

ПЛАТФОРМА

Софийският университет е голяма и сложна организация. Със своите 16 факултета, департаменти, центрове и лаборатории, със своите 3000 преподаватели и служители той представлява трудно за управление цяло. Това управление се затруднява допълнително от факта, че въпреки че е работодател, ректорът е само пръв между равни. Демократичният характер на университетските органи за управление затруднява сериозните опити за реформи, реструктуриране и оптимизиране.

Тези проблеми стават особено видими в период на финансова криза, когато приходите намаляват значително, а мерките за оптимизиране срещат силна съпротива.

Най-задължаващото за ръководството на Университета в такъв труден период е ясното убеждение, че въпреки трудните финансови условия Софийският университет трябва да поддържа своите високи изисквания към качеството на образование и научната дейност. Това е едно сериозно предизвикателство пред всеки кандидат за ректорския пост за следващия мандат.

По тези причини управлението на университета е едновременно престижна, но и изтощителна е неблагодарна дейност. Необходими са административен опит, енергичност за справяне с проблемите и умение да се спази баланса между интересите на отделните звена, без да се фаворизира или ощетява някое направление на образователната и изследователската дейност.

В този контекст и в условията на сегашната финансова ситуация бъдещият Ректор на Софийския университет следва, съобразявайки се с ограниченията, да не допуска компромиси с мисията на Университета и да се погрижи развитието му като най-стар, най-голям и **най-престижен изследователски университет** у нас да продължи успешно.

Университетът в обществото

1. На първо място, необходима е много по-интензивна работа с Министерството на образованието и другите държавни институции за **изясняване на държавната политика** в областта на висшето образование и науката. Софийският университет трябва да бъде постоянен партньор при взимането на решения и дори да излъчи и наложи тези експерти, които да участват във формирането на тази политика.

2. Нужно е рязко подобряване на връзките с медиите с цел **издигане на публичния образ** на университета. Медийното отразяване на дейността на която и да е институция в днешните условия е ключово за нейния образ. Медийните образи станаха толкова силни, че заместват реалните действия. Университетът има много културни и научни прояви, които трябва да получат по-широко публично отразяване. Резултатите от неговата образователна и научна дейност и ползата за обществото трябва да се превърнат в постоянна тема на медийните дискусии.

3. Нуждаем се от силно подобряване на **връзките с работодателските организации и представителите на бизнеса**. Трябва да се отворят по-широко вратите на СУ за партньорство с бизнеса, публично-частни партньорства, предлагане на продукти, осигуряване на стажове. В тази връзка съществено трябва да се засили дейността на кариерните центрове в сътрудничество с работодателите, както и да се увеличи ролята на тези работодатели при изготвянето на учебните планове, за да се осигури за по-добра и по-адекватна подготовка на бъдещите специалисти.

Университетска управленска и административна структура

1. Необходимо е да се продължи прилагането на някои от **антикризисните мерки**, чието приемане временно беше забавено с надеждата за подобряване на финансовата ситуация. Очевидно скоро тази ситуация няма да се подобри, поне в следващата година, и това ще изисква от всички нас да се съобразим с условията, при които работим.

2. **Структурата** на централната университетска администрация, а така също и на администрацията в редица факултети се нуждае от оптимизиране. Отделите в централната администрация трябва да се приведат в съответствие с новите условия – едни трябва да се обединят, на други да се повиши капацитетът, а трети трябва просто да бъдат намалени.

За **ефективното провеждане на организационна промяна**, насочена към оптимизиране на дейностите, следва да се подходи системно и комплексно чрез преглед на основните приоритети в развитието на Университета, планиране и осигуряване на всички ресурси и дейности, необходими за реализирането им и предприемане на съответните организационни мерки по отношение на управлението и развитието на персонала. Въпросите на персонала не трябва да се решават стихийно, а да се въведат **системи за подбор, оценка, мотивация, обучение и кариерно развитие на служителите**.

3. **Атестационната карта за служителите**, която се използва само спорадично в някои случаи, трябва да стане регулярна практика.

4. Започната **оптимизация на библиотеките** също трябва да продължи, особено по отношение на т. н. библиотеки дарения. Част от фондовете на тези библиотеки ги няма в каталога на Университетската библиотека, други трябва да се издържат от Университета поради еднократно дарение в миналото. Тези проблеми трябва да се решат и то не инцидентно, а чрез цялостна концепция за ефективното управление на библиотечния фонд, отчитаща и факта, че електронните бази данни в много случаи изместват абонамента на периодика на хартия и дори цели поредици с монографии.

5. Създаденият **Център за управление на качеството** получи щат и специалисти, но не можем да кажем, че дейността по управление на качеството е станала неотменна част от цялостната ни работа. В същото време тази дейност е от ключово значение за поддържането на високо качество и оттам – за акредитацията и мястото на Университета в рейтинги и класации.

6. Трябва да се продължи работата по изработване на **единна карта за атестиране** на преподавателите и служителите, а така също и за превръщането на процеса на атестиране в постоянна практика и основа за диференциране на възнагражденията на преподаватели и служители.

7. На **Кариерния център** на Университета трябва да се осигури собствен щат и собствено помещение.

Информационна структура и информационни системи

1. СУ значително подобри информационното осигуряване на редица процеси, но това не е достатъчно. Необходимо е факултетите и звената да утвърдят по-решително **административните ангажменти на своите служители**, отнасящи се до поддържането на сайтовете, подаване на новини, поддържане на системата за студентска информация, автоматизирането на индивидуалните планове и отчети на преподавателите. Установената практика за обработката и съхранението на данните на хартиен носител не позволява бърза и ефективна обработка и упражняване на надежден

и ефективен контрол върху тях. Необходимо е да се осъществява независим контрол върху фактическото изпълнение на индивидуалните планове от академичния състав и върху обработката на данните за тях.

2. Трябва да продължат усилията за намиране на средства за изграждане на планираната зала за **свободен интернет достъп на студентите** от Ректората във фойето пред студентския стол.

3. Още веднъж е необходимо да се обсъди необходимостта от внедряване на **система за електронен достъп до сградите, залите, библиотеките, компютрите и други места** на Университета посредством използването на електронни карти за студенти, преподаватели, служители и гости на Университета.

4. Не се изискват много средства да се осигури **външен достъп до е-ресурсите на университета** за преподаватели и служители.

5. Необходимо е да се финализират започнатите преговори за внедряване на интегрирана система за обслужване на преподавателите и служителите към **отделите Личен състав, ТРЗ и Счетоводство**.

6. Поръчано е изработването на **модул**, който да свърже плащането на такси от кандидат студентите и всички студенти по всякакъв начин (онлайн, по банков път и в брой), така че в системите да се отразява това плащане, без повече да се ангажират студентите за записване или продължаване на следването.

7. Трябва да се **върви към внедряване на единна интегрирана управленска система**, за която Университетския изчислителен център има готовност, включително създаване на система за електронен обмен на вътрешни документи, въвеждане на вътрешна система за електронен подпис, реализиране на е-учебен отдел и отдел студенти, с оглед оптимизиране административното обслужване.

Образователна дейност

Поддържането на високо качество на образованието и научните изследвания не може да се ограничи до досегашните традиционни методи. Необходимо е да съобразим действията си в тази област с целите и мерките на **Стратегия 2020 на ЕС**.

1. В предишния мандат бяха приети Научна стратегия на СУ и план за нейното изпълнение. Необходимо е разработване на **Образователна стратегия на СУ** (преглед на съществуващите специалности; проектоприем; и т. н.) и едновременно с това и на **цялостна Стратегия за развитието на Софийския университет**.

2. Следва да се обсъди и промени **начинът за планиране на кандидатстудентския прием**. Ръководството на Университета разчита изцяло на данните от отделните факултети и на преценката им, че те са пълни, точни и реалистични. Това поражда няколко сериозни риска:

- ограничена възможност на ръководството на СУ да мотивира решението си за планиран прием пред МОНМ и да договори приема в полза на Университета и студентите;
- се поддържат специалности, към които няма голям интерес от страна на кандидат-студентите;
- в определени специалности, да се приемат кандидати с нисък успех и слабо представяне на кандидатстудентските изпити;
- някои от приетите студенти да са с ниска мотивация и да се стремят към прехвърляне в друга специалност;
- завършилите да не успяват да се реализират в областта, в която са получили образованието си.

Методът, по който се извършва планирането на приема на студенти следва да включва точно документиране на факторите, които определят броя за прием като:

- налична материалната база;
- преподавателския състав;
- възможностите за субсидиране;
- интерес на студентите към предлаганите специалности;
- статистика за реализацията на завършилите студенти.

В резултат на това Университетът ще има увереност, че се постига оптимално запълване спрямо възможностите му и оптималното разпределение на студентите, които ще бъдат приети.

3. През изтеклия мандат беше наваксано изоставането в някои от шестте типа **акредитационни процедури**, бяха изготвени доклади за повишаване на капацитета на някои професионални направления и беше подадена документация за институционална акредитация. За да се избегнат бъдещи пропуски и да се отговори на постоянната нужда от повишаване на капацитета на перспективните направления и специалности в следващия мандат е необходимо да се създаде база данни за шестте типа процедури за всички направления и специалности в трите степени и всички форми на обучение с ясни срокове и отговорни лица.

4. Предстои още работа по **стандартизиране на учебната документация** (учебни планове, учебни програми) и осигуряване на широк достъп на академичната общност до тях чрез инфосистемите на СУ.

5. Изключително важно за финансовото стабилизиране на СУ е **реализирането на заложените в Стратегията за електронно и дистанционно обучение задачи** при спазване на съществуващите високи стандарти за качество.

6. Необходимо е да се разшири **дейността на докторантските училища** и успешно реализиране на класираните проекти (подадени са 11 проекта на СУ за финансиране от оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”). Същевременно предстоят конкретни стъпки за развитие на **постдокторантско обучение**.

7. Съвременната необходимост от владееене на поне два чужди езика изисква **създаване на Център за чуждоезиково обучение на студентите**.

8. Спешно е наложително разработването и реализирането на **програма за активна информационна и рекламна дейност** на Университета за привличане на български и чуждестранни студенти.

9. За привличане на по-голям брой чуждестранни студенти трябва да бъде стимулирано **разкриването на нови специалности с обучение на чужд език** във всички образователни степени.

10. Необходимо е да се работи за разкриване на **междуфакултетни и междууниверситетски специалности и програми** в страната и чужбина.

11. Нужна е по-тясна координация на СУ и институциите в страната за осъществяване на **програми за продължаващо обучение, квалификация и преквалификация**. Бурното развитие на информационните технологии предизвика значителни промени – образованието все по-бързо „остарява” и не позволява на хората да се адаптират към новите условия. За да се повиши адекватността на висшето образование към икономиката и изискванията на обществото, е необходимо стимулирането и развитието на образованието през целия живот. Само така могат да бъдат посрещнати нуждите от нови знания и умения, които са резултат на бързопроменящата се среда и развиващото се информационно общество.

12. Следва да се създадат условия за изнесено обучение в Център „Родопи” и в Балкански екологичен център – Балчик.

13. Необходимо е да се разширят възможностите за използване на новите информационни технологии в процеса на обучение, като за целта се осигурят условия за квалификация на академичния състав.

Научноизследователска дейност

1. През изтеклия мандат бяха изготвени и приети „Стратегия за развитие на науката в Софийския университет „Св. Климент Охридски“, План за нейното изпълнение други свързани с тях документи. Стратегията е концептуална рамка и в следващия мандат следва да се реализират конкретните политики по насърчаване на развитието на научните изследвания и кариерното израстване на колегите от академичната общност. За целта бяха сформирани няколко работни групи, чиято работа не е завършила. Основната задача в тази област е през следващите четири години резултатите от работата на тези групи да доведе до количествен и качествен скок в научните резултати, привлечените средства и личната реализация на изследователите. Основните предстоящи задачи в това отношение са следните:

- Въвеждане на индивидуална научна атестация, водеща до диференцирано заплащане според участието в научноизследователски проекти и според публикационната активност на преподавателите и изготвяне на нови индивидуални планове с възможност за отчитане на научноизследователските постижения;
- Въвеждане на система от стимули за насърчаване на върховите постижения в науката (грантове, награди, стипендии за млади преподаватели и т.н.);
- Развитие на докторантски училища, постдокторантски институт, центрове за върхови постижения и университетски научен комплекс;
- Изграждане на научноизследователски парк и бизнесинкубатори;
- Нова организация и управление на научните изследвания, която да осигури институционални механизми, които да преодолеят основни проблеми пред масово и по-интензивно участие в изследвания с обществен ефект и международна значимост, и квалификация и преквалификация на служителите, участващи в управлението и обслужването на научните изследвания;
- Организация и развитие на издателската дейност и информационното обслужване.

2. По инициатива на Ректора в предния мандат бе създадена **Асоциация на изследователските университети**, включваща Софийския университет, Техническият университет и Медицинския университет. Към трите университета, основали Асоциацията, се присъедини и Химико-технологичният университет. Основна задача за следващия мандат е превръщането на Асоциацията в работеща организация, която да оказва влияние при формиране на държавната политика, да подпомогне развитието на кооперирането в областта на науката и да привлече външно финансиране за осъществяване на големи общи наuchнотехнологични проекти.

3. Основна работа на Ректорското ръководство в предходния мандат бе активизиране на огромния ресурс на Университета за подаване на **проекти по конкурсите на „Фонд научни изследвания“ при МОМН**. В резултат на тези усилия, на активността на научните колективи и на увеличаването на средствата за 2008 и 2009 г. бяха привлечени значителни средства за научноизследователска дейност по десетки проекти, някои от които инфраструктурни, включително многогодишен проект за създаването на Университетски научен комплекс „Диалог Европа“. През следващия мандат следва да продължи осигуряването на организацията на помощните дейности по закупуване на техника и материали, да се положат усилия за качествено и в срок

изпълнение на спечелените проекти и да се убедят държавните институции в ползата и нуждата от засилено финансиране на научноизследователската и иновационната дейност.

4. През изтеклия мандат СУ отбеляза сериозни успехи с класирани големи **проекти по оперативните програми** в различни области на знанието, свързани с докторантски училища, студентски практики и т. н. През последните години бяха спечелени и **проекти с международно финансиране**, стартирани са много нови процедури по 7-ма рамкова програма, част от които са финализирани и проектите се изпълняват успешно. Този тип финансиране е много важен, но още по-важни са контактите, които тези проекти осигуряват на българските учени с колегите им от чужбина, поради което подкрепата за кандидатстването по международни научни програми трябва да бъде приоритет и в следващия мандат. Необходимо е събраната информация за действащи и предстоящи проекти да се обсъди сред академичната общност и да се потърсят възможности за интегриране на дейностите, които могат да се допълват взаимно, например научните проекти и докторантските училища, проектите финансирани от фирми и студентските стажове в предприятия и т. н.

5. Необходимо е значително да се разшири **връзката с бизнеса** и провеждането на приложни научни изследвания, свързани с индустрията и изискванията на пазара. Университетът трябва да направи оценка на секторите в икономиката, които имат потенциал за предоставяне на финансиране за научни изследвания и нужди от това за бъдещи съвместни проекти и реализация на пазара.

6. През изтеклия мандат бе избран и назначен нов директор на НИС. Работата на НИС беше подобрена в много отношения, израз на което са сериозните успехи на СУ в проектната дейност. В следващия мандат трябва да се **подобри административното обслужване на проектите от страна на НИС**, да се уреди окончателно начинът на обявяване и провеждане на процедурите по ЗОП и НВМОП съгласно методическо указание от изпълнителния директор на АОП и да се регламентира разпределението на административните разходи между НИС, Университета, факултетите, ръководителите на проекти и резервния фонд за съфинансиране.

7. Друго постижение през изтеклия мандат бе създаването към НИС на **Център за трансфер на технологии**. ЦТТ активно участва в мрежата от ЦТТ на CERN и в Европейската мрежа на мениджърите на офиси за технологичен трансфер, бяха подписани Рамкови споразумения с КРИБ, Национална мрежа за бизнес развитие, ГИС-Трансфер Център, НМБР, Столична община, регионални бизнес центрове, бяха проведени срещи с представителите на бизнеса за представяне на конкретни разработки и възможностите за сътрудничество с НИС, както и срещи сред научните среди на СУ, свързани с интелектуалната собственост в Университета. Въпреки тези успехи обаче Центърът не постигна напълно основната си цел. Прес следващия мандат е необходимо развитието му в две посоки: първо, постигане на много по-сериозна **връзка между научните резултати на Университета и бизнеса** и, второ, засилване на ролята му на **звено за проектна дейност**.

8. През изтеклия мандат средствата за научноизследователска дейност, финансирана целево от държавния бюджет по Наредба 9 бяха системно намалявани. Тъй като от тях зависи не само научноизследователската дейност на Университета, а и субсидията на Университетското издателство, това намаление е една от основните причини за затрудненото финансово положение на издателството. По-сериозният проблем е, че оскъдните средства за наука не само пречат на сериозната изследователска работа, но създават и дисбаланс между финансирането на образователната дейност и научните изследвания, което е пагубно за един изследователски университет. Затова, както беше отбелязано, една от основните задачи

на следващото ректорско ръководство трябва да бъде убеждаването на държавните институции в необходимостта на изцяло **нов модел за финансиране** на висшето образование, който да осигурява **справедливо финансиране според резултатите и за образование, и за наука.**

9. През последните години **Университетско издателство „Св. Климент Охридски“** с печатница продължи да изпълнява основната си функция – издаването на Годишници на Софийския университет, учебна, и учебнопомощна, справочна литература и монографични издания. Обемът на издадената литература е сериозен, но още по-сериозни бяха затрудненията на издателството поради лошо управление и намаляването на средствата за научна и издателска дейност. За преодоляване на тези затруднения беше назначен нов директор на издателството и беше избран нов състав на Управителния съвет. Основните задачи, които вече се решават и следва да се решат изцяло в близките две години, са ефективното управление на средствата, преодоляването на забавянето при издаването на монографии, сборници и периодични издания, ефективното разпространение и продажба на изработената висококачествена продукция, засилването на дейността по рекламата, маркетинга и реализацията на изданията на УИП.

Академичен състав

Икономическата криза в страната, доведе до спадане на разходите за висше образование. Следователно задачата е в обстановка на строги финансови ограничения и със съвместните усилия на Университета, обществото и държавата да се поддържа оптимална и работеща система. При недостатъчното средства, факултетите възприемат стратегии на поведение, които намаляват качеството на образователните продукти. Достъпът им до съвременните образователни технологии е ограничен, а привлекателността за лицата с преподавателски потенциал на избора на академична кариера е малка.

1. Действащите **учебни планове** отговарят на съществуващото изискване за минимален годишен хорариум от 360 академични часа за всеки преподавател. Това означава, че голяма част от тях се съставят така, че да осигуряват достатъчно часове на преподавателите, а не според интересите на студентите и почти никога не отразяват изискването за минимални разходи за обучението. Реформите на учебните планове трябва да отчитат натовареността на преподавателите и дублирането на плащания за един и същи вид дейност; неравномерните съотношения между броя на преподавателите и броя на студенти в отделните факултети; брой курсове, които студентите посещават в рамките на една академична година; средна големина на студентска група и т. н. Целта е учебните планове да:

- дават възможност на студентите да получат по-широки познания от съответната област;
- отразяват необходимостта от това, студентите да се научат как да учат и така да се подготвят за образование през целия живот;
- бъдат по-гъвкави, като дават възможност на студентите за избор;
- осигуряват движението на студентите и трансфер на кредити;
- подтикват по-малките, тясноспециализирани звена към консолидация.

2. Необходимо е да се доведе до край **въвеждането на работещи атестационни процедури**, отчитащи преподавателската, проектната и научноизследователската дейност на преподавателите, като резултатите от атестирането се използват за професионалното израстване на преподавателите и за въвеждане на система за диференцирано заплащане.

3. Следва да се подобрят и разширят възможностите за **вътрешна и външна мобилност на преподавателите**.

4. Трябва да се осигурят условия и **възможности за непрекъсната квалификация и преквалификация** на преподавателите

5. В областта на **социалните дейности** следва да се реализира започнатата програма за здравословни и безопасни условия на труд, да се продължи провеждането на медицински профилактични прегледи за преподавателите и служителите. В периода на финансова криза става още по-важно да се използват ефективно учебно-научните бази и ТД „Китен” за отдых и възстановяване на преподавателите и служителите.

Студенти и докторанти

1. Изключително важно е да се повиши участието на студентите при взимането на решения, свързани с учебната дейност – от изготвянето на учебни планове до студентските практики и професионалното ориентиране. Най-належащи задачи в тази област са следните:

- Привличане на студентите при обсъждане насоките за бъдещо развитие на СУ;
- Активно участие на Студентския съвет при обсъждане на въпроси, свързани със студентското обслужване;
- Разработване съвместно със Студентския съвет на програми за включването на студентите и докторантите в научноизследователската и проектната дейност;
- Повишаване на участието на студентите за проучване на студентското мнение относно качеството на обучението и оценка на нивото на удовлетвореност на студентите от качеството на преподаване и учебните програми, които се прилагат във всички звена на университета и получената информация да се използва за повишаване на качеството на преподаване и учебните програми;

2. Необходимо е изготвяне и актуализиране на **база данни за трудовата реализация на студентите** след завършване на образованието им, като тази информация се предоставя на ръководството на университета и въз основа на нея се изготвя конкретен план за действие. СУ не разполага с механизми за системно поддържане на подобна информация, а тя би могла да се ползва за идентифициране на тенденциите в реализацията на студентите по професионални направления и отрасли и да се използва при вземане на решения за актуализиране на учебните планове или промяна в предлаганите от Университета специалности и програми.

3. Необходимо е сключване на договор с МОМН за мащабно финансиране на **студентски практики** с европейски средства още през тази година (договорът се подготвя) и използване на възможностите на международните договори за студентски стажове, практики, участие в конференции, семинари и т. н.

4. Въпреки успехите през последните години трябва да се повиши ролята на **Кариерните центрове** като база за реализация на връзката „образование – наука – бизнес”.

5. Друга форма на ранно ориентиране трябва да бъде създаването на дискуссионни клубове за професионална реализация на студентите

6. Всички инициативи по привличането на кандидатстуденти (провеждане на „отворени врати” на факултети и пр.), по приема и въвеждането на новите студенти в образователния процес следва да се осъществяват с **активното участие на самите студенти**.

Международно сътрудничество

Университетът е един от малкото в Европа, който постига разпределение на средства за мобилност над 1 млн. евро на академична година, което го поставя в топ листата на Университетите, работещи по европейската програма Еразъм за студентска и преподавателска мобилност. Сключените договори с чуждестранни образователни и научни институции са над сто, като сътрудничеството с тях е преди всичко в сферата на образователния обмен, научното партньорство и съвместното участие в различни програми за финансиране.

Тези резултати показват, че **интегрирането на Университета към общността на европейските и световни образователни и научни институции** през последните години е успешно.

За да запазим и утвърдим международния академичен престиж на Университета е необходимо:

- да се засили участието в международни форуми и разработването на съвместни теми с университети – партньори;
- да продължат усилията за повишаване на ефективността и за разширяване на международната дейност;
- да се разшири участието в съвместни разработки с университети-партньори и в международни форуми;
- да продължи приоритетно да се развива сътрудничеството с университетските институции в регионален план;
- Университетът да запази високите си постижения по изпълнение на европейската програма Еразъм за студентска и преподавателска мобилност;
- да продължи и да се подобри работата по привличането на водещи чуждестранни преподаватели от различни области на науката
- да се разработват бакалавърски и магистърски програми за обучение на студенти на английски и френски език в различни области на знанието;

Материално-техническа база

1. През предишния мандат беше осигурена прозрачност и публичност при управление на имотите на Университета. Бяха възстановени редица имоти на СУ, за които се водеха съдебни спорове и бяха придобити нови, най-често чрез дарение. Благодарение на солидарната позиция на цялата академична общност беше решен спорът за Ботаническата градина в Балчик. Беше възстановена собствеността на СУ върху имота на ул. Шипка 6, който впоследствие беше заменен срещу сградата на Механотехникума на бул. Стамболийски.

Наред с тези успехи останаха слабости при **управлението на собствеността**. За преодоляването на тези слабости е необходимо:

- Да се създаде пълен регистър на собствеността на Университета с информация за нейното състояние и тази информация да е достъпна;
- С цел получаване на актове за публична държавна собственост, да се продължат да се извършват необходимите геодезически заснемания и да се извадят съответните документи за доказване собствеността на СУ.

2. В условията на криза става още по-важно да се разработват проекти за **външно финансиране** по оперативните програми за изграждане и развитие на съществуващата материално-техническа база

3. С цел подобряване качеството на решенията, свързани със стопанското развитие на Университета, беше създаден консултативен съвет по стопанските въпроси, а в края на мандата – и съвет за стопански инициативи. Работата на двата органа трябва да се интензифицира.

4. Въпреки финансовите затруднения е необходимо е да се навакса изоставането при създаване на условия за подпомагане на обучението и **интегрирането на студентите в неравностойно положение.**

5. Софийският университет, в качеството си на публично-правна организация, има задължение да прилага процедурите, уредени в закона за обществените поръчки при разходване на бюджета си, независимо от източника на финансиране: държавна субсидия (включително бюджетите на договорите за извършване на научно-изследователска дейност) или собствени средства, осигурени чрез дарения, постъпления от такси в магистърски програми, СДК, други образователни услуги и т. н.

В този смисъл, разходите на СУ за нуждите на всяко негово обслужващо звено или факултет подлежат на съответния регламент, приложим за Университета като цяло, независимо от съответно припадащата се част на отделно звено, факултет или научен колектив. В тази връзка, Университетът е задължен да администрира дейността по осигуряване на доставки, услуги и строителство по процедури, част от които се определят от колегите като необосновано тежки и критики по този повод е имало винаги досега.

Трудностите в тази област не са малко – най-често срещаните са предимно в:

- сročността при осигуряване на необходимите външни доставки и услуги;
- различните подходи при прилагането на изискванията на закона от различните звена на Университета (Научноизследователският сектор, респективно договорите за научните проекти попадат в приложното поле на ЗОП);
- незаинтересованост или отказ за съдействие на подготвителните етапи от процедурите;
- липса на организация в звена и факултети за довеждане до знанието на преподавателите и служителите на информации и уведомления, касаещи администрирането на обществени поръчки;
- възможността за осъзнаване и формулиране на приоритети при изпълнение на текущи задачите и поръчките.

Независимо от силно отричаното от колегите окрупняване на възлаганите външни услуги и доставки, в повечето случаи с това се постигат по-добри условия за СУ (ценови, по отношение на качеството, количеството, сроковете, вкл. и бонусни), по-голяма строгост при търсене на отговорност спрямо неизправни контрагенти, възможност за звена и факултети да се възползват от вече постигнати договорености без да е необходимо технологично време за стартиране на процедури и т.н.

Оптимизиране на дейността в ресора е необходимо и в невидимата част от процеса – административните преписки и дела пред КЗК и ВАС и процесуалното представителство на СУ по тези дела, подготовката на становища (възражения) и другите процесуалните действия, обвързани със задължителни стъпки и срокове.

С цел да се постигне експедитивност, координация и професионализъм при осигуряване на необходимите на СУ външни доставки и услуги, анализирайки слабите места в процеса досега, следва да се изгради собствена концепция за подобряване работата в тази насока, като се осигури разделяне между различни длъжностни лица на отговорностите по провеждане на процедурите и сключване на договорите, и по упражняване на контрола по изпълнението им.

В духа на прозрачност и превенция на злоупотреби с публичните средства управлението на Университета в следващите години трябва да стреми към осигуряване

на административен капацитет и вътрешни механизми за гарантиране на законосъобразност и целесъобразност при управлението.

Едновременно с това, основен приоритет следва да бъде цялостна координация и контрол над процеса за системата на Университета като цяло, създаване на добри практики и административен потенциал, който да отговори на конкретните специфични изисквания и необходимости на всеки факултет и звено.

Цялостната визия за работата по планирането, възлагането и изпълнението на обществени поръчки от Университета, управлявана от член на ректорското ръководство би довело до подобряване на процеса и извличане на максимални ползи за Университета от проведените процедури.

Бюджет и финанси

Целта в тази сфера винаги е била **осигуряване на пълна прозрачност при планирането и изразходването на бюджета** на Университета.

С цел по-ефективно планиране и изразходване на бюджетните средства през изтеклия мандат се извърши преглед и актуализиране на вътрешните нормативни документи и беше разработена цялостна система за финансово управление и контрол, достъпна на вътрешния сайт на Университета. Беше извършен преглед и актуализация на Вътрешните правила за работната заплата. За оптимизиране на дейността по планирането и изразходването на финансовите средства се въведе съгласувателна процедура на бюджета и отчета чрез Съвета на деканите. Беше осигурено разделяне на отговорността по предварителен контрол (главен финансист) и отчетност (главен счетоводител)

В подкрепа на академичното израстване на преподавателите бяха увеличени добавките за образователно-научната степен „Доктор” и „Доктор на науките” и участието на младите преподаватели в научни прояви беше стимулирано с ежегодно изплащане на допълнителни средства (до 4 минимални работни заплати на учебна година).

Въпреки тези успехи именно в тази сфера предстоят най-сериозни предизвикателства.

1. Необходимо е разработването на цялостна **нова концепция, свързана с ефективното и справедливо разпределение на средствата** между звената на университета, която да им осигури още по-голяма автономия и гъвкавост, свързана със съответната отчетност и отговорност.

2. Назначената със заповед преди 5 месеца група за разработване на един от инструментите на Научната стратегия на СУ да предложи **механизъм за диференцирано заплащане**, отчитащо всички видове заетост – преподавателска заетост, научни резултати, привлечени средства за Университета и т. н.

3. Основният път за осигуряване на справедливо разпределение на средствата и за звената и за всеки преподавател е постигането на съгласие с МОМН, МФ и Народното събрание за преминаване към **нов модел за финансиране на висшето образование**. Най-важните изисквания към него трябва да бъдат следните:

- При финансирането на образователната дейност на висшите училища наред с броя на студентите да се взема предвид и качеството на образование, както изисква ЗВО.
- Средствата за научна дейност по Наредба 9 да се увеличат значително и да се разпределят според научните резултати на висшите училища. Така средствата ще идват в два потока – за образователна и за научна дейност, както е в много страни, което ще позволи и справедливото разпределение вътре в Университета.

- Държавата да определи кои от слабо търсените специалности са важни за нея и да стимулира развитието им като осигури неколккратно по-висок норматив за тях, специални стипендии за студентите и т. н. Това също ще повиши приходите на факултетите с най-лош баланс.

4. За повишаването на прозрачността и на ефективността на разходите да се въведе **единна интегрирана информационна система**, която ще осигури възможност разпоредителите със средства (декани на факултети, ръководители на звена и проекти) да имат онлайн достъп в реално време до данните, свързани с финансовата отчетност. Въвеждането на системата ще доведе до:

- интегриране процесите на планиране, прогнозиране, програмиране, бюджетиране, разходване, осчетоводяване, анализ и контрол в единна система за управление на финансовите ресурси;
- усъвършенстване на управлението, разпределението и разходването на финансовите ресурси в Университета;
- управление на бюджета в реално време;
- постигане на оптимален баланс между финансовата макрорамка и ресурсите за Университета;
- ефективно планиране, изпълнение и контрол на разходите;
- извършване на разходи само за постигане на предварително определени политики, цели и резултати;
- ефективност, ефикасност и прозрачност на разходите;
- ясно разграничаване на правомощия, отговорности и задължения между органите, участващи в системата.
- създаване на условия управлението и отчитането на бюджетните средства на Университета да се осъществяват в съответствие с изискванията на действащото бюджетно законодателство и вътрешните нормативни актове.

Художествено-творческа и спортна дейност

1. Не бива да допуснем кризата да спре осигуряването на необходимите финансови средства и материално-техническа база за **разширяване на творческата и спортната дейност на студентите**. Трябва да компенсирате липсата на средства с инициативност и участие в проекти и програми, осигуряващи финансиране.

2. Създаването на културен център на Университета през предишния мандат беше изключително успешно и допринесе за утвърждаването на **Университета като национален културен център**, затова подкрепата за него трябва да продължи. По същия начин следва да се използват възможностите на поддържаните изложби, галерии и музеи и на трите електронни университетски медии – Радио „Алма Матер”, Телевизия „Алма Матер” и Студентско радио „Реакция”.

3. **Университетски театър „Алма Алтер”** се утвърди като лаборатория за автентично студентско творчество и театър от ново поколение, затова неговата дейност трябва да се подкрепя, включително на проектен принцип с финансиране от средствата на СУ за научна и художествено творческа дейност.