipuri de procese decizionale: procedurile de negociere și dialog (spre exemplu întâlniri, discuții, prezentări ale rezultatelor unor analize și rapoarte de cercetare) și conferințele decizionale (aceste pot fi, de exemplu, ședințe în cadrul cărora se exprimă prin vot sau în alte moduri susținerea unei decizii). Pentru modelarea și structurarea informațiilor și formularea argumentelor și concluziilor vor fi utilizate o varietate de tehnici și instrumente analitice precum: diagrame de influență, tabele strategice, ierarhii de valori (ierarhii de obiective/ ierarhii de valori funcționale, funcții de valoare/ funcții de utilitate, arbori decizionali, diagrame de tip „tornadă” pentru analiza sensibilității deciziilor, metode și instrumente clasice de analiză calitativă și cantitativă (analiza tematică).

Etaple analizei procesului decizional și al impactului implementării FDI în perioada 2022 – 2023 vor include următorii pași în dezvoltarea analizei și formularea unor concluzii relevante. Primul pas va fi selectarea proceselor decizionale relevante și analiza selectării anumitor domenii, obiective și activități recomandate în procesul de elaborare, evaluare și propunere la finanțare a proiectelor FDI. Această etapă va încerca să stabilească o corelație între oportunitatea deciziei (scopul urmărit de FDI), perspectiva (abordarea generală a situației finanțării sistemului universitar) și domeniul de aplicare (prioritățile în ceea ce privește obiectivele proiectelor). Această etapă a analizei permite elaborarea unor concluzii care să formuleze un enunț coerent al viziunii, provocărilor și deciziilor de politici în domeniul finanțării sistemului universitar în general. Analiza datelor brute cu privire la implementarea proiectelor finanțate prin FDI, colectate și administrate de CNFIS, va permite măsurarea obiectivă, cantitativă a diferite caracteristici și dimensiuni.

Acest timp de evaluare permite asocierea rezultatelor analizei procesului decizional cu diferite dimensiuni cuantificabile. Un rezultat important al acestui stadiu al analizei va fi generarea unei ierarhii a valorilor funcționale și a unei ierarhii a obiectivelor. Cuantificarea cantitativă permite reprezentarea grafică, sub forma unor diagrame specializate ale procesului decizional. Aceasta etapa permite realizarea unei analize de tip determinist care să contribuie la generarea unor noi informații, pornind de la datele brute analizate descriptiv în raportul anterior privind impactul proiectelor finanțate prin FDI în perioada 2016 – 2021. (IMPACTUL DISTRIBUȚIEI ȘI IMPLEMENTĂRII FONDULUI PENTRU DEZVOLTAREA



INSTITUȚIONALĂ – FDI. Analiza distribuției anuale a FDI și a rezultatelor pe domenii strategice de finanțare în perioada 2016 – 2021., 2022)

Analizele statistice cantitative permit dezvoltarea unor scenarii concurente privind alocarea resurselor în cadrul FDI. Aceste tipuri de scenarii și analize probabile permit proiectarea și analiza unor modele complexe care încorporează inclusiv riscul, măsurat în termenii de probabilități. În aceste condiții, alocarea resurselor în cadrul FDI poate fi mai bine înțeleasă și proiectată pentru a răspunde cât mai eficient nevoilor reale de dezvoltare ale universităților în contextul ecosistemului social, politic și economic în care funcționează. În cele din urmă, în etapa finală a analizei concluziile obținute vor fi examinate de către persoanele cu funcții decizionale care vor putea oferi, în acest context bogat informațional, diferite evaluări subiective ale scenariilor existente. Această metodologie cuprinzătoare își propune să producă „decizii bune”, în concordanță logică cu preferințele, alternativele și incertitudinile evaluate, nu doar să spere la „rezultate bune”.

I.4. Surse de date și instrumente de colectare a datelor

Sursele de date care vor fi utilizate pentru analiza impactului finanțării obținute prin FDI sunt de mai multe tipuri. Sursele de date statistice cantitative provin din bazele de date administrate de UEFISCDI și CNFIS, cu privire la finanțarea instituțională, pentru perioada 2016 – 2023. Alte surse de date sunt cele care includ informații despre competițiile de proiecte, precum și execuțiile bugetare la nivel general pentru Fondul de Dezvoltare Instituțională și particular pentru domeniile prioritare pentru investiții asupra cărora se concentrează acest raport: *Internaționalizare, Creșterea calității didactice și Sprijinirea activității de cercetare științifică*.

O altă sursă de date va fi reprezentată de informații calitative, obținute prin intermediul unor chestionare de tip interviu, cu întrebări deschise, adresate membrilor CNFIS și persoanelor cu funcții decizionale din universități sau a directorilor de proiecte implementate de CNFIS. Aceste informații vor viza identificarea proceselor decizionale prin intermediul cărora sunt stabilite prioritățile de finanțare prin intermediul FDI, precum și principiile, criteriile utilizate în evaluarea proiectelor. În paralel, vor fi colectate informații privind modul în care proiectele de dezvoltare instituțională sunt integrate în planurile operaționale strategice periodice urmărite de universități.

În cele din urmă, datele generale de context, care descriu situația generală a sistemului de educație universitară, vor fi preluate din bazele de date gestionate de UEFISCDI care vizează sistemul universitar din România. Acestea vor fi preluate din Registrul Matricol Unic, precum și din raportările periodice ale universităților utilizate pentru alocarea finanțării suplimentare. Utilizarea datelor privind cifrele de



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare**

școlarizare și efectivele de studenți sunt importante pentru a putea determina clasele de universități și gruparea acestora, în funcție de dimensiunea acestora. Simultan, gruparea universităților în funcție de domeniul de studii preponderent în care organizează și administrează programe de studii este importantă pentru a evidenția aspectele particulare care definesc implementarea FDI în diferite universități.

Grilele / chestionarele utilizate pentru realizarea interviurilor și colectarea datelor includ următoarele dimensiuni / teme: Importanța / rolul perceput de către persoanele interesate și implicate în implementarea Fondului pentru Dezvoltarea Instituțională, a acestui instrument / mecanism de finanțare; percepția cu privire la prioritățile de investiții / finanțare a universităților din România; evaluarea procesului de implementare a FDI, atât la nivel global sistemic cât și la nivelul organizațiilor universitare; asocierea dintre nevoile de finanțare pentru dezvoltarea instituțională a universităților și resursele disponibile și utilizate prin intermediul FDI; impactul perceput la nivelul comunităților academice universitare cu privire la activitățile finanțate și rezultatele obținute prin intermediul proiectelor de dezvoltare instituțională.





II. Sinteza evaluării de impact a implementării FDI în perioada 2016 - 2021

Fondul de Dezvoltare Instituțională (FDI) este un fond care permite accesul universităților la resurse financiare dedicate îndeplinirii obiectivelor de dezvoltare pe care și le propun prin strategiile multianuale de dezvoltare instituțională pentru diverse sectoare de activitate. Fondul este funcțional din anul 2016 și prin intermediul acestuia au fost alocate doar în perioada 2016 – 2021, 285 de milioane de lei către universități. FDI este un instrument de finanțare diferit de celelalte surse bugetare de finanțare a organizațiilor universitare din România, datorită sistemului de repartizare a resurselor financiare bazat pe competiție publică de proiecte. Analiza periodică a procesului, precum și a rezultatelor și efectelor (impactului) este un demers de evaluare necesar. Evaluarea contribuie la înțelegerea modului în care FDI funcționează, a efectelor pe care le produce la nivelul sistemului universitar și oferă informații esențiale pentru planificarea și dezvoltarea fondului. Evaluarea vizează nivelul procedural, al procesului de derulare al competiției și al implementării proiectelor, nivelul strategic, planificarea fondului și a priorităților de politică educațională și nivelul rezultatelor, al impactului asupra sistemului universitar.

II.1 Prima evaluare a impactului implementării FDI

În anul 2022 a fost publicat primul raport de evaluare a implementării FDI¹. Raportul „Impactul Distribuției și Implementării Fondului pentru Dezvoltarea Instituțională – FDI (analiza distribuției anuale a FDI și a rezultatelor pe domenii strategice de finanțare în perioada 2016 – 2021)” a fost realizat în cadrul proiectului „Calitate în învățământul superior: internaționalizare și baze de date pentru învățământul superior românesc”, finanțate prin Programul Operațional Capital Uman (POCU). Acest raport a avut ca obiectiv: analiza și prezentarea rezultatelor implementării FDI în contextul politicii de finanțare a învățământului superior din România și evaluarea impactului fondurilor alocate universităților în perioada 2016 – 2021 prin intermediul acestui instrument.

Obiectivele specifice ale raportului au vizat chestiuni precum: **analiza impactului** proiectelor finanțate, în special în cadrul celor trei domenii care au beneficiat de continuitate pe întreaga perioadă analizată; **formularea unor recomandări** privind dezvoltarea și îmbunătățirea metodologiei de implementare a FDI pe viitor; **identificarea elementelor de bună practică** din experiența FDI, care pot fi recomandate pentru elaborarea sau extinderea altor politici publice în domeniu, fie ele legate de finanțare sau de alte domenii de intervenție publică; **informarea** membrilor și echipei tehnice a Consiliului Național

¹ Raportul este disponibil public aici: https://pocu-intl.uefiscdi.ro/images/Rezultate/A431_RT16_Raport_FDI_2016_2021-final-dec2022.pdf



pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS) și a Ministerului Educației, organizația cu rol decizional în implementarea acestei intervenții; **furnizarea informațiilor** despre obiectivele abordate de către universități și rezultatele obținute de acestea.

Metodologia pe baza căreia au fost colectate și analizate datele pentru realizarea raportului a fost de tipul analizei de impact. Scopul a fost măsurarea efectelor politicilor publice de alocare a FDI la nivelul universităților și, în mod agregat, la nivel de sistem. S-a pus accent atât pe evaluare, cât și pe informare, prin analiza datelor existente și, eventual, colectarea de noi date. Analiza s-a realizat pe două niveluri: nivelul sistemic a vizat efectul global pe care resursele alocate prin FDI l-au avut asupra finanțării totale a universităților; nivelul domeniilor prioritare a vizat rezultatele obținute pentru fiecare domeniu în cadrul căruia au fost finanțate proiecte.

Raportul a utilizat o combinație de metode și instrumente de evaluare pentru a analiza impactul Fondului pentru Dezvoltare Instituțională (FDI), concentrându-se pe perioada 2016 – 2021. Analiza a fost realizată pe două niveluri de detaliere: la nivel sistemic (global) și la nivelul fiecărui domeniu prioritar de finanțare.

Principalii indicatori utilizați pentru analiză, măsurați pe baza datelor disponibile, au fost grupați prin următoarea structură:

1. **Variabile de intrare** (Input-uri): numărul de proiecte depuse de către universități; valoarea totală solicitată pentru proiectele depuse (în RON).
2. **Variabile de ieșire** (Output-uri): numărul de proiecte aprobate și finanțate; valoarea totală aprobată pentru finanțare (în RON); valoarea totală cheltuită efectiv la finalizarea proiectelor (în RON), care este un indicator al execuției bugetare; obiectivele generale ale proiectelor aprobate (analizate nominal pentru a înțelege tematicile prioritare); rezultatele proiectelor (analizate nominal și cuantificate, de exemplu, materiale produse, activități derulate, număr de persoane implicate).
3. **Indicatori de eficiență**, care descriu performanța procesului de gestionare a competițiilor: rata de succes: raportul procentual dintre numărul de proiecte depuse și numărul de proiecte aprobate și care au primit finanțare; nivelul de acoperire bugetară: Raportul procentual dintre suma totală aprobată pentru finanțare și suma totală solicitată de universități; eficiența bugetară (sau rata de execuție bugetară): Raportul procentual dintre suma totală alocată de Ministerul Educației și Cercetării și valoarea totală efectiv cheltuită la finalizarea implementării proiectelor. (IMPACTUL DISTRIBUȚIEI ȘI IMPLEMENTĂRII FONDULUI PENTRU DEZVOLTAREA INSTITUȚIONALĂ – FDI. Analiza distribuției anuale a FDI și a rezultatelor pe domenii strategice de finanțare în perioada 2016 – 2021., 2022)



Suplimentar, raportul a utilizat și alte variabile pentru a estima evoluția la nivel organizațional și agregat, cum ar fi date din Registrul Matricol Unic (RMU) sau din platforma națională de colectare a datelor statistice administrată de UEFISCDI, precum și informații privind structura personalului angajat în proiecte și grupul țintă al acestora, colectate prin chestionare de la directorii de proiect.

Raportul și-a propus să completeze informațiile obținute din *Rapoartele anuale privind starea finanțării învățământului superior*, realizate de CNFIS, îmbunătățind nivelul de informare pentru decidenții din domeniul politicilor educaționale. Utilitatea raportului constă în dezvoltarea unor strategii specifice la nivelul sistemului național de învățământ superior, atât pentru politica de finanțare publică, cât și pentru cadrul strategic mai larg de dezvoltare și orientare a învățământului superior din România. Demersul de cercetare s-a confruntat cu unele provocări privind colectarea și măsurarea unor variabile. Cuantificarea rezultatelor implementării proiectelor finanțate prin FDI, a fost dificilă deoarece multe rezultate nu au o valoare economică clară (ex: un raport de analiză a parcursului profesional al absolvenților). În plus, nu a existat niciun fel de regulă privind declararea rezultatelor așteptate ale proiectelor. Organizarea acestora și clasificarea lor a consumat resurse umane și de timp semnificative, care nu fuseseră inițial prevăzute.

O altă dificultate întâmpinată în procesul de colectare și organizare a datelor primare utilizate în analiză a fost legată de faptul că metodologiile anuale de implementare a FDI nu au inclus indicatori punctuali sau standardizați pentru monitorizarea implementării proiectelor într-o manieră comparabilă și facilă. De aceea, operaționalizarea indicatorilor utilizați pentru evaluare s-a făcut pe baza rezultatelor agregate ale proiectelor. Acestea au fost asociate cu variabile care estimează evoluția la nivel organizațional și sistemic.

Implementarea FDI, în perioada 2016 - 2021 a determinat alocarea către universitățile publice din România a peste 285 de milioane de lei care au finanțat implementarea celor 1150 de proiecte de dezvoltare instituțională. Ponderea FDI, în totalul resurselor financiare de care au dispus universitățile, în această perioadă, a crescut procentul de la 1% la 1,5% prin raportare la finanțarea de bază. În valoare absolută, bugetul alocat anual prin FDI a crescut constant, de la aproximativ 19,5 milioane RON în 2016 la 69 milioane RON în 2021. Importanța fondului a cunoscut la rândul ei o îmbunătățire evidentă. În anul 2016 au fost finanțate 107 proiecte, iar cinci ani mai târziu, în 2021, numărul acestora a ajuns la 239, maximum fiind atins totuși în anul 2020 când au fost finanțate 243 de proiecte. (IMPACTUL DISTRIBUȚIEI ȘI IMPLEMENTĂRII FONDULUI PENTRU DEZVOLTAREA INSTITUȚIONALĂ – FDI. Analiza distribuției anuale a FDI și a rezultatelor pe domenii strategice de finanțare în perioada 2016 – 2021., 2022)



Indicatorii utilizați pentru evaluarea la nivelul sistemului a eficienței implementării fondului, demonstrează o evoluție constantă a performanțelor acestuia. Rata de succes a proiectelor a crescut constant, ajungând la 91% în 2021, ceea ce indică faptul că FDI a devenit mai degrabă o competiție între proiecte în interiorul unei universități decât între universități (deși alta zonă competițională inter-universitară este reprezentată de valoare procentuală a finanțării acordate unui proiect în interiorul unui domeniu competițional). Eficiența bugetară (rata de execuție) a fost una excelentă, cu o medie de 99% la nivel global, indicând o bună capacitate administrativă de implementare a proiectelor și utilizare a resurselor alocate universităților. Nivelul de acoperire bugetară a nevoilor solicitate de universități a variat, fiind de 61% în totalul perioadei. Una dintre concluziile evidențiate de aceste date este legată de faptul că de regulă proiectele propuse de universități sunt acceptate spre finanțare. Acest fapt a determinat necesitatea ierarhizării proiectelor și alocarea diferențiată a resurselor financiare solicitate în funcție de poziția în ierarhie. Practic, calitatea unui proiect a reprezentat un criteriu pentru obținerea unei proporții mai mari din bugetul solicitat. Astfel, multe proiecte s-au aflat în situația de a fi implementate cu resurse reduse, ceea ce a determinat o redimensionare a grupului țintă și a rezultatelor obținute.

Analiza realizată la nivelul fiecărui domeniu prioritar pentru finanțare a completat și contextualizat rezultatele prezentate la nivel global. Au fost analizate cele șase domenii în care au fost grupate proiectele propuse pentru finanțare, dintre care trei au avut continuitate pe întreaga perioadă.

Primul domeniu analizat, intitulat ***D1: Echitate & Piața Muncii*** (*Creșterea echității sociale, în vederea incluziunii sociale și sporirea accesului la învățământul superior; corelarea ofertei educaționale cu cererea pieței muncii*) este cel mai amplu domeniu din cadrul Fondului pentru Dezvoltare Instituțională (FDI). În interiorul lui au fost grupate două teme vaste: echitatea socială și inserția profesională. Obiectivele principale propuse pentru elaborarea proiectelor au inclus promovarea unor programe noi de studii, creșterea capacității instituționale de gestionare a programelor educaționale, îmbunătățirea calității activității didactice, consolidarea legăturilor cu comunitatea locală/regională, incluziunea socială și corelarea ofertei educaționale cu cererea pieței muncii. Domeniul s-a situat, în contrast cu dimensiunea tematică extinsă pe care a inclus-o, pe locul al treilea ca pondere în alocarea resurselor financiare în cadrul FDI. Valoarea totală a proiectelor finanțate în cadrul lui a reprezentat 18% din sumele aprobate pentru proiectele finanțate prin FDI. În perioada 2016-2021, au fost finanțate în total 231 de proiecte, cu o alocare totală de peste 55 de milioane RON.

Proiectele finanțate în cadrul acestui domeniu, s-au concentrat asupra următoarelor obiective: promovarea ofertei educaționale a universității (32.90% din proiecte), îmbunătățirea serviciilor de consiliere și orientare profesională (25.54%) și acordarea de sprijin studenților din medii defavorizate



(20.35%). Aceasta indică o nevoie a universităților de a-și dezvolta capacitatea de promovare și vizibilitate, precum și de a susține studenții din medii defavorizate, probabil din cauza lipsei altor resurse pentru aceste aspecte. Activitățile de analiză și corelare a planurilor de învățământ cu cerințele pieței muncii sau de studiere a inserției profesionale a absolvenților au fost abordate mai puțin de către universități, care au fost mai degrabă interesate de obiectivele legate de echitate.

Principalele tipuri de rezultate observate sunt: producerea de materiale și instrumente de consiliere, derularea de activități specifice (sesiuni de formare, workshop-uri, training-uri) și cuantificarea numărului de participanți (elevi și studenți), deși este adevărat că acțiunea de cuantificare nu reprezintă un rezultat în sine.

S-a remarcat o anumită eterogenitate a rezultatelor raportate, ceea ce îngreunează evaluarea impactului pe termen lung. Rezultatele sunt de natură efemeră (ex: campanii de promovare, ateliere), necesitând replicare anuală pentru a asigura sustenabilitatea.

Alocările financiare pentru proiecte au fost moderate, în raport cu solicitările și numărul de proiecte depuse. Impactul financiar asupra nivelului global al resurselor aflate la dispoziția universităților fiind, în consecință, unul mai puțin semnificativ decât în cazul altor domenii.

Nevoile universităților în aceste domenii a fost acoperite prin proiecte care au obținut finanțare europeană (de exemplu, prin Programul Operațional Capital Uman - POCU). Proiectele FDI au avut adesea un rol complementar altor instrumente financiare. Proiectele finanțate în cadrul acestui domeniu au contribuit la eficientizarea unor proceduri administrative și la o mai bună cunoaștere a profilului socio-demografic al studenților.

Evaluarea proiectelor finanțate în cadrul **D2 - Internaționalizare** (*Internaționalizarea învățământului superior din România*), a constatat poziționarea acestuia drept o prioritate constantă pentru Ministerul Educației și Cercetării și pentru universitățile din România. Domeniul a fost menținut nemodificat pe parcursul celor șase ani de evaluare (2016-2021). Obiectivul principal al acestui domeniu este atragerea de studenți din alte state și înmatricularea acestora în programe de studii universitare din România. Acesta a fost cel mai important domeniu de finanțare în cadrul FDI, atât din perspectiva resurselor financiare alocate, cât și a numărului de proiecte aprobate.

Obiectivele generale recomandate pentru finanțare în cadrul D2 au inclus: promovarea ofertei educaționale în limbi de circulație internațională; stimularea mobilității internaționale a cadrelor didactice, cercetătorilor și studenților; îmbunătățirea serviciilor pentru studenți/cadre didactice internaționale; adaptarea și armonizarea politicilor și activităților instituționale cu planul strategic. Cele mai frecvente rezultate raportate de universități au fost: mobilități internaționale, vizite de studiu, participarea la târguri



și dezvoltarea de parteneriate pentru proiecte educaționale; materiale și resurse educaționale (ex: chestionare, ghiduri, școli de vară, studii); materiale și activități de promovare a universității și a ofertei educaționale.

Proiectele implementate au contribuit la acoperirea nevoii comunității academice de a participa la rețelele academice internaționale, dată fiind lipsa altor surse majore de finanțare în afara programului Erasmus+ pentru aceste activități.

Există o diferență semnificativă între sumele solicitate de universități și cele aprobate pentru finanțare în cadrul acestui domeniu. Aceasta indică faptul că nevoile de resurse ale universităților sunt mult mai mari decât fondurile disponibile. În consecință, deși a fost domeniul în cadrul căruia s-au alocat cele mai mari resurse financiare, influența acestora asupra creșterii resurselor financiare totale ale universităților prin FDI a fost relativ limitată. Domeniul D2 a avut un rol complementar altor instrumente de finanțare europene (ex: POCU, care se concentra pe creșterea participării la învățământul terțiar). Cu toate acestea, FDI a fost adesea singurul instrument pentru activități de parteneriat transnațional, altele decât mobilitățile acoperite de Erasmus+.

Un alt domeniu în cadrul căruia au fost grupate proiecte este **D3 - Grădini Botanice și Stațiuni Didactice** (*Asigurarea funcționării în bune condiții a grădinilor botanice universitare, a stațiunilor didactice, a bazelor de practică și a altor infrastructuri de susținere a activităților didactice*). Acest domeniu a fost inclus în cadrul FDI pentru asigurarea bunei funcționări și întreținerii infrastructurilor didactice, de cercetare, din universități.

Obiectivele acestui domeniu, menționate în cadrul metodologiilor anuale ale FDI, au vizat: îmbunătățirea calității activităților și serviciilor oferite în cadrul stațiunilor didactice și grădinilor botanice; promovarea activităților, serviciilor oferite și a rezultatelor obținute pentru a crește impactul educațional, științific și cultural al acestora; pregătirea profesională a studenților, bazată pe dezvoltarea abilităților practice. Proiectele s-au concentrat preponderent pe îmbunătățirea serviciilor educaționale și a celor de cercetare științifică și a calității infrastructurii puse la dispoziția studenților și a îndrumătorilor. Tendința proiectelor finanțate în cadrul acestui domeniu a fost de a concentra activitățile pe renovarea și modernizarea infrastructurii disponibile deja. Inițial concentrată pe infrastructuri specifice precum grădinile botanice și stațiunile de cercetare, aria de finanțare s-a extins considerabil pentru a include o varietate de elemente de infrastructură, de la laboratoare la biblioteci.

Cele mai frecvente rezultate raportate au fost: materiale și instrumente necesare asigurării bazei științifice, didactice și tehnologice (ex: microscopie, echipamente de laborator); participarea studenților/cursanților la activități, în special cele practice sau de cercetare; spații universitare adaptate,



modernizate sau renovate; Instrumente și activități pentru creșterea calității și vizibilității academice. Aceste categorii de rezultate au o durată de viață mai lungă și o sustenabilitate considerabil mai sigură față de rezultatele efemere (ex: campanii de promovare) din alte domenii.

Domeniul D3 a ocupat penultima poziție în ceea ce privește alocarea financiară. Ponderea sa în totalul alocărilor FDI a rămas constant la un nivel mai scăzut (aproximativ 12-14% din totalul proiectelor și 16-17% din alocările financiare în anii recenti), în ciuda creșterii numărului de proiecte.

Eficiența cheltuirii fondurilor este excelentă. Cu toate acestea, fondurile alocate au acoperit doar aproximativ 64.2% din nevoile bugetate de universități pentru acest domeniu. Nevoile de dezvoltare a infrastructurii universitare sunt mult mai ample decât resursele alocate prin FDI. Contribuția finanțării obținute prin D3 la creșterea valorii totale a resurselor atrase de universități prin FDI a fost redusă. Performanța într-un proiect finanțat prin D3 nu a generat automat o creștere semnificativă a finanțării totale obținute de universitate prin FDI. Chiar și așa, aceste proiecte au avut un rol crucial în acoperirea unor costuri administrative imediate și stringente legate de infrastructură, care nu pot fi acoperite din alte surse de finanțare. Concluzia analizei a fost că D3 reprezintă o sursă de finanțare a „supraviețuirii” sau mentenanței unor elemente de infrastructură.

În cele din urmă, domeniile **Calitate didactică** și **Susținerea cercetării științifice**, domenii mai recente în cadrul metodologiilor de alocare a FDI, completează concluziile analizei anterioare. Domeniul **D5 - Calitate Didactică** este axat pe îmbunătățirea calității activității didactice și pe respectarea deontologiei și eticii academice, a fost introdus în metodologia FDI începând cu anul 2017. Crearea sa a fost o reacție la dezbaterile publice tot mai vizibile privind etica academică, în special cazurile de plagiat care afectează reputația și calitatea rezultatelor academice din mediul universitar românesc. Introducerea acestui domeniu a permis dezvoltarea unor proiecte care au vizat activități de formare profesională continuă dedicate angajaților cu funcții didactice din universități. Obiectivele generale menționate în metodologia de alocare a FDI ilustrează această situație. Ele vizează: soluții de învățământ și mecanisme de evaluare susținute de platforme electronice (e-learning, simulare); dezvoltarea și implementarea de structuri și proceduri la nivel de universitate privind evaluarea calității predării; perfecționarea continuă a personalului didactic și a mijloacelor de învățare; promovarea respectării deontologiei și eticii academice.

O particularitate a proiectelor finanțate în acest domeniu, este distribuția aproape egală a măsurilor care se adresează acestor obiective. Proiectele finanțate în acest domeniu au avut ca scop principal implicarea cadrelor didactice în diverse activități, de la informare despre etica academică la formare continuă și dezvoltarea competențelor de predare.



Domeniul D5 a ocupat locul al doilea în ceea ce privește alocările financiare în perioada 2017-2021, primind aproximativ 20% din totalul resurselor FDI în anii recenți (2019-2021). Finanțarea obținută prin D5 a avut un impact statistic nesemnificativ asupra resurselor financiare totale atrase de universități prin FDI. Distribuția resurselor în cadrul D5 pare să fie egalitară, sugerând fie o calitate similară a proiectelor, fie o tendință de distribuire egală a fondurilor disponibile.

Existența acestui domeniu reprezintă recunoașterea de către decidenții politici a unor necesități critice în universitățile românești: etica academică, formarea continuă a personalului didactic și modernizarea procesului de predare. Aglomerarea unor arii tematice, oarecum independente, în cadrul acestui domeniu a determinat o abordare monotematică a proiectelor la nivelul universităților. Prin abordarea unui singur obiectiv și diminuarea caracterului transtematic, integrat, a fost afectată continuitatea și sustenabilitatea inițiativelor pe termen lung.

Domeniul D5 a jucat un rol crucial în abordarea unor aspecte calitative esențiale în învățământul superior, demonstrând o eficiență remarcabilă în utilizarea fondurilor. Cu toate acestea, amploarea sa tematică și impactul financiar global limitat asupra bugetelor universitare subliniază necesitatea unei strategii de finanțare mai rafinate și mai strategic orientate pentru viitor, care să permită o dezvoltare instituțională mai profundă și mai sustenabilă.

Un alt domeniu important, prin intermediul căruia a fost finanțată dezvoltarea capacității instituționale a universităților de a derula activități de cercetare științifică a fost **D6 - susținerea cercetării de excelență din universități**. Introdus în metodologia de alocare a finanțărilor prin FDI din anul 2018 prin identificarea nevoii de asigurare a unei surse de finanțare pentru menținerea infrastructurii de cercetare existente în unele universități din România și pentru asigurarea sustenabilității proiectelor de cercetare deja contractate. Domeniul este un răspuns la sincopile frecvente privind disponibilitatea resurselor sau a competițiilor la nivel național dedicate activităților de cercetare științifică. D6 a fost introdus pentru a asigura un suport minimal de „supraviețuire” și continuitate a activităților de cercetare, mai degrabă decât pentru o dezvoltare instituțională efectivă.

Patru obiective recomandate pentru proiecte au fost enunțate: susținerea pentru activitățile de excelență în cercetare; susținerea pentru asigurarea sustenabilității proiectelor de cercetare încheiate; reparații/îmbunătățiri pentru echipamente deja existente, fără să ajungă la nivel de cheltuială de investiție; asigurarea funcționării în bune condiții a infrastructurilor de susținere a activităților de cercetare din cadrul universităților.



Majoritatea proiectelor finanțate în cadrul D6 au vizat susținerea activităților de excelență în cercetare. Raportul remarcă faptul că, în cadrul acestui domeniu, proiectele depuse dovedesc un interes limitat pentru infrastructură cauzat de resursele financiare insuficiente pentru investiții mai ample.

Principalele rezultate ale proiectelor D6 au inclus: publicarea de materiale precum volume de conferințe, lucrări științifice în reviste, suporturi de curs sau programe de discipline; aplicații și instrumente IT; re-tehnologizarea sau mentenanța echipamentelor utilizate în procesul de cercetare și activități academice, precum organizarea de conferințe, workshop-uri, acordarea de consultanță sau dezvoltarea de programe de cercetare în parteneriate. Raportul arată că, în cazul acestui domeniu există o diferență semnificativă între planificarea obiectivelor și rezultatele efective, obținute în urma implementării proiectelor.

Domeniul D6 a ocupat a doua sau a treia poziție în ceea ce privește resursele financiare alocate proiectelor aprobate, fiind alocată o proporție variabilă între 17% și 20% din totalul fondurilor FDI.

O particularitate a acestui domeniu este nivelul de acoperire bugetară a solicitărilor a fost relativ ridicat, variind între 76.3% (2021) și 90% (2020). Acest lucru sugerează că universităților le-a fost relativ ușor să calibreze cererile de fonduri cu nevoile interne pentru susținerea cercetării științifice. Acest fapt a determinat un efect financiar pozitiv asupra unor universități care au reușit să atragă resurse financiare suplimentare consistente (între 5% și 25%, prin raportare la finanțarea de bază).

Domeniul D6 a demonstrat o utilitate clară în asigurarea unei surse de finanțare pentru sustenabilitatea proiectelor de cercetare, mentenanța echipamentelor și susținerea activităților științifice, în contextul unor finanțări limitate din alte surse. Conceput pentru infrastructură și sustenabilitate, proiectele s-au concentrat mai degrabă pe producerea de materiale și organizarea de conferințe/ateliere.

II.2. Sinteza analizei comparative a competițiilor FDI 2016 – 2021.

Analiza comparativă a datelor sintetice referitoare la organizarea și rezultatele competițiilor anuale prin care au fost alocate resursele financiare în cadrul Fondului de Dezvoltare Instituțională (FDI) se bazează pe un set de variabile relevante. Datele disponibile permit două abordări analitice: (1) la nivelul domeniilor tematice în care instituțiile de învățământ superior au depus proiecte pentru obținerea finanțării și (2) agregat, la nivelul fiecărui an competițional.

Cele două tabele sumative includ atât indicatori de intrare (input), precum numărul de proiecte depuse și valoarea fondurilor solicitate, cât și indicatori de ieșire (output), cum ar fi execuția bugetară și numărul de proiecte aprobate pentru finanțare. Evaluarea impactului proiectelor finanțate este tratată separat, într-o altă secțiune a raportului.



Tabelele prezintă valori absolute, dar și trei indicatori de eficiență care reflectă calitatea procesului de gestionare a competițiilor FDI. Primul indicator, rata de succes, exprimă procentual raportul dintre numărul de proiecte depuse și cele aprobate pentru finanțare. Acest indicator este utilizat frecvent pentru evaluarea performanței generale a unei competiții. Ratele scăzute de succes pot semnaliza o utilizare inefficientă a resurselor intelectuale și administrative ale instituțiilor solicitante. Elaborarea proiectelor presupune un efort semnificativ, adesea nefinanțat, acoperit doar în eventualitatea obținerii fondurilor.

Totodată, o rată scăzută de succes, care indică un număr semnificativ mai mare de proiecte depuse decât cele finanțate, poate reflecta deficiențe metodologice ale competiției, precum necorelarea criteriilor de evaluare cu obiectivele sau nevoile reale ale instituțiilor. Deși nu există praguri standardizate pentru acest indicator, valorile pot fi interpretate comparativ între ani sau între domenii de finanțare.

Al doilea indicator analizat este nivelul de acoperire bugetară, calculat ca raport procentual între suma totală aprobată pentru finanțare și suma totală solicitată de universități. În mod ideal, bugetul alocat ar trebui să acopere cât mai fidel nevoile exprimate de potențialii beneficiari. Deși se poate presupune că rata de succes influențează acest indicator, în realitate, alți factori — precum capacitatea de planificare și prognoză a organizatorului competiției, în speță Ministerul Educației și Cercetării — au un impact mai semnificativ asupra dimensionării resurselor disponibile.

Nivelul de acoperire bugetară al nevoilor prognozate ale potențialilor beneficiari ai competițiilor FDI reflectă gradul de cunoaștere instituțională, la nivel central, asupra cerințelor sistemului de învățământ superior, precum și capacitatea de estimare realistă a costurilor asociate atingerii obiectivelor propuse. Deși valorile anuale ale acestui indicator pot avea relevanță limitată, distribuția pe domenii de finanțare oferă informații utile pentru stabilirea unor praguri bugetare diferențiate, adaptate specificului fiecărui domeniu.

Al treilea indicator utilizat în analiză este eficiența bugetară, cunoscută și sub denumirea de rată de execuție bugetară. Acesta este calculat ca raport procentual între suma totală alocată de Ministerul Educației și Cercetării pentru o competiție și valoarea efectiv cheltuită la finalizarea implementării proiectelor. Indicatorul servește drept măsură a capacității instituționale a beneficiarilor, în special în ceea ce privește competențele administrative necesare pentru implementarea eficientă a proiectelor. De asemenea, poate fi utilizat pentru a evalua gradul de adecvare între bugetul alocat și resursele efectiv necesare pentru realizarea activităților planificate.

Ratele scăzute de execuție bugetară pot semnaliza dificultăți administrative, capacitate redusă de gestionare sau o estimare inexactă a resurselor necesare. În schimb, valori ridicate ale acestui indicator pot reflecta o administrare eficientă, procese birocratice optimizate și o capacitate instituțională solidă.



Analiza comparativă a datelor agregate pentru cele șase ediții anuale ale competițiilor FDI relevă o tendință generală de îmbunătățire a valorilor indicatorilor utilizați. Această evoluție pozitivă este însoțită de o creștere constantă a valorilor absolute ale variabilelor analizate: numărul de proiecte depuse, numărul de proiecte aprobate și volumul total al resurselor financiare alocate.

Anul 2017 constituie o excepție notabilă de la această tendință ascendentă, marcând o deviație semnificativă. Rata de succes a fost de doar 48%, cea mai scăzută din întreaga perioadă analizată. Deși numărul proiectelor finanțate a fost cu 43 mai mare decât în anul precedent, volumul total al proiectelor depuse a fost cel mai ridicat din toate competițiile FDI. Această creștere abruptă pare a fi determinată de extinderea numărului de domenii eligibile pentru finanțare, care a fost dublat față de competiția din 2016 — primul an de implementare a acestui instrument. Astfel, anul 2017 poate fi interpretat ca un moment de „inflație” de proiecte, generată de extinderea oportunităților de aplicare.

Creșterea nivelului de acoperire bugetară reflectă o corelare tot mai precisă între resursele alocate și nevoile exprimate de instituțiile de învățământ superior prin proiectele depuse în cadrul competițiilor FDI. Contextul bugetar general, favorabil după anul 2018, a contribuit semnificativ la această evoluție, atât prin creșterea valorii absolute a fondurilor, cât și prin majorarea ponderii FDI în totalul finanțării instituționale.

Dacă în anul 2016 nivelul de acoperire bugetară era de 52%, în 2020 acesta a atins 80%, indicând un proces de ajustare între cererea formulată de universități și oferta financiară disponibilă din partea Ministerului Educației. În prezent, proiectele finanțate prin FDI răspund mai eficient nevoilor instituționale, iar capacitatea internă a universităților de a estima costurile activităților s-a îmbunătățit considerabil.

Această tendință este susținută și de evoluția pozitivă a eficienței bugetare, care a crescut de la 95% la aproape 100%. Acest progres confirmă faptul că, în timp, universitățile au dobândit competențe sporite în planificarea și implementarea proiectelor, respectând structura bugetară inițială. Totodată, valorile înregistrate pentru acest indicator reflectă eficiența procedurală a organismului responsabil cu administrarea competițiilor FDI, care a menținut un cadru administrativ stabil, funcțional și accesibil pentru raportare, monitorizare și verificare.

Cu toate acestea, rata de succes de 91% în anul 2021 și tendința ascendentă asociată ridică semne de întrebare privind caracterul competițional al procesului. Deși FDI a fost conceput ca un mecanism de alocare competitivă a resurselor, în practică, competiția pare să se fi mutat în interiorul fiecărei universități. În 2021, doar 22 de proiecte nu au fost selectate pentru finanțare, ceea ce indică faptul că aproape toate instituțiile care au depus proiecte au beneficiat de sprijin financiar.



Astfel, procesul de selecție nu mai funcționează predominant între instituții, ci în cadrul acestora, unde se decide care proiect este cel mai adecvat pentru un anumit domeniu de dezvoltare instituțională, în cazul existenței unor propuneri concurente. Această dinamică sugerează o transformare a competiției FDI dintr-un mecanism interinstituțional într-un proces de prioritizare internă.

La nivel sistemic, alocarea resurselor prin intermediul FDI, în urma competițiilor anuale de proiecte desfășurate la nivel național, a generat efecte pozitive semnificative. Aceste competiții au contribuit la consolidarea capacității instituțiilor de învățământ superior de a planifica și evalua realist obiectivele, activitățile și resursele necesare pentru abordarea provocărilor instituționale. În paralel, la nivelul entităților finanțatoare — Ministerul Educației și Cercetării și CNFIS–UEFISCDI — s-a îmbunătățit capacitatea de prognoză și înțelegere a nevoilor și domeniilor prioritare pentru dezvoltarea instituțională.

Creșterea cantitativă a resurselor alocate universităților a fost susținută de o evoluție pozitivă în capacitatea organizațiilor de administrare, planificare și monitorizare de a identifica și calibra nevoile reale ale instituțiilor universitare. Tendințele observate în analiza evoluției anuale a competițiilor FDI se regăsesc, în mare parte, și în analiza detaliată pe domenii prioritare de investiții.

Un element de incertitudine în cadrul competițiilor FDI îl reprezintă variația anuală a listei de domenii eligibile pentru finanțare. Atât numărul, cât și denumirea sau descrierea acestora au suferit modificări de la un an la altul. În 2016, prima competiție FDI a inclus patru domenii, extinse la opt în 2017, iar din 2018 numărul acestora a fost redus la șase. Totuși, trei domenii² au fost menținute constant în toate edițiile competiției:

- promovarea echității sociale și creșterea accesului la învățământul superior;
- corelarea ofertei educaționale cu cerințele pieței muncii (inclusiv consilierea și orientarea în carieră);
- internaționalizarea învățământului superior și susținerea infrastructurilor didactice (grădini botanice, stațiuni didactice, baze de practică etc.).

² Domeniile menținute constant sunt parafrazate în enumerare cu rol de tematică de interes, formula lor exactă din perioada respectivă a fost:

- Domeniul 1 și Domeniul 7 - creșterea echității sociale, în vederea incluziunii sociale și sporirea accesului la învățământul superior, corelarea ofertei educaționale cu cererea pieței muncii (inclusiv cele privitoare la consilierea și orientarea în carieră);
- Domeniul 2 - internaționalizarea învățământului superior din România;
- Domeniul 3 - asigurarea funcționării în bune condiții a grădinilor botanice universitare, a stațiunilor didactice, a bazelor de practică și a altor infrastructuri de susținere a activităților didactice din cadrul universităților;

Link sursa: <https://www.cnfis.ro/finantare/dezvoltare-institutionala/>



O analiză detaliată a acestor domenii este inclusă în secțiunile următoare ale raportului. În această etapă, se prezintă sintetic principalele constatări pentru fiecare domeniu.

Domeniul privind echitatea socială și incluziunea educațională este unul dintre cele mai accesate, aproape toate universitățile participante depunând proiecte în această direcție. Totodată, este și unul dintre domeniile în care cererea de finanțare depășește semnificativ resursele disponibile. Nivelul de acoperire bugetară în perioada 2016–2021 a variat între 50% și 80%, indicând o presiune constantă asupra fondurilor alocate și o nevoie instituțională persistentă.

Participarea redusă la învățământul terțiar universitar reprezintă o provocare sistemică în cadrul învățământului superior din România. Această problemă a fost abordată prin multiple intervenții, beneficiind de alocări financiare semnificative în perioada de referință. Un exemplu relevant este Programul Operațional Capital Uman (POCU), care a inclus obiectivul specific 6.7 — creșterea participării la învățământul terțiar universitar și non-universitar, în special pentru persoanele provenite din grupuri vulnerabile. Intervențiile finanțate prin POCU au fost similare, în multe privințe, cu cele susținute prin FDI.

Conform raportului de evaluare a implementării POCU pentru perioada 2015–2020, universitățile au beneficiat de peste 150 milioane RON pentru dezvoltarea de programe și activități dedicate acestui obiectiv. În comparație, suma alocată prin FDI în cadrul celor șase competiții desfășurate între 2016 și 2021 pentru domeniul echității și accesului la învățământ superior a reprezentat aproximativ un sfert din alocarea POCU. În acest context, resursele FDI pot fi considerate semnificative, raportat la alte surse de finanțare complementare.

Cu toate acestea, nivelul de acoperire a nevoilor sistemului național în acest domeniu rămâne insuficient, din cauza alocărilor relativ reduse în perioada analizată. În ceea ce privește randamentul resurselor alocate, în intervalul 2016–2021 au fost finanțate 156 de proiecte, cu un buget total de aproximativ 39 milioane RON. Eficiența bugetară a fost excelentă, cu o rată medie de execuție de 97,5%.

Totuși, aceste resurse au acoperit doar aproximativ 65% din nevoile bugetate de universități, ceea ce indică o discrepanță între cererea exprimată și capacitatea de finanțare disponibilă. În plus, se observă variații în rata de succes: în anii 2016 și 2019, aproape toate proiectele au fost aprobate, în timp ce în 2017 rata de succes a fost semnificativ mai scăzută, reflectând o competiție mai intensă sau o limitare indirectă a fondurilor disponibile, prin extinderea domeniilor pentru care se puteau depune proiecte.

Domeniul internaționalizării învățământului superior din România a reprezentat, până în prezent, cel mai important segment de dezvoltare instituțională din perspectiva resurselor alocate prin FDI. Acest domeniu, prezent în toate competițiile naționale, a beneficiat — cu excepția anului 2016 — de cele mai



consistente alocări bugetare anuale. În ultimii trei ani (2019–2021), toate instituțiile de învățământ superior au depus și au obținut finanțare pentru proiecte în acest domeniu, ceea ce a condus la o rată de succes de 100%, indicând absența competiției interinstituționale.

Această situație se explică prin lipsa altor surse de finanțare dedicate activităților de internaționalizare, cum ar fi dezvoltarea de parteneriate academice sau atragerea de studenți internaționali. Exceptând programul Erasmus+, care acoperă exclusiv mobilitatea studenților din și către statele membre UE, universitățile din România nu au beneficiat de fonduri pentru promovarea colaborărilor internaționale în educație și cercetare. Mai mult, documentele strategice naționale pentru perioada 2015–2020 nu includ obiective explicite privind internaționalizarea sau parteneriatele transnaționale, ceea ce a consolidat rolul FDI ca unic instrument de susținere financiară în acest domeniu.

În total, în perioada 2016–2021, au fost finanțate 222 de proiecte în domeniul internaționalizării, cu o alocare bugetară cumulată de aproximativ 57 milioane RON. Din această sumă, aproximativ 97% au fost efectiv cheltuiți, iar nivelul de acoperire a nevoilor bugetate de universități a fost de circa 67%. Aceste cifre confirmă importanța strategică a domeniului, dar și existența unui deficit structural de resurse în raport cu cererea exprimată de instituții.

Un al treilea domeniu prezent constant în competițiile FDI este cel dedicat grădinilor botanice, stațiunilor didactice și infrastructurilor universitare de practică și cercetare. Denumirea acestui domeniu reflectă necesitatea unei linii de finanțare dedicate infrastructurii universitare, care nu poate fi acoperită prin alte mecanisme bugetare. Deși scopul principal este susținerea funcționării acestor facilități în sprijinul activităților didactice, proiectele finanțate au contribuit și la dezvoltarea instituțională, prin achiziții de echipamente, modernizări, re tehnologizări și extinderea infrastructurii existente.

O caracteristică distinctivă a domeniului dedicat infrastructurii universitare — grădini botanice, stațiuni didactice și baze de practică — este expansiunea rapidă a numărului de instituții participante. În ciuda specificului clar definit, numărul proiectelor depuse a crescut semnificativ, de la 14 în 2016 la 42 în 2021. În acel an, aproape toate universitățile finanțate din fonduri publice au aplicat pentru sprijin în acest domeniu, marcând cea mai accelerată creștere comparativ cu celelalte arii de finanțare instituțională.

Această evoluție reflectă nevoia tot mai acută a universităților de a consolida infrastructura de susținere a activităților didactice, prin facilități care permit aplicarea practică a cunoștințelor dobândite de studenți. În perioada 2016–2021, au fost finanțate 163 de proiecte, cu o alocare totală de aproximativ 49 milioane RON. Diferența față de domeniul echității și accesului este relativ redusă — circa 1,5 milioane RON — ceea ce indică o prioritizare echilibrată între cele două direcții.



Dintre cele trei domenii permanente, acesta a înregistrat cel mai ridicat nivel de acoperire a nevoilor bugetate, cu o medie de aproximativ 75%. Performanța se datorează în principal anului 2016, când acoperirea a fost de 91%. Totuși, creșterea accelerată a numărului de proiecte aprobate a condus la o diminuare treptată a ratei de acoperire, ajungând la 77% și ulterior la 75% în intervalul 2018–2020. Deși alocările bugetare au crescut anual, acestea nu au reușit să țină pasul cu dinamica cererii.

În ceea ce privește eficiența bugetară, acest domeniu se remarcă prin cea mai bună performanță: fondurile alocate au fost utilizate în proporție medie de 98% pe parcursul celor cinci ani analizați. Această eficiență se explică, cel mai probabil, prin natura costurilor implicate — recurente, predictibile și bine documentate — ceea ce facilitează o execuție financiară riguroasă și conformă cu planificarea inițială.

Analiza comparativă a celor trei domenii permanente în care universitățile au propus proiecte de dezvoltare instituțională, în cadrul competițiilor FDI desfășurate între 2016 și 2021, evidențiază o tendință clară de ierarhizare a priorităților de finanțare. Deși această ierarhie nu este formalizată în documentele oficiale de programare, se poate observa că domeniul internaționalizării a fost tratat ca o prioritate strategică de către Ministerul Educației și Cercetării, instituția finanțatoare.

Internaționalizarea a beneficiat de cele mai mari alocări bugetare și este singurul domeniu în care toate universitățile publice au transmis propuneri de finanțare. Mai mult, timp de doi ani consecutivi, toate proiectele depuse au fost aprobate, ceea ce indică un angajament instituțional ferm pentru susținerea acestui tip de dezvoltare.

Domeniul echității și accesului la învățământul terțiar universitar se situează pe locul secund în această ierarhie, atât din perspectiva volumului de resurse alocate, cât și a numărului de instituții participante. Acest domeniu acoperă o gamă largă de activități și se intersectează cu politici și intervenții din zona învățământului preuniversitar. De asemenea, este vizat de alte programe publice, inclusiv cele finanțate din fonduri europene nerambursabile, cum ar fi cele din cadrul Programului Operațional Capital Uman (POCU). Cu toate acestea, FDI a contribuit semnificativ, alocând aproximativ un sfert din resursele distribuite prin POCU pentru intervenții similare.

A treia direcție prioritară este reprezentată de domeniul dedicat grădinilor botanice și stațiilor didactice. Deși orientarea acestui domeniu este mai degrabă operațională decât strategică, el răspunde unei nevoi reale de acoperire a costurilor administrative și de întreținere a infrastructurii universitare. Aceste facilități sunt prezente sau în curs de dezvoltare în majoritatea instituțiilor de învățământ superior din România.

Numărul universităților care au aplicat în acest domeniu a crescut rapid, generând o creștere corespunzătoare a numărului de proiecte finanțate. Această expansiune a condus, pe termen scurt, la un



dezechilibru între cererea exprimată și resursele disponibile. Cu toate acestea, datorită specificului său, domeniul are potențialul de a susține, în timp, o finanțare adecvată pentru o nevoie generalizată la nivelul sistemului de învățământ superior

Domeniile incluse în metodologiile competițiilor FDI după anul 2017 reflectă nevoi sistemice similare celor deja analizate. Diversificarea tipologiilor de proiecte și activități de dezvoltare instituțională a corespuns unor cerințe identificate la nivelul sistemului de învățământ superior, în special în zone insuficient acoperite de alte surse de finanțare. În unele cazuri, performanța universităților în aceste domenii influențează direct nivelul finanțării instituționale.

Un exemplu relevant este domeniul „Susținerea cercetării științifice”, introdus în 2018. În cadrul acestuia au fost finanțate 107 proiecte, cu o alocare totală de aproximativ 33 milioane RON. Rata de execuție bugetară a fost constant peste 99%, iar în 2020, nevoile bugetate au fost acoperite în proporție de 90% — cea mai ridicată rată de acoperire dintre toate domeniile FDI.

Importanța acestui domeniu derivă din faptul că rezultatele cercetării sunt evaluate în cadrul indicatorilor de calitate utilizați pentru alocarea finanțării suplimentare. Astfel, proiectele finanțate influențează indirect capacitatea universităților de a atrage resurse suplimentare, în limita celor 26,5% din finanțarea de bază. În contextul în care România alocă cel mai mic procent din bugetul guvernamental pentru cercetare și dezvoltare dintre toate statele membre UE — doar 0,31% în 2020, față de media europeană de 1,42% — introducerea acestui domeniu a fost justificată. Totuși, datele sugerează că scopul principal a fost conservarea unui nivel minim de activitate științifică, mai degrabă decât stimularea unei dezvoltări instituționale semnificative.

Un alt domeniu introdus în 2017 este cel dedicat dezvoltării calității activităților didactice. Proiectele finanțate au vizat atât evaluarea nevoilor de formare ale membrilor comunității academice, cât și elaborarea de norme și instrumente pentru promovarea eticii și deontologiei universitare. Un fenomen central abordat a fost cel al plagiatului, care afectează reputația și credibilitatea mediului academic românesc.

În perioada 2017–2020, au fost finanțate 129 de proiecte, cu o alocare totală de 33,5 milioane RON și o eficiență bugetară de 99%. Proiectele au răspuns unor nevoi clar definite, generate de presiunea publică pentru transparență și integritate academică. Accesul public la tezele de doctorat, de exemplu, a impus dezvoltarea de mecanisme de verificare a originalității lucrărilor științifice.

Pe lângă componenta etică, proiectele au acoperit și activități de modernizare didactică: actualizarea metodelor de evaluare, dezvoltarea de parteneriate academice, schimburi de experiență și alte inițiative similare. Aceste activități nu beneficiază de alte surse de finanțare, iar calitatea procesului didactic



este un criteriu evaluat atât în metodologia de finanțare suplimentară, cât și în cadrul proceselor de asigurare a calității în învățământul superior.

Domeniul societăților antreprenoriale studențești a fost introdus ca urmare a unei cerințe normative stabilite prin Ordinul Ministrului Educației nr. 3262/2017. Aceste structuri, fără personalitate juridică, au fost concepute pentru a sprijini dezvoltarea competențelor antreprenoriale ale studenților și absolvenților, fiind finanțate preponderent prin FDI și, complementar, din resurse proprii ale universităților.

Datele indică un interes inițial scăzut din partea instituțiilor. În 2017, doar 37 de universități au depus proiecte, dintre care 15 au fost aprobate (rata de succes: 40%). Ritmul de creștere a numărului de proiecte finanțate a fost lent, iar în 2020 au fost aprobate doar 36 de proiecte, în condițiile în care alte domenii au depășit 40 de proiecte finanțate.

Resursele alocate acestui domeniu au fost cele mai reduse din cadrul competițiilor FDI — doar 15,5 milioane RON în patru ani. Explicațiile sunt multiple: profilul activităților nu este aplicabil în toate domeniile științifice, iar dezvoltarea unei culturi antreprenoriale universitare necesită un orizont de timp extins și instrumente complementare. Transformarea valorilor organizaționale și stimularea excelenței prin competiție interinstituțională sunt procese complexe, care depășesc cadrul strict al competițiilor FDI.

Analiza comparativă poate fi sintetizată în următoarele argumente:

1. **Internaționalizarea, echitatea și infrastructura didactică reprezintă direcțiile prioritare de finanțare** în cadrul competițiilor FDI, reflectate atât prin volumul resurselor alocate, cât și prin numărul de proiecte aprobate. Internaționalizarea a beneficiat de cea mai mare susținere financiară, cu o rată de succes de 100% în ultimii ani;
2. **Introducerea de noi domenii după 2017 a răspuns unor nevoi sistemice neacoperite anterior**, în special în zone precum cercetarea științifică, calitatea activităților didactice și antreprenoriatul studențesc. Aceste domenii au înregistrat eficiențe bugetare ridicate, dar niveluri diferite de acoperire a nevoilor bugetate;
3. **Eficiența bugetară medie în cadrul competițiilor FDI a fost constant ridicată**, depășind 97% în majoritatea domeniilor, ceea ce indică o capacitate administrativă consolidată la nivelul universităților și o bună calibrare a resurselor în raport cu activitățile planificate;
4. **Rata de succes ridicată în unele domenii sugerează o diminuare a caracterului competițional interinstituțional**, competiția fiind transferată în interiorul universităților. Această tendință necesită o reevaluare a mecanismelor de selecție pentru a menține principiile de competiție și excelență, cu precizarea că o alta zonă competițională inter-universitară este reprezentată de valoarea procentuală a finanțării acordate unui proiect în interiorul unui domeniu competițional;



5. **FDI a devenit un instrument esențial pentru susținerea dezvoltării instituționale în învățământul superior**, compensând parțial lipsa altor surse de finanțare publică, în special în domeniul strategice precum cercetarea, etica academică și infrastructura didactică.

Aceste argumente au determinat formularea unor concluzii și recomandări, pe care le prezentăm sintetic în cele ce urmează.

II.3. Concluzii analiza comparativă

Între 2016 și 2021 șase competiții pentru alocarea resurselor financiare prin intermediul FDI au fost organizate, administrate și finalizate de către CNFIS – UEFISCDI. În cadrul acestor competiții au fost distribuite fonduri de la bugetul de stat în valoare de peste 285 milioane RON și au fost implementate 1150 proiecte de dezvoltare instituțională. Indicatorii statistici arată faptul că performanța administrativă atât la nivelul universităților cât și a administrării FDI s-a îmbunătățit de la un an la altul. Mai mult, această îmbunătățire a determinat creșterea resurselor alocate prin intermediul acestui instrument de finanțare de către Ministerul Educației și Cercetării, organizația finanțatoare. Numărul tot mai mare de universități care au depus proiecte, numărul tot mai mare de proiecte depuse, resursele financiare solicitate, precum și resursele alocate, sunt argumente care susțin succesul implementării acestui instrument de finanțare și importanța acestuia la nivel de sistem. Chiar dacă prin intermediul FDI sunt alocate resurse relativ reduse cantitativ, doar 1,5% din valoarea finanțării de bază, importanța și dimensiunea acestui instrument pot fi observate prin raportare la alte elemente.

FDI este un instrument de finanțare prin care au fost alocate resurse în valoare totală echivalentă cu aproximativ un sfert din cele acordate universităților în cadrul POCU pentru întreaga perioadă 2014 – 2021, pentru stimularea participării la învățământ superior și asigurarea echității și a egalității de șanse. Totodată, FDI este un instrument prin intermediul căruia au fost susținute integral obiective strategice ale dezvoltării sistemului de învățământ terțiar universitar, cum ar fi stimularea și sprijinirea internaționalizării acestuia sau, mai recent, susținerea activităților de cercetare științifică sau dezvoltarea calității activităților didactice. Tot prin intermediul FDI au fost finanțate și unele obiective de politică guvernamentală în domeniul educației, cum ar fi dezvoltarea competențelor antreprenoriale în rândul studenților, studentelor și absolvenților de învățământ superior din România.

În același timp, unele aspecte trebuie avute în vedere pentru dezvoltarea în viitor atât a FDI, ca instrument de finanțare, cât și a competițiilor organizate la nivel național pentru selectarea proiectelor finanțate. Creșterea numărului de universități și, implicit, a numărului de proiecte transmise a dus la o creștere simultană a ratelor de succes. Există domenii în cadrul cărora toate proiectele depuse sunt selectate pentru finanțare, sau în cadrul cărora aproape toate proiectele depuse (peste 90%) sunt selectate pentru



finanțare. O altă practică prin care este asigurată componenta competițională este aceea prin care în cadrul evaluării la nivel de comisii se propune acordarea unui procent din valoarea solicitată în cadrul proiectului, în funcție de punctajul obținut. Astfel, proiectele mai bine poziționate în ierarhia oferită de punctajul de la evaluarea individuală, vor obține și un procent mai consistent din finanțarea solicitată. Chiar dacă o astfel de evoluție poate fi ușor explicată de penuria de resurse financiare pentru domenii cheie în dezvoltarea universităților, totuși ea contravine principiului care a stat la baza inițierii și dezvoltării FDI: al competiției pentru resurse. Există cel puțin două opțiuni care trebuie explorate: fie renunțarea la principiul competiției pentru resurse și transformarea FDI într-un instrument de finanțare bazat pe alte principii; fie menținerea competitivității și asigurarea unor alte surse și instrumente care să ofere resurse pentru activități cheie, strategice ale universităților.

În unele cazuri, FDI a fost utilizat ca instrument pentru finanțarea unor activități administrative curente și mai puțin pentru dezvoltarea universităților pe baza unei planificări cu un orizont de timp multianual. Finanțarea unor activități precum implementarea Registrului Matricol Unic, sau a administrării unor componente ale universităților cum ar fi grădinile botanice sau stațiunile didactice, a corespuns unor nevoi imediate, stringente ale sistemului. Realizarea unor obiective instrumentale precum dezvoltarea unor comportamente etice și achiziția unor resurse și instrumente care să stimuleze aceste comportamente, cum ar fi cazul fraudelor intelectuale, reprezintă un alt exemplu în acest sens. Este evident că penuria resurselor financiare determină această delegare a responsabilităților și obiectivelor de finanțare în direcția FDI. Cu toate acestea, ar trebui identificate mecanisme, instrumente, prin intermediul cărora accentul ar trebui să fie pus pe rezultatele, pe efectele pe care proiectele le-ar putea produce în timp și care vor duce la dezvoltarea organizației universitare.

Dezvoltarea unui sistem de monitorizare, de evaluare de parcurs și finală, de planificare și prognoză atât a nevoilor cât și a efectelor produse de proiectele finanțate prin intermediul FDI reprezintă un element fundamental pentru viitorul acestui instrument. FDI ar trebui să beneficieze de un set minimal de indicatori relevanți la nivel de program, dar și de domenii de finanțare, care să fie măsurate periodic, la nivel de proiect dar și agregat de domenii de dezvoltare instituțională. Indicatorii ar trebui să măsoare atât caracteristicile procesului, după modelul oferit de acest raport, însă, ar trebui să fie personalizați și să urmărească obiective strategice de dezvoltare instituțională la nivel de domeniu de dezvoltare instituțională. Prin implementarea unei metodologii flexibile, simple, de monitorizare și evaluare periodică, eficiența și eficacitatea programului ar putea să fie îmbunătățite.



II.4. Recomandările primului raport de analiză a impactului FDI în perioada 2016 - 2021:

Un element metodologic important în propunerea unei noi analize de impact, pentru perioada 2022 – 2023 a implementării FDI, sunt recomandările formulate de primul raport de evaluare. Recomandările formulate în 2022 au vizat trei direcții strategice importante:

- Îmbunătățirea și dezvoltarea administrativă și procedurală a FDI;
- Ajustarea regulilor de alocare a resurselor financiare;
- Clarificarea și orientarea domeniilor de finanțare spre obiective mai clar definite, măsurabile și corelate.

Acești trei piloni includ măsuri care pot fi sintetizate în următoarele acțiuni și direcții viitoare de colectare și analiză a datelor. Stabilirea unui prag minim de acoperire a finanțării solicitate: raportul recomandă ca acoperirea să fie de peste 85% din finanțarea solicitată pentru a produce rezultate semnificative la nivel de universitate. Analizele pe domenii au arătat că influența finanțărilor alocate prin FDI asupra finanțării globale a unei universități nu este vizibilă la nivel multianual. Această măsură va conduce spre concentrarea resurselor în vederea creșterii impactului global al FDI.

O altă măsură importantă ar putea fi, potrivit raportului, dezvoltarea unui sistem de indicatori măsurabili, personalizați și comparabili pentru FDI și proiectele finanțate din acest fond. Crearea unui set minimal de indicatori relevanți și măsurabili, atât la nivel de program, cât și pe domenii de finanțare, pentru a permite evaluarea precisă a progresului și impactului finanțărilor este o prioritate. Un cadru bazat pe indicatori ar facilita compararea proiectelor, selecția și diferențierea acestora, și identificarea practicilor eficiente. Activități curente de administrare a FDI, de monitorizare și de evaluare periodică a implementării proiectelor ar fi facilitate de existența unui astfel de sistem. Introducerea unui astfel de sistem va genera, pe termen scurt, unele costuri operaționale. Sistemul de indicatori va solicita o îmbunătățire a platformei de gestionare a datelor cu privire la sectorul universitar și o corelare a diferitelor sisteme existente.

O propunere de asemenea importantă este cea de acordare a unei finanțări multianuale prin intermediul unui sistem de proiecte corelate sau etapizate. În acest scop ar trebui realizate mai multe schimbări, precum introducerea unei metodologii de finanțare multianuală. O provocare în acest caz ar fi asigurarea coerenței, sustenabilității și dezvoltării constante a universităților. Există însă un exemplu de bună practică, respectiv proiectele succesiv depuse în diverși ani în cadrul domeniului care viza dezvoltarea societăților antreprenoriale studentești. În acest context recomandarea prezentată în raport este ca universitățile să fie încurajate să aplice consecvent în toate domeniile pentru a obține câștiguri financiare semnificative și a mări impactul global al FDI.



În ceea ce privește sistemul și metodologia de finanțare, se consideră necesară o recalibrarea a modalității de alocare a resurselor financiare către proiecte, care să includă și alte criterii, dincolo de o valoare maximă pentru proiect. Dimensiunea comunității academice sau corelarea costurilor cu rezultatele și grupul țintă, precum și stabilirea unor praguri de referință privind costurile anumitor tipuri de rezultate reprezintă propuneri formulate de raport. Încurajarea cooperării inter-universitare precum și posibilitatea ca o universitate să propună și să implementeze mai mult de un proiect pentru un domeniu sunt alte tipuri de măsuri care ar putea duce la echilibrarea sistemului de implementare a FDI.

Analiza și reformularea domeniilor de finanțare este însă cea mai importantă dintre recomandările formulate. Multe domenii actuale abordează nevoi sistemice ample pentru care resursele FDI sunt subdimensionate. Lista de domenii de finanțare și descrierea acestora variază anual; în 2016 au fost 4 domenii, în anul imediat următor au crescut la 8, iar din 2018 s-au redus la 6. Doar trei domenii (Echitate & Piața Muncii, Internaționalizare, Grădini Botanice & Stațiuni Didactice) au avut continuitate. Domeniile de finanțare ar trebui să fie mai clar precizate, un exemplu de succes fiind cazul Registrului Matricol Unic (RMU), unde implementarea a dus la dispariția domeniului după doi ani, datorită atingerii obiectivului. O altă recomandare este focalizarea asupra activităților care vizează construcția administrativă și organizațională. FDI este un instrument financiar de mici dimensiuni și ar putea fi mai eficient dacă ar fi viza, ca obiectiv principal, construcția administrativă și organizațională a universităților. Aceasta ar crește capacitatea universităților de a gestiona ulterior proiecte mai ample, de exemplu, cele finanțate prin fonduri europene care implică resurse semnificativ mai mari.

La nivel de domenii raportul propune diferite recomandări specifice, care vizează însă aceleași categorii conceptuale, legate de precizarea mai clară a obiectivelor specifice urmărite, rezultate așteptate sau indicatori de măsurare și monitorizare a implementării proiectelor. Recomandările propuse personalizat pentru fiecare domeniu în parte arată faptul că, din perspectiva coerenței interne a operării fondului, există încă o nevoie de planificare strategică destul de vizibilă. Adecvarea obiectivelor domeniilor la rezultatele obținute în implementarea proiectelor, spre exemplu, este un element prioritar. Clarificarea tipurilor de activități, corelarea acestora cu obiectivele specifice ale domeniului și cele generale ale fondului, este o altă nevoie identificată.

În acest context, metodologia propusă pentru analiza impactului implementării FDI în perioada 2022 – 2023, asociază un mix de metode de analiză a datelor care să răspundă în primul rând nevoii de planificare strategică. Planificarea vizează următorul ciclu de implementare al FDI, pe care îl considerăm a fi calendaristic situat în perioada 2027 – 2032.



III. Cadrul general al finanțării instituționale a universităților din România

Finanțarea învățământului superior în România este structurată în jurul unui mecanism dublu care implică finanțare instituțională (în principal granturi globale) și finanțare competitivă bazată pe proiecte. Fondurile publice alocate universităților de stat sunt considerate venituri proprii. Sistemul își propune să asigure o educație de calitate, să dezvolte resursele umane și să încurajeze cercetarea științifică și creația artistică. Finanțarea instituțiilor de învățământ superior de stat din România este structurată în principal în trei componente principale:

1. Finanțarea de bază (FB): Această componentă acoperă cheltuielile cu personalul didactic (salariile personalului didactic și de cercetare), cheltuielile educaționale și de dezvoltare a resurselor umane și cheltuielile generale instituționale pentru programele de studii. Se alocă proporțional cu **numărul de studenți**, pentru locurile finanțate de la bugetul de stat, pe diferite cicluri de studii, forme și domenii. Finanțarea de bază, împreună cu finanțarea suplimentară și granturile doctorale, formează finanțarea principală pentru universități pe baza unei formule.
2. Finanțarea suplimentară (FS): Această finanțare reflectă **performanța fiecărei universități** pe baza criteriilor și standardelor de calitate propuse de Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS) și aprobate de Ministerul Educației și Cercetării. Acesta reprezintă cel puțin **30% din finanțarea de bază** alocată universităților. Metodologia de finanțare suplimentară include **15 indicatori grupați în patru dimensiuni distincte** care reprezintă principalele misiuni ale învățământului superior românesc: educație (predare/învățare), cercetare, internaționalizare și orientare regională și echitate socială. Nouă dintre acești indicatori sunt calculați la nivelul ramurilor științifice (40 de ramuri grupate în cinci domenii fundamentale). Logica din spatele finanțării suplimentare este de a **diferenția finanțarea instituțională în funcție de performanța universității**, folosind acești indicatori de calitate. Universitățile sunt clasificate în funcție de ramura științifică sau la nivel național, pentru fiecare indicator, poziția lor determinând alocările bugetare. Acesta este descris ca un joc cu sumă zero, în care câștigurile pentru unele universități la un indicator se traduc în pierderi pentru altele. Indicatorii-cheie și „clasele” asociate acestora includ: domeniul predare/învățare; domeniul cercetare științifică/ creație artistică; domeniul orientare internațională; domeniul orientare regională și echitate socială.



3. Fondul pentru Dezvoltare Instituțională – FDI: este un flux de finanțare care funcționează printr-o competiție anuală de proiecte. Aceasta completează finanțarea de bază și suplimentară. Obiectivul său este de a descrie și evalua impactul fondurilor alocate asupra sistemului național de învățământ superior în perioada 2016-2021. Alocările prin FDI au crescut anual, de la aproximativ 19,5 milioane de lei în 2016 la peste 78 de milioane de lei în 2023. Metodologia de alocare a FDI acordă prioritate domeniilor specifice și utilizează concursuri de proiecte publice și transparente. Domeniile prioritare cheie pentru FDI au evoluat, dar au inclus în mod constant: echitate socială și acces la învățământul superior, inclusiv consiliere în carieră și corelarea cu piața muncii; internaționalizarea învățământului superior românesc; asigurarea bunei funcționări a grădinilor botanice universitare, a stațiilor didactice, a bazelor practice și a altor infrastructuri de sprijin; sprijin pentru activitățile Societăților Antreprenoriale Studentești (SAS) din cadrul universităților, introdus în 2017 datorită cerințelor legale. Fondurile se concentrează în primul rând pe formarea competențelor și dezvoltarea competențelor pentru studenți, mai degrabă decât pe sprijinul direct pentru inițiativele de afaceri; îmbunătățirea calității activității didactice, inclusiv respectarea eticii și deontologiei academice. Acest domeniu răspunde nevoii de formare profesională continuă a cadrelor didactice; sprijin pentru excelența în cercetare în universități, introdus în 2018 pentru a asigura o sursă de finanțare pentru menținerea infrastructurii de cercetare existente și sustenabilitatea proiectelor finalizate. FDI reprezintă 1,5% din finanțarea instituțională totală.

III.1 Cadrul normativ al finanțării învățământului universitar

Cadrul pentru finanțarea învățământului superior este prezentat în Legea învățământului superior nr. 199/2023, care stabilește cadrul legal privind finanțarea și patrimoniul instituțiilor de învățământ superior de stat.

Principalele elemente prevăzute legal sunt legate de diferite forme de contractare a resurselor financiare între universități și Ministerul Educației și Cercetării. Universitățile publice funcționează în baza a două tipuri de contracte anuale cu Ministerul Educației și Cercetării:

1. Contract instituțional: Acoperă finanțarea de bază și suplimentară, obiectivele de investiții, fondurile competitive pentru dezvoltarea instituțională și fondurile de incluziune/burse/protecție socială pentru studenți;
2. Contract complementar: Acoperă fonduri de cămin/cantină, investiții, dotări, fonduri pentru cluburi sportive universitare și institute de cercetare-dezvoltare;



Universitățile au autonomie în utilizarea veniturilor lor pentru atingerea obiectivelor de stat în educație și cercetare științifică, rectorii fiind responsabili pentru prioritizarea resurselor către cele mai performante structuri. Veniturile provin din alocări bugetare de stat și venituri extrabugetare (de exemplu, taxe, donații, sponsorizări). O limitare semnificativă în învățământul superior românesc este faptul că universitățile raportează situațiile financiare doar la nivel instituțional, respectând reglementările generale ale Ministerului de Finanțe. Nu există o practică națională pentru colectarea detaliată a cheltuielilor, segmentată pe misiuni specifice (cum ar fi predarea vs. cercetarea). Implementarea unor sisteme de raportare mai complexe, așa cum se vede la nivel internațional, ar necesita reforme legislative substanțiale, sprijin financiar și logistic. Numeroase reglementări afectează domeniul de aplicare și amploarea cheltuielilor, în special costurile cu personalul. De exemplu, doar din 2021 universitățile ar putea folosi până la 10% din finanțarea lor de bază pentru cheltuieli de capital, o schimbare menită să crească investițiile în modernizarea educației.

Cercetarea românească a fost istoric subfinanțată, lipsită de predictibilitate în finanțarea competitivă și finanțarea instituțională până în prezent. Această subfinanțare cronică afectează performanța științifică națională. În comparație cu alte țări din UE, România investește semnificativ mai puțin în cercetare și dezvoltare ca procent din PIB, în special în sectorul învățământului superior.

În 2021, a fost înființat pentru prima dată un **fond special pentru cercetarea științifică universitară (FCSU)**, în valoare de 100.000.000 de lei, pentru dezvoltarea resurselor umane, a infrastructurii de cercetare și a îmbunătățirii vizibilității. Acest fond urmărește să abordeze finanțarea redusă pentru activitățile de cercetare din alte surse. Universitățile alocă cea mai mare parte a cheltuielilor de cercetare și dezvoltare costurilor cu personalul (63%)³, urmate de cheltuielile curente (materiale). În ciuda provocărilor, universitățile românești sunt actori importanți în cercetare și dezvoltare.

Pe scurt, finanțarea învățământului superior din România se bazează pe o combinație de alocare de bază per student, finanțare suplimentară bazată pe performanță și finanțare competitivă a proiectelor prin FDI, cu eforturi recente de a aborda subfinanțarea istorică a cercetării universitare. Cu toate acestea, rămân provocări semnificative în ceea ce privește nivelurile generale de finanțare, metodologiile de calcul al costurilor și sprijinirea dezvoltării strategice pe termen lung.

Sistemul de finanțare pentru instituțiile de învățământ superior de stat din România clasifică în linii mari cheltuielile în două tipuri principale, bazate pe sistemul de clasificare a finanțelor publice. Cheltuielile curente acoperă costurile operaționale regulate, zilnice, ale unei universități. Ele reprezintă de obicei marea

³ „Analiza contextului național și internațional privind finanțarea instituțională a cercetării în universități” p.17 de la POCU-INTL - https://pocu-intl.uefiscdi.ro/images/Rezultate/A432_RT16_StudiuFIC-final-dec2022.pdf.



majoritate a cheltuielilor universitare, adesea peste 90%⁴ din bugetul total. Categoriile cheie din cadrul cheltuielilor curente includ: *cheltuielile de personal*, aceasta este în mod constant cea mai mare categorie individuală, absorbind aproximativ trei sferturi din fondurile publice alocate universităților. Acoperă salariile pentru toate tipurile de personal, inclusiv didactic, didactic auxiliar și nedidactic, fără o defalcare centrală suplimentară pe categorii specifice de personal sau grade academice. *Bunuri și servicii* acoperă costurile materiale și operaționale, bazându-se adesea mai mult pe veniturile extrabugetare proprii ale universității, comparativ cu costurile de personal. *Alte cheltuieli* este o categorie care include predominant bursele și alte forme de sprijin financiar pentru studenți. Peste 90%⁵ din cheltuielile cu bursele din bugetele universitare sunt acoperite de alocațiile bugetare de stat. *Asistență socială* este o categorie distinctă, ponderea sa în totalul cheltuielilor este, în general, neglijabilă pentru universități. *Cheltuieli de capital* sunt alocate pentru investiții semnificative în construcții noi, echipamente și modernizare. Istoric, finanțarea publică pentru cheltuielile de capital a fost foarte scăzută, ceea ce a limitat capacitățile de dezvoltare ale universităților și le-a făcut mai dependente de fondurile extrabugetare pentru investiții.

Cheltuielile universitare sunt urmărite și raportate în funcție de sursa lor de proveniență, fie alocații bugetare de stat sau din veniturile proprii, generate de universitate. Cheltuielile din alocații bugetare primite de la Ministerul Educației și Cercetării prin contracte anuale. Ele constituie principala sursă de venit pentru universitățile de stat și sunt utilizate în principal pentru a acoperi costurile de personal și bursele studenților. Cheltuieli din venituri proprii extrabugetare includ venituri din taxele de studiu, donații, sponsorizări și servicii furnizate de universitate. Aceste fonduri sunt adesea folosite pentru a acoperi cheltuieli precum bunuri și servicii și investiții de capital acolo unde finanțarea publică este insuficientă. O altă sursă de finanțare sunt fondurile externe nerambursabile prin intermediul cărora universitățile primesc resurse financiare și efectuează cheltuieli (de exemplu: programe și proiecte europene). Cheltuielile corespunzătoare sunt adesea tratate separat și excluse din analizele generale datorită caracterului lor nerecurent și distribuției inegale între universități.

Colectarea centralizată a datelor financiar-contabile în România permite doar o clasificare funcțională limitată a cheltuielilor. Universitățile din România raportează cheltuielile considerând trei destinații funcționale: educația universitară care acoperă activitatea didactică principală, inclusiv programele de licență și masterat și implicit cheltuieli potențiale legate de cercetare în cadrul acestei

⁴ „Cheltuieli recente și elemente de calcul al costurilor reale în învățământul superior din România” p.31, de la POCU-INTL, https://pocu-intl.uefiscdi.ro/images/Rezultate/A4.3.3_RT16_Studiu_cheltuieli_IS-final-dec2022.pdf.

⁵ „Cheltuieli recente și elemente de calcul al costurilor reale în învățământul superior din România” p.64, de la POCU-INTL, https://pocu-intl.uefiscdi.ro/images/Rezultate/A4.3.3_RT16_Studiu_cheltuieli_IS-final-dec2022.pdf.



categorii largi; educația post-universitară se aplică instituțiilor care oferă astfel de programe și, în general, nu este susținută de alocațiile bugetare de stat. O categorie separată este cea a cheltuielilor pentru cămine și cantine și acoperă serviciile de cazare și masă pentru studenți, pentru care universitățile primesc subvenții specifice.

Clasificarea cea mai des utilizată este în funcție de mecanismul de finanțare și domenii prioritare (planificare strategică). Această clasificare nu este una contabilă formală a *tuturor* cheltuielilor, mecanismele de finanțare în sine influențează modul în care fondurile sunt direcționate. Acest tip de clasificare influențează în primul rând deciziile de alocare a resurselor financiare, adică modul în care cheltuielile sunt efectiv grupate în funcție de scopul finanțării. Finanțarea de bază (FB), acoperă nevoile instituționale de bază, cum ar fi personalul, dezvoltarea resurselor umane și cheltuielile generale pentru programele de studii. Finanțarea suplimentară (FS): Alocată pe baza performanței universitare pe diverși indicatori de calitate legați de educație (predare/învățare), cercetare științifică/creație artistică, internaționalizare și orientare regională & echitate socială. Acest mecanism își propune să diferențieze finanțarea în funcție de performanța în aceste domenii, clasificând implicit cheltuielile în conformitate cu aceste misiuni. **Fondul pentru Dezvoltare Instituțională (FDI)** este un mecanism de finanțare competitiv care sprijină proiecte specifice de dezvoltare instituțională.

Finanțarea instituțională a universităților în România este distribuită printr-un sistem cu multiple componente, care a evoluat în timp, având ca scop susținerea calității învățământului, dezvoltarea personalului, creșterea nivelului cercetării științifice și a creației artistice.

Structura alocațiilor bugetare pentru finanțarea instituțională totală a universităților de stat, conform datelor pentru anul 2023, este următoarea (Tabel 2):

- **Finanțarea de bază (FB):** 57,7%.
- **Finanțarea suplimentară (FS):** 25,2%
- **Fondul pentru Dezvoltare Instituțională (FDI):** 1,3%
- **Fondul pentru situații speciale:** 1,3%
- **Suplimentare bugetară:** 8%

Fondul pentru Dezvoltare Instituțională (FDI), în acest context, este un instrument de finanțare distinct, alocarea resurselor financiare făcându-se printr-o competiție anuală de proiecte. Obiectivul său este promovarea unor proiecte specifice ale universităților, care să fie corelate cu strategia de dezvoltare instituțională, adoptată periodic de fiecare organizație universitară în parte. În cadrul FDI, vor fi analizate prioritar trei domenii în cadrul cărora au fost aprobate și finanțate proiecte, în perioada 2022 - 2023:



Internaționalizarea (D2); îmbunătățirea calității activității didactice, inclusiv deontologia și etica academică (D5) și susținerea cercetării de Excelență în Universități (D6). Cele din urmă domenii sunt cele mai recente din istoricul implementării FDI din anul 2016 până în prezent și au beneficiat de alocări semnificative de resurse, de aproximativ 17 – 19% fiecare, în totalul alocărilor financiare prin intermediul FDI. Domeniul privind susținerea cercetării a fost corelat, din 2021, cu un fond special de 100 de milioane RON care a fost alocat separat pentru cercetarea științifică universitară. Acesta a fost distribuit într-o proporție semnificativă pe baza unui exercițiu de meta-ranking, de ierarhizare a universităților din România pe baza prezenței acestora în clasificările și ierarhiile internaționale.

Sistemul de finanțare a învățământului superior se confruntă cu unele provocări, semnalate în rapoartele de analiză anterioare. Lipsa de granularitate a datelor, este o astfel de provocare. România nu dispune de o practică națională de colectare detaliată a cheltuielilor specifice învățământului superior, structurate pe misiuni și activități particulare (de exemplu: predare versus cercetare). Raportările se fac la nivel instituțional, conform normelor generale pentru instituțiile publice, nu pentru universități în mod specific. Resurse subdimensionate pentru nevoi sistemice, este o provocare specifică evidențiată de implementarea FDI. Chiar dacă FDI a crescut, ponderea sa de 1,5% din finanțarea instituțională este considerată redusă și adesea insuficientă pentru a adresa nevoile ample și sistemice, cum ar fi echitatea socială sau dezvoltarea cercetării științifice. Diminuare caracterului competitiv, este un aspect identificat în cadrul rapoartelor anuale privind starea finanțării învățământului superior, cu privire la implementarea indicatorilor de calitate. Acest fenomen a fost identificat și argumentat ulterior și cu privire la competițiile de finanțare a proiectelor de dezvoltare instituțională. Tendința de egalizare a ponderii resurselor financiare alocate fiecărui domeniu în parte în cadrul FDI, precum și ratele de succes ridicate (uneori de 100%) în anumite domenii, diminuează caracterul competitiv și limitează impactul semnificativ al FDI în ansamblu. Aceste fenomene determină menținerea unei dependențe financiare a universităților de bugetul public, în special pentru cheltuielile de personal (ANALIZA DISTRIBUȚIEI ȘI IMPLEMENTĂRII FINANȚĂRII SUPLIMENTARE, 2016-2021, 2022)



IV. Analiza implementării FDI în perioada 2022 - 2023.

IV.1. Analiza datelor financiare

În perioada de implementare a FDI, începând cu anul 2016, a devenit evident că influența acestui instrument asupra resurselor financiare ale unei universități este, în general, benefică. Datele financiare, privind alocările bugetare, în perioada 2016 – 2023, indică faptul că beneficiile pe care le-a oferit, din perspectivă financiară, au fost diferite și sunt influențate de cel puțin 2 factori: dimensiunea universității, măsurată ca număr de studenți înmatriculați și categoria în care poate fi încadrată universitatea pe baza domeniilor predominante în care organizează programe de studii. Dacă numărul studenților reprezintă o variabilă comună, utilizată de altfel și în formula pe baza căreia este alocată finanțarea de bază, categoria în care o universitate este plasată în funcție de domeniul în care administrează programe de studii este un criteriu mai puțin uzual. În cadrul unui raport CNFIS (Popescu & Jitaru, 2023), universitățile au fost grupate în 6 categorii, în funcție de domeniul de licență în care administrează programe de studii: științe, științe economice și științe socio-umane; universități complexe care administrează programe de studii în aproape toate domeniile de licență); tehnice; medicina umană; științele agricole, silvice și medicina veterinară și universitățile care organizează programe de studii în domeniul artelor, al arhitecturii și sportului.

Ponderea resurselor financiare alocate (vezi Tabel 2), la nivel de sistem prin intermediul FDI este, evident mică. Aceasta a variat de la 0,8%, în anul 2016 la maximum de 1,5%, în perioada recentă. Chiar dacă reduse, resursele atrase de universități prin intermediul FDI au fost, în perioada 2018 – 2022 aproximativ egale ca pondere cu cele alocate de ministrul educației în mod direct, prin intermediul **fondului pentru situații speciale (FSS)**. Cu excepția anilor 2016, 2022 și 2023 când bugetul a fost suplimentat considerabil uneori (cu peste 8% în anul 2023), FDI și FSS au reprezentat două surse de venituri constante și relativ egale pentru universități. FDI are însă avantajul de a reprezenta o sursă de venituri relativ sigură, fiind un instrument de finanțare pentru care există un sistem de evaluare și contractare propriu. În perioada recentă a existat o metodologie de alocare a resurselor financiare prin FSS precum și rapoarte periodice privind cheltuirea acestora.

Dinamica alocărilor financiare către universități în perioada 2016-2023 (Grafic 2) arată o evoluție constantă și pozitivă a fondurilor alocate prin FDI în relație cu celelalte componente ale finanțării instituționale (FI). În perioada 2016 – 2018, ponderea resurselor financiare primite de universități prin FDI era relativ redusă și chiar au existat universități care nu au primit deloc fonduri prin intermediul acestui instrument. După 2019 FDI devine o sursă de finanțare accesată de toate universitățile, iar în cazul unor universități depășește cu mult resursele primite prin intermediul FSS. Anul 2023 reprezintă un an



excepțional, în ceea ce privește ponderea alocărilor prin suplimentări bugetare, dat fiind faptul că suplimentarea bugetară a reprezentat 8% din valoarea totală alocată prin FI universităților. Alături de FSS, suplimentarea bugetară din anul 2023 a valorat aproape 10% din valoarea totală a finanțării instituționale, ceea ce indică un potențial dezechilibru financiar – contabil, care va trebui urmărit în analizele ulterioare. FDI s-a consolidat începând cu anul 2019, drept un instrument financiar, predictibil și sigur pentru universități. Acesta este capabil să acopere o proporție mică din nevoia de finanțare a universităților publice din România, iar în anumite cazuri a devenit o resursă semnificativă în construcția bugetelor universităților individuale.

Cu toate acestea, există diferențe semnificative între universități în ceea ce privește ponderea fondurilor obținute în cadrul finanțării instituționale totale (Tabel 4). Unele universități au reușit să atragă constant resurse semnificative prin FDI, care au reprezentat între 3% și 5% din finanțarea instituțională totală de-a lungul perioadei analizate. Există însă și universități pentru care FDI a reprezentat o sursă complet marginală de resurse financiare, având o pondere de sub 1% în valoarea finanțării instituționale totale. Fluctuația ponderii FDI în finanțarea instituțională este relativ redusă în cazul universităților individuale. De regulă există o tendință crescătoare a importanței resurselor atrase prin FDI în bugetele universităților, însă există și cazuri în care ponderea acestor resurse a rămas constantă în timp (Tabel 4).

Un factor important care determină importanța resurselor obținute de o universitate prin intermediul FDI este legat de dimensiunea acesteia măsurată ca număr de studenți înmatriculați. Seria de grafice (Grafic 2 - Distribuția finanțării instituționale anuale (2016-2023) pe tipuri de finanțare (%)) indică o evoluție constantă de-a lungul anilor a acestei relații. Cu cât mai mulți studenți are o universitate cu atât mai mică este ponderea pe care resursele financiare obținute prin FDI o ocupă în finanțarea totală a universității.

Analiza evoluției în timp a acestei relații este însă interesantă, fiindcă arată faptul că diferența între universitățile mari, care au mulți studenți, cele medii și cele mai mici a crescut de-a lungul timpului. Panta curbei care descrie evoluția relației dintre numărul de studenți ai unei universități și ponderea FDI în finanțarea totală devine de la un an la altul din ce în ce mai abruptă. Acest fapt indică o creștere bruscă în intervalul 0% - 2% a ponderii FDI în finanțarea de bază determinată de o scădere a numărului de studenți înmatriculați de la peste 20.000 la sub 10.000 de studenți. Diferența dintre cele 3 universități care au o populație studențească de peste 20.000 de persoane și cele care au înmatriculat sub 15.000 este foarte mare. Spre exemplu în anul 2023, ponderea FDI în finanțarea instituțională pentru cele trei universități varia între 0,44% și 0,76%, în timp ce pentru celelalte ponderea FDI se dublează și variază între 1,20% și aproape 2%. Prin comparație, în anii de început ai implementării FDI (2016 sau 2017 de exemplu) această diferență este mult mai puțin vizibilă, intervalul în care ponderea FDI în totalul finanțării instituționale



varia între 0% și 1% fiind populat cu mai multe universități cu o diversitate mult mai mare a numărului de studenți înmatriculați.

Această variație are cel puțin două explicații posibile. Pe de parte, finanțarea instituțională este puternic influențată de numărul de studenți înmatriculați, fiindcă aproximativ două treimi din aceasta este reprezentată de finanțarea de bază, distribuită prin formula care are ca element principal numărul de studenți. Este de așteptat ca universitățile care au foarte mulți studenți să obțină resurse financiare semnificative din finanțarea de bază și din cea suplimentară, care este la rândul ei influențată de dimensiunea universității. În acest context, nivelul redus al resurselor obținute prin FDI, care coboară mult sub pragul mediei la nivel de sistem de 1,4% – 1,5%, nu este o surpriză. Este interesantă în acest context migrația universităților mici, cu sub 10.000 de studenți, care la începutul perioadei de analiză se aflau în intervalul de 0% - 1% ca pondere a FDI în finanțarea totală iar în 2022 și 2023 au migrat către media de 1,4% a ponderii FDI.

Putem formula o a doua ipoteză, legată de asocierea dintre dimensiunea universității și categoria în care aceasta poate fi încadrată în funcție de domeniul în care organizează programele de studii de licență. Observăm faptul că universitățile din domeniul științelor medicale umane rămân grupate în perioada 2016 – 2023 și evoluează simultan și similar din acest punct de vedere. Acestea sunt universități, cu un număr sub 10.000 de studenți înmatriculați, iar importanța FDI în finanțarea instituțională crește în această perioadă, fără însă a depăși media la nivel de sistem. Prin contrast, universitățile mici, din zona artistică, a arhitecturii și sportului, precum și cele comprehensive, care administrează o varietate de programe de studii, au reușit să crească treptat ponderea în finanțarea instituțională a resurselor obținute prin intermediul FDI, depășind în 2023 pragul de 3%.

Domeniul în care se organizează programele de studii precum și numărul de studenți influențează în mod decisiv ponderea FDI în finanțarea instituțională. Pentru universitățile comprehensive, dar și pentru cele din domeniul artelor, arhitecturii și sportului, această relație este cea mai evidentă statistic (Tabel 3). Universitățile care administrează preponderent programe de studii în domeniul artelor, al arhitecturii și al sportului, universități care au și un număr redus de studenți, majoritatea înmatriculând sub 1000 de persoane, au reușit, să obțină fonduri prin intermediul FDI care au atins maximul de 4% din finanțarea instituțională la nivelul anului 2022. Universitățile comprehensive sunt, alături de cele agronomice următoarele care au reușit să crească constant ponderea FDI în finanțarea instituțională și să depășească media la nivel de sistem, înregistrând ponderi de 2,4% în ultimii doi ani. În cazul acestor tipuri de universități există diferențe vizibile determinate de dimensiunea lor, fiindcă există universități în aceste categorii care au peste 5000 de studenți și universități care au sub 1000 de studenți. Această constatare este o confirmare a faptului că dimensiunea universității contează atunci când analizăm importanța FDI în



cadrul resurselor financiare alocate universităților. Un element important este analiza influenței pe care indicatorul care măsoară dimensiunea universității, numărul de studenți înmatriculați, ar putea să o exercite asupra alocărilor financiare prin FDI, în sensul creșterii alocărilor financiare pentru proiectele implementate de universitățile cu mai mulți studenți. Analiza datelor disponibile indică faptul că dimensiunea universității influențează impactul bugetar, la nivelul universității, al resurselor alocate prin FDI. Totuși, acest impact bugetar este afectat de fluctuația raportului dintre finanțarea de bază și FDI. În unii anii, creșterea ponderii FDI în raport cu finanțarea de bază este artificială și se datorează scăderii finanțării de bază, în condițiile menținerii constante ale resurselor atrase prin FDI. Astfel, încadrarea universității într-o categorie, în funcție de domeniul în care sunt organizate programele de studii preponderente este importantă. Universitățile monodisciplinare (cum ar fi cele de medicină umană sau de arte) înregistrează rezultate financiare diferite, deși sunt aproximativ egale ca număr de studenți. Analiza datelor execuției bugetare indică faptul că, pentru universitățile de medicină umană impactul FDI asupra finanțării instituționale este mai mic, decât în cazul universităților de arte. Impactul resurselor alocate prin FDI este diferit, nu doar în funcție de numărul de studenți, dar și de domeniul de studii.





IV.2 Analiza calitativă a proiectelor

Proiectele al căror conținut urmează a fi analizat, au fost depuse în perioada 2022 – 2023 pentru trei dintre domeniile prioritare de finanțare. Pentru analiza au fost incluse domeniile D2 „Internaționalizare”, D5 „Îmbunătățirea calității activității didactice” și D6 „Susținerea activității de cercetare”. Domeniile D5 și D6 sunt domenii nou introduse în prioritățile de finanțare prin FDI, fiind pentru prima oară enumerate în metodologia de alocare a FDI în anul 2017, respectiv 2018.

Au fost analizate 260 de proiecte, finanțate în anii 2022 și 2023 în cadrul celor trei domenii vizat de prezentul raport, care reprezintă 43% dintre proiectele finanțate prin FDI în această perioadă. În anul 2022 au fost aprobate 44 de proiecte pentru D2 (Internaționalizare), 40 de proiecte pentru D5 (Îmbunătățirea calității didactice) și 44 de proiecte pentru D6 (Susținerea cercetării științifice). În anul 2023 au fost finanțate 46 de proiecte pentru D2, 44 pentru D5 și 42 pentru D6. Datele financiare disponibile (Tabel 6 și Tabel 7) indică faptul că, în anul 2022 aceste trei domenii au beneficiat de cele mai mari alocări financiare din partea Ministerului Educației (aproximativ 12,3 milioane RON pentru fiecare domeniu). În anul 2023, cea mai mare alocare financiară a fost destinată proiectelor finanțate în D3 (Grădini botanice și stațiuni de practică), iar D2, D5 au ocupat următoarele locuri, cu bugete apropiate de 12 milioane RON. Proiectelor finanțate în cadrul D6 le-au fost alocate resurse ușor mai reduse în 2023, care au însumat puțin sub 11 milioane de RON.

Proiectele au vizat atingerea unei varietăți de obiective, care pot fi clasificate în mai multe domenii cheie pe baza surselor furnizate:

- I. Internaționalizarea educației și cercetării (Grafic 4).** Multe proiecte se concentrează pe creșterea dimensiunii internaționale a universităților. Obiectivele specifice în acest domeniu includ:
1. **Promovarea ofertelor educaționale și a vizibilității:** Proiectele au ca scop creșterea vizibilității internaționale a programelor de studii (licență, masterat, doctorat) oferite în limbi vorbite pe scară largă, adesea prin participarea la târguri și evenimente educaționale internaționale. Acest lucru implică, de asemenea, actualizarea site-urilor web și a platformelor digitale precum studyinromania.ro și lansarea de campanii de marketing online/offline.
 2. **Atragerea studenților și personalului internațional:** Un scop direct este de a crește numărul și diversitatea studenților străini. Aceasta include îmbunătățirea campaniilor de recrutare și dezvoltarea de noi programe de studiu în limbi internaționale.



3. **Stimularea mobilității internaționale:** Proiectele au ca scop încurajarea mobilității internaționale pentru studenți, personal academic și cercetători (atât de intrare, cât și de ieșire) pentru studii, predare, cercetare și dezvoltare profesională.
4. **Consolidarea colaborărilor și alianțelor internaționale:** Obiectivele includ formarea de noi alianțe universitare, parteneriate strategice și cadre de cooperare interinstituțională.

II. Îmbunătățirea calității și serviciilor educaționale (Grafic 5). Proiectele urmăresc adesea să ridice calitatea activităților didactice și a sprijinului pentru studenți. Obiectivele cheie includ:

5. **Dezvoltarea și adaptarea programelor de studii:** crearea de noi programe, actualizarea programelor existente și asigurarea compatibilității cu tendințele naționale și internaționale.
6. **Îmbunătățirea serviciilor pentru studenți și personal:** Îmbunătățirea serviciilor de sprijin pentru studenții internaționali și personalul academic, inclusiv zile de orientare, evenimente multiculturale, locuințe și ghiduri digitale.
7. **Îmbunătățirea metodelor și abilităților de predare:** Oferirea de instruire a cadrelor didactice cu privire la aspectele psihopedagogice, metodele moderne de predare și pedagogia digitală, precum și dezvoltarea aptitudinilor de învățare ale elevilor. Acest lucru include adesea dezvoltarea competențelor interculturale și a abilităților lingvistice pentru comunitatea academică.
8. **Promovarea eticii și integrității academice:** Asigurarea aderării la deontologie și etică academică, combaterea plagiatului și promovarea utilizării responsabile a noilor tehnologii, cum ar fi IA, în munca academică.

III. Consolidarea capacității și excelenței în cercetare (Grafic 6). Un număr semnificativ de proiecte sunt dedicate sprijinirii și dezvoltării activităților de cercetare. Aceste obiective includ:

1. **Sprijinirea și stimularea activităților de cercetare:** Aceasta implică asigurarea unui mediu stimulat și competitiv pentru cercetare, furnizarea de sprijin financiar, dezvoltarea de noi teme și proiecte de cercetare și promovarea cercetării interdisciplinare și multidisciplinare.
2. **Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de cercetare:** Aceasta cuprinde asigurarea bunei funcționări, întreținere, reparații și modernizare a echipamentelor, laboratoarelor și instalațiilor de cercetare existente.
3. **Promovarea științei deschise și a diseminării:** Proiectele au ca scop implementarea practicilor de știință deschisă (Open Access, date FAIR), creșterea vizibilității și impactului rezultatelor cercetării prin publicații științifice în reviste de prestigiu și diseminarea rezultatelor prin diverse platforme, ateliere și evenimente.



4. **Dezvoltarea resurselor umane pentru cercetare:** Aceasta include formare, specializare și dezvoltare profesională continuă pentru personalul academic, cercetători și studenți, inclusiv în noi tehnici de cercetare, scriere științifică și management de proiect.

Un element comun al proiectelor este cel de dezvoltare și modernizare instituțională. Acesta include obiective care vizează consolidarea capacității instituționale generale și a eficienței operaționale. În cadrul acestui obiectiv transversal sunt incluse, de obicei, activități care vizează:

1. **Adaptarea și armonizarea politicilor instituționale:** alinierea politicilor și activităților instituționale la planurile strategice, reglementările naționale și cadrele europene (de exemplu, Rezoluția Consiliului UE, Orizont Europa, Erasmus+).
2. **Transformare digitală și soluții IT:** Dezvoltarea și optimizarea platformelor IT, sistemelor de management digital, aplicațiilor mobile, bibliotecilor virtuale și instrumentelor digitale pentru a sprijini diverse procese academice și administrative.
3. **Asigurarea managementului de proiect și a sustenabilității:** Acesta este un obiectiv operațional recurent pentru a asigura coordonarea, monitorizarea, comunicarea și viabilitatea pe termen lung a rezultatelor proiectului.

Analiza de conținut a proiectelor a relevat faptul că există suprapuneri tematice între obiectivele proiectelor și obiectivele secundare, sau activitățile proiectelor. Spre exemplu, în cazul Domeniului de finanțare care vizează „Internaționalizarea” un obiectiv secundar / tip de activități vizează „Promovarea și sporirea vizibilității universității (ofertei educaționale)”. Acesta este inclus în proiectele depuse de universități fie în obiectivul care vizează „Implementarea planului strategic al universității”, fie în obiectivul „Promovarea ofertei educaționale”. Un alt exemplu este cel al activităților care vizează „Implementarea regulamentelor și a procedurilor”, care este menționat în proiectele finanțate în cadrul domeniului de îmbunătățire a calității didactice. Acest tip de activități sunt asociate, în proiectele transmise de universități, fie obiectivului „Conștientizarea respectării eticii academice” fie obiectivului „Norme și proceduri pentru evaluarea calității predării”.

Astfel de suprapuneri tematice determină o situație mult mai interesantă în cazul introducerii în analiză a rezultatelor pe care le produc proiectele finanțate. În cazul tipurilor de rezultate pe care proiectele își propun să le atingă, suprapunerile sunt mai numeroase și observăm faptul că indiferent de domeniul de finanțare ales pentru depunerea unui proiect tipul de rezultate propuse este similar. Această concluzie preliminară constituie un argument în favoarea ideii că, prin intermediul acestor proiecte, universitățile acoperă nevoi mai generale. Această observație este importantă din perspectiva logicii sistemului de



finanțare a învățământului superior din România, dar și concret din perspectiva modului de funcționare a FDI.

Analiza de conținut a proiectelor arată faptul că adesea există rezultate similare care corespund unor tipuri de activități diferite, poziționate în logica proiectelor, în cadrul unor obiective diferite. Mai mult există similitudini între domenii între rezultatele proiectelor. Această situație indică nevoia unei clarificări suplimentare la nivelul metodologiei de implementare a FDI între domenii / arii tematice / obiective și rezultate așteptate ale proiectelor.

IV.2.1. Analiza obiectivelor și activităților proiectelor FDI finanțate în cadrul domeniilor D2, D5 și D6

Analiza calitativă a proiectelor finanțate în anii 2022 și 2023 prin FDI, în cadrul celor 3 domenii vizate de acest raport arată faptul că există unele devieri ale obiectivelor și activităților de la planificarea competiție, realizată prin intermediul metodologiei publicate anual. Analiza de conținut a urmărit parcurgerea celor 260 de proiecte finanțate în perioada de referință și identificarea, pe baza unui nomenclator, a obiectivelor și activităților propuse de universități pentru fiecare proiect în parte. Nomenclatoarele au fost realizate pe baza conținutului proiectelor și au fost utilizate și în raportul anterior privind implementarea FDI în perioada 2016 – 2021.

Primul nivel al analizei calitative a presupus înregistrarea frecvenței cu care fiecare obiectiv și activitate sunt menționate în proiecte, în cadrul fiecărui domeniu în parte. În cadrul D2 (Grafic 7), care vizează internaționalizarea universităților obiectivul cel mai frecvent menționat a fost cel al **promovării ofertei educaționale**. Acest obiectiv este menționat în 43% dintre proiectele finanțate în cadrul acestui domeniu. În cadrul acestui obiectiv sunt adesea menționate activități de promovare a ofertei educaționale a universității, actualizare a informațiilor despre programele de studii oferite de universitate (prin actualizarea informațiilor disponibile pe platforma *studyinromania* sau actualizarea și traducerea informațiilor disponibile pe site-ul universității) și publicarea unor ghiduri în limbi de circulație internaționale. **Internaționalizarea, îmbunătățirea calității educației și creșterea vizibilității și performanței cercetării** reprezintă categoriile de activități cel mai des menționate de universități. Această observație indică o suprapunere tematică între proiectele finanțate în cadrul acestui domeniu și cele finanțate în cadrul D5 și D6. Există totuși câteva particularități ale activităților menționate în cadrul proiectelor finanțate în cadrul D2, iar acestea vizează următoarele dimensiuni strategice:

1. Internaționalizare și colaborare:

- ✓ Îmbunătățirea continuă a strategiilor de internaționalizare și consolidarea colaborărilor externe.
- ✓ Creșterea numărului de studenți internaționali, cercetători și personal academic.



- ✓ Dezvoltarea de programe academice integrate, scheme de mobilitate și eforturi de marketing internațional.
- ✓ Consolidarea capacității instituționale de a participa la programe internaționale.

2. Calitatea și ofertele educaționale:

- ✓ Optimizarea ofertei educaționale pentru a fi mai prestigioasă și mai relevantă.
- ✓ Dezvoltarea de căi de învățare internaționale, inclusiv microacreditări pentru învățarea pe tot parcursul vieții.
- ✓ Sprijinirea dezvoltării personalului academic, în special prin perfecționarea competențelor de utilizare a limbilor de circulație internațională (engleză, franceză, etc.) și asigurarea alinierii programelor la tendințele actuale, cum ar fi sustenabilitatea mediului și planificarea urbană.

3. Performanța și vizibilitatea cercetării:

- ✓ Creșterea vizibilității și accesibilității rezultatelor cercetării prin publicații internaționale de mare impact.
- ✓ Implementarea practicilor de știință deschisă și cercetare.
- ✓ Promovarea constantă a vizibilității instituționale prin site-uri web și platforme digitale multilingve dedicate.
- ✓ Dezvoltarea strategiilor de cercetare care susțin prestigiul academic al UAB la nivel regional și național.

Contribuția proiectelor finanțate în cadrul D2 pentru cel puțin un obiectiv al altui domeniu este evidentă. Prin contribuția la dezvoltarea sau sprijinirea participării la programe de formare profesională sau perfecționare, proiectele finanțate în cadrul D2 contribuie semnificativ la perfecționarea personalului didactic și a resurselor pentru învățare, obiectiv aferent domeniului în care este finanțată îmbunătățirea calității didactice a programelor de studii. Exprimat cantitativ, 10% dintre proiectele finanțate în cadrul D2 produc rezultate care contribuie la realizarea acestui obiectiv, care aparține tematic unui alt domeniu. Din altă perspectivă însă contribuția resurselor investite prin proiectele finanțate în cadrul D2 este de aproximativ 25% raportat la totalul rezultatelor aferente acestui obiectiv strategic de dezvoltare al universităților. Cu alte cuvinte, **un sfert (25%) dintre resursele investite pentru realizarea obiectivului strategic care vizează perfecționarea personalului și a resurselor pentru învățare provin din cele alocate domeniului strategic al internaționalizării.**



Susținerea mobilităților internaționale și îmbunătățirea serviciilor pentru persoane din alte țări sunt alte două obiective strategice vizate de proiectele finanțate în cadrul D2. Aceste două obiective sunt similare ca frecvență în cadrul proiectelor analizate ceea ce indică faptul că, din perspectiva universităților aceste două obiective strategice sunt echivalente ca prioritate. În cadrul acestor obiective universitățile derulează cu precădere activități de **dezvoltare a unor aplicații mobile destinate facilitării accesului la informații pentru studenții străini, traducerea conținutului website-ului universității sau publicarea unor materiale** (de obicei broșuri sau ghiduri) **în limbi de circulație internațională**. În vederea susținerii mobilităților internaționale universitățile derulează activități de **susținere sau consolidare a formării unor echipe sau parteneriate** cu persoane din alte universități pentru dezvoltarea unor proiecte de cercetare sau educaționale comune. Adesea, aceste activități contribuie și la realizarea unor activități specifice de **dezvoltare curriculară**, prin dezvoltarea unor componente (cursuri comune) sau chiar a unor programe de studii comune.

În cele din urmă, proiectele finanțate în cadrul D2 contribuie semnificativ la realizarea obiectivului strategic de implementare a planului strategic al universităților. Chiar dacă universitățile tind să includă acest obiectiv cu precădere în cadrul acestui domeniu, menționarea acestuia este vizibilă și în cadrul proiectelor finanțate în cadrul D5 și D6, ceea ce face ca obiectivul să devină unul transversal în cadrul competiției FDI.

Proiectele finanțate în cadrul domeniului strategic privind îmbunătățirea calității didactice (D5), au cea mai mare varietate de obiective (Grafic 8) dintre cele incluse în analiza calitativă. Acestea includ atât obiectivele prevăzute de metodologia de finanțare pentru acest domeniu, dar și obiective atribuite domeniului care vizează sprijinirea activităților de cercetare științifică (D6), cât și unele dintre obiectivele planificate pentru D2. Dintre acestea, obiectivul cel mai des menționat în proiectele finanțate este cel al **perfecționării personalului didactic**, urmat, ca frecvență a mențiunilor, de cel al **conștientizării și respectării eticii academice**. Aproape la fel de des menționat este obiectivul formulării și implementării unor **norme și proceduri pentru evaluarea calității predării**. Cel mai rar menționat obiectiv este cel al dezvoltării unor instrumente digitale destinate activităților educaționale.

Pe lângă aceste obiective, proiectele finanțate în cadrul D5 au vizat, în ordinea frecvenței menționării lor, obiective precum administrarea și funcționarea infrastructurii utilizate pentru cercetare; implementarea planului strategic al universității, sustenabilitatea unor alte proiecte deja finalizate. Analiza de conținut evidențiază, în cazul particular al D5 faptul că aceste proiecte au fost utilizate de universități pentru a acoperi o varietate de nevoi, care adesea depășesc cadrul restrâns al activităților educaționale, în sensul tradițional de predare.



Activitățile cel mai des menționate, în proiectele care au avut printre obiective perfecționarea personalului didactic, au fost, nesurprinzător, cele dedicate formării profesionale a angajaților, cu precădere a celor care ocupă funcții academice de predare. Principalele activități de perfecționare menționate au fost cele de organizare a unor cursuri pentru dezvoltare competențelor de utilizare a limbilor de circulație internațională. Este interesant însă faptul că acestea au mai degrabă în vedere sprijinirea scrierii unor articole academice în vederea publicării în reviste științifice internaționale și mai rar activitatea de predare propriu-zisă.

În completarea acestor activități, obiectivul care vizează conștientizarea respectării eticii academice include activități specifice de consiliere și sprijin în aplicarea corectă a normelor și regulilor de redactare academică. În paralel cu acest tip de activități, acest obiectiv a fost utilizat de universități în proiectele implementate pentru a dezvolta și implementa regulamente și proceduri privind planul de egalitate de șanse, o cerință obligatorie, în conformitate cu legislația națională și europeană. Acest aspect trebuie subliniat aici, deoarece dezvoltarea unor astfel de proceduri dar și implementarea acestora prin intermediul formării unor structuri organizaționale interne universităților dar și diferite alte activități de popularizare și diseminare necesitau alocări de resurse de care, evident, universitățile nu dispuneau. Acesta este un nou argument în favoarea concluziei formulate anterior, că FDI reprezintă un instrument de finanțare, prin intermediul căruia universitățile își asigură resursele necesare pentru conformarea la anumite cerințe legale, dar și pentru dezvoltarea instituțională, cerințe pe care finanțarea de bază nu le poate acoperi.

Alte activități care sunt menționate mai des, plasate în cadrul unor alte obiective, sunt cele de dezvoltare și implementare a unui sistem integrat cu platformele administrative utilizate de universitate, dedicat evaluării continue a calității cursurilor și activităților educaționale; dezvoltarea activităților academice virtuale, dar și a unor instrumente de predare sau materiale care să sprijine dezvoltarea procesului educațional.

Proiectele finanțate prin intermediul FDI, în perioada 2022 – 2023, în cadrul D5 au vizat obiective axate în primul rând pe îmbunătățirea calității, eticii și eficienței proceselor academice și administrative. Prin grupare tematică putem identifica următoarea listă de teme și acțiuni propuse și implementate de proiectele finanțate:

1. Îmbunătățirea calității academice și didactice

- ✓ Modernizarea proceselor academice, prin dezvoltarea și optimizarea procedurilor de evaluare și îmbunătățire a procesului actual de predare-învățare, asigurând calitatea activităților didactice și a pregătirii practice.



- ✓ Dezvoltarea și evaluarea curriculumului prin implementarea unui cadru bazat pe competențe pentru asigurarea calității, inclusiv evaluarea personalului didactic și a serviciilor orientate către studenți.

2. Infrastructură și digitalizare:

- ✓ Îmbunătățirea și întreținerea infrastructurii digitale și a sistemelor utilizate pentru managementul, monitorizarea și evaluarea educației, inclusiv platformele software dedicate

3. Implicarea studenților prin asigurarea și implicarea activă a acestora în evaluarea specifică a activităților de predare și asigurarea calității.

4. Etică, integritate și conduită:

- ✓ Optimizarea mecanismelor instituționale de asigurare și respectare a principiilor eticii și integrității academice.
- ✓ Dezvoltarea structurilor și procedurilor privind prevenirea riscurilor legate de abateri și comportamente profesionale inadecvate (inclusiv hărțuire sexuală).
- ✓ Dezvoltarea, formalizarea și aplicarea reglementărilor interne privind managementul și funcționarea proceselor Sistemului de Management al Calității (SMC), asigurând alinierea la standardele etice și profesionale europene.
- ✓ Asigurarea evaluării și îmbunătățirii continue a elementelor implicate în etica și conduita profesională a cadrelor didactice și a structurilor de management (cum ar fi Comisia de Management al Calității).
- ✓ Promovarea continuă a eticii și deontologiei vieții academice și dezvoltarea mecanismelor de monitorizare și îmbunătățire a tuturor serviciilor educaționale.
- ✓ Dezvoltarea mediului academic dedicat conduitei etice și excelenței în activitățile didactice și de cercetare atât pentru cadrele didactice, cât și pentru studenți.
- ✓ Diseminarea informațiilor și instruirii privind competențele specifice legate de etică și integritate tuturor membrilor comunității academice.

Aceste obiective pun accentul pe o abordare proactivă a eticii, trecând dincolo de simpla conformitate la integrarea principiilor etice în toate nivelurile de funcționare instituțională și de luare a deciziilor.



5. Cultura excelenței prin promovarea unui mediu academic dedicat conduitei etice, excelenței și dezvoltării personale/profesionale a personalului și studenților.
6. Management instituțional și eficiență prin consolidarea unui sistemul de management al calității adaptat pentru a îndeplini cerințele legale și normative actuale. Managementul calității pe care îl propun universitățile care au vizat acest obiectiv în proiectele lor este structurat pe baza următoarelor obiective: Organizare instituțională prin dezvoltarea și optimizarea structurilor și procedurilor de asigurare internă a calității; dezvoltarea unor relații inter-instituționale, precum consolidarea relațiilor de colaborare cu partenerii instituționali naționali sau cei din consorții universitare europene pentru a asigura conformitatea deplină cu dinamica legală și normativă; și îmbunătățirea continuă a procedurilor și instrumentelor implicate în procesele de evaluare și îmbunătățire.

Scopul general comun al proiectelor analizate este de a atinge standarde înalte de calitate educațională și integritate instituțională prin evaluare metodică, îmbunătățire continuă și guvernanta etică robustă, susținută de instrumente digitale moderne.

Domeniul prioritar care a fost proiectat pentru a susține și sprijini activitatea de cercetare științifică (D6) include proiecte ce vizează cu precădere un obiectiv: administrarea și funcționarea infrastructurii pentru cercetare (Grafic 9). Al doilea obiectiv, ca frecvență al proiectelor finanțate în cadrul D6 este cel al susținerii excelenței în cercetare. Obiective mai rar enunțate în proiectele finanțate fiind cele de asigurare a sustenabilității proiectelor finalizate anterior și cel al efectuării unor reparații sau îmbunătățiri ale echipamentelor existente. Proiectele finanțate în cadrul D6 vizează cel mai adesea activități rutiniere administrative și sunt mai puțin orientate către activități de susținere a unor activități științifice precum cooperarea, scrierea de articole, finanțarea din surse proprii a unor cercetări. Cu toate acestea, există și câteva universități care preferă să aloce aceste fonduri spre organizarea unor sisteme de finanțare a proiectelor de cercetare ale persoanelor tinere, de regulă doctoranzi.

Analiza tematică a activităților confirmă rezultatele analizei frecvenței obiectivelor, în cazul D6. Activitățile cel mai des enunțate în proiectele finanțate vizează dezvoltarea și modernizarea infrastructurii utilizate în cercetare; asigurarea întreținerii / reviziilor echipamentelor existente și promovarea și utilizarea infrastructurii în proiecte de cercetare.

Proiectele finanțate în perioada 2022 – 2023 în cadrul celor 3 domenii analizate au vizat prioritar următoarele obiective (Tabel 8): promovarea ofertei educaționale a universităților, îmbunătățirea serviciilor administrative destinate persoanelor din alte țări, susținerea mobilităților internaționale,



perfecționarea personalului și a resurselor pentru învățare și administrarea și asigurarea funcționării infrastructurii pentru cercetare. Domeniul care a înregistrat cea mai mare diversitate a obiectivelor proiectelor finanțate este D5, care vizează îmbunătățirea calității didactice. Proiectele implementate au inclus două categorii de activități: de perfecționare și formare continuă a personalului didactic, în special pentru dezvoltarea competențelor de utilizare a limbilor de circulație internațională și stabilirea unor proceduri și implementare acestora cu privire la respectarea eticii universitare, cu accent pe egalitatea de șanse și prevenirea comportamentelor inadecvate, inclusiv hărțuirea sexuală.

IV.2.2. Analiza tematică a rezultatelor proiectelor finanțate prin FDI în perioada 2022 – 2023.

Analiza tematică a rezultatelor pe care universitățile le propun pentru proiectele implementate prin FDI a produs o constatare interesantă. Indiferent de domeniul în care este propus spre finanțare un proiect, de obiectivele și de activitățile propuse, rezultatele pe care universitățile le propun pot fi încadrate în categorii sau tipologii transversale. Cu alte cuvinte, rezultatele sunt comune, indiferent de domeniul prioritar pentru dezvoltarea instituțională stabilit prin metodologia de implementare a FDI. În urma analizei celor 260 de proiecte aprobate pentru finanțare în perioada 2022 – 2023, pentru cele trei domenii supuse evaluării, am identificat 21 de categorii de rezultate obținute. Trebuie subliniat faptul că, în absența unor reglementări ale etapei de redactare a proiectelor, există abordări diferite ale categoriei rezultatelor unui proiect. Probabil datorită experiențelor diferite ale echipelor care redactează proiectele propuse la finanțare în cadrul FDI, capitolul rezultatelor este completat cu elemente care adesea sunt diferite ca natură între ele. Spre exemplu, unele universități includ în categoria rezultatelor elemente care vizează mai degrabă grupul țintă al proiectelor și oferă cuantificări precise ale acestuia (de exemplu 200 de studenți participanți la o activitate, sau 3 cadre didactice participante la o conferință științifică). O altă dificultate în gruparea și analiza rezultatelor este dată de faptul că adesea acestea sunt exprimate vag (participare la târguri educaționale) sau dimpotrivă extrem de precis (participare la târgul „...”). Mai mult, adesea, nu este posibilă identificarea costurilor sau a contribuției directe a proiectului la realizarea rezultatului propus. Un exemplu în acest sens ar fi situațiile în care deși este precizat numărul de persoane, calitatea acestora și participarea lor la un anumit eveniment nu este explicită contribuția resurselor proiectului la realizarea rezultatului. Această situație este cauzată de absența unor instrucțiuni clare de completare a bugetului solicitat sau a categoriei de rezultate cu identificarea clară a destinației fondurilor alocate (spre exemplu, în cazul participării la eveniment, nu sunt precizate costurile diferențiate de cazare / transport / taxe de participare etc.).



Chiar dacă în absența unor informații structurate și comparabile nu putem realiza analize legate de buget și alocarea resurselor, putem identifica, prin analiza calitativă, frecvența menționării diferitelor tipuri de rezultate. Aceasta este un bun indicator al nevoilor de resurse ale universităților, nevoi care nu pot fi acoperite total din alte surse de finanțare, fie ca includem aici finanțarea de bază sau cea suplimentară, sau finanțarea din proiecte.

Ierarhia celor 21 de tipuri de rezultate (Tabel 8), în funcție de frecvența menționării lor în cadrul proiectelor arată că cele mai importante nevoi ale universităților, în perioada analizată, au fost:

- 👉 *Dezvoltarea unor aplicații și instrumente digitale / IT (11%);*
- 👉 *Promovarea universității (materiale / activități etc. - promovare în specificul domeniului de finanțare) (10%);*
- 👉 *Organizarea unor evenimente cu scop educațional sau științific (9%);*
- 👉 *Publicarea (în format tipărit sau digital) a diferite materiale / resurse de sprijin cu scop administrativ (8%);*
- 👉 *Organizarea sau sprijinirea participării la activități de formare profesională pentru cadrele didactice (6%);*
- 👉 *Infrastructura (imobiliară) modernizată / renovată (5%).*

Cele mai rar menționate rezultate pe care și le propun universitățile sunt:

- 👉 *Dezvoltarea unor programe educaționale comune;*
- 👉 *Înscrierea studenților străini, cetățeni ai altor state;*
- 👉 *Training sau alte forme de pregătire profesională pentru personalul administrativ;*
- 👉 *Organizarea sau participarea la activități de îmbunătățire a vizibilității și calității academice;*
- 👉 *Redactarea și publicarea (în format tipărit sau online) a unor materiale sau resurse de sprijin pentru activitatea didactică (cursuri / ghiduri etc.);*
- 👉 *Organizarea sau participarea la activități de colaborare în cercetarea științifică (workshop / programe sau proiecte de cercetare etc.);*

Analiza tematică a proiectelor în funcție de domeniul în care au fost finanțate indică diferențe în ceea ce privește contribuția proiectelor la realizarea acestor rezultate. Proiectele finanțate în cadrul D2 (Grafic 11) produc mai frecvent rezultate care pot fi încadrate în categoria **promovării universității, dezvoltarea de aplicații IT și organizarea unor evenimente cu scop educațional sau științific**. Proiectele finanțate în cadrul D5 (Grafic 12) contribuie în mod egal aproape la realizarea unor rezultate cum ar fi



aplicațiile și instrumentele digitale, materialele sau resursele de sprijin cu rol administrativ, activitățile de formare profesională sau organizarea activităților cu scop educațional sau științific. În cele din urmă, proiectele finanțate în cadrul D6 (Grafic 13) contribuie în mod semnificativ la realizarea produselor din categoria **aplicațiilor și instrumentelor digitale**, însă au contribuții mai dispersate și egale ca pondere pentru celelalte cinci categorii de rezultate. Acest lucru se datorează specificului mai degrabă administrativ al proiectelor finanțate în cadrul D6, care urmăresc preponderent activități de natură administrativă de mentenanță a infrastructurii existente.

Conținutul principalelor categorii de rezultate identificate în urma analizei trebuie dezvoltat, pentru a putea înțelege nevoile pe care universitățile le au și încearcă să le acopere prin intermediul proiectelor finanțate prin FDI.

Categoria rezultatelor de tip **aplicații și instrumente digitale** include o varietate de elemente. Dintre acestea, cele mai des întâlnite elemente pot fi grupate astfel:

1. Platforme digitale și site-uri web pentru informare și promovare

Aceasta este cea **mai frecventă componentă**, concentrându-se pe crearea, actualizarea și traducerea prezenței web instituționale pentru a îmbunătăți vizibilitatea și accesul la informații, în special pentru un public internațional.

- ✓ **Crearea / actualizarea site-ului web:** Mențiuni frecvente despre actualizarea sau crearea de **site-uri** web (de exemplu, *1 website actualizat, website-ul universității în limbi de circulație internațională, 4 pagini web ale facultăților*).
- ✓ **Accent pe internaționalizare:** Un accent puternic pe **traducerea conținutului** în limbi străine (engleză, franceză, germană, italiană, chineză, rusă, arabă, coreeană) și crearea de secțiuni/pagini dedicate pentru publicul internațional (de exemplu, *Varianta în engleză a site-ului, pagină WEB dedicată studenților români care doresc să efectueze stagii la universități din străinătate*).
- ✓ **Platforme de studiu în România:** Referințe repetate la actualizarea sau utilizarea platformei naționale **studyinromania.ro** ca instrument cheie de promovare (de exemplu, *Platforma studyinromania actualizată, 6 programe de studiu actualizate pe platforma studyinromania.ro*).
- ✓ **Social Media/Diseminare:** Obiectivele includ dezvoltarea și promovarea conținutului pe **canalele de socializare** (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) și asigurarea diseminării rezultatelor pe toate canalele de comunicare.



2. Aplicații Mobile

Al doilea element cel mai recurent este dezvoltarea și întreținerea aplicațiilor **mobile funcționale** pentru a îmbunătăți experiența studenților și serviciile instituționale.

- ✓ **Aplicații noi / actualizate:** există multiple mențiuni referitoare la crearea sau actualizarea unor aplicații mobile pentru diferite sisteme de operare (e.g., *o aplicație funcțională pe dispozitive mobile, aplicație realizată pentru iOS (octombrie 2022), aplicație realizată pentru Android (octombrie 2022)*).
- ✓ **Focus pe dimensiunea internațională:** Multe aplicații se adresează direct studenților internaționali sau programelor specifice (*de exemplu: aplicație mobilă pentru studenți internaționali, 1 aplicație mobilă Orientation Days actualizată*).

3. Sisteme digitale specializate și baze de date

Această componentă se concentrează pe construirea și îmbunătățirea sistemelor back-end pentru management intern, evaluare și servicii specializate.

- ✓ **Sisteme informatice de management și evaluare:** Rezultatele menționate vizează crearea și îmbunătățirea / dezvoltarea unor soluții informatice destinate procedurilor interne ale universității (e.g., *Sistemul informatic EVCAL extins și îmbunătățit, Aplicație gestiune mobilități internaționale, Platformă de evaluare a calității relațiilor cu firmele*).

Rezultatele care aparțin acestei categorii indică faptul că universitățile depun eforturi la nivel instituțional de a-și dezvolta dimensiunea internațională, de a digitaliza procedurile și procesele interne administrative și de a își moderniza metodele și canalele de comunicare.

- ✓ **Baze de date:** Crearea bazelor de date în format digital (statice / locale sau bazate pe tehnologii de tip *cloud* care permit accesul de la distanță) cu obiective precis definite (e.g., *1 bază de date digitală cu ALUMNI UAUIM, bază de date funcțională care să permită schimbul de date bidirecțional, baza de date de întrebări*).
- ✓ **Automatizare și infrastructură tehnică:** Rezultatele de aceste tip sunt particularizate pentru diferite tipuri de sarcini tehnice, cum ar fi implementarea *autentificării MFA*, instalarea *controlerelor de domeniu DC*, automatizarea solicitărilor repetitive și achiziționarea de echipamente de rețea și sisteme de stocare de înaltă performanță (de exemplu, *Sistem performant de stocare temporară de tip RAID Array*).



A doua categorie de rezultate, în ordinea importanței acestora, este cea care include **promovarea externă și vizibilitatea internațională a universității, care include și o componentă specifică pentru recrutarea studenților internaționali**. Participarea cu prezență fizică la evenimente și producția masivă a materialelor promoționale și de informare (broșuri pliante etc.) se disting în mod particular drept rezultate universale ale proiectelor care includ acest tip de produse.

Alte categorii și tipuri de rezultate pot fi grupate astfel:

1. Promovare internațională activă și participare la evenimente

Participarea fizică și virtuală activă la evenimente externe pentru a spori vizibilitatea internațională a instituției și a recruta studenți reprezintă un rezultat menționat foarte des.

- ✓ **Târgurile educaționale sau expozițiile:** sunt frecvent menționate și implică **participarea la diferite târguri educaționale internaționale/naționale** (e.g., *cel puțin două târguri internaționale, participarea la cel puțin 2 târguri educaționale internaționale*).
- ✓ **Prezență virtuală:** Crearea de **standuri virtuale sau standuri online** pentru a participa la târguri digitale.
- ✓ **Campanii țintite:** Organizarea de campanii specifice de promovare și recrutare, adesea axate pe țările vecine (de exemplu, *Caravana a admiterii organizată în Republica Moldova, 2 sesiuni de admitere fizică organizată în republica Moldova*).
- ✓ **Evenimente instituționale:** Organizarea de evenimente interne de profil înalt pentru promovare și recunoaștere (e.g., *Gala internațională a educației și cercetării, Gala Premiilor de Excelență în Cercetare*).

2. Producția în masă de materiale promoționale și informaționale (fizice și digitale)

Crearea și distribuirea materialelor promoționale tipărite și digitale, servind drept set de instrumente esențial pentru strategia de promovare externă, reprezintă probabil cea mai des menționată categorie de produse finanțate prin proiectele FDI, indiferent de domeniul în care acestea sunt depuse. Practic, aproape toate proiectele analizate includ acest tip de rezultate. Aceste produse pot fi încadrate într-una sau mai multe dintre următoarele categorii:

- ✓ **Materiale tipărite:** Producție mare de materiale tradiționale: **broșuri** (ex. *1000 broșuri*), **pliante/pliante** (ex. *4000 pliante, 3000 flyere evantai*) și materiale de prezentare (*mape de prezentare, roll-up-uri, steaguri*).



- ✓ **Kituri/cadouri personalizate:** Producția de articole personalizate folosite ca cadouri la evenimente, adesea grupate în kituri (e.g., *500 kituri cu obiecte personalizate, welcome pack cu materiale promoționale, agende, calendare, carnetele, cutie/kit - materiale tradiționale România, stick-uri USB, pixuri*).
- ✓ **Conținut multilingv:** Aproape toate materialele (broșuri, pliante, conținut al site-ului) trebuie traduse în principalele limbi internaționale (engleză, franceză, germană, italiană) pentru a sprijini internaționalizarea.

3. Conținut media și diseminare digitală

A treia componentă de bază se concentrează pe utilizarea diferitelor canale media pentru a spori vizibilitatea și a disemina informații despre ofertele educaționale și rezultatele cercetării.

1. **Conținut video/audio:** Producție de **filme/clipuri promoționale, podcasts** (*minimum 3 episoade de podcast difuzate*), sau forme tradiționale de produse media (*producție foto și video*).

Rezultatele care aparțin acestei categorii ilustrează o strategie consumatoare de resurse de promovare care este orientată spre public și menită să crească semnificativ recunoașterea mărcii instituției și atractivitatea pentru studenții și partenerii străini.

2. **Relații cu mass-media:** Implicarea mass-mediei tradiționale prin **conferințe de presă, comunicate de presă** (*comunicate de presă*), și articole sau mențiuni / apariții în mass-media la nivel local sau național (*minim 6 știri la posturile TV locale, 2 articole în presa locală și națională*).
3. **Întreținerea platformelor digitale:** **Actualizarea site-urilor universităților** în mai multe limbi (ro, en, fr) și asigurarea faptului că toate programele de studii sunt actualizate pe portalul național **studyinromania.gov.ro**.

Analiza tematică a tipurilor de activități sau produse încadrate în categoria rezultatelor care au vizat **organizarea unor evenimente cu obiective educaționale sau științifice** evidențiază existența unor strategii axate pe evenimente interactive în persoană și virtuale pentru a facilita dialogul, formarea și crearea de rețele, cu un accent puternic pe internaționalizare, cercetare și etică.



Activitățile, produsele sau rezultatele menționate în proiectele analizate pot fi grupate astfel:

1. Conferințe, congrese și evenimente științifice

Evenimentele care sunt cel mai des organizate sunt întâlnirile științifice formale, cu numeroși participanți (cadre didactice, cercetători, studenți, parteneri internaționali) concepute în mod explicit pentru creșterea vizibilității la nivel internațional și diseminarea informațiilor privind programele de studii sau rezultatele cercetărilor universității. Predomină următoarele tipuri de evenimente:

- ✓ Conferințe/Congrese Internaționale;
- ✓ Evenimente de cercetare specifice, cum ar fi organizarea de evenimente axate pe domenii de cercetare specifice sau etape ale carierei (de exemplu, *Conferința Internațională a Școlilor Doctorale*, *Conferință internațională interdisciplinară*);
- ✓ Manifestări științifice diverse, cum ar fi evenimente, simpozioane etc.

2. Ateliere, școli de vară și activități de formare

În această categorie includem programe de formare diferite organizate în format mic, intensive ca durată și practice pentru dezvoltarea abilităților specifice, adesea cu implicarea experților internaționali.

- ✓ Ateliere de lucru cu tematici diverse (e.g., *10 ateliere lucru organizate*, *Workshop cu parteneri din țările non-UE*);
- ✓ Școli de vară/internaționale cu durată de aproximativ o săptămână (de exemplu, *școală de vară interdisciplinară JASSY*, *școală de vară de inovare*, *școală de vară cu 11 cursuri intensive*);
- ✓ Formare de experți prin cursuri specializate pe subiecte cheie precum metodologia de cercetare, proprietatea intelectuală, antreprenoriatul și egalitatea de șanse (e.g., *curs „Instruire în Proprietate Intelectuală și Industrială”*, *2 workshop-uri privind elaborarea lucrării de licență*).

3. Evenimente de internaționalizare și integrare a studenților

Această categorie include activități care vizează integrarea studenților sau partenerilor din alte state și promovarea dialogului intercultural. Evenimentele cel mai des menționate sunt:

- ✓ **„Săptămâni” dedicate acomodării sau orientării:** Organizarea de săptămâni tematice dedicate promovării instituționale și studențești (de exemplu, *Organizare și desfășurare Welcome Week*, *International Week*, *Săptămâna Porților Deschise Internaționale*);



- ✓ **Gală și recunoaștere:** Organizarea de evenimente pentru promovarea cercetării și a succesului academic (de exemplu, *Gala internațională a educației și cercetării, Gala E+*);
- ✓ **Evenimente interculturale/sociale:** Activități axate pe schimbul cultural și integrarea studenților (de exemplu, *un eveniment multicultural, 3 seri interculturale, excursie tematică „Descoperiți România împreună”*).

4. Întâlniri și discuții cu subiecte specializate

Organizarea unor spații și evenimente dedicate dezbaterilor sau discuțiilor specifice menite să abordeze etica profesională, calitatea cercetării și angajamentul cu mediul socio-economic.

1. **Sesiuni de etică și integritate:** Organizarea de **sesiuni de informare și conștientizare** privind etica, integritatea academică și antiplagiatul. (e.g., *Webinar pentru aprofundarea principiilor fundamentale în etică și integritate academică, sesiuni de informare privind monitorizarea eticii universitare*).
2. **Angajare/Recrutare:** Evenimente dedicate conectării studenților cu angajatori și parteneri internaționali (e.g., *1 săptămână dedicată angajatorilor internaționali, întâlnire de tip B2B cu reprezentanți ai mediului socio-economic*).
3. **Mese rotunde și dezbateri:** Discuții structurate pe teme strategice precum internaționalizarea și etica (e.g., *2 mese rotunde/dezbateri pe tema importanței procesului de internaționalizare, seminarii științifice pe teme de cercetare cu relevanță*).

Un al patrulea tip de rezultate sunt cele grupate în categoria publicării unor materiale sau resurse de sprijin cu scop administrativ. Acest tip de rezultate include aproape în totalitate producerea de **documente formale, ghiduri / proceduri și materiale promoționale**, care vizează în primul rând standardizarea, eficiența administrativă și comunicarea internațională. Acestea pot fi grupate în următoarele tipuri sau categorii de materiale / documente:

Strategiile de promovare ale universităților sunt cuprinzătoare, structurate în vederea organizării unor evenimente și vizează internaționalizarea mediului universitar prin interacțiuni. Participarea directă la conferințe internaționale și ateliere de diseminare a cercetării, școli de vară și formare pentru dezvoltarea abilităților și numeroase evenimente sociale și de integrare sunt puternic încurajate. Această abordare este însoțită de un angajament față de standardele etice și este concepută strategic pentru a spori vizibilitatea și atractivitatea universităților pentru o comunitate internațională diversă de studenți, cercetători și parteneri.



1. Ghiduri și materiale informative

Aceste produse se concentrează pe comunicarea informațiilor către studenți, în special celor internaționali, și promovarea instituției în străinătate. Acestea sunt adesea produse în cantități mari și în formate bilingve.

TIPUL PRODUSULUI	CANTITATE	UTILIZARE
Ghiduri pentru studenți (digital și tipărit)	Volum mare (de exemplu, 300 buc, 500 buc)	Facilitarea integrării și orientării studenților internaționali (de exemplu, <i>International Student Guide 2022</i> , <i>Ghid al studentului Erasmus</i>).
Materiale promoționale/informative	Volum mare (e.g., 500 de ghiduri, broșuri și pliante)	International marketing and visibility (e.g., <i>materiale promoționale pentru nevoi speciale, kit informațional multilingv</i>).
Hărți și semnalizare	Valori specifice (e.g., 550 hărți, 11 elemente)	Orientare fizică și logistică, de obicei într-un format bilingv.
Ghiduri digitale	Elemente unice (1 ghid digital)	Furnizarea de instrucțiuni accesibile pentru instrumente și platforme digitale (de exemplu, <i>Ghid de utilizare a soluțiilor digitale</i>).

2. Documente formale de reglementare și strategice (guvernanță internă)

Această categorie include rezultatele activităților la nivel instituțional pentru standardizare, asigurarea calității și planificarea strategică. Produsele sunt integrate în procedurile pentru adoptarea formală de către organele de conducere ale universității (Senat/ CA).

Tipul produsului	Cantitate	Utilizare
Proceduri / metodologii	Valori discrete (e.g., 2 instrucțiuni de lucru noi, revizuirea a 3 regulamente/proceduri)	Standardizarea sarcinilor administrative (managementul erasmus+, antiplagiat, evaluarea studenților) și formalizarea operațiunilor (de exemplu, procedură de monitorizare și evaluare a programelor de studii).
Strategie	Documente strategice unice (1 strategie revizuită)	Ghidarea obiectivelor instituționale pe termen lung pentru internaționalizare, marketing și acțiune internă (de exemplu, strategie de marketing educațional internațional, plan strategic de acțiune demarat).
Regulament intern	Documente cadru unice (1 regulament, documentele de înființare)	Stabilirea de noi structuri organizaționale (e.g., regulament organizare și funcționare al centrului cercetare, documentele de înființare ale q-hub).
Documente de proprietate intelectuală (ip)	Seturi de documente operaționale (4 proceduri operaționale, 1 regulament)	Formalizarea proceselor pentru comercializarea cercetării, transferul de tehnologie și companiile spin-off.



3. Rapoarte, studii și documente de monitorizare (responsabilitate și analiză)

În această categorie predomină rezultate administrative analitice și obligatorii necesare pentru managementul proiectului și luarea deciziilor interne.

Tipul produsului	Cantitate	Utilizare
Rapoarte de execuție proiectului	Documente standardizate (de exemplu, 1 raport intermediar, 1 raport final)	Responsabilitatea tehnică și financiară obligatorie pentru proiectele finanțate.
Analiză/rapoarte de studiu	Documente individuale (1 raport privind rezultatele studiului)	Luarea deciziilor bazate pe date privind calitatea academică, modernizarea și retenția studenților (e.g., Raport asupra derulării instruirii cadrelor didactice, Raport privind modernizarea unor spații didactice).
Dovezi statistice	Documente unice (Evidența noilor cerințe)	Înregistrarea și validarea noilor cerințe de evaluare și a statisticilor interne (e.g., statisticilor ref. la abandon școlar).

Accentul este pus pe crearea unui cadru strategic cuprinzător, documentat și transparent atât pentru **promovarea externă (prin ghiduri multilingve)**, cât și pentru **managementul intern (prin proceduri și rapoarte)**, punând accentul pe calitate, etică, egalitate de șanse și standarde internaționale.

A cincea cea mai des menționată categorie de rezultate vizează organizarea sau sprijinirea participării la activități de formare profesională pentru cadrele didactice. Rezultatele cuprinse în această categorie se concentrează pe dezvoltarea competențelor (formare și perfecționare) ale personalului academic, de cercetare și auxiliar, având ca scop îmbunătățirea calității educației, a cercetării și a comunicării internaționale. Principalele grupe tematice în care pot fi organizate aceste rezultate sunt:

1. Perfecționarea didactică și metode inovative

Această categorie include activitățile destinate îmbunătățirii calității actului didactic, a metodologiei de predare și a utilizării tehnologiilor educaționale. Cel mai des întâlnite forme de organizare a acestora sunt:

- **Cursuri și Ateliere Didactice:**

- Scop: Descoperirea și însușirea de noi metode de predare și de lucru cu studenții (e.g., *implementarea de abordări inovative, experimentale*).
- Rezultate/Activități: Organizarea de 4 *Ateliere de perfecționare a cadrelor didactice titulare*, 2 *workshop-uri utilizare metode inovative de predare*, 2 *webinarii pe problematica*



activității de predare-învățare-evaluare, cursuri de perfecționare în domeniul mentoratului și coaching-ului academic.

- Dimensiune: Implică câte min. 20 - 40 de participanți per sesiune.

- **Perfecționare Digitală:**

- Scop: Dobândirea de competențe digitale pentru utilizarea platformelor electronice, a tehnologiilor educaționale moderne și pentru gestiunea digitală a proceselor.
- Rezultate/Activități: *1 curs de perfecționare pentru dobândirea competențelor de dezvoltator platformă e-learning, Participarea a 50 cadre didactice la training de optimizare a platformelor electronice, Program de formare a utilizatorilor instrumentelor digitale.*

2. Consolidarea capacității de cercetare și transfer tehnologic

Activități menite să crească performanța în cercetare, etica științifică, și gestionarea proprietății intelectuale.

- **Training Cercetare & Publicare:**

- Scop: Îmbunătățirea abilităților de cercetare aplicativă, scriere de articole științifice (ISI) și aplicații de proiecte.
- Rezultate/Activități: *3 training-uri pentru consolidarea capacităților de cercetare aplicativă și diseminare, 3 ateliere pentru îmbunătățirea competențelor științifice în scrierea de aplicații de proiecte, 1 curs de formare pentru scriere articole ISI.*

- **Etică și Deontologie în Cercetare:**

- Scop: Consolidarea principiilor de etică și integritate academică și prevenirea plagiatului.
- Rezultate/Activități: *1 workshop privind problemele moderne în etica și deontologia academică, 1 masterclass pe teme etică academică, seminare despre deontologia profesională, Seminar de pregătire Etica diseminării.*

- **Gestiune Proprietate Intelectuală:**

- Scop: Instruirea în domeniul proprietății intelectuale și industriale.
- Rezultate/Activități: *1 Curs de instruire în domeniul proprietății intelectuale, 1 Curs de instruire în domeniul proprietății industriale.*

3. Internaționalizare și competențe lingvistice/interculturale

Rezultate care contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale deschise și susținerea mobilităților internaționale.

- **Cursuri de Limbi Străine:**

- Scop: Dezvoltarea competențelor de comunicare pentru personal și studenți.



- Rezultate/Activități: *cursuri lb. străine gratuite (EN/FR/SP), curs de limbă și cultură japoneză.*
- Dimensiune: Vizează cel puțin 15-20 de participanți per curs.
- **Instruire Multiculturală și Mobilități:**
 - Scop: Creșterea capacității de comunicare multiculturală și schimbul de bune practici.
 - Rezultate/Activități: *1 training pentru formarea personalului didactic auxiliar, min. 2 cursuri de internaționalizare și diversitate culturală, 10 mobilități internaționale în vederea schimbului de experiență.*
 - Rezultatul Mobilității: Concluziile schimbului de bune practici vor conduce la îmbunătățirea procedurilor de lucru la nivel instituțional.

4. Management, consiliere și abilități transversale

Activități axate pe dezvoltarea abilităților soft, managementul personalului și dezvoltarea instituțională.

- **Consiliere și abilități socio-emoționale:**
 - Scop: Dezvoltarea abilităților de management personal, socio-emoționale și de comunicare.
 - Rezultate/Activități: *1 program de consiliere pentru dezvoltarea abilităților de management personal, 6 sesiuni de consiliere adresate cadrelor didactice pentru antrenarea abilităților socio-emoționale, cursuri de perfecționare în domeniul comunicării și Public speaking.*
- **Formare profesională specifică:**
 - Scop: Asigurarea calității și a conformității administrative.
 - Rezultate/Activități: *Trei cursuri de formare/postuniversitare în domeniul managementului calității autorizate de către ANC, program de formare pentru calificarea Expert în egalitate de șanse.*

Obiectivul central al acestor rezultate este creșterea calității actului educațional și a vizibilității internaționale a instituțiilor prin îmbunătățirea abilităților de comunicare și relaționare, a standardelor etice și a competențelor digitale ale personalului. Aceste rezultate corespund unei strategii de dezvoltare a resurselor umane, concentrată pe formarea continuă și perfecționarea competențelor întregului personal universitar (cadre didactice, cercetători și personal auxiliar).



Renovarea sau modernizarea infrastructurii reprezintă o altă categorie de rezultate obținute adesea de proiectele propuse de universități. Conținutul proiectelor analizate indică o preocupare permanentă pentru **modernizarea, reabilitarea și dotarea spațiilor fizice și logistice** ale instituțiilor de învățământ superior. Obiectivul principal este întreținerea și îmbunătățirea condițiilor de studiu, cercetare, cazare și suport administrativ, aliniindu-le la standarde moderne și internaționale. Categoriile și tipurile de infrastructuri a căror mentenanță sau recondiționare este cel mai des abordată în cadrul proiectelor finanțate prin FDI sunt:

1. Infrastructura Didactică și de Cercetare

Această categorie include reabilitarea și dotarea spațiilor direct implicate în procesul educațional și științific, vizând creșterea calității predării și a cercetării.

- **Laboratoare și Ateliere:**

- Activități: Modernizarea, reabilitarea și dotarea bazei materiale a numeroase laboratoare (ex: *6 laboratoare din cadrul USV Iași, Laborator de Științe cognitive, Laborator de cercetare aplicativă, Laboratoare de fizică, chimie, desen*).
- Dotări specifice: Echipamente medicale (bloc operator), echipamente IT (laptopuri, stații grafice, căști VR), software specializat (SPSS) și echipamente moderne de învățare.
- Spații Noi/Specializate: Înființarea și dotarea unor centre și laboratoare noi (ex: *Centrul de Cercetare în Genomică Umană Avansată, Laborator de teste fizico-chimice, Laborator TV*).

- **Spații Dedicat Calității și Eticii:**

- Activități: Amenajarea și dotarea spațiilor necesare pentru procesele administrative de calitate și etică.
- Spații vizate: *Laborator pentru desfășurarea activităților legate de etica cercetării, Spațiu dotat cu infrastructura IT necesară desfășurării activității Comisiei de Etică, Două laboratoare de formare continuă în domeniul managementului calității*.

2. Infrastructură Suport pentru Internaționalizare și Studenți

Accentul cade pe crearea de spații dedicate suportului administrativ, cultural și cazării pentru a facilita procesul de internaționalizare și integrare a studenților străini.

- **Spații de Suport și Servicii:**

- Activități: Crearea și dotarea unor spații multifuncționale.
- Spații vizate: *Amenajarea a minim trei spatii –INTERNATIONAL WORKING–, Birou de Relații internaționale (sală multimedia), Centru multicultural dotat, Centrul de Limbi Străine, Centrul de Inovare în Învățare*.



- **Cazare și Accesibilitate:**

- Activități: Reabilitări și modernizări pentru creșterea calității vieții studenților.
- Rezultate: *Modernizarea a minim 70 de locuri de cazare și 3 bucătării, 2 camere studenți internaționali renovate, amplasarea de covoare tactile și rampa mobilă (pentru accesibilitate).*

- **Spații Evenimente:**

- Spații vizate: *Sală dedicată evenimentelor internaționale, 1 sală de spectacole internaționale.*

3. Modernizarea spațiilor administrative și logistice

Activități generale de reparații, reabilitare și dotare logistică necesare funcționării optime a întregii instituții.

- **Reabilitare Generală și Reparații:**

- Activități: Lucrări generale de arhitectură, sanitare, electrice, zugrăviri, reabilitări de spații.
- Spații vizate: *Spații reabilite și amenajate (general), Lucrări de modernizarea și reparații ale sediului.*

- **Dotare Logistică și Echipamente:**

- Achiziții: Achiziția de mobilier, *piese de schimb, aparatură, videoproiectoare* și alte echipamente IT (ex: *infrastructura nouă a centrului de engleză Marlins cu 20 calculatoare*).
- Spații Administrative Suport: Amenajarea unui spațiu dedicat pentru personalul implicat în implementarea HRS4R (Strategia de Resurse Umane pentru Cercetători) și a Planului de Egalitate de Gen.

Orientarea către activități de modernizare, întreținere și renovare a infrastructurii instituționale vizează modernizarea infrastructurii fizice și logistice (laboratoare, spații de cazare și administrative). Acest tip de rezultate sunt corelate cu alte categorii în vederea consolidării unui spațiu academic modern, adecvat nevoilor membrilor comunității academice, orientat către educație, cercetare și derularea unei vieți academice complexe.



V. Concluzii

Concluziile și recomandările se bazează pe o analiză mixtă, calitativă și cantitativă, a proiectelor finanțate în perioada 2022-2023 în cadrul D2, D5 și D6 ale FDI, cu scopul de a oferi informații obiective care să sprijine fundamentarea deciziilor de politici în domeniul finanțării și orientării strategice a învățământului superior din România.

1. Îmbunătățirea și Dezvoltarea Cadrului Administrativ și Procedural al FDI

- Dezvoltarea unui sistem de indicatori: Este fundamentală dezvoltarea unui sistem de indicatori propriu competițiilor FDI. În prezent, există doar recomandări generale de acțiune, iar obiectivele și rezultatele propuse de universități nu pot fi măsurate obiectiv sau comparate la nivel de domeniu. Un cadru bazat pe indicatori ar facilita compararea și diferențierea proiectelor, precum și identificarea bunelor practici.
- Optimizarea gestionării datelor și creșterea transparenței: implementarea unei soluții de gestionare a datelor și îmbunătățirea funcționalităților platformei UEFISCDI. O platformă integrată ar permite accesul facil la informațiile despre proiecte (de la depunere la implementare), contribuind la creșterea transparenței și predictibilității competițiilor FDI.
- Clarificarea obiectivelor și rezultatelor specifice pe domenii: recomandarea vizează precizarea mai clară a obiectivelor specifice, a rezultatelor așteptate și a indicatorilor de măsurare pentru fiecare domeniu. Analiza calitativă a arătat că, indiferent de domeniul de finanțare ales (D2, D5, D6), rezultatele propuse sunt adesea similare sau transversale, indicând faptul că universitățile acoperă nevoi mai generale prin FDI.
- Evaluarea rezultatelor: în contextul unui mediu de evaluare a activităților universităților prin diferite sisteme de măsurare, indicatori de calitate, indicatori agregați, ar putea fi utilă pentru dezvoltarea în viitor a metodologiei FDI, utilizarea unui sistem de cuantificare a rezultatelor proiectelor dar și a efectelor pe care acestea le produc în timp. Un sistem adecvat pentru această situație ar putea fi creat utilizând o combinație de informații calitative, indicatori cantitativi și scurte rezumate narrative standardizate.

2. Ajustarea Mecanismului de Alocare a Resurselor Financiare

- Consolidarea componentei competiționale reprezentate de Fondul pentru Dezvoltare Instituțională (FDI): Creșterea constantă a ratelor de succes (în special după 2019) a făcut ca aproape toate proiectele depuse să fie aprobate în anumite domenii, ceea ce indică o difuzie a componentei competiționale a FDI. Diferențierea se realizează în prezent la nivelul bugetelor aprobate, unde se



acordă ponderi tot mai mici din sumele solicitate. Fapt reflectat și de rata tot mai mică a acoperirii bugetare a nevoilor identificate de universități.

- Introducerea unui mecanism care să permită finanțări multianuale: este necesară acordarea unei finanțări multianuale prin intermediul unui sistem de proiecte corelate sau etapizate. Datorită resurselor limitate ce pot fi utilizate într-un proiect finanțat prin FDI, universitățile realizează proiecte conectate, pe care le implementează anual. Această modificare există așadar în practică și ar putea fi recunoscută prin modificarea cadrului de reglementare.
- Stabilirea pragului minim de finanțare: o îmbunătățire a metodologiei de alocare a FDI ar putea fi evaluarea și introducerea unui prag minim de acordare a finanțării în raport cu bugetul solicitat pentru proiectele individuale. O astfel de măsură ar putea diminua fenomenul de exagerare a bugetelor solicitate (în prezent universitățile solicită mereu bugetul maxim posibil conform metodologiei de finanțare) și o planificare mai realistă a resurselor solicitate.
- Diversificarea criteriilor de alocare: modalitatea de alocare a resurselor financiare ar trebui să includă și alte criterii pe lângă o valoare maximă a proiectului, cum ar fi dimensiunea comunității academice, corelarea costurilor cu rezultatele și grupul țintă, și stabilirea unor praguri de referință privind costurile anumitor tipuri de rezultate.
- Încurajarea Cooperării: Trebuie încurajată cooperarea inter-universitară și oferită posibilitatea ca o universitate să propună și să implementeze mai mult de un proiect pe un domeniu, eventual în parteneriat cu alte universități similare ca structură. Încurajarea și sprijinirea formării unor comunități academice mai mari, sub forma consorțiilor ar putea fi benefică pe termen mediu și lung la nivel de sistem și corespunde tendințelor europene de formare a unor consorții și alianțe europene de universități.

3. Orientarea Strategică a Domeniilor de Finanțare

- Unele obiective, activități sau rezultate sunt vag formulate, atât la nivelul metodologiei de finanțare cât și la nivelul proiectelor implementate. În vederea creșterii calității și corespondenței între nevoile reale ale universităților și resursele alocate prin finanțarea proiectelor în cadrul FDI, ar fi utilă o reevaluare a metodologiei anuale de alocare a finanțării. Această reevaluare ar putea avea în vedere formularea obiectivelor, activităților și rezultatelor recomandate, în vederea diferențierii clare a acestora și orientării proiectelor depuse și implementate de către universități.
- Dezvoltarea resursei umane: Perfecționarea didactică și formarea profesională sunt frecvent vizate, activitățile se concentrează adesea pe sprijinirea scrierii de articole academice sau pe dezvoltarea unor competențe de utilizare a limbilor de circulație internațională pentru publicații internaționale și mai rar pe activitatea de predare propriu-zisă. Este esențială continuarea dezvoltării



competențelor (formare și perfecționare) ale întregului personal universitar (didactic, cercetare, auxiliar). Dezvoltarea și implementarea în continuare a unor măsuri, campanii de informare și evenimente de popularizare și diseminare a egalității de șanse ar putea contribui la consolidarea unui mediu universitar mai sigur pentru membrii comunității academice.

- Cercetare (D6): Se recomandă dezvoltarea unor rute distincte în cariera academică (Cercetare, Predare, Predare-cercetare) pentru a optimiza performanța.

4. Asigurarea Sustenabilității Rezultatelor

- Sustenabilitatea Generală: Rezultatele proiectelor FDI tind să producă efecte durabile în timp și pot deveni parte a practicilor curente ale universității.
- Finanțarea Recurentă: În ciuda rezultatelor durabile, potențialul de continuare a activităților și de finanțare recurentă din alte surse (precum proiecte cu finanțare europeană) este deficitar.
- Accentul pe Infrastructură: Activitățile de modernizare a infrastructurii (D5, D6) au rezultate cu o sustenabilitate mai sigură (e.g., modernizarea laboratoarelor, spații renovate) comparativ cu rezultatele efemere (e.g., campanii de promovare) din alte domenii. Modernizarea și dotarea infrastructurii fizice și logistice trebuie menținute ca priorități pentru a consolida un spațiu academic modern.

VI. Propunere de politică publică. Restructurarea strategică a metodologiei Fondului pentru dezvoltare instituțională (FDI)

VI.1. Context Strategic și Justificarea Propunerii

Fondul pentru Dezvoltare Instituțională (FDI) s-a consolidat în ultimii ani ca un pilon esențial în arhitectura finanțării învățământului superior din România. Creșterea bugetului alocat, de la aproximativ 20 de milioane RON în 2016 la peste 70 de milioane RON în 2023, reflectă importanța sa crescândă și succesul administrativ în rândul universităților. Cu toate acestea, maturizarea instrumentului și evoluția nevoilor sistemice impun o reevaluare strategică a metodologiei și direcțiilor strategice de dezvoltare a sistemului național de educație universitară. Într-un context marcat de implementarea exercițiului financiar european 2022-2027 și de faza finală a Planului Național de Redresare și Reziliență (PNRR), alinierea FDI la aceste priorități majore devine o necesitate strategică, obiectivul principal fiind acela de a asigura, pe termen scurt, sustenabilitatea proiectelor implementate de universități, până la intrarea în vigoare a noului cadru financiar 2027 - 2034. O reformă a fondului este importantă nu doar pentru a maximiza impactul resurselor proprii, ci și pentru a spori capacitatea universităților de a accesa și gestiona eficient fluxuri de finanțare europene mai ample. Deși eficient din punct de vedere procedural, fondul riscă să își diminueze



impactul pe termen lung prin dispersarea resurselor în activități cu caracter administrativ, în detrimentul unor investiții care să genereze o dezvoltare instituțională durabilă.

Scopul acestei propuneri este reevaluarea și redefinirea strategică a metodologiei de alocare a resurselor prin intermediul FDI. Această re poziționare strategică este fundamentată pe o diagnoză aprofundată, bazată pe o analiză calitativă și de conținut a 260 de proiecte implementate de universitățile din România în perioada 2022-2023, în cadrul domeniilor D2 (Internaționalizare), D5 (Calitate Didactică) și D6 (Susținerea Cercetării).

Propunerea de față este, prin urmare, fundamentată pe o analiză detaliată a modului actual de funcționare a fondului, evidențiind atât punctele forte, cât și provocările structurale care necesită o intervenție corectivă.

Pentru a înțelege tendințele actuale și provocările implementării FDI, analiza perioadei recente (2022-2023) este esențială. Raportul prezintă analiza performanței financiare și de proces a FDI, în contextul finanțării instituționale a universităților și coerența dintre obiectivele declarate ale domeniilor prioritare și rezultatele concrete obținute prin proiectele finanțate. Diagnoza relevă un instrument administrativ performant, dar cu o focalizare strategică ce poate fi semnificativ îmbunătățită.

Principalele constatări ale analizei financiare și de proces întăresc constatările anterioare, formulate pe baza analizei perioadei de implementare 2016 – 2021 și permit formularea unor noi propuneri:

- Diminuarea caracterului competițional: Ratele de succes extrem de ridicate, 94% în 2022 și 96% în 2023, semnalează o transformare fundamentală a mecanismului de alocare. Competiția nu se mai desfășoară între universități pentru a premia excelența, ci s-a mutat în interiorul fiecărei instituții, devenind un proces de prioritizare internă a proiectelor. Acest fenomen, deși explicabil prin nevoia de finanțare, contravine principiului fondator al FDI, acela de a stimula performanța printr-o competiție reală.
- Eficiență administrativă excelentă: Rata de execuție bugetară de 99% demonstrează o capacitate administrativă consolidată la nivelul universităților, care gestionează cu succes resursele alocate. Totuși, această performanță procedurală nu este un indicator direct al impactului strategic pe termen lung, ci mai degrabă o dovadă a abilității de a cheltui fondurile conform planificării.
- Impactul asimetric: Importanța financiară a FDI variază semnificativ în funcție de profilul universității. Pentru universitățile „mici” (din perspectiva numărului de studenți înmatriculați, conform descrierilor/precizărilor anterioare), în special cele din domeniul artelor, fondurile atrase



prin FDI pot reprezenta o componentă vitală a bugetului, atingând ponderi de până la 4% din finanțarea instituțională. În contrast, pentru universitățile mari, comprehensive, impactul bugetar este marginal, adesea sub 1%, și nu are un caracter transformator.

Analiza calitativă a proiectelor indică o convergență a obiectivelor și a rezultatelor. Analiza de conținut a celor 260 de proiecte din domeniile D2 (Internaționalizare), D5 (Calitate Didactică) și D6 (Susținerea Cercetării) relevă existența unor suprapuneri tematice și o convergență a rezultatelor. Indiferent de scopul declarat al domeniului, universitățile utilizează fondurile pentru a răspunde unor nevoi instituționale transversale, precum digitalizarea, promovarea programelor de studii sau formarea personalului.

Domeniu de Finanțare (Scop Declarat)	Obiective Frecvente în Proiecte	Rezultate Comune Transversale
D2: Internaționalizare	Promovarea ofertei educaționale; Susținerea mobilităților; Îmbunătățirea serviciilor pentru studenții străini.	Dezvoltare de aplicații IT; Materiale de promovare; Organizare de evenimente.
D5: Calitate Didactică	Perfecționarea personalului didactic; Respectarea eticii academice; Dezvoltarea de norme și proceduri.	Aplicații și instrumente digitale; Activități de formare profesională; Ghiduri administrative.
D6: Susținerea Cercetării	Administrarea infrastructurii de cercetare; Susținerea excelenței; Mentenanța echipamentelor.	Aplicații și instrumente digitale; Organizare de evenimente științifice; Modernizare infrastructură.

Această convergență demonstrează că universitățile folosesc FDI ca un instrument flexibil pentru a acoperi nevoi instituționale generale, ceea ce, deși util pe termen scurt, diminuează focalizarea strategică a fondului și face dificilă măsurarea unui impact specific fiecărui domeniu.

Sintetizând diagnoza de mai sus și concluziile raportului anterior care a analizat impactul implementării FDI în perioada 2016 – 2021, principalele provocări structurale identificate sunt:

1. Focalizare pe activități administrative și de mentenanță: Domeniile precum D6 (Cercetare) sunt adesea utilizate pentru a acoperi costuri de funcționare, reparații sau mentenanță – un rol de „supraviețuire” instituțională – mai degrabă decât pentru a stimula dezvoltarea strategică, inovarea sau excelența în cercetare.
2. Subdimensionarea resurselor pentru nevoi sistemice: Domeniile tematice extrem de ample, precum D5 (Calitate Didactică), abordează probleme sistemice vaste (ex: etica academică) pentru care resursele alocate prin FDI sunt insuficiente. Acest decalaj duce la finanțarea unor intervenții



punctuale, cu rezultate adesea efemere, care necesită replicare anuală. Adesea proiectele vizează nevoi administrative punctuale, cum ar fi elaborarea și implementarea administrativă a unor strategii sau documente cadru. În aceste situații ar trebui formulate stimulente care să determine universitățile să asigure și implementarea / aplicarea acestor strategii, sau operaționalizarea și popularizarea acestora.

3. Absența indicatorilor de impact măsurabili: Eterogenitatea rezultatelor raportate (de la număr de broșuri la rapoarte strategice) și lipsa unui sistem de indicatori standardizați la nivel de program fac aproape imposibilă evaluarea riguroasă a impactului pe termen lung și compararea performanței între proiecte sau universități.

Pentru a adresa aceste provocări structurale, este necesară o reformă ghidată de principii clare, menite să repoziționeze FDI ca un veritabil motor de dezvoltare strategică.

VI.2. Propuneri pentru dezvoltarea metodologiei FDI

Orice reformă a Fondului pentru Dezvoltare Instituțională trebuie să fie ghidată de un set de principii clare pentru a asigura coerența, eficiența și sustenabilitatea pe termen lung, simultan cu menținerea predictibilității, transparenței și siguranței implementării fondului. Aceste principii directoare, derivate din analiza de impact, sunt concepute pentru a transforma FDI dintr-un instrument administrativ eficient într-un catalizator al schimbării strategice în învățământul superior. Propunem ca restructurarea metodologiei de finanțare să se bazeze pe următoarele patru principii cheie:

1. Focalizare strategică și specificitate: Trecerea de la domenii tematice generale și cuprinzătoare la obiective de dezvoltare instituțională clar definite, specifice și măsurabile. Fiecare domeniu trebuie să vizeze un impact strategic pe termen lung, încurajând proiecte care construiesc capacitate, nu doar care acoperă cheltuieli curente.
2. Stimularea competiției reale: Reintroducerea unui caracter competitiv inter-instituțional prin criterii de selecție riguroase, care premiază excelența, inovația și potențialul de transformare al proiectelor. Evaluarea trebuie să depășească simpla conformitate administrativă și să se concentreze pe calitatea și anvergura strategică a propunerilor.
3. Măsurarea impactului și orientarea spre rezultate: Introducerea unui sistem robust de indicatori de performanță, atât la nivel de program, cât și specifici fiecărui domeniu. Acest cadru de monitorizare va permite urmărirea progresului, evaluarea impactului real al investițiilor și fundamentarea deciziilor viitoare pe date concrete.



4. Consolidarea capacității instituționale și sustenabilitate: Prioritizarea proiectelor care vizează construcția administrativă și organizațională a universităților. FDI trebuie să sprijine dezvoltarea de structuri, proceduri și competențe care să crească capacitatea instituțiilor de a gestiona proiecte mai ample și de a asigura sustenabilitatea rezultatelor dincolo de perioada de finanțare.

Pe baza acestor principii, pot fi dezvoltate noi dimensiuni și direcții prioritare care pot fi integrate sau pot înlocui domeniile utilizate în prezent pentru alocarea resurselor financiare prin intermediul FDI. Noua structură a direcțiilor prioritare pentru finanțare este concepută pentru a elimina suprapunerile tematice identificate în diagnoză, pentru a încuraja proiecte cu impact strategic demonstrabil și pentru a răspunde direct provocărilor sistemice. Lista domeniilor prioritare ar putea fi revizuită pe baza unui sistem bazat pe patru piloni strategici, care să asigure claritate conceptuală, direcții de acțiune independente și rezultate unice și, simultan, interconectarea acestora pentru a deservi direcțiile strategice de dezvoltare.

- **Pilonul 1: Consolidarea capacității de cercetare și transfer tehnologic:** un răspuns direct la provocarea determinată de focalizarea pe activități de mentenanță acest domeniu reprezintă o alternativă la abordarea reactivă a actualului domeniu D6. Scopul este de a stimula excelența și de a construi sustenabilitate prin acțiuni strategice proactive, nu prin subvenționarea costurilor de funcționare. Prin intermediul acestuia pot fi stimulate proiecte ale căror obiective să includă, de exemplu: crearea de echipe de cercetare interdisciplinare pentru tineri cercetători; dezvoltarea de laboratoare de tip "Open Access" pentru a deservi mai multe departamente sau chiar consorții universitare; implementarea de structuri și proceduri pentru managementul proprietății intelectuale și transfer tehnologic; crearea de programe interne de finanțare de tip *seed funding* pentru proiecte pilot cu potențial de atragere a fondurilor europene. Indicatorii care ar putea asigura o monitorizare și evaluare a acestui pilon pot fi de tipul: numărul de proiecte de cercetare ulterioare atrase; numărul de publicații în jurnale din quartilele superioare (Q1, Q2) generate de echipele sprijinite; numărul de brevete înregistrate sau de parteneriate strategice încheiate cu mediul economic.
- **Pilonul 2: Transformare digitală și inovare pedagogică:** adresează direct constatarea că proiectele din domeniile D2, D5 și D6 produc în mod convergent "aplicații și instrumente digitale", acest domeniu consolidează rezultatele transversale identificate într-o direcție strategică dedicată. Abordarea înlocuiește componenta tehnică izolată din domeniul D5 (soluții e-learning) cu o viziune integrată a modernizării procesului didactic, susținută de tehnologie. Acest pilon poate oferi un cadru de dezvoltare a proiectelor care vizează, spre exemplu: dezvoltarea și



implementarea de platforme integrate pentru managementul academic, evaluarea calității și interacțiunea cu studenții; crearea de resurse educaționale deschise (OER) de înaltă calitate, în limbi de circulație internațională; programe de formare avansată a cadrelor didactice pentru dezvoltarea de competențe pedagogice digitale; proiecte-pilot pentru utilizarea tehnologiilor imersive (realitate virtuală/augmentată) în procesul didactic. Exemple de indicatori care ar putea fi dezvoltați, pentru evaluarea și monitorizarea acestui pilon includ: gradul de adoptare și utilizare a platformelor implementate de către studenți și cadre didactice; numărul de cursuri și programe de studii care integrează noile tehnologii și resurse educaționale; creșterea satisfacției studenților privind calitatea și relevanța experienței de învățare (măsurată prin sondaje standardizate).

- **Pilonul 3: Integritate academică și cultură organizațională incluzivă:** adresează problematica eticii academice și în cercetarea științifică, în prezent diminuată în cadrul domeniului D5, care este subdimensionat pentru a adresa nevoi sistemice; acest pilon propune o focalizare strategică distinctă. El răspunde direct nevoii identificate de a dezvolta politici și proceduri robuste pentru asigurarea egalității de șanse și prevenirea comportamentelor inadecvate, contribuind la o cultură organizațională sănătoasă. Tematica proiectelor care ar putea fi incluse în cadrul acestui pilon poate include următoarele tipuri de elemente: implementarea, monitorizarea și auditarea planurilor de egalitate de gen; dezvoltarea de sisteme anti-plagiat integrate și derularea de programe de formare privind integritatea academică pentru întreaga comunitate; crearea de mecanisme confidențiale de consiliere și suport pentru prevenirea și gestionarea cazurilor de hărțuire și discriminare. Indicatorii care ar putea fi dezvoltați și utilizați în evaluarea și monitorizarea acestor proiecte pot fi de tipul: numărul de cazuri de abatere de la etică raportate și soluționate transparent prin noile mecanisme; gradul de satisfacție al comunității academice privind mediul de lucru și de studiu; obținerea de certificări externe
- **Pilonul 4: Parteneriate strategice și vizibilitate internațională:** înlocuiește abordarea actuală, axată pe activități de promovare generală din domeniul D2, acest domeniu reformulat mută accentul pe construirea de parteneriate strategice cu impact măsurabil și pe termen lung. Scopul este de a trece de la vizibilitate la colaborare instituțională consistentă și specifică. În cadrul acestui pilon pot fi propuse proiecte care să vizeze: dezvoltarea de programe de studii comune (joint/double degrees) cu universități partenere din alianțe europene; crearea de rețele de cercetare tematice și depunerea de proiecte comune cu parteneri internaționali de prestigiu; implementarea de programe structurate de atragere a personalului academic de înalt nivel din străinătate (visiting professors, tenure track). Indicatorii care ar putea fi utilizați pentru evaluarea și monitorizarea proiectelor din acest domeniu pot fi de tipul: numărul de programe de studii comune acreditate și



funcționale; numărul de proiecte internaționale (ex. Orizont Europa, Erasmus+) depuse și câștigate în parteneriat; creșterea vizibilității universității în clasamentele internaționale pe domenii specifice de excelență.

Această abordare incrementală, care duce la o revizuire și îmbunătățire a metodologiei de implementare a FDI, presupune, dincolo de modificarea conceptuală a sistemului domeniilor prioritare pentru finanțarea proiectelor strategice, formularea unor modificări metodologice. Aceste modificări sunt necesare pentru consolidarea și menținerea caracteristicilor cadrului actual, care au determinat consolidarea și succesul FDI, la nivel sistemic. În același timp însă, aceste modificări sunt necesare pentru a determina buna funcționare a unui nou cadru strategic, orientat spre dezvoltarea durabilă, strategică, a sistemului educației universitare. Câteva elemente cheie, care ar trebui analizate vizează:

- **Revizuirea metodologiei de evaluare:** Grila de evaluare a proiectelor trebuie reconfigurată pentru a acorda un punctaj superior propunerilor care demonstrează un impact strategic pe termen lung, un caracter inovator și potențial de sustenabilitate *măsurabile*. În acest sens trebuie formulate criterii și indicatori clari care să permită depășirea conformității formale cu cerințele ghidului și să evalueze calitatea intrinsecă și anvergura strategică a proiectului în contextul dezvoltării instituționale.
- **Introducerea posibilității de a acorda finanțări multianuale:** un sistem de finanțare etapizată, pentru proiecte planificate pe mai mulți ani ar putea fi pilotat, pe o perioadă de 2-3 ani, pentru proiecte strategice de anvergură. Această abordare va permite dezvoltarea unor inițiative complexe, care nu pot fi realizate în ciclul anual, și va încuraja planificarea pe termen lung în detrimentul intervențiilor punctuale.
- **Stabilirea unui prag minim de finanțare** este necesară pentru a evita implementarea de proiecte cu resurse insuficiente, care compromit atingerea obiectivelor, recomandăm ca finanțarea acordată pentru proiectele aprobate să acopere cel puțin 85% din bugetul solicitat și validat. Această măsură va concentra resursele către un număr mai mic de proiecte, dar finanțate adecvat pentru a genera un impact maxim.
- **Dezvoltarea unui cadru de monitorizare bazat pe indicatori ar fi util și ușor de realizat.** Ar putea fi elaborat și implementat un set minimal de indicatori cantitativi și calitativi pentru fiecare domeniu, aliniați cu exemplele sugerate anterior. Colectarea acestor date trebuie să fie obligatorie și integrată în platforma de management a proiectelor, permițând astfel o evaluare de impact riguroasă, analize comparative și fundamentarea viitoarelor politici pe dovezi concrete.



Adoptarea reformei propuse poate contribui la dezvoltarea și îmbunătățirea Fondului pentru Dezvoltare Instituțională, transformându-l într-un instrument strategic capabil să genereze un impact pozitiv, măsurabil și durabil asupra sistemului de învățământ superior din România. Prin trecerea de la o logică administrativă la una a dezvoltării strategice, beneficiile se vor manifesta pe multiple planuri. Beneficiile așteptate vizează creșterea impactului strategic prin direcționarea resurselor financiare către proiecte care generează dezvoltare instituțională durabilă – consolidarea capacității de cercetare, transformare digitală, cultură organizațională solidă și parteneriate internaționale relevante – în detrimentul acoperirii costurilor de funcționare curente. Eficiență sporită a utilizării fondurilor publice, prin intermediul unei noi arhitecturi a a domeniilor și cadrul de monitorizare bazat pe indicatori vor asigura o legătură clară și transparentă între finanțarea acordată și rezultatele măsurabile, aliniate cu prioritățile strategice naționale și europene. Un rezultat preconizat pe termen mediu se referă la consolidarea capacității universităților. Proiectele prioritare vor întări capacitatea administrativă și strategică a universităților, pregătindu-le pentru a atrage și gestiona finanțări mai complexe, inclusiv din fonduri europene, unde competiția este mult mai intensă. Un alt beneficiu estimat este stimularea excelenței și inovației prin reintroducerea unei competiții reale, bazate pe calitate și viziune strategică, va încuraja universitățile să depășească abordările repetitive și să propună soluții inovatoare la provocările structurale cu care se confruntă.

În concluzie, Fondul pentru Dezvoltare Instituțională se află la un punct de inflexiune. Menținerea status-quo-ului, deși confortabilă din punct de vedere administrativ, riscă să perpetueze un model de finanțare cu impact limitat. Adoptarea recomandărilor din această propunere va transforma un instrument administrativ eficient într-un motor puternic de modernizare și dezvoltare strategică pentru învățământul superior din România. Prin urmare, recomandăm ca Ministerul Educației și Cercetării să inițieze un proces de consultare publică cu mediul academic pentru a detalia și implementa o modificare și îmbunătățire a metodologiei și implementării FDI.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Anexa – Tabele / grafice

Tabel 1 - Date financiare FB, FSS si FDI (2021 - 2023)

Co d un iv	2021					2022					2023				
	Stude nti	FB+FS+ GD	FSS (situatii speciale)	FDI		Stude nti	FB+FS+ GD	FSS (situatii speciale)	FDI		Stude nti	FB+FS+ GD	FSS (situatii speciale)	FDI	
U0 1	2621 7	4559628 47	8245091	20549 99		2608 1	2693709 00	8718205	21846 00		2529 0	2447713 00	8798511	22034 00	
U0 2	3794 3	5377768 3	767381	16510 00		3966 0	3894160 0	687100	16260 00		4127 0	3740860 0	899500	14940 00	
U0 3	1822 2	3244055 2	368769	74100 0		1947 0	2306940 0	391700	12725 00		2034 0	2295460 0	360400	11100 00	
U0 4	7438 73	1142931 73	3035837	20000 00		7523 0	7790140 0	4875380	19690 00		7391 0	7235300 0	3126650	18300 00	
U0 5	2071 6	2500509 40	10462111	23180 00		2170 4	1684099 00	8436582	24146 00		2211 7	1604652 00	9904095	23620 00	
U0 6	7221 45	2412666 45	4263966	17820 00		7598 00	1871039 00	2876528	18530 00		7940 00	1788270 00	2057225	21220 00	
U0 7	1254 0	1504984 86	2631967	20780 00		1285 0	9899380 0	1822925	21380 00		1334 8	9583200 0	2045596	22850 00	
U0 8	827 0	3399835 0	323258	13830 00		818 0	2272760 0	234700	14395 00		818 0	2102080 0	248000	10795 00	
U0 9	976 1	2614636 1	245344	0		974 0	1664400 0	192000	77600 0		977 0	1607110 0	184200	87700 0	
U1 0	823 7	4038416 7	284347	15890 00		794 0	2830270 0	740500	14680 00		772 0	2606180 0	288500	15590 00	
U1 1	927 7	1620654 7	298307	13930 00		948 0	1086250 0	125900	12534 00		947 0	1030030 0	113300	85350 0	
U1 2	4220 0	4561749 0	736909	14750 00		4249 0	2924870 0	1048150.4	11219 00		4149 0	2707260 0	2526680	15395 00	



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

U1	3111	3123668	343823	13770	3257	2326080	696748	12790	3265	2242720	330948	14720
3		9		00		0		00		0		00
U1	2547	3079573	132714	76400	2434	2389200	227000	83200	2333	2142900	215600	12765
4		9		0		0		0		0		00
U1	2793	3736508	110611	14630	2709	2738730	242700	11630	2596	2505560	257600	11570
5		8		00		0		00		0		00
U1	1335	1862893	1583918	21570	1339	1334543	1969700	22466	1316	1226550	1499000	21935
7	4	07		00	5	00		00	1	00		00
U1	1730	2544482	2140423	19900	1686	1652694	2136230	20580	1689	1514314	2364610	19290
8	4	27		00	4	00		00	7	00		00
U1	4148	6874803	1299544	18310	4130	4130220	995300	17820	4094	3874720	700450	17940
9		6		00		0		00		0		00
U2	2397	3635986	6117665	21920	2436	2411654	4476500	22746	2404	2225851	3211600	22990
0	2	30		00	1	00		00	1	00		00
U2	3838	1374737	2358348	19060	3910	8987970	2324400	18830	3954	7986380	801900	15900
1		05		00		0		00		0		00
U2	804	2887956	232682	56800	772	2207550	195300	11093	761	2044410	209600	93000
2		2		0		0		00		0		0
U2	763	1744317	114016	11710	731	1225750	114200	13675	734	1141580	196100	11624
3		6		00		0		00		0		00
U2	6205	9504408	809770	16790	6303	7698040	655800	14250	6418	7369530	693800	14175
4		1		00		0		00		0		00
U2	1006	1233788	49332	92100	1060	1025470	735600	11431	1199	1130070	103000	94400
5		0		0		0		00		0		0
U2	1327	1685349	2047390	20040	1368	1258889	2058935	18656	1345	1173682	1766790	20519
6	7	76		00	5	00		00	2	00		00
U2	2266	7465862	694478	10940	2329	5088800	425200	13460	2403	4785080	437000	97500
7		8		00		0		00		0		0
U2	9639	1576842	1570244	17330	9652	1109664	3472611	15460	9554	1063403	4061549	15090
8		52		00		00		00		00		00
U2	1234	1930099	2137554	20200	1181	1164018	1319165	20696	1136	1048664	1766009	19745
9	7	29		00	7	00		00	4	00		00
U3	3531	5473229	888795	20290	3466	3446160	1077961	18320	3396	3102520	757440	19765
0		3		00		0		00		0		00



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

U3	1724	2170083	2527645	19870	1762	1415362	1739100	22239	1720	1315160	2055800	21588
1	9	40		00	8	00		00	0	00		00
U3	4369	1320495	1168158	15090	4519	9359780	840500	17576	4619	8602490	1233100	16490
2		17		00		0		00		0		00
U3	1297	4259769	324059	14680	1325	2944340	286400	10822	1337	2774050	300700	12415
3		4		00		0		00		0		00
U3	8532	1233654	1126907	16250	8929	9947230	874200	14820	9287	1004895	1468600	14765
4		64		00		0		00		00		00
U3	2747	2991151	824209	88900	2838	2307260	352594	92990	2826	2187140	214600	10010
5		7		0		0		0		0		00
U3	4036	4877213	930684	42100	4020	3772560	875075.84	66020	3958	3514540	599790	75850
6		4		0		0		0		0		0
U3	3528	3532894	278298	10420	3447	2678180	249600	87450	3362	2460050	238900	96600
7		5		01		0		0		0		0
U3	8410	1152263	2133267	18050	8455	8827040	2010200	15990	8359	8184040	2812900	15220
9		29		00		0		00		0		00
U4	6585	8694829	2550681	18800	6848	5822850	2641405	17180	7348	5826490	2903721	19015
0		8		00		0		00		0		00
U4	4001	4454233	326481	11680	3989	3258940	468789	10222	3882	2975160	300800	13890
1		0		00		0		00		0		00
U4	1705	1634700	82130	61900	1703	1299280	155225	70650	1684	1226520	116500	10285
2		8		0		0		0		0		00
U4	5677	1534677	733938	19310	5703	1059529	944600	18080	5760	1023593	1024400	18370
4		75		00		00		00		00		00
U4	327	1937722	71765	30200	343	1571520	154900	54500	322	1419000	314000	87950
5		2		0		0		0		0		0
U4	1069	1734974	1352262	18920	1037	1083530	1285525	18796	9982	9871800	1575612	19090
6	7	84		00	1	00		00		0		00
U4	3696	5398210	867802	14930	3739	3875810	385900	11331	3790	3724400	519600	14350
7		5		00		0		00		0		00
U4	1002	1351906	5997091	20970	1048	9395900	7983467	21896	1071	8880700	7233800	21450
8	7	60		00	8	0		00	9	0		00
U4	3291	1013362	1351529	15080	3376	7351370	1119999	16699	3459	7434900	674524	12375
9		39		00		0		00		0		00



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Tabel 2 - Finanțarea instituțională (2016 - 2023). Ponderi ale diferitelor categorii de finanțare (FB, FS, GD, FDI, FSS)

AN	Finanțare instituțională (RON)	din care (final)	Total (FB + FS + GD)	FB (finantare baza)	FS (finantare suplimentara)	GD (Granturi doctorat)	FDI (proiecte)	FSS (situații speciale)	Suplimentare buget
2016	2,343,386,000		2,190,177,500	1,423,398,000	520,277,000	246,502,500	19,459,872	44,481,378	48,000,000 ⁶
	Pondere în FI (final)			60.7%	22.2%	10.5%	0.8%	1.9%	2.0%
2017	2,707,419,000		2,640,834,800	1,754,531,000	641,312,000	244,991,800	24,199,200	42,385,000	
	Pondere în FI (final)			67.9%	24.8%	6.0%	0.3%	1.0%	
2018	3,343,731,000		3,248,587,300	2,196,384,850	808,392,150	243,810,300	45,360,600	49,783,100	
	Pondere în FI (final)			65.7%	24.2%	7.3%	1.4%	1.5%	
2019	4,181,522,201		4,061,783,201	2,786,927,450	1,025,744,751	249,111,000	58,293,600	61,445,400	
	Pondere în FI (final)			66.6%	24.5%	6.0%	1.4%	1.5%	
2020	4,960,717,000		4,818,410,000	3,309,339,000	1,218,021,000	291,050,000	68,922,000	73,385,000	
	Pondere în FI (final)			66.7%	24.6%	5.9%	1.4%	1.5%	
2021	5,047,814,000		4,901,872,500	3,370,857,000	1,240,663,000	290,352,500	69,000,000	76,941,500	
	Pondere în FI (final)			66.8%	24.6%	5.8%	1.4%	1.5%	
2022	5,082,611,116		4,902,153,500	3,357,325,000	1,235,682,000	309,146,500	70,020,000	75,640,500	34,797,116
	Pondere în FI (final)			66.1%	24.3%	6.1%	1.4%	1.5%	0.7%
2023	5.458.385.000		4.863.096.000	314.6817.000	1.378.168.000	33.8111.000	70.502.000	73.513.000	451.274.000
	Pondere în FI (final)			57.7%	25.2%	6.2%	1.3%	1.3%	8.3%

⁶ Repartizare suplimentară pt. OUG 20/2016



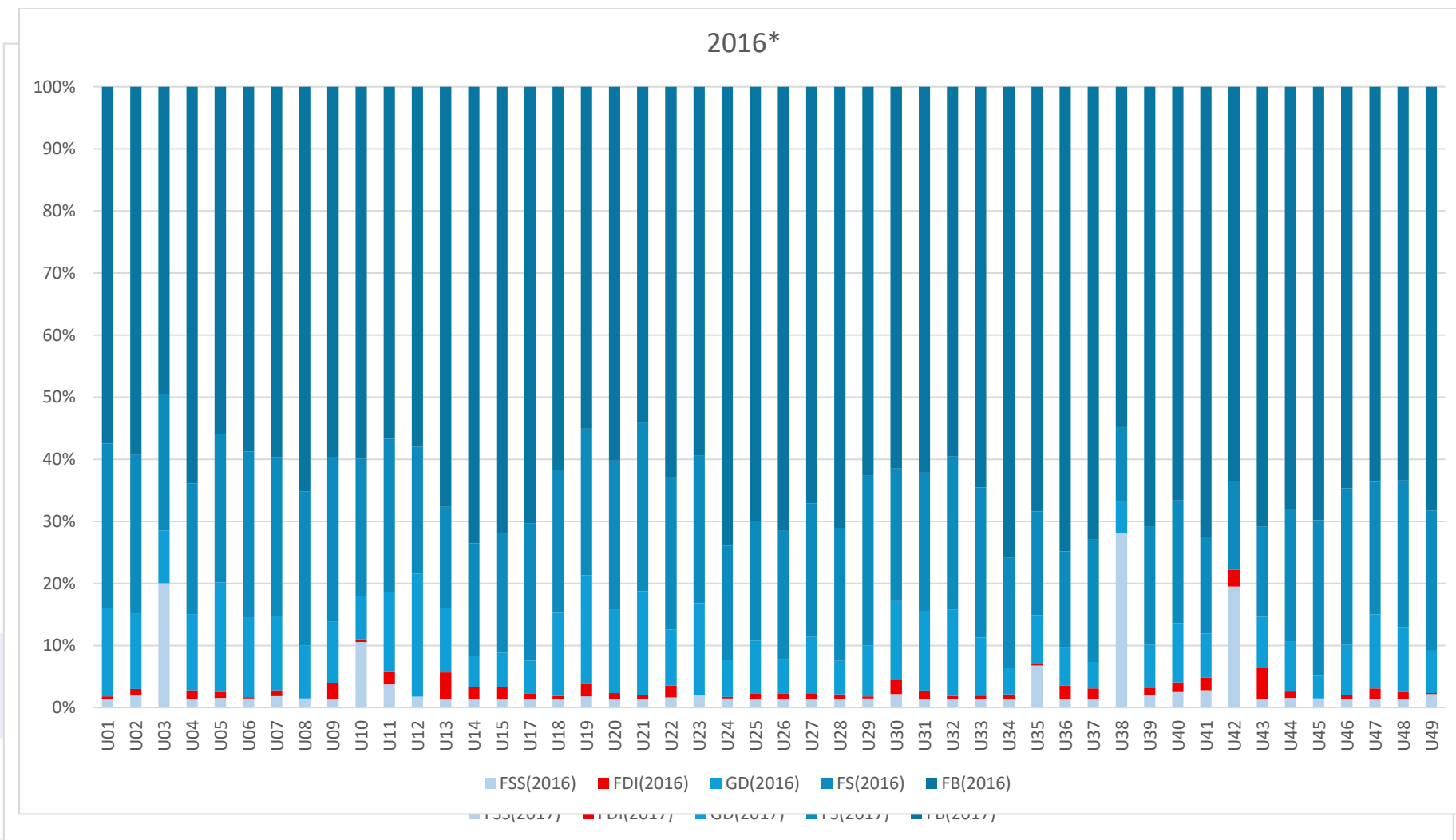


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 2 - Distribuția finanțării instituționale anuale (2016-2023) pe tipuri de finanțare (%)

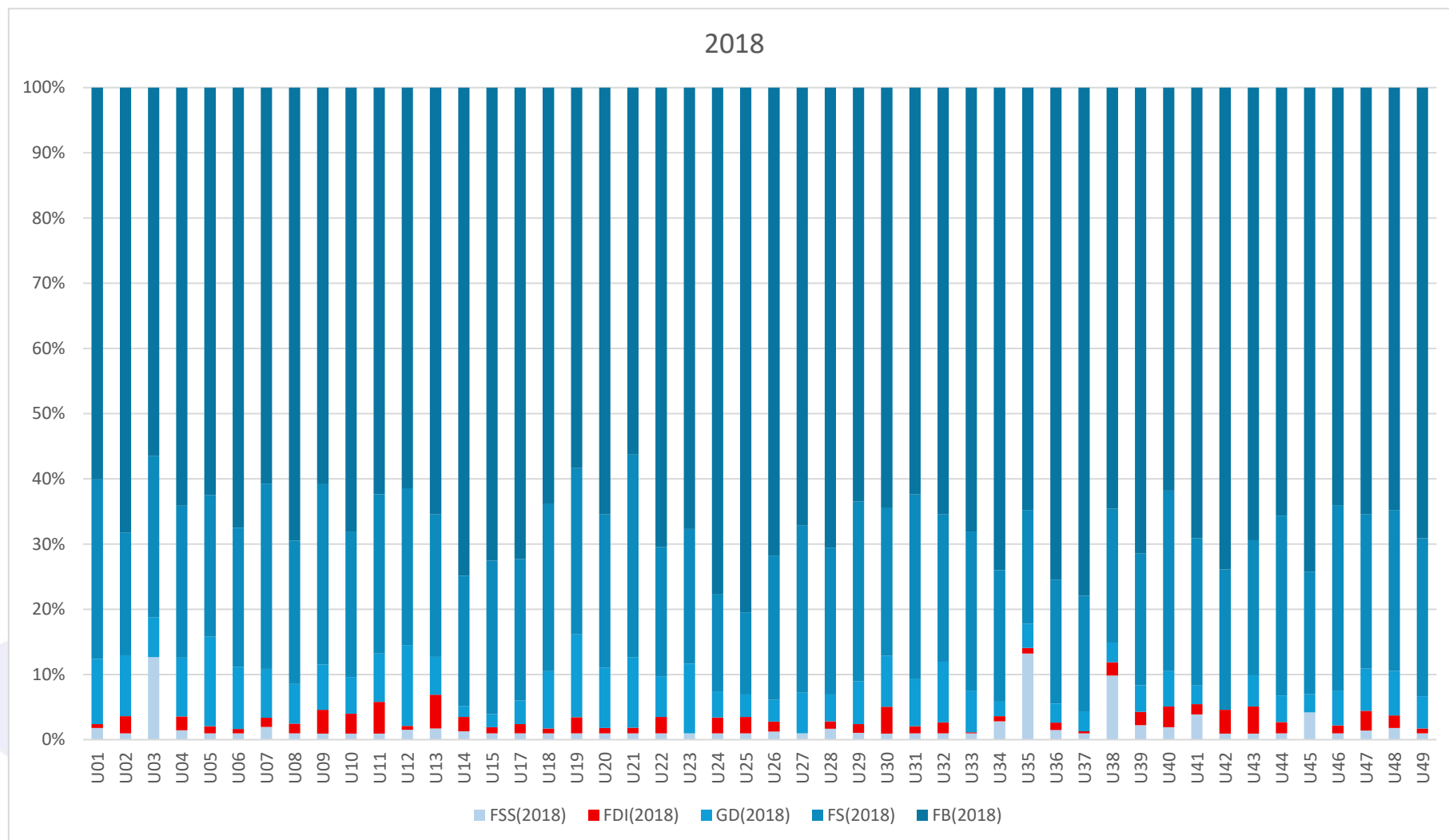




Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



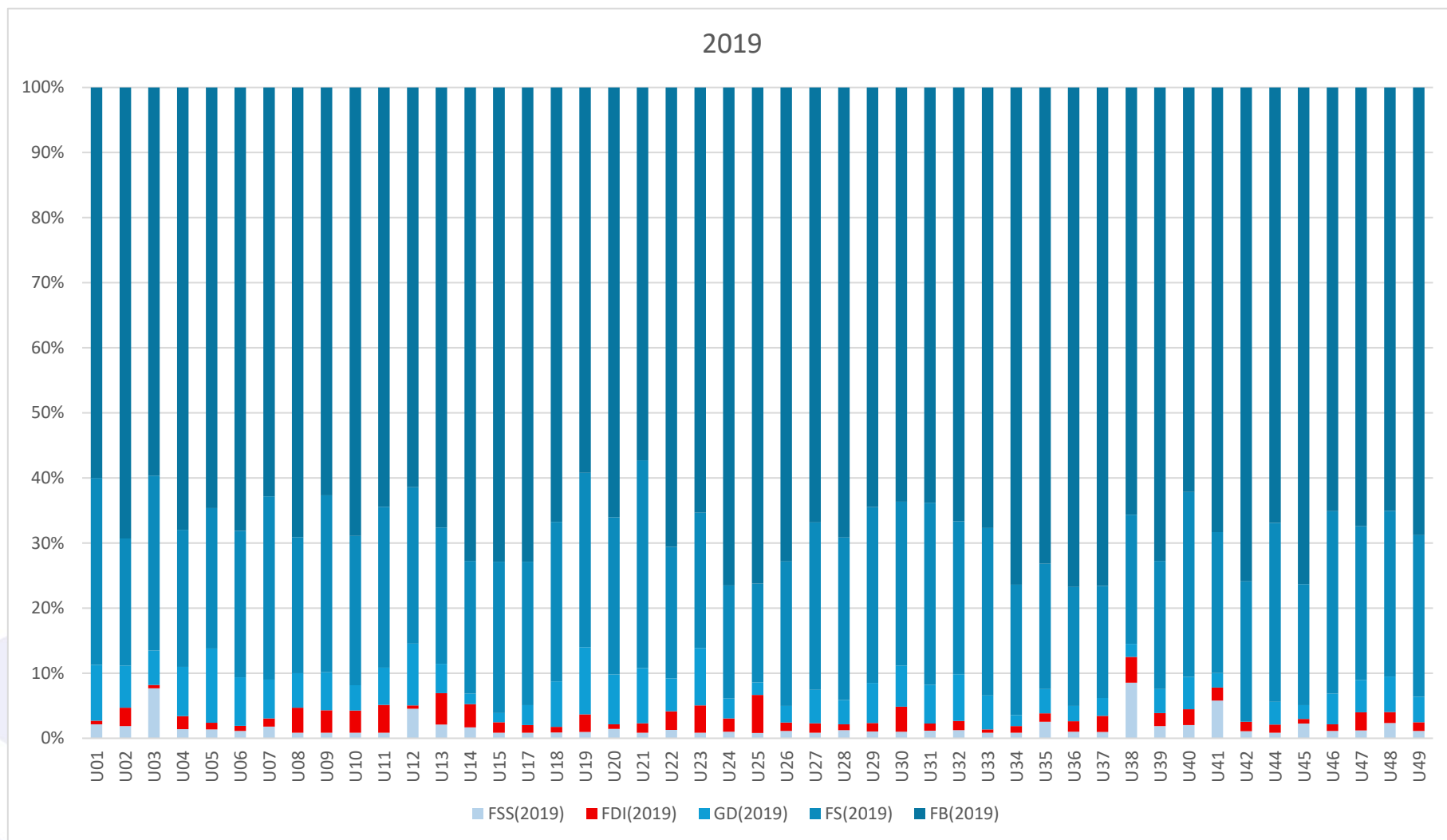
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



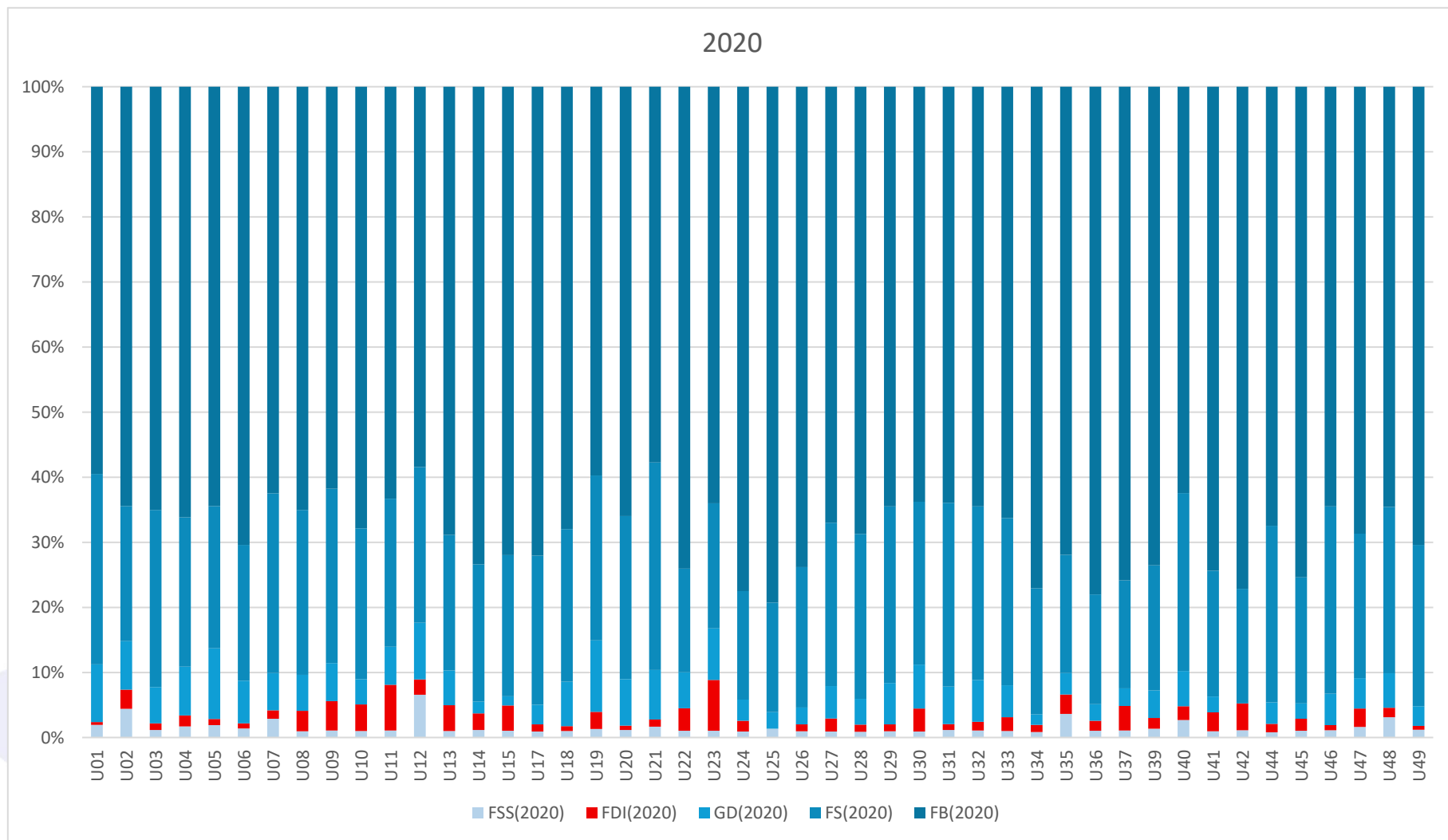
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



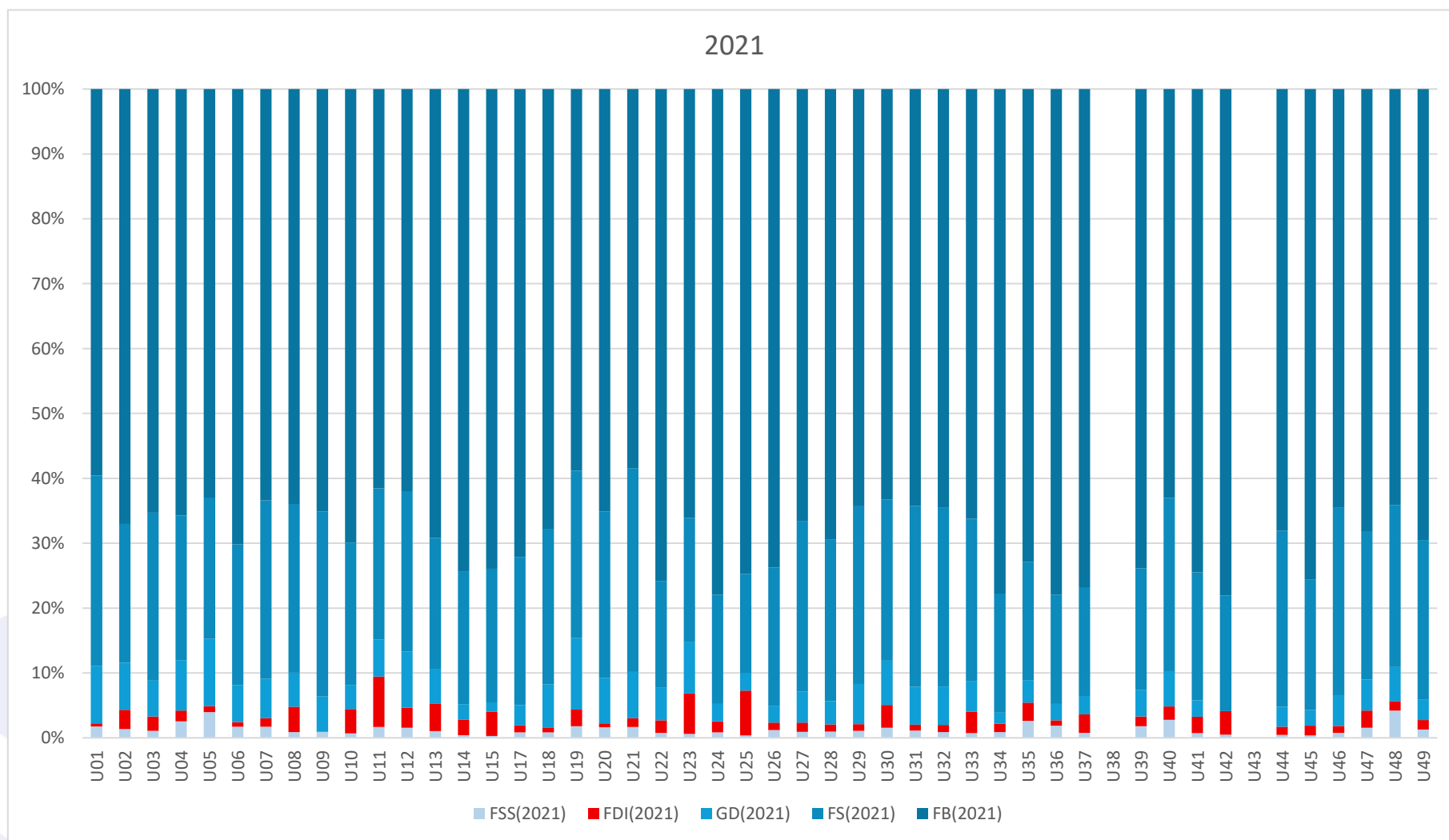
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



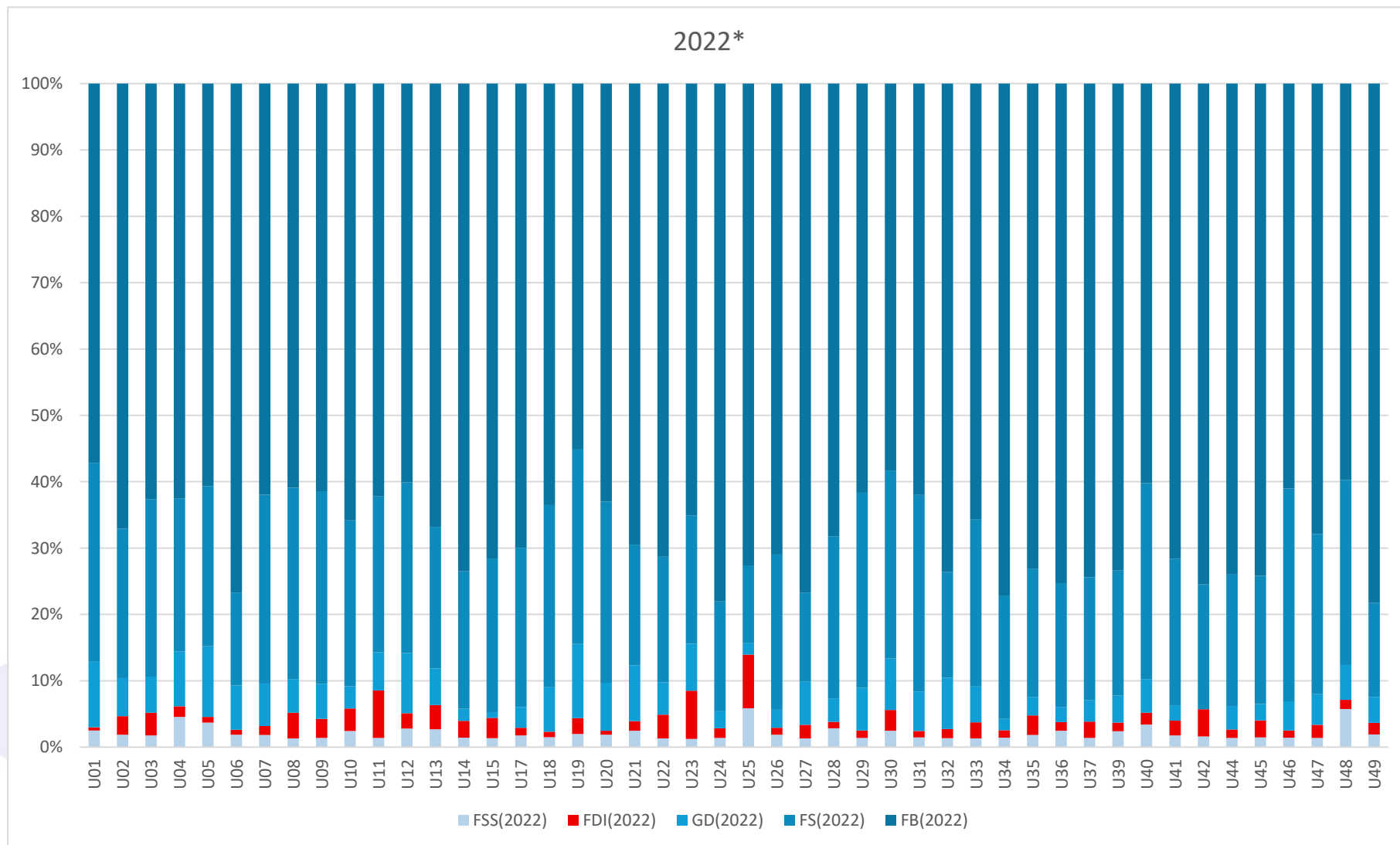
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



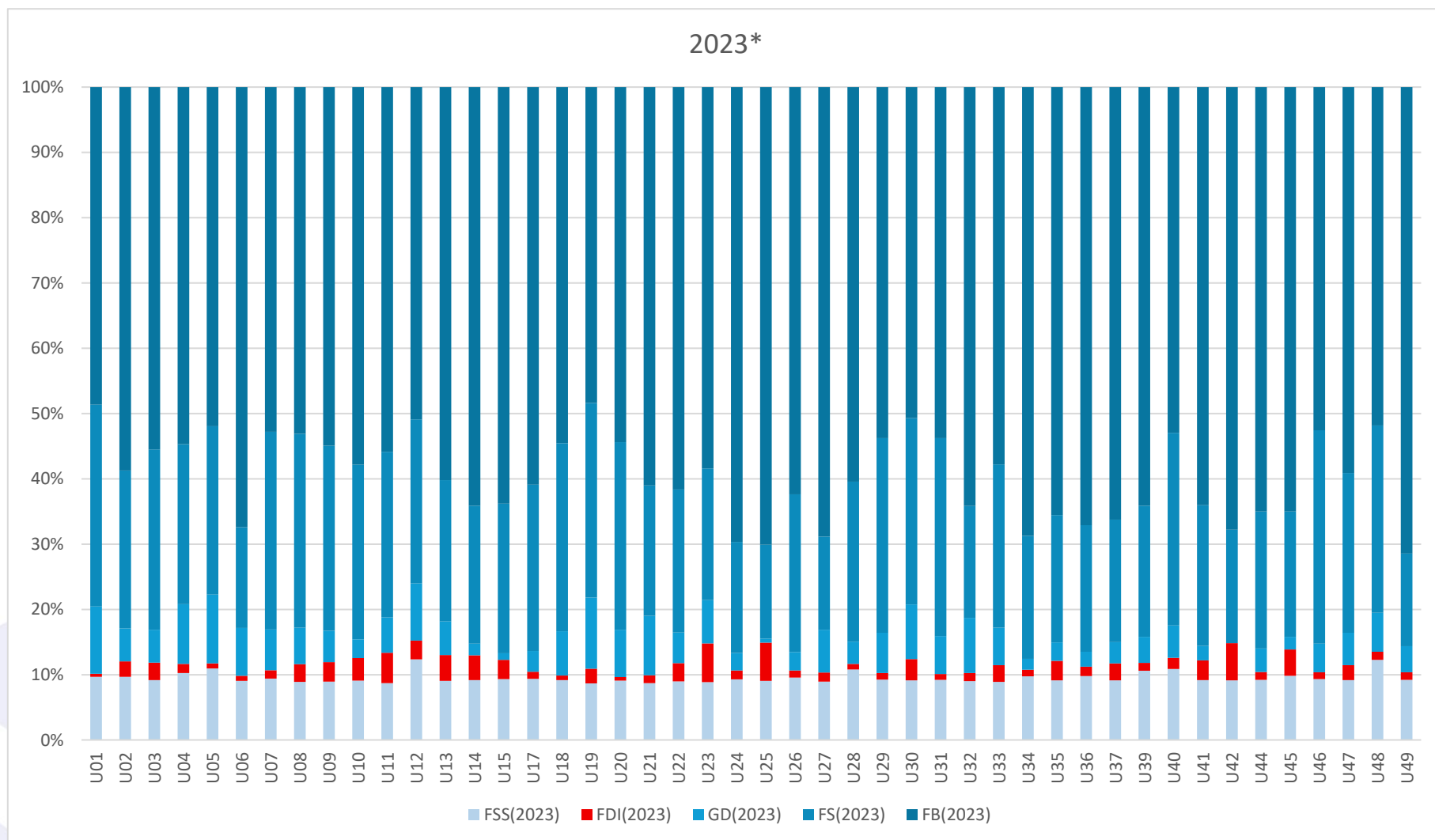
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

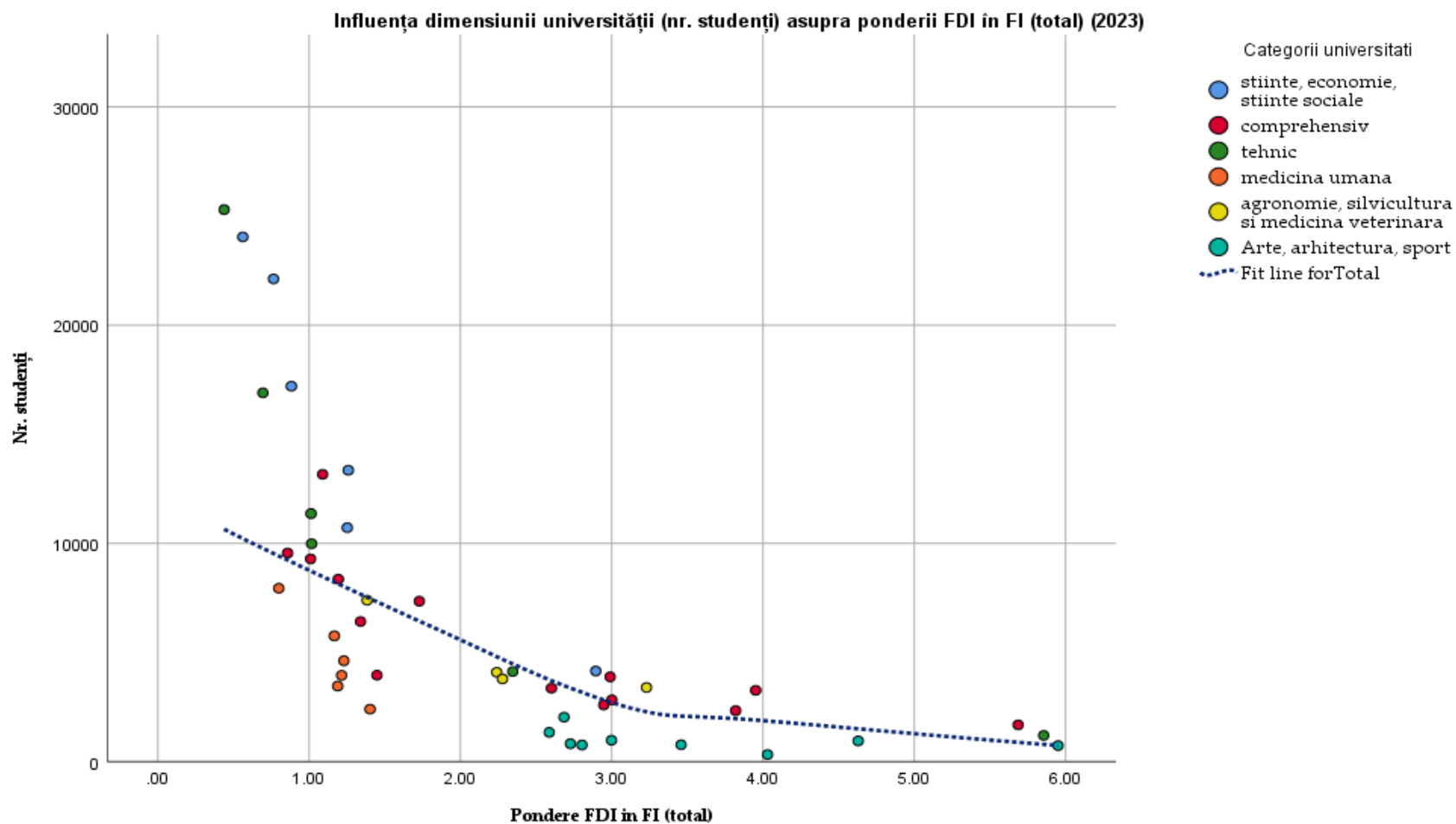


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 3 - Influența dimensiunii universității asupra ponderii finanțării FDI în FI (total) (2016-2023)



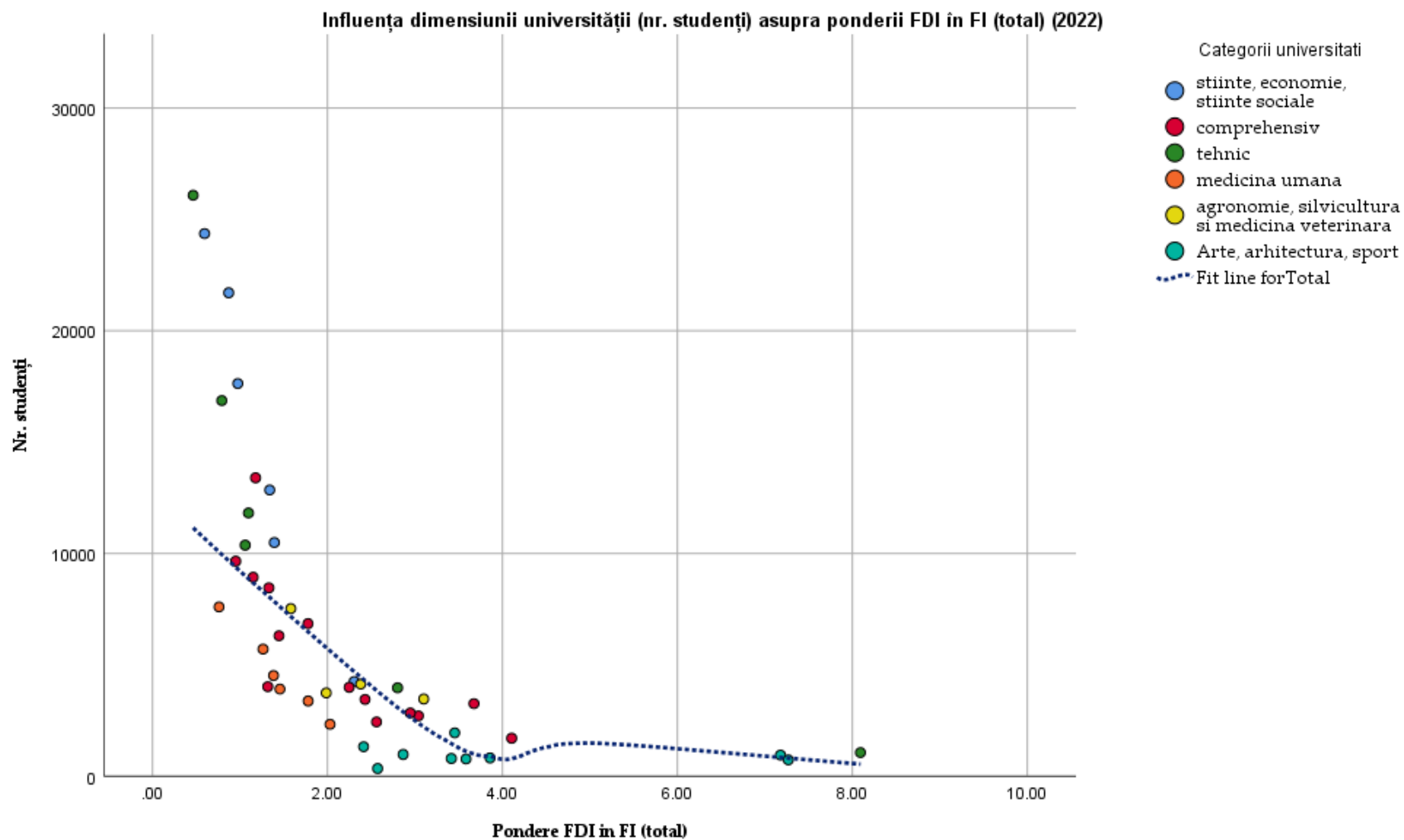
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



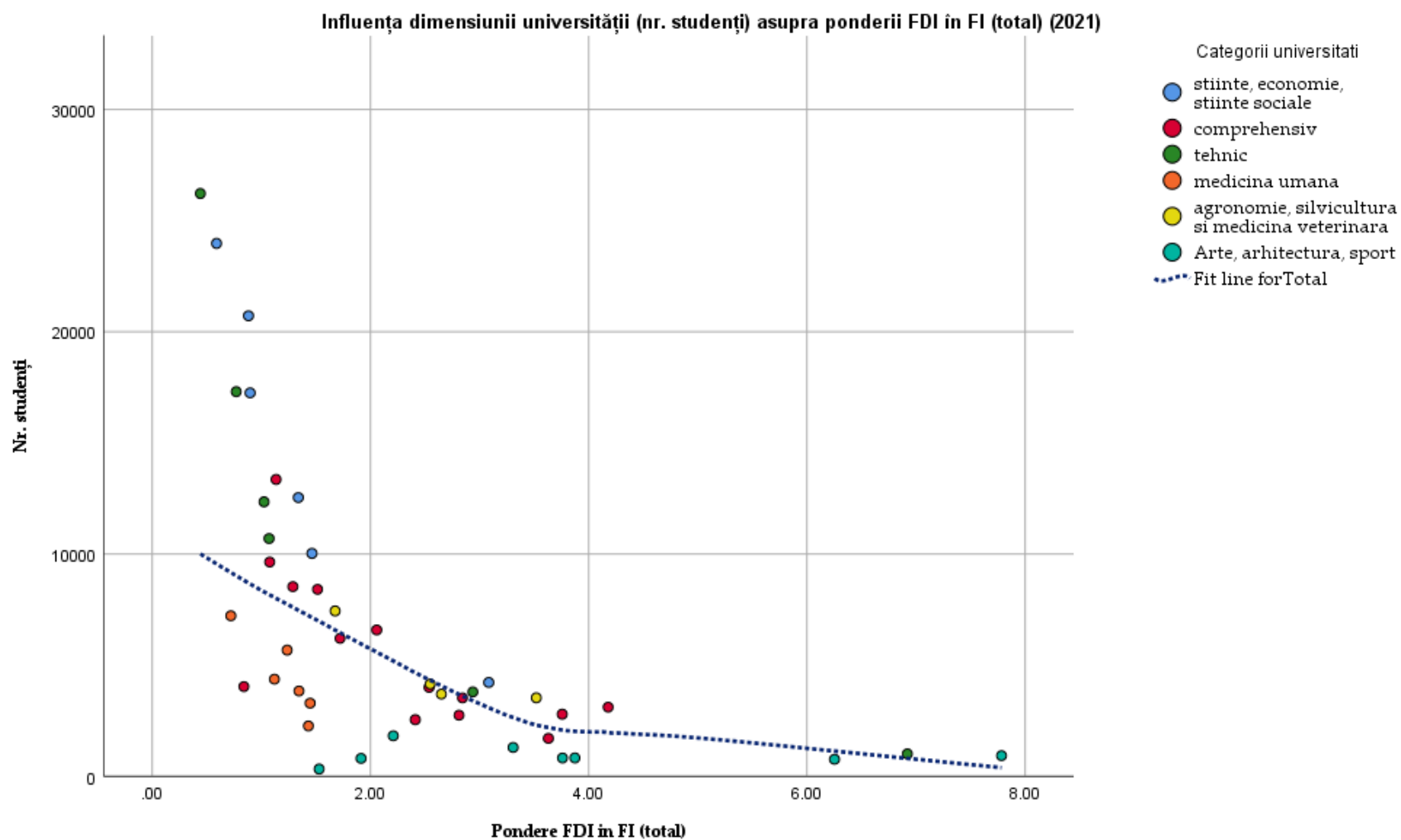
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



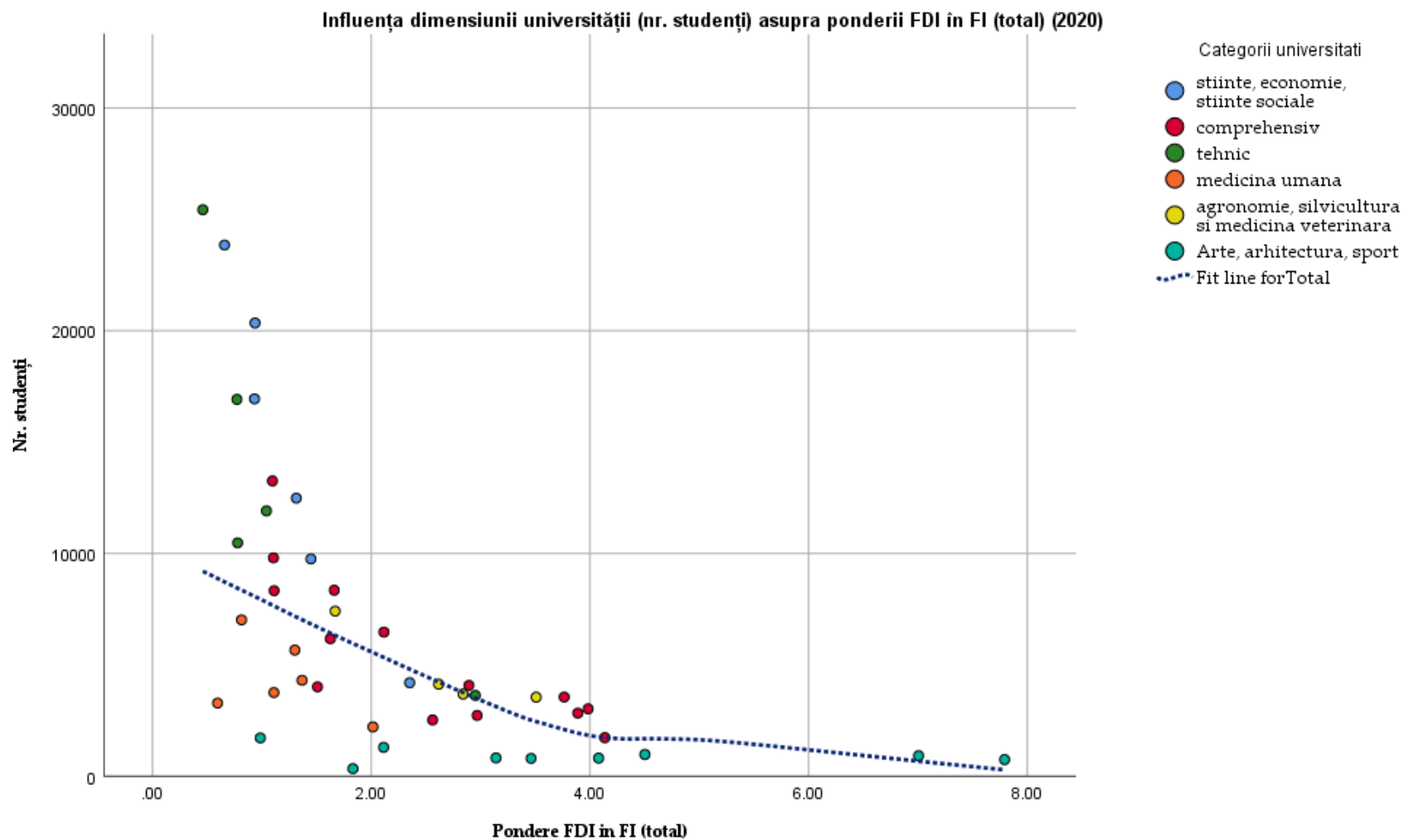
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



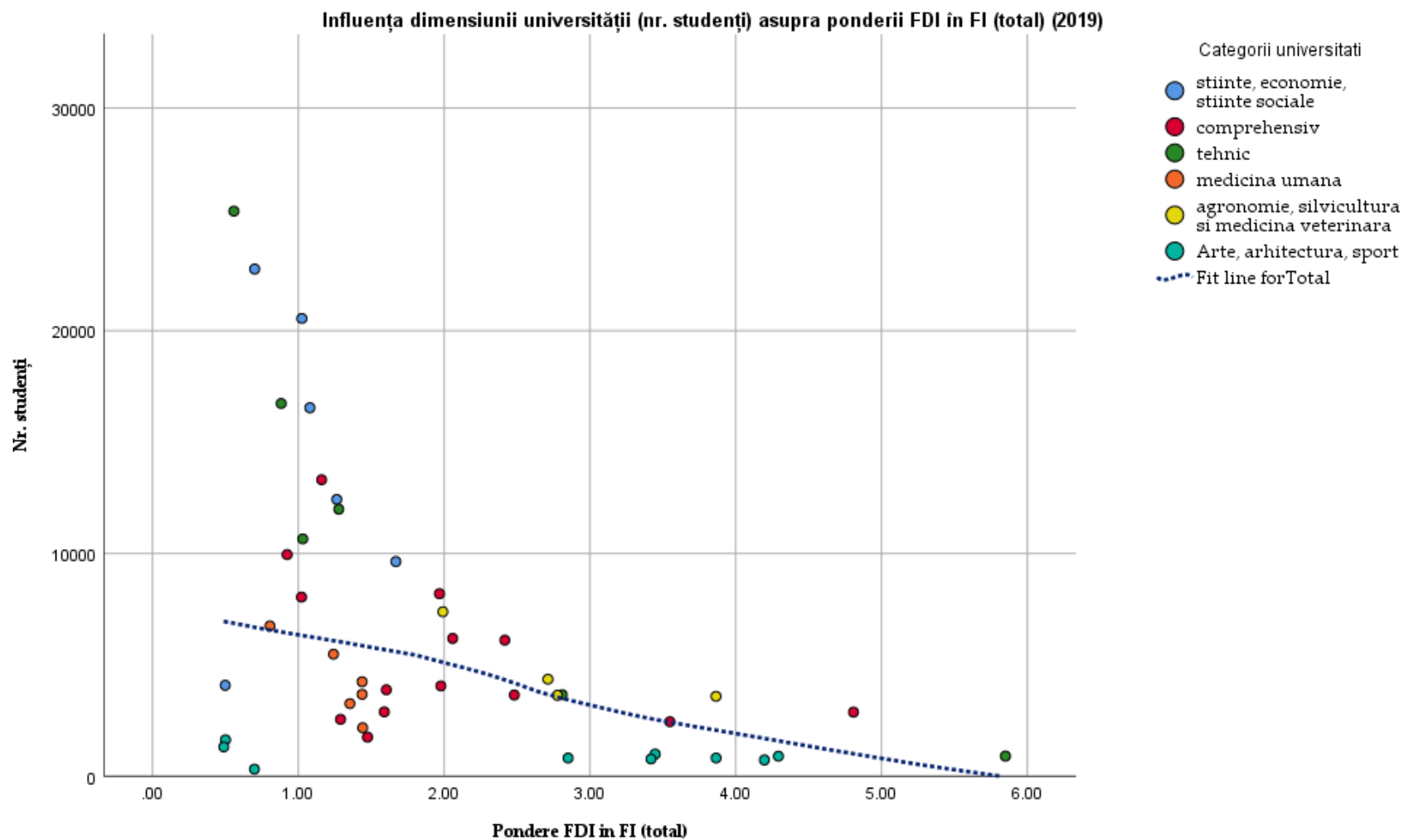
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



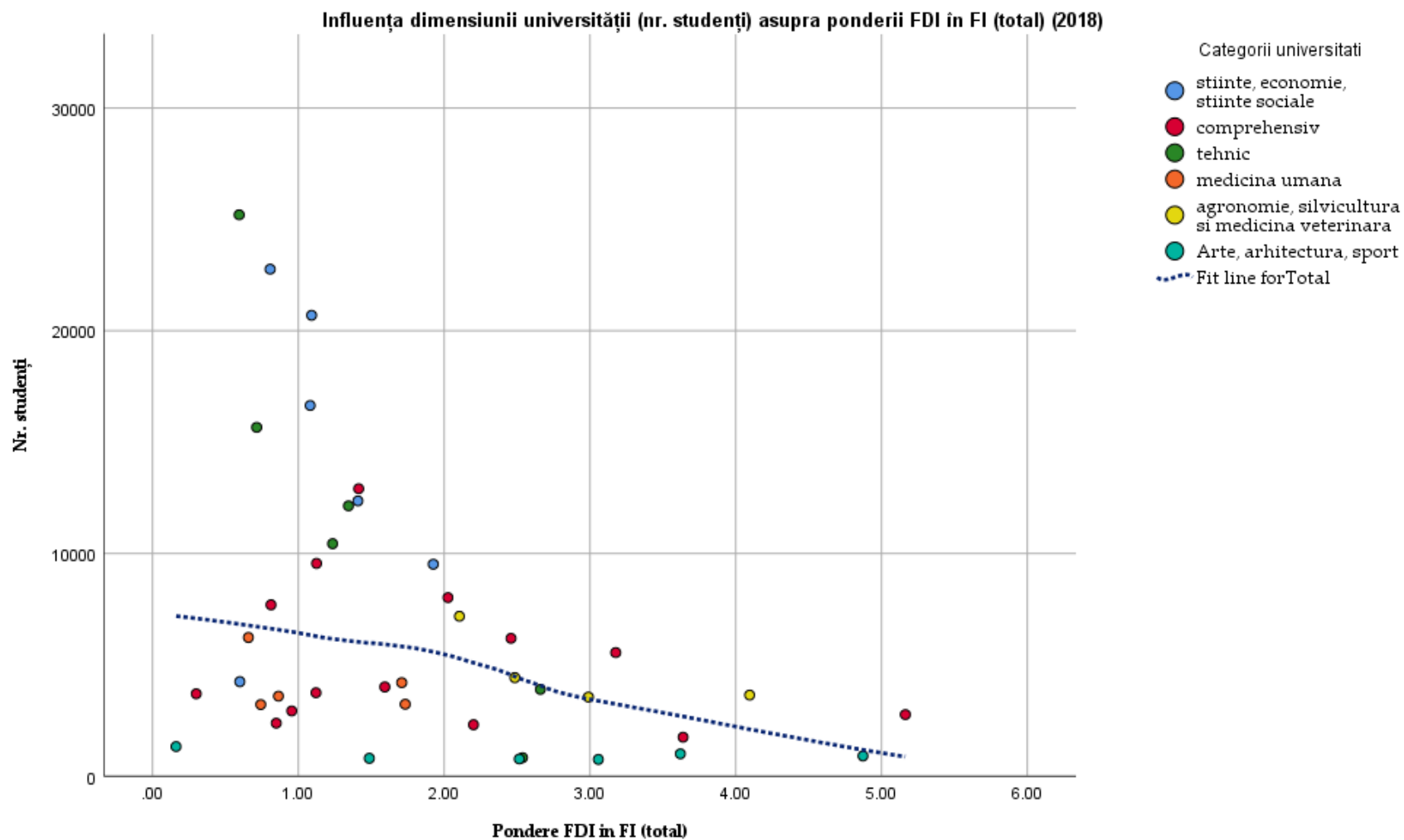
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



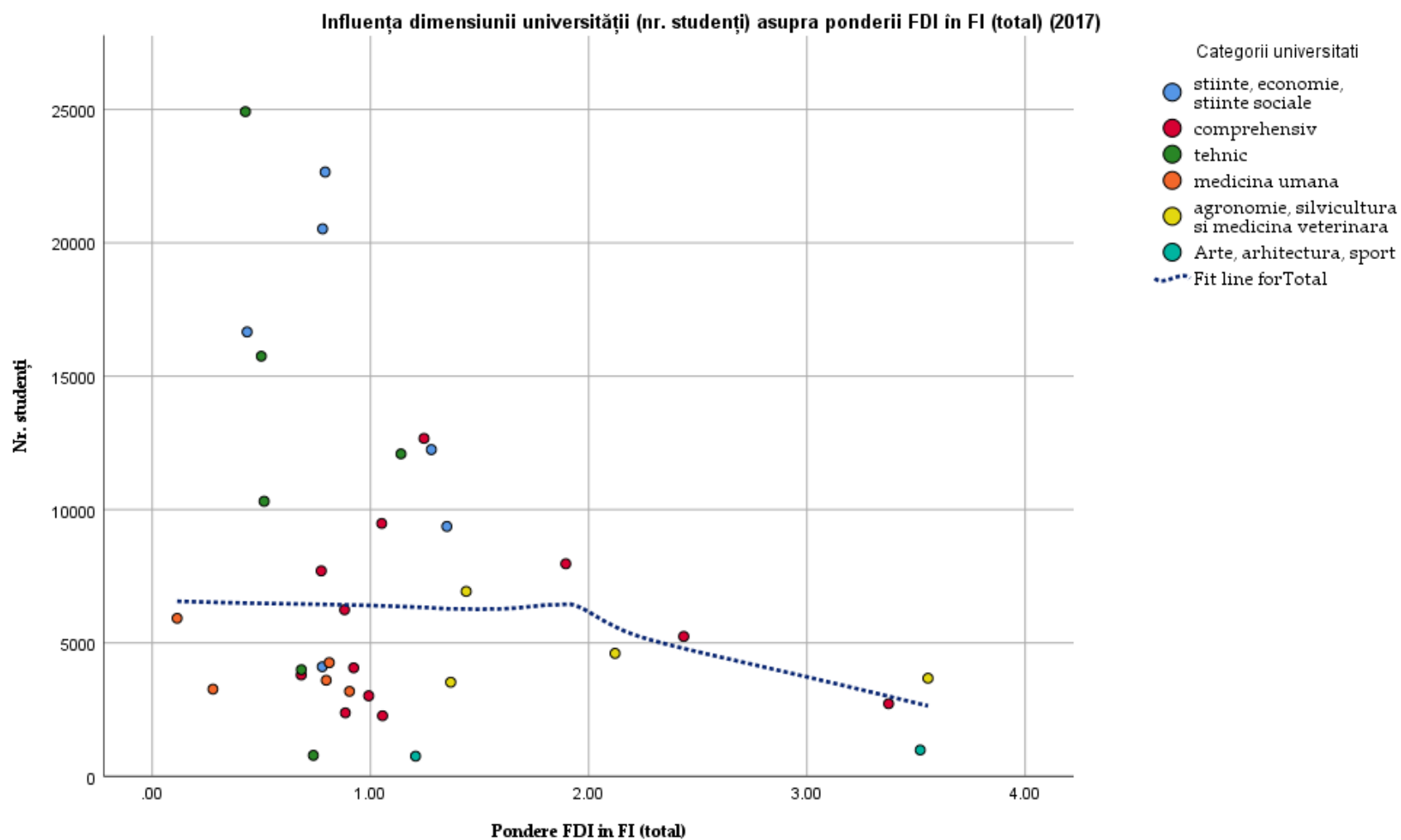
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



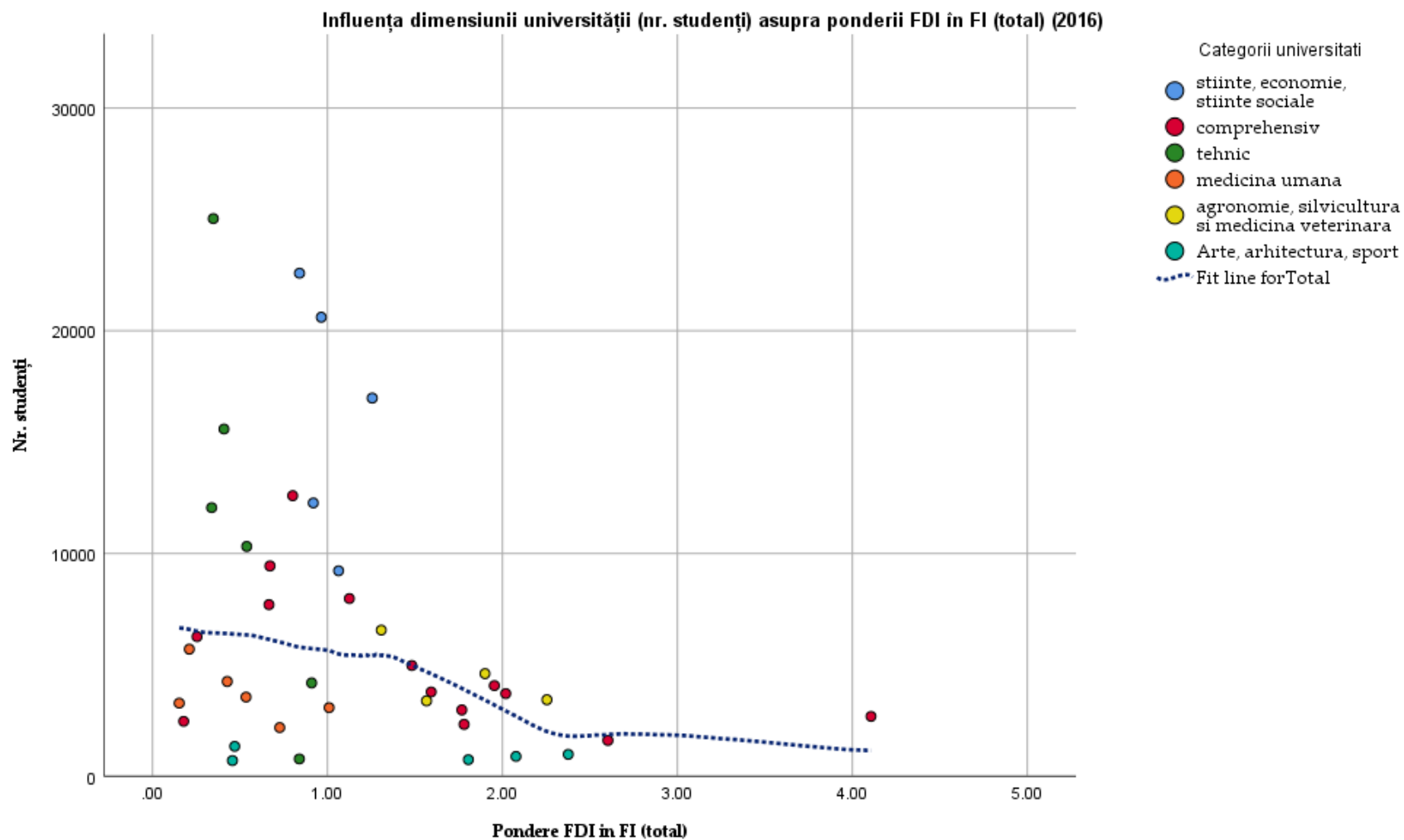
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Tabel 3 - Ponderea FDI în FI (total) pentru diferite categorii de universități (2016-2023) (%)

An	Categorii universități					
	științe, economie, științe sociale	comprehensiv	tehnic	medicina umana	agronomie, silvicultura si medicina veterinara	arte, arhitectura, sport
2016	1,01	1,50	0,56	0,51	1,76	1,44
2017	0,90	1,35	0,67	0,58	2,12	2,36
2018	1,15	1,92	1,51	1,14	2,92	2,62
2019	1,04	2,02	2,07	1,29	2,84	2,64
2020	1,27	2,46	1,20	1,20	2,66	3,88
2021	1,38	2,27	2,19	1,22	2,60	3,83
2022	1,25	2,15	2,38	1,44	2,26	4,07
2023	1,27	2,40	1,89	1,17	2,28	3,54

Tabel 4 - Ponderea FDI în FI (total) pentru fiecare universitate (2016-2023) (%)

Universitatea	AN							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Universitatea Politehnica București	.35	.43	.59	.56	.46	.44	.46	.44
Universitatea Tehnica de Construcții București	.91	.68	2.66	2.81	2.95	2.94	2.80	2.35
Universitatea de Arhitectura si Urbanism "Ion Mincu" București	.	.	.	.50	.99	2.21	3.45	2.69
USAMV București	1.31	1.44	2.10	1.99	1.67	1.68	1.58	1.38
Universitatea București	.96	.78	1.09	1.02	.94	.88	.87	.76
UMF "Carol Davila" București	.21	.11	.66	.80	.81	.72	.76	.80
ASE București	.92	1.28	1.41	1.26	1.31	1.34	1.34	1.26
Universitatea Naționala de Muzică București	.	.	1.49	3.86	3.14	3.87	3.86	2.73
Universitatea de Arte din București	2.38	3.52	3.62	3.45	4.50	.	2.86	3.00
UNATC " I.L.Caragiale" București	.46	.	3.06	3.42	4.08	3.76	3.42	3.46
ANEFS București	2.08	.	4.87	4.29	7.01	7.78	7.18	4.63
SNSPA București	.	.78	.60	.50	2.35	3.08	2.30	2.89
Universitatea "1 decembrie 1918" Alba-Iulia	4.11	3.37	5.16	4.81	3.98	4.18	3.67	3.95
Universitatea "Aurel Vlaicu" Arad	1.78	1.06	2.20	3.55	2.56	2.41	2.56	3.82
Universitatea "Vasile Alecsandri" din Bacău	1.77	.99	.95	1.59	3.89	3.76	3.04	2.95
Universitatea "Transilvania" Brașov	.80	1.25	1.41	1.16	1.10	1.14	1.18	1.09
Universitatea Tehnica Cluj Napoca	.41	.50	.71	.88	.77	.77	.79	.69
USAMV Cluj Napoca	1.90	2.12	2.48	2.71	2.62	2.55	2.38	2.24
Universitatea "Babeș - Bolyai" Cluj	.84	.79	.81	.70	.66	.59	.59	.56



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

UMF "Iuliu Hațieganu" Cluj Napoca	.53	.80	.86	1.44	1.11	1.34	1.46	1.21
Academia Muzică " Gh. Dima" Cluj Napoca	1.80	1.21	2.52	2.85	3.46	1.91	3.58	2.80
Universitatea de Arta si Design din Cluj Napoca	.	.	.	4.20	7.79	6.25	7.27	5.95
Universitatea "Ovidius" Constanta	.25	.88	2.46	2.06	1.63	1.72	1.44	1.34
Universitatea Maritima Constanta	.84	.74	2.54	5.85	.	6.92	8.09	5.86
Universitatea din Craiova	.80	1.10	1.51	1.28	1.08	1.16	1.05	1.09
UMF Craiova	.73	.	.	1.44	2.02	1.43	2.03	1.40
Universitatea "Dunărea de Jos" Galați	.67	1.05	1.12	.92	1.11	1.08	.95	.86
Universitatea Tehnica "Gheorghe Asachi" Iași	.34	1.14	1.34	1.28	1.04	1.02	1.10	1.01
USAMV "Ion Ionescu de la Brad" Iași	2.25	3.55	4.10	3.86	3.51	3.52	3.10	3.23
Universitatea "Al. I. Cuza" Iași	1.26	.43	1.08	1.08	.93	.90	.97	.88
UMF "Gr. T. Popa" Iași	.43	.81	1.71	1.44	1.37	1.12	1.38	1.23
Universitatea de Arte "George Enescu" Iași	.47	.	.16	.49	2.11	3.31	2.41	2.59
Universitatea din Oradea	.67	.77	.81	1.02	1.11	1.29	1.15	1.01
Universitatea din Petroșani	.18	.88	.85	1.29	2.97	2.81	2.95	3.00
Universitatea din Pitești	2.02	.	1.12	1.60	1.51	.84	1.32	1.45
Universitatea "Petrol-Gaze" Ploiești	1.59	.68	.30	2.48	3.76	2.84	2.43	2.60
Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița	.	.45	2.02	3.96	.	.	.	.
Universitatea "Lucian Blaga" Sibiu	1.13	1.90	2.03	1.97	1.66	1.51	1.33	1.19
Universitatea "Stefan cel Mare" Suceava	1.48	2.44	3.18	2.42	2.12	2.06	1.78	1.73
Universitatea "Valachia" Târgoviște	1.95	.92	1.59	1.98	2.89	2.54	2.25	2.99
Universitatea "Constantin Brâncuși" Târgu Jiu	2.60	.	3.64	1.47	4.14	3.63	4.11	5.69
Universitatea "Petru Maior" Tg. Mureș	4.81	5.36	4.15	.	.	.	.	.
UMF Tg. Mureș	1.01	.90	1.73	1.24	1.30	1.24	1.26	1.17
Universitatea de Arte Tg. Mureș	.	.	.	.70	1.83	1.53	2.57	4.03
Universitatea Politehnica Timișoara	.54	.51	1.23	1.03	.78	1.07	1.06	1.02
USAMV a Banatului Timișoara	1.57	1.37	2.99	2.78	2.84	2.65	1.99	2.28
Universitatea de Vest Timișoara	1.06	1.35	1.93	1.67	1.45	1.46	1.39	1.25
UMF "Victor Babeș" Timișoara	.15	.28	.74	1.35	.59	1.45	1.78	1.19



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare**

Tabel 5 – Date statistice competiții FDI (2016 - 2023)

Anul desfășurării competiției	Proiecte		Execuție bugetară (sume alocate de către Ministerul Educației și Cercetării, fără cofinanțare) (RON)			Indicatori eficiență		
	Depuse	Aprobate	Solicitat	Aprobat	Cheltuit	Rata de succes	Nivel acoperire bugetară	Eficiență bugetară
2016	116	107	36,973,377	19,459,872	18,617,769	92%	52%	95%
2017	307	150	46,237,484	24,199,196	23,703,702	48%	52%	97%
2018	239	181	61,060,538	45,360,600	44,814,596	75%	74%	98%
2019	253	230	77,171,409	58,293,600	57,750,558	90%	75%	99%
2020	263	243	85,204,340	68,922,000	68,357,246	92%	80%	99%
2021	261	239	91,213,216	69,000,000	68,437,815	92%	76%	99%
2022	310	292	100,866,224	70,020,000	69,525,291	94%	69%	99%
2023	317	303	104,747,983	70,502,000	70,065,487	96%	67%	99%

ue fisc di

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

**România
la orizont
2030**



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Tabel 6 - Date financiare FDI, competiția 2022

Domenii finantare		Nr. proiecte		Sume solicitate/finantate/executate								Procent buget cheltuit ME (din alocat)
				Sume solicitate		Buget alocat		Buget cheltuit				
		depuse	finantate	in proiecte depuse	in proiecte finantate	Sume aprobrate ME (final)	Cofinantare aprobată	Sume cheltuite buget ME	Sume cheltuite cofinantare	Sume necheltuite ME	% cofin/ME	
1	D1-Echitate&Acces	46	46	17,650,016	17,650,016	9,400,000	4,848,377	9,294,601	4,849,475	105,399	52.18%	98.88%
2	D2-Internaționalizare	44	44	16,743,289	16,743,289	12,384,000	3,412,060	12,296,221	3,480,290	87,779	28.30%	99.29%
3	D3-Grădini&Stațiuni	43	40	16,796,800	15,850,315	11,700,000	6,018,761	11,620,651	6,242,504	79,349	53.72%	99.32%
4	D4-SAS	42	40	9,959,552	9,613,038	6,201,000	4,047,600	6,182,940	4,042,985	18,060	65.39%	99.71%
5	D5-Calitate	46	40	16,759,752	14,793,061	12,379,000	5,259,179	12,345,088	5,180,814	33,912	41.97%	99.73%
6	D6-Susținere cercetare	45	44	17,381,562	17,126,302	12,400,000	7,358,686	12,308,925	7,730,840	91,075	62.81%	99.27%
7	D7-Piața muncii	44	38	10,532,904	9,090,203	5,556,000	6,972,782	5,476,865	7,007,505	79,135	127.95%	98.58%
	Total	310	292	105,823,876	100,866,224	70,020,000	37,917,445	69,525,291	38,534,413	494,709	55.43%	99.29%

Tabel 7 - Date financiare FDI, competiția 2023

Domenii finantare		Nr. proiecte		Sume solicitate/finantate/executate								Procent buget cheltuit ME (din alocat)
				Sume solicitate		Buget alocat		Buget cheltuit				
		depuse	finantate	in proiecte depuse	in proiecte finantate	Sume aprobrate ME (final)	Cofinantare aprobată	Sume cheltuite buget ME	Sume cheltuite cofinantare	Sume necheltuite ME	% cofin/ME	
1	D1-Echitate&Acces	46	45	17,860,881	17,471,943	11,208,100	4,388,518	11,139,514	4,348,254	68,586	39.03%	99.39%
2	D2-Internaționalizare	46	46	17,495,829	17,495,829	12,030,500	5,522,167	11,936,156	5,314,172	94,344	44.52%	99.22%
3	D3-Grădini&Stațiuni	45	43	18,093,466	17,201,716	12,440,400	10,075,193	12,368,746	9,717,793	71,654	78.57%	99.42%
4	D4-SAS	44	44	10,527,286	10,527,286	6,087,000	4,635,969	6,038,687	4,232,416	48,313	70.09%	99.21%
5	D5-Calitate	46	44	16,853,108	16,240,102	11,587,000	5,661,451	11,528,575	5,596,505	58,425	48.54%	99.50%
6	D6-Susținere cercetare	45	42	17,499,145	16,445,960	10,996,000	8,757,388	10,925,001	8,606,071	70,999	78.77%	99.35%
7	D7-Piața muncii	45	39	10,744,235	9,365,148	6,153,000	7,587,863	6,128,808	7,093,014	24,192	115.73%	99.61%
	Total	317	303	109,073,949	104,747,983	70,502,000	46,628,548	70,065,487	44,908,225	436,513	64.09%	99.38%

uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

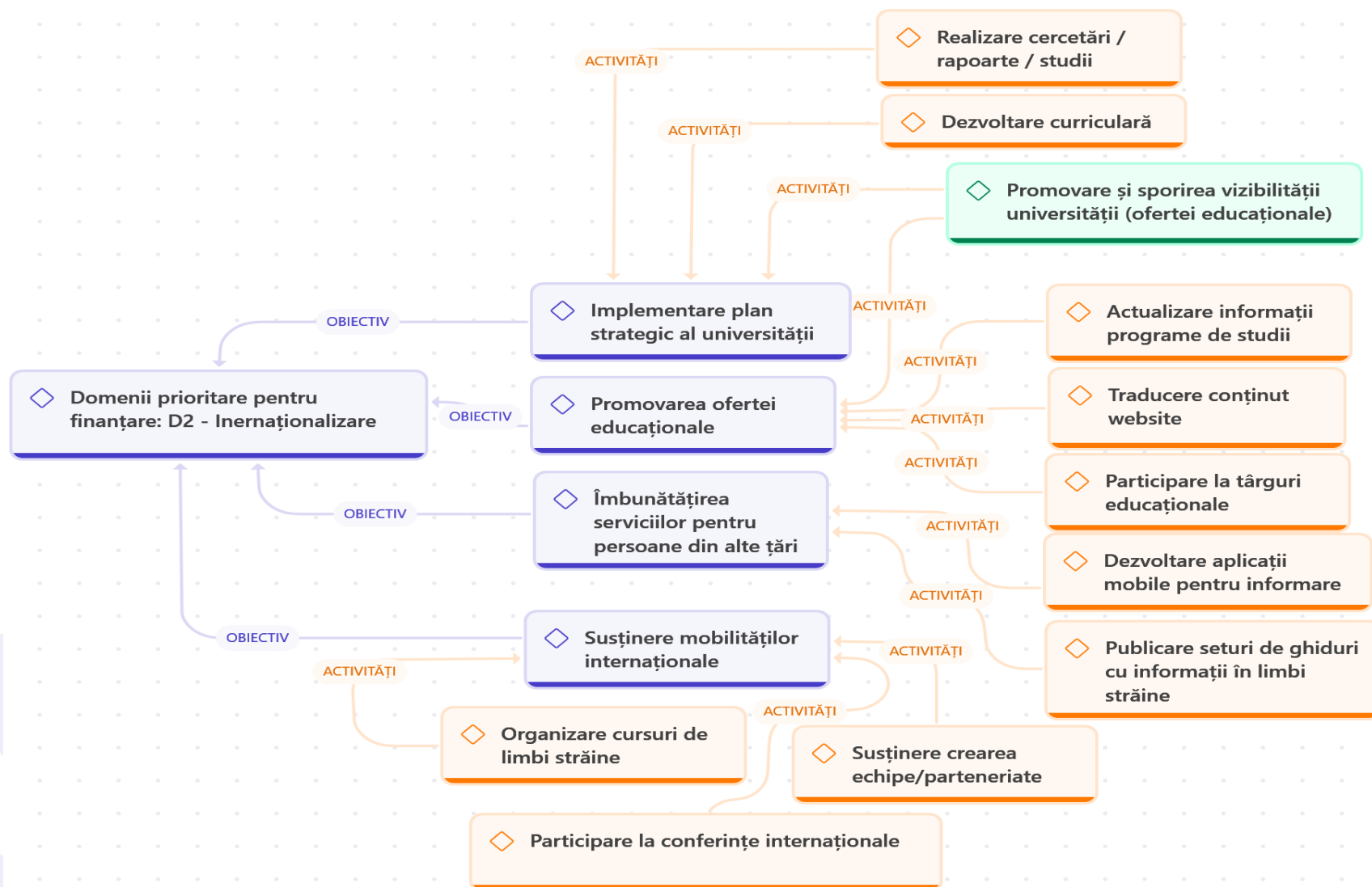


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 4 - Harta obiectivelor și a activităților pentru D2



uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

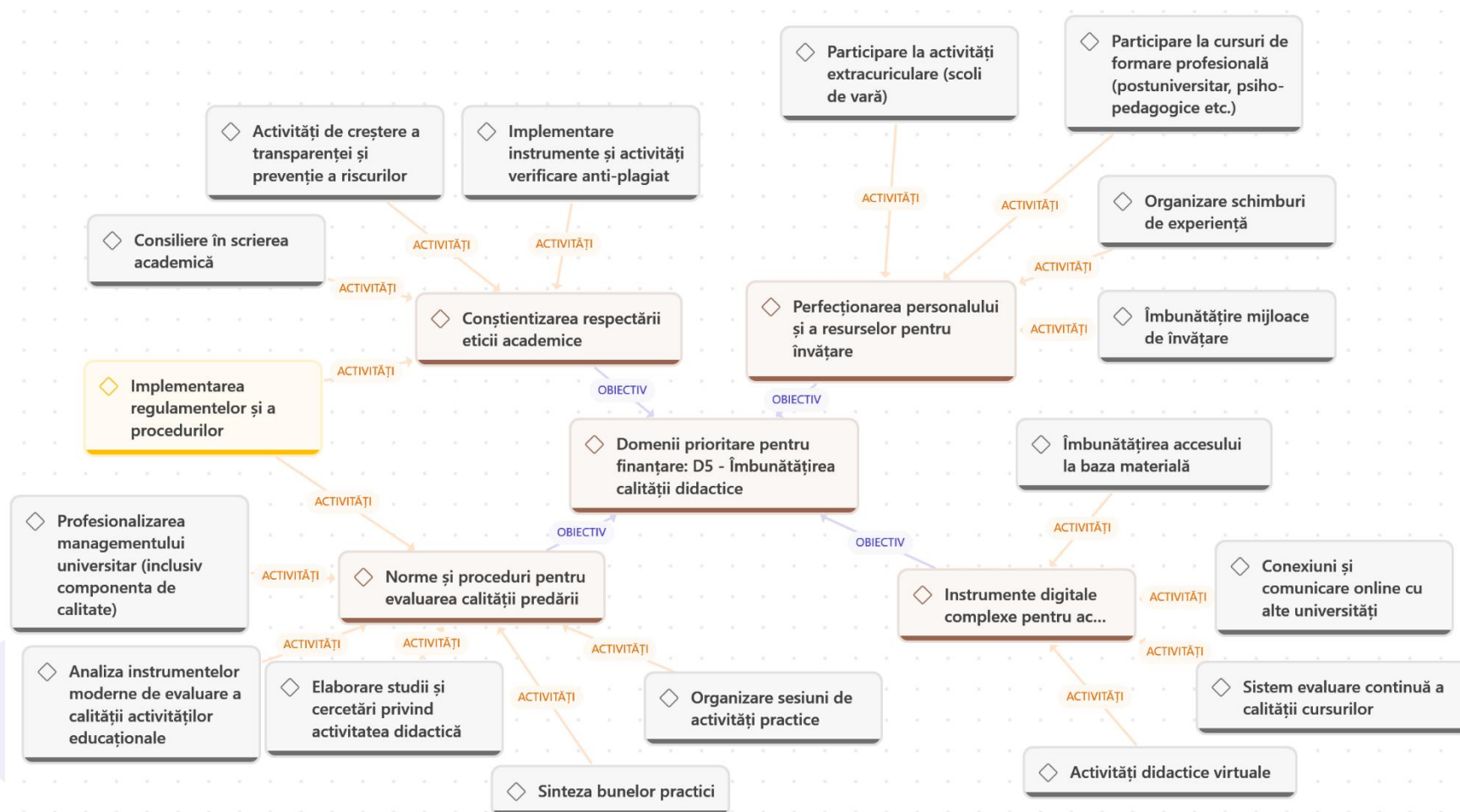
România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Grafic 5 - Harta obiectivelor și a activităților pentru D5



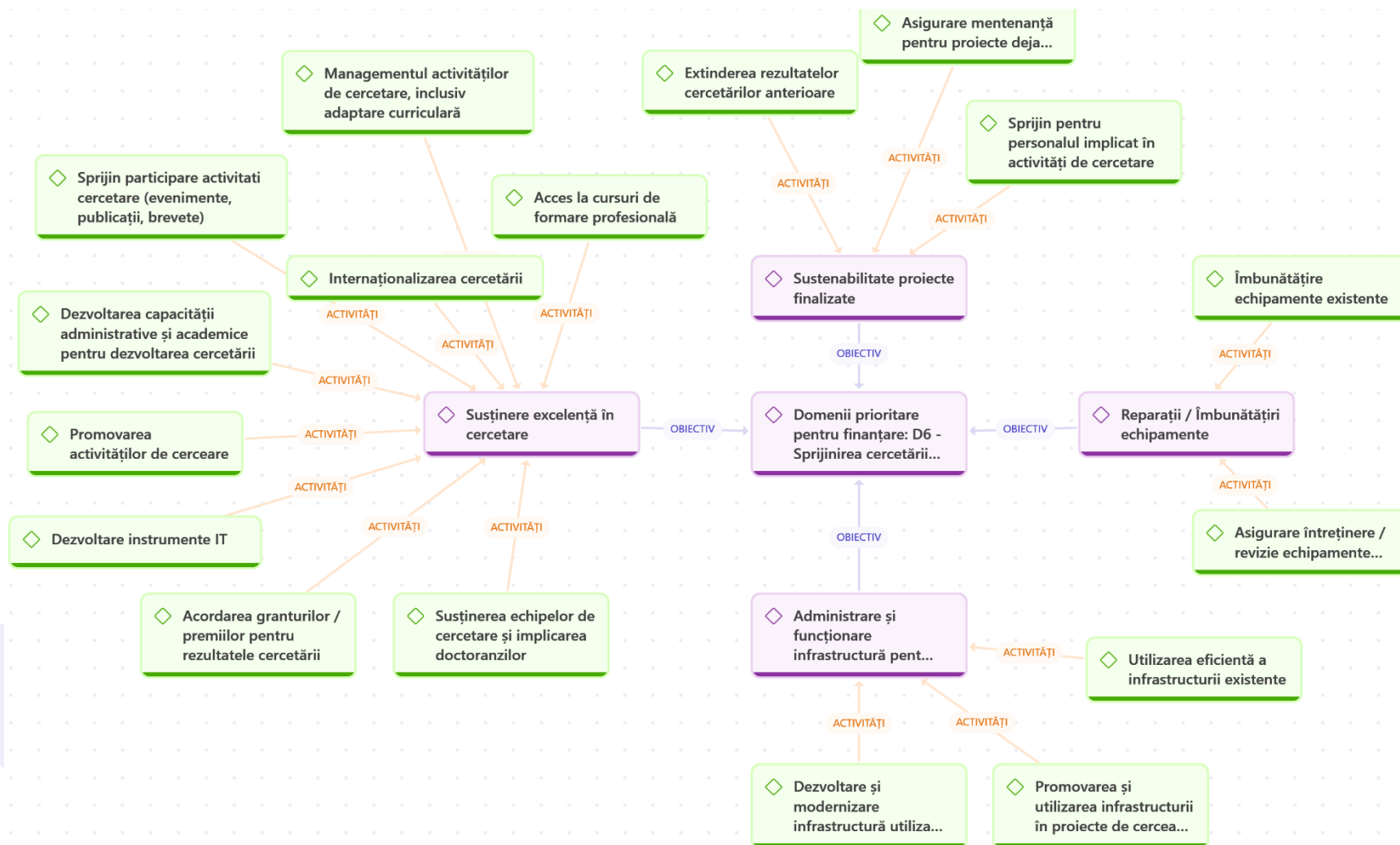


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 6 - Harta obiectivelor și a activităților pentru D6



uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

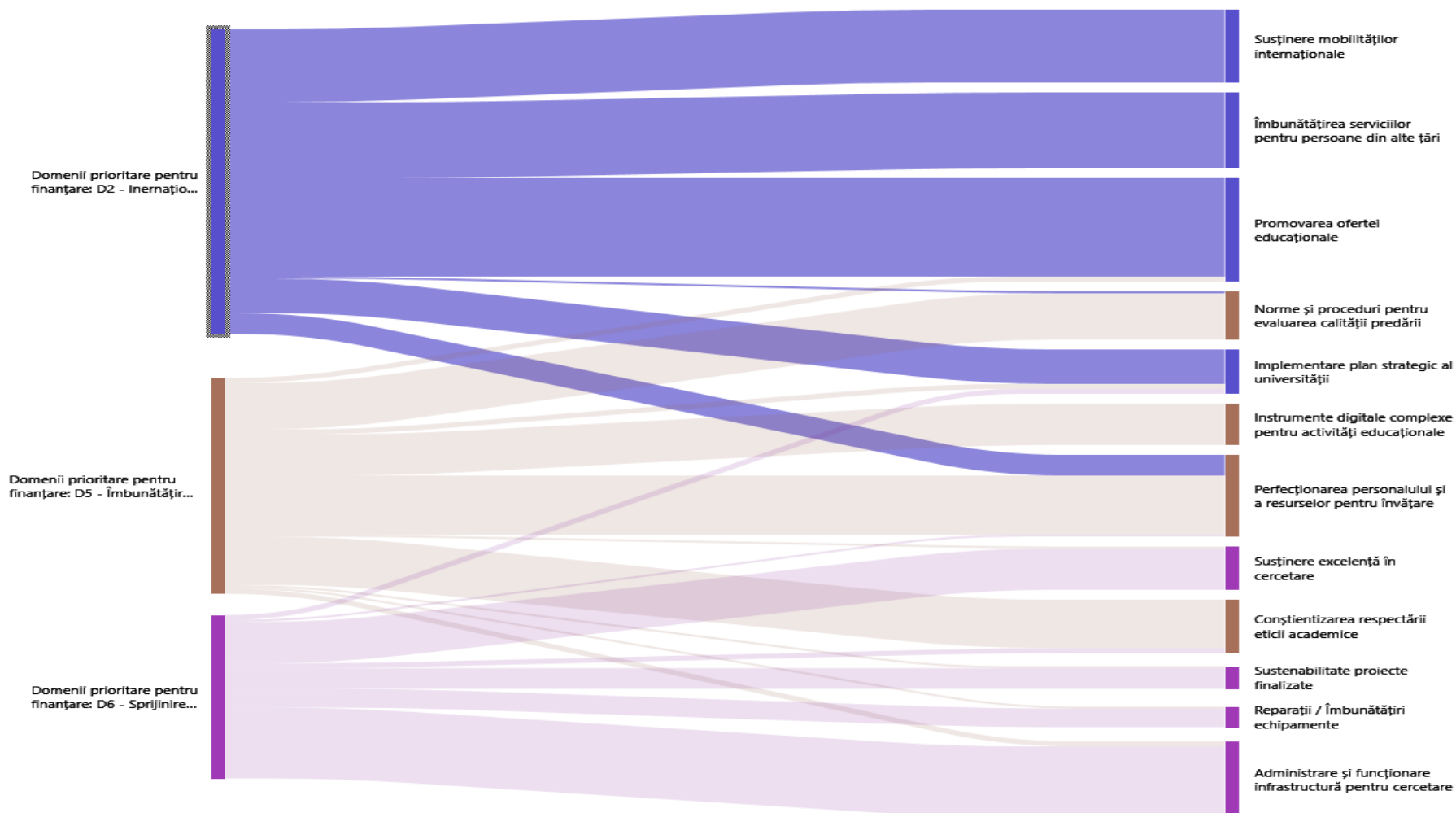


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 7 - Obiective ale proiectelor finanțate în cadrul D2



uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

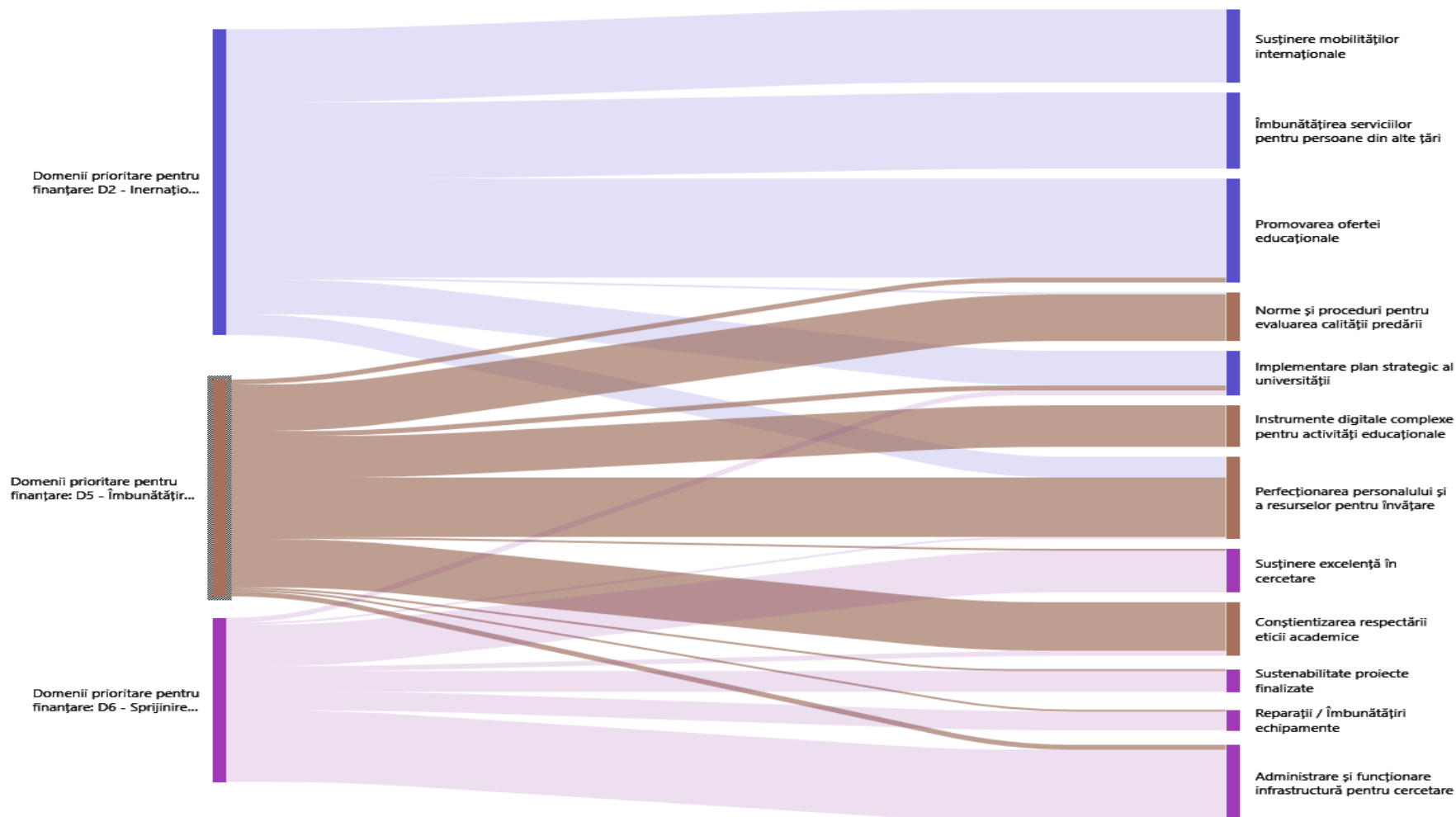


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 8 - Obiective ale proiectelor finanțate în cadrul D5



uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

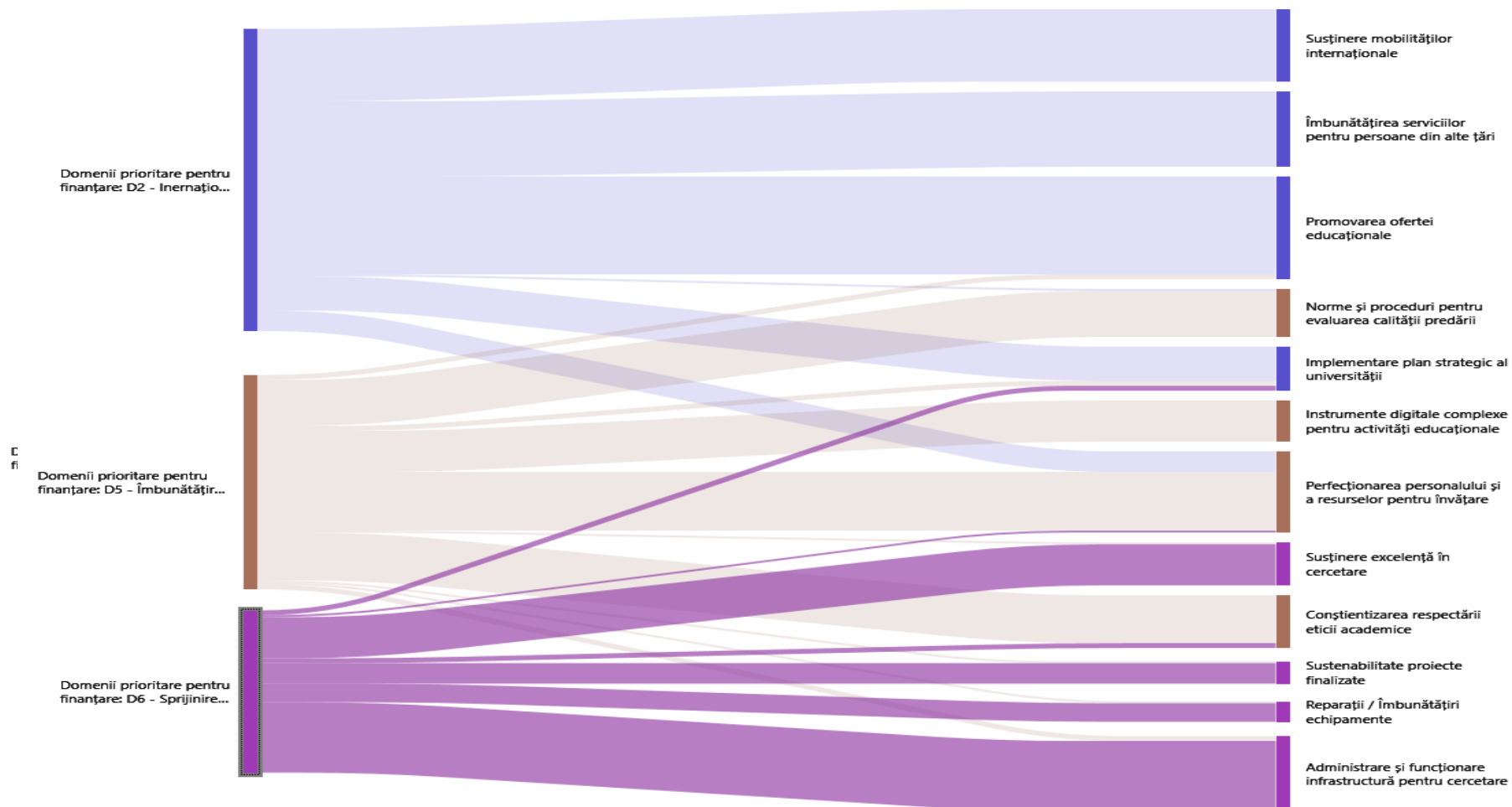


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 9 - Obiective ale proiectelor finanțate în cadrul D6



uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Tabel 8 - Frecvența obiectivelor proiectelor pentru domeniile de finanțare D2, D5 și D6

	D2 - Înternaționalizare	D5 - Îmbunătățirea calității didactice	D6 - Sprijinirea cercetării științifice
• Îmbunătățirea serviciilor pentru persoane din alte țări	37%		
• Implementare plan strategic al universității	17%	2%	2%
• Promovarea ofertei educaționale	48%	2%	
• Susținere mobilităților internaționale	36%		
• Conștientizarea respectării eticii academice		25%	2%
• Instrumente digitale complexe pentru activități educaționale		21%	
• Norme și proceduri pentru evaluarea calității predării	1%	24%	
• Perfecționarea personalului și a resurselor pentru învățare	10%	31%	1%
• Administrare și funcționare infrastructură pentru cercetare		2%	36%
• Reparații / Îmbunătățiri echipamente		1%	9%
• Sustenabilitate proiecte finalizate		1%	10%
• Susținere excelență în cercetare		1%	21%

uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

**România
la orizont
2030**



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

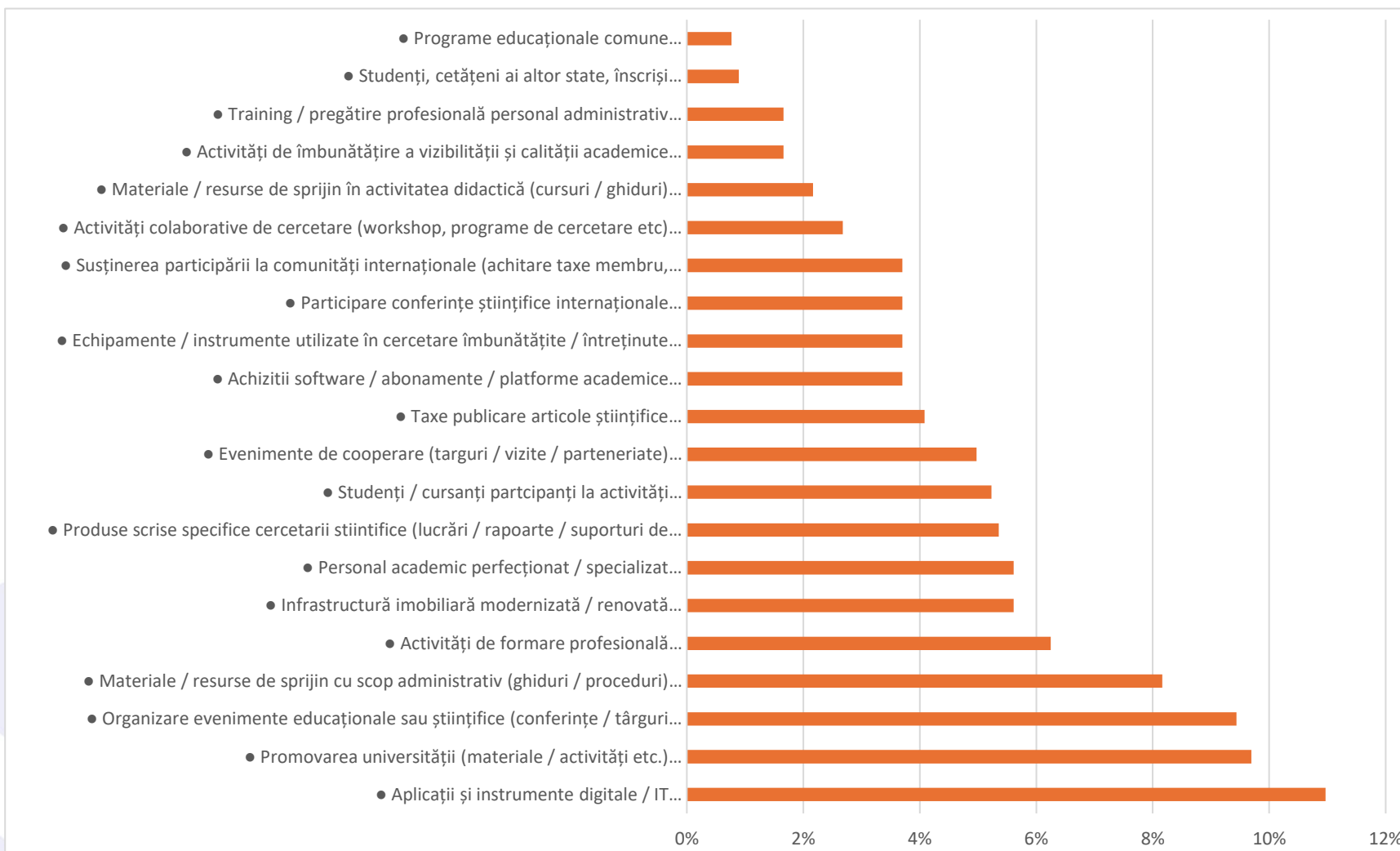


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 10 - Frecvența rezultatelor proiectelor finanțate prin FDI în cadrul D2, D5 și D6 (2022-2023)





Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 11 - Contribuția proiectelor finanțate în cadrul D2 la realizarea celor mai importante rezultate obținute prin FDI (2022-2023)



uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

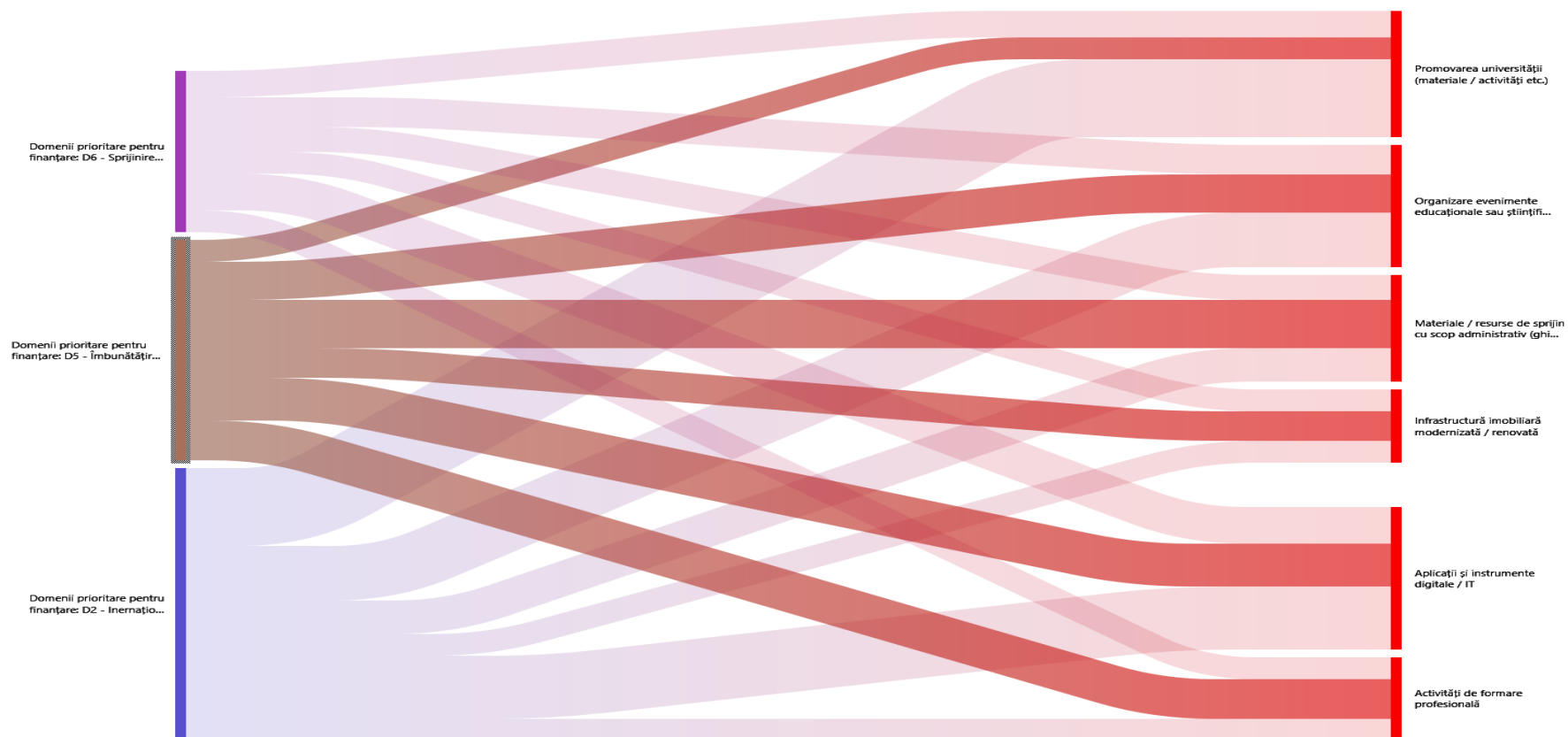


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 12 - Contribuția proiectelor finanțate în cadrul D5 la realizarea celor mai importante rezultate obținute prin FDI (2022-2023)



uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII

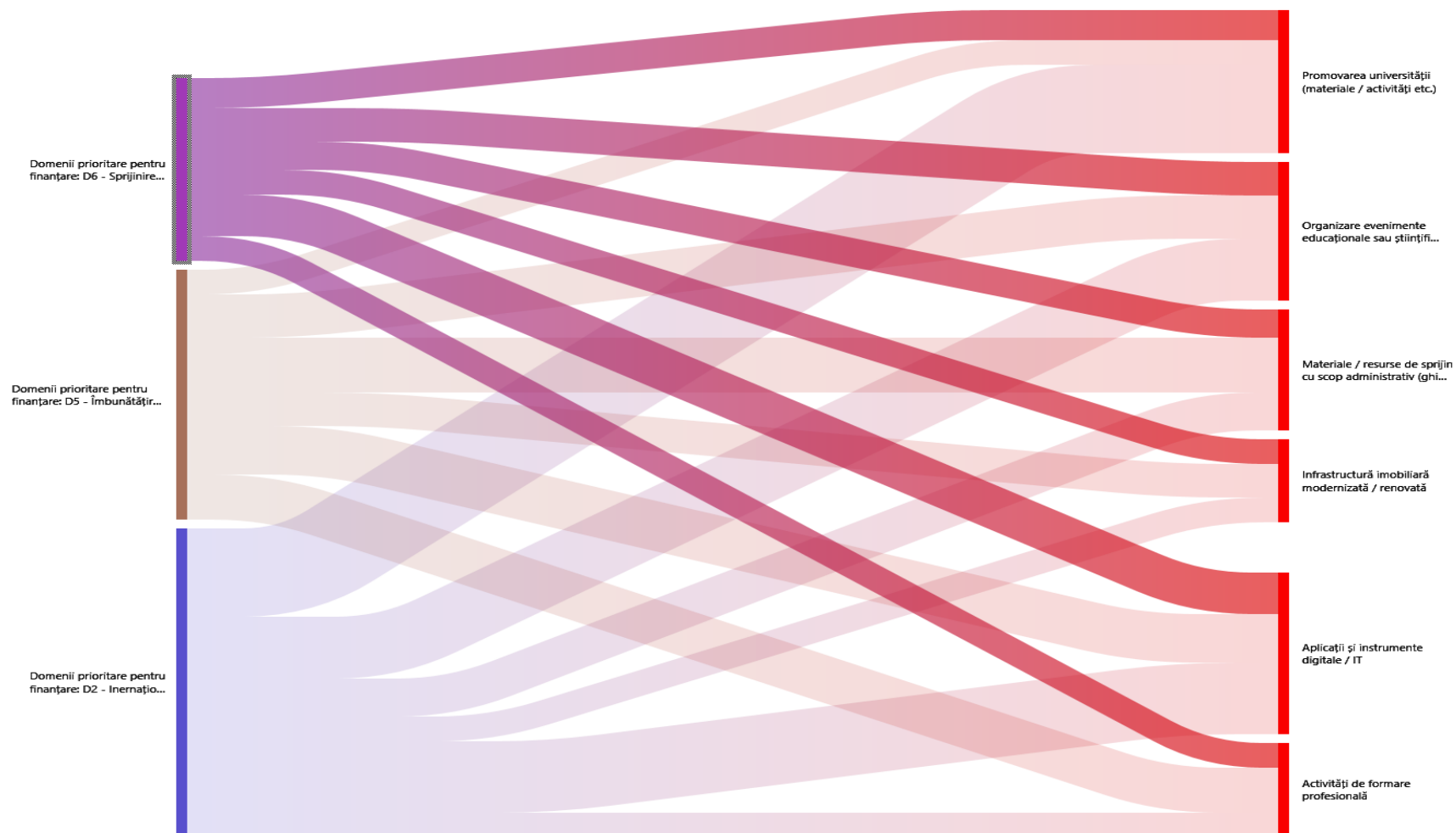


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană
prin Programul Educație și Ocupare

Grafic 13 - Contribuția proiectelor finanțate în cadrul D6 la realizarea celor mai importante rezultate obținute prin FDI (2022-2023)p



uefiscdi

Unitatea Executivă pentru
Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

România
la orizont
2030



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII