

PUBLIKAȚII EUA 2015

# UNIVERSITĂȚI SUSTENABILE FINANCIAR II

## UNIVERSITĂȚILE EUROPENE DIVERSIFICĂ SURSELE DE VENIT

Thomas Estermann și Enora Bennetot Pruvot



Education and Culture DG  
Lifelong Learning Programme

Traducerea acestei publicații din limba engleză a fost co-finanțată de Uniunea Europeană în cadrul programului TEMPUS.

Suportul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă numai punctul de vedere al autorilor, și Comisia nu poate fi responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în aceasta.

Drepturi de autor © Asociația Universităților Europene, 2011

Toate drepturile rezervate. Aceste informații pot fi utilizate și copiate în mod liber în scopuri necomerciale, cu condiția că este indicată sursa (© Asociația Universităților Europene).

Copii suplimentare ale acestei publicații sunt disponibile pentru 20 de euro per exemplar.

Pentru informații despre comandă, vă rugăm să contactați [publications@eua.be](mailto:publications@eua.be) sau să scrieți la adresa:

European University Association asbl  
Avenue de l'Yser 24  
1040 Brussels, Belgium  
Tel: +32-2 230 55 44  
Fax: +32-2 230 57 51

Versiunea electronică gratuită a acestui raport este disponibilă la [www.eua.be](http://www.eua.be).

Cu suportul Programului de învățare pe tot parcursul vieții al Comisiei Europene. Această publicație reflectă doar viziunile autorului, și Comisia nu poate fi considerată responsabilă pentru orice utilizare a informațiilor conținute de aceasta.

ISBN: 9789078997245

PUBLICAȚII EUA 2015

# **UNIVERSITĂȚI SUSTENABILE FINANCIAR II**

## **UNIVERSITĂȚILE EUROPENE DIVERSIFICĂ SURSELE DE VENIT**

Thomas Estermann și Enora Bennetot Pruvot

# Conținut

<b>Prefață</b> .....	6
<b>Mulțumiri</b> .....	7
<b>Rezumat</b> .....	8
<b>Definiții</b> .....	14
<b>1. Introducere</b> .....	16
1.1 Activitatea EUA privind sustenabilitatea financiară .....	17
1.2 Politicile europene .....	18
1.3 Studii europene recente .....	19
1.4 Obiectivele studiului .....	19
1.5 Metodologia .....	20
1.6 Provocări și constrângeri .....	24
<b>2. Cartografierea statutului diversificării</b> .....	26
2.1 Structura veniturii medii și tendințele de finanțare .....	27
2.2 Percepții .....	38
<b>3. Rolul autorităților publice</b> .....	40
3.1 Autoritățile promovează diversificarea veniturilor .....	40
3.2 Cadrul normativ și autonomia instituțională .....	40
3.3 Modalitățile de finanțare .....	46
3.4 Scheme de finanțare europene .....	50
3.5 Stabilirea de stimulente adecvate pentru promovarea diversificării veniturilor .....	53
<b>4. Universități</b> .....	60
4.1 Universitățile diversifică sursele de venit .....	60
4.2 Generatorii diversificării veniturilor .....	61
4.3 Capcane și obstacole interne .....	64
4.4 Încorporarea diversificării veniturilor în strategia instituțională .....	68
4.5 Gestionarea relațiilor cu părțile interesate: relațiile cu partenerii privați .....	74
<b>Pași pentru dezvoltarea și implementarea diversificării</b> .....	78
<b>5. Impactul crizei economice asupra universităților europene</b> .....	79
5.1 Constatări generale .....	79
5.2 Tendințe în domeniul finanțării publice .....	80
5.3 Efecte la nivel de sistem și instituțional .....	82
5.4 Finanțarea privată .....	84
<b>6. Concluzii</b> .....	85
<b>7. Recomandări</b> .....	87
7.1 Universități .....	87
7.2 Autorități publice .....	87
7.3 Instituții europene .....	88
7.4 Toți finanțatorii .....	88
<b>Anexă – Contribuții</b> .....	89
1. Comitetul de coordonare și personalul EUA .....	89
2. Instituțiile participante .....	90
<b>Referințe</b> .....	94

# Liste de diagrame, articole și figuri

## Diagrame

Diagrama 1	Distribuția venitului mediu .....	27
Diagrama 2	Evoluția așteptată a numărului de surse de venit .....	30
Diagrama 3	Ponderea surselor suplimentare de venituri în venitul total .....	33
Diagrama 4	Structura medie a finanțării europene .....	36
Diagrama 5	Așteptările managerilor universitari referitor la modelele de finanțare publică .....	38
Diagrama 6	Măsurile întreprinse de autoritățile publice pentru a stimula diversificarea veniturilor .....	40
Diagrama 7	Scorul mediu al autonomiei per dimensiune .....	41
Diagrama 8	Atragerea de venituri suplimentare și autonomia percepută a personalului și celei financiare ..	42
Diagrama 9	Parametrii formulei de finanțare .....	47
Diagrama 10	Frecvența necesităților de co-finanțare .....	48
Diagrama 11	Relația dintre co-finanțare și diversificarea veniturilor .....	49
Diagrama 12	Complexitatea percepută a schemelor de finanțare europene .....	50
Diagrama 13	Măsurile necesare pentru stimularea diversificării veniturilor (percepții) .....	53
Diagrama 14	Strategiile și mecanismele stabilite de universități pentru a stimula diversificarea veniturilor ..	60
Diagrama 15	Obstacole percepute privind diversificarea veniturilor .....	64
Diagrama 16	Structuri de fundraising .....	66
Diagrama 17	Domeniile prioritare de abordare în vederea intensificării diversificării veniturilor .....	67

## Articole

Articolul 1	Calculul privind finanțarea publică pentru universitățile franceze în cadrul sistemului „SYMPA” ..	28
Articolul 2	Eliminarea taxelor de școlarizare în Irlanda .....	31
Articolul 3	Universitatea din Loughborough, o instituție orientată pe servicii .....	35
Articolul 4	Sporirea venitului prin gestionarea proprietății .....	35
Articolul 5	Creșterea performanței înalte de calcul în universitățile din Austria .....	37
Articolul 6	Cu privire la gestionarea proprietății universităților franceze .....	43
Articolul 7	Autonomia de personal la Universitatea Tehnică din Darmstadt .....	46
Articolul 8	Trecerea la o cultură „de control”, în Irlanda .....	48
Articolul 9	„Reușită spre moarte”: pericolele co-finanțării .....	49
Articolul 10	Fonduri structurale europene la Universitatea Masaryk .....	51
Articolul 11	Srijinul național pentru participarea la scheme de finanțare europene .....	53
Articolul 12	„Programul de consolidare a donațiilor” din Norvegia .....	54
Articolul 13	Scheme potrivite de finanțare pentru acțiuni de caritate în Țara Galilor .....	55
Articolul 14	Simplificarea tranzacțiilor financiare pentru universitățile din Olanda .....	58
Articolul 15	Dezvoltarea cercetării prin finanțare de către terți .....	62
Articolul 16	Universitatea din Salford și proiectul MediaCity .....	63
Articolul 17	Alocarea resurselor interne la Universitatea Maastricht .....	65
Articolul 18	Câteva exemple de profesionalizare a managementului .....	70
Articolul 19	Dezvoltarea structurilor de atragere a fondurilor .....	70
Articolul 20	Comunicarea în timpul recesiunii economice .....	72
Articolul 21	Exemple de mecanisme de stimulare .....	73
Articolul 22	Elaborarea strategiei de atragere a fondurilor la Universitatea Tehnică din Istanbul .....	74
Articolul 23	Fundațiile germane de finanțare a îmbunătățirii cercetării și sistemelor de învățământ superior ..	76

## Figuri

Figura 1	Structura proiectului .....	21
Figura 2	Scenarii de diversificare în funcție de sursa de finanțare .....	26
Figura 3	Modalități de finanțare publică (simplificate) .....	29
Figura 4	Surse de venit și modalități de finanțare .....	39
Figura 5	Motive pentru crearea de entități separate .....	45
Figura 6	Comunicarea – modele vechi și noi .....	71

# Prefață



*Sustenabilitatea financiară este una dintre principalele provocări pentru universitățile din Europa și acest raport al proiectului este un alt reper din agenda de lucru a EUA la acest subiect. În timp ce universitățile trebuie să înțeleagă mai bine costurile totale ale activităților lor și să mențină o structură de venit rezonabil diversificată, este clar că sustenabilitatea financiară nu poate fi realizată fără finanțare publică suficientă și durabilă.*

*Proiectul EUDIS presupune o analiză a statutului diversificării veniturilor în universitățile europene și identifică obstacolele externe și interne în calea dezvoltării cu succes a diversificării veniturilor. Acesta identifică cele mai bune și transferabile practici, care îmbunătățesc condițiile-cadru pentru universități și capacitatea lor de acțiune strategic în acest domeniu.*

*Actualele presiuni drastice asupra bugetelor de învățământ superior din Europa argumentează acest raport ca fiind o contribuție oportună la dezbaterile ce au loc referitor la modul de finanțare a activităților universităților și, în particular, prin prisma potențialelor surse devenit complementare.*

*În mod semnificativ, proiectul arată că autoritățile publice joacă un rol cheie în sprijinirea diversificării veniturilor prin furnizarea condițiilor-cadru potrivite, eliminarea barierei și stabilirea stimulentei potrivite. Acordarea unei autonomii instituționale mai largi, simplificarea finanțării naționale și europene și trecerea la o finanțare bazată pe costuri totale sunt printre cele mai importante acțiuni pentru a stabili aceste condiții potrivite.*

*Stimulentele de finanțare, cum ar fi schemele adecvate de finanțare pot juca un rol foarte important pentru creșterea investițiilor private în învățământul superior, dar continuă să fie un instrument mult prea insuficient exploatat. Sperăm că cele mai bune exemple practice ale acestui raport vor încuraja responsabilii de elaborarea politicilor să creeze scheme similare.*

*Studiul confirmă, de asemenea, importanța crucială pe care o are conducerea și managementul în punerea în aplicare a unei strategii de diversificare de succes și subliniază necesitatea sprijinirii și investițiilor în scopul susținerii dezvoltării acestor capacități.*

*În cele din urmă, aș dori să exprim mulțumiri partenerilor acestui proiect, precum și tuturor universităților, care au dedicat atât de mult timp și efort pentru a furniza date și cunoștințe specializate acestui proiect.*

*Așteptăm cu nerăbdare să acordăm și în continuare asistență universităților europene în eforturile lor de a atinge sustenabilitatea financiară necesară pentru realizarea misiunilor academice și rolului extins în societate.*

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'JMR', written in a cursive style.

**Profesor Jean-Marc Rapp**  
Președintele EUA

# Mulțumiri

*Analiza și recomandările acestui raport se bazează pe o gamă largă de date colectate prin chestionare complexe, ateliere, conferințe și vizite de teren. EUA este profund recunoscător celor multe persoane din cadrul universităților, care au fost de acord să contribuie la acest proiect, în special celor care au completat chestionarul principal și celor care au găzduit vizitele de teren prin care s-au furnizat informații calitative cruciale. Suntem recunoscători partenerilor proiectului, Rețelei Europene a Conducătorilor din Managementul și Administrația Universitară (HUMANE), Institutului de Stat din Bavaria pentru cercetări și planificări în domeniul învățământului superior și Universității din Bologna, pentru acordul de a se alătura EUA în acest efort și sprijinul continuu al acestora pe parcursul celor doi ani de proiect.*

*EUA exprimă mulțumiri membrilor Comitetului de Coordonare pentru timpul și cunoștințele specializate dedicate proiectului EUDIS<sup>1</sup>. Perspectivele lor multiple în calitate de echipă s-au dovedit a fi de neprețuit în ajutorul soluționării complexității acestui proiect, în identificarea problemelor cheie în țările lor și în efectuarea vizitelor la fața locului. De la început, entuziasmul, angajamentul și gândirea lor critică cu privire la analiză și concluzii au fost factori de succes cruciali.*

*Suntem, în special, recunoscători lui Ian Creagh, președintele Comisiei de Coordonare, pentru angajamentul său extraordinar în cadrul proiectului, pentru conducerea atelierelor de lucru, o serie de vizite la fața locului și conferința finală cu un rezultat de succes, pentru comentariile sale valoroase cu privire la proiectul acestui raport și buna lui dispunere pe tot parcursul acestui proiect provocator.*

*Enora Bennetot Pruvot, co-autorul raportului, merită recunoștință specială pentru că a fost în centrul proiectului EUDIS. Munca ei dedicată în analiza datelor, pregătirea tuturor evenimentelor de proiect, vizitelor de studiu și reunirea tuturor informațiilor complexe a asigurat succesul proiectului.*

*În cele din urmă, EUA dorește să aprecieze suportul financiar al Direcției Generale pentru Educație și Cultură al Comisiei Europene, care a co-finanțat acest proiect în cadrul Programului de învățare pe tot parcursul vieții.*

**Thomas Estermann**  
Șef de unitate

---

<sup>1</sup> Vezi Anexa pentru lista detaliată a membrilor Comitetului de Coordonare, precum și instituțiile participante.

# Rezumat

## Introducere

1. Sustenabilitatea financiară este una dintre principalele provocări pentru universitățile din Europa și, prin urmare, constituie punctul central al prezentei lucrări efectuate de către EUA și partenerii săi. Proiectul Universitățile Europene și Diversificarea Surselor de Venit (EUDIS) urmează primul studiu al EUA cu privire la universitățile sustenabile financiar, care a analizat dezvoltarea metodei de calculare a costurilor totale în universitățile europene și modalitățile de a îmbunătăți capacitatea lor de a identifica mai bine costurile totale ale tuturor activităților sale. Menținerea unui grad sănătos de diversitate în structura de finanțare este un alt pas important pentru universități de a obține sustenabilitate financiară.
2. Proiectul EUDIS tratează diversificarea veniturilor ca o generare de venituri suplimentare (prin surse de finanțare noi sau existente), care contribuie la echilibrarea structurii de venituri a instituției. Acesta este un instrument de a obține sustenabilitate financiară, dacă condițiile în care operează universitățile permit și necesită acest lucru. La rândul său, sustenabilitatea financiară are scopul de a asigura atingerea obiectivelor academice a universității prin garantarea, că instituția produce venituri suficiente care să îi permită să investească în activitățile sale academice viitoare.
3. Acest studiu examinează distribuția și diversificarea surselor de finanțare în general și, în particular, în cadrul categoriilor de finanțare publică și a surselor suplimentare (sau altor) de finanțare. Acestea din urmă includ veniturile generate din contractele cu sectorul privat (contracte de cercetare și activități legate de educație), finanțare caritabilă, veniturile generate de prestarea serviciilor (închirierea de spații, reședințe, servicii de alimentație, consultanță, biblioteci, muzee...) și veniturile din activități financiare.

## Statutul diversificării

4. Finanțarea publică directă continuă să fie cea mai importantă sursă de venit pentru universitățile din Europa, reprezentând, în medie, aproape trei sferturi din bugetul unei instituții. Finanțarea publică directă, în cea mai mare parte, este acordată unei universități în calitate de subvenții globale. În acest scop, autoritățile publice au tendința de a recurge la formule de finanțare, care tot mai mult includ criterii de performanță. În paralel, autoritățile publice tind tot mai mult să utilizeze finanțarea pe bază de competiție și finanțarea țintă, o tendință care a fost accentuată de capacitatea redusă de investiții. Cerințele de cofinanțare, prin care instituțiilor li se solicită să finanțeze o parte din activități, sunt, de asemenea, din ce în ce mai frecvente, punând o presiune suplimentară asupra resurselor de bază ale universităților. În mare parte, universitățile se așteaptă la o scădere a finanțării publice în următorii ani.
5. Contribuțiile financiare ale studenților, sau taxele reprezintă o sursă de venit importantă în unele țări. Cu toate acestea, importanța acestora variază foarte mult, fiind dependentă de cadrul de reglementare în care operează universitățile. În timp ce în multe țări europene universitățile pot percepe taxe de la unele grupuri de studenți, nivelul acestora deseori este reglementat de stat și în unele cazuri contribuie doar cu un mic procent la veniturile universității. Populațiile studențești sunt adesea clasificate în funcție de nivelul academic sau diverse criterii (origine națională, învățământul în incinta universității sau la distanță, cu frecvență la zi sau cu frecvență redusă, limba de studiu, etc), pictând o imagine complexă în întreaga Europă. Contribuțiile financiare ale studenților au potențialul de a constitui o sursă mare de venit, fiind considerate de către cei care le pot percepe drept destul de previzibile și oferind universității capacitatea de a investi pe termen lung. Deși în întreaga Europă există percepții și tradiții diferite cu privire la includerea taxelor în modelul de finanțare pentru învățământul superior, dezbaterile obțin relevanță în majoritatea țărilor – în special ținând cont de criza economică – și acest lucru va continua să fie în centrul dezbaterilor din jurul modelelor de finanțare pentru învățământul superior în anii următori.
6. Sursele suplimentare reprezintă mai mult de 10% din bugetul majorității universităților. Instituțiile așteaptă să obțină mai multe venituri dintr-un număr mai mare de surse în viitor. Acestea în special includ finanțare caritabilă, cu multe universități în întreaga Europă, care-și dezvoltă capacitățile de strângere de fonduri. În timp ce fundațiile sunt principalii parteneri ai universităților în acest context, companiile și discipolii, de asemenea, se implică din ce în ce mai mult. În general, contractele cu sectorul industrial



generează mai multe venituri decât strângerea de fonduri, în special prin cercetări contractuale (5-7% în comparație cu 3-4%). Veniturile obținute de la furnizarea de servicii constituie în medie 4% din structura de venituri a universității, dar capacitatea de a genera astfel de fonduri este foarte diferențiată în întreaga Europă. Autonomia, experiența și cunoștințele specializate pentru a furniza servicii de consultanță și cele legate de amenajări joacă un rol important în generarea unor astfel de venituri.

7. Uniunea Europeană oferă multor universități venituri destul de semnificative în mare parte prin intermediul fondurilor structurale și al său Program-cadru pentru cercetare și dezvoltare (în mediu 4%). Universitățile se așteaptă foarte mult să obțină mai multe venituri din această sursă în viitor, deși este puțin probabil ca în anii următori să crească substanțial sumele disponibile. Competiția dintre universități pentru acest mod de finanțare prin urmare, va deveni mai acută, într-un context în care se așteaptă ca sursele tradiționale de venituri să stagneze sau să scadă.

### **Autonomia și diversificarea veniturilor**

8. Capacitatea universităților de a genera venituri suplimentare este legată de gradul de autonomie acordat de cadrul de reglementare în care acestea își desfășoară activitatea. Această relație a fost testată pentru autonomia organizațională, financiară, a personalului și academică. Datele colectate au arătat că autonomia financiară, care este percepută ca fiind cea mai joasă dintre aceste patru aspecte, corelează cel mai mult cu capacitatea universităților de a atrage venituri din surse suplimentare de finanțare. Autonomia în domeniul resurselor umane, și în special libertatea de recrutare și de stabilire a nivelurilor salariale ale personalului academic și administrativ, este, de asemenea, legată pozitiv de gradul de diversificare a veniturilor.

9. Cu toate acestea, în timp ce înșiși factorii de decizie politică văd reformele autonomiei ca o forță motrică importantă pentru a stimula diversificarea veniturilor, opiniile liderilor universitari intervievați concurează în considerentele sale, privind autonomia mai mult ca o pre-condiție. Dimpotrivă, structurile de venituri diversificate pot, de asemenea, contribui la sporirea autonomiei unei instituții, diminuând riscurile asociate cu dependența de un anumit finanțator. Resursele suplimentare permit universităților să investească strategic în domenii de altfel trecute cu vederea, ajutând la dezlegarea priorităților instituționale de obiective externe.

10. Universitățile identifică un număr de obstacole în cadrul său de reglementare, care împiedică diversificarea veniturilor. Structurile de guvernare inadecvate și incapacitatea de a le modifica, restricțiile financiare, în ceea ce privește ciclul de finanțare, sau reglementările de personal inflexibile împiedică universitățile de a exploata potențialul său și de a dezvolta noi surse de finanțare.

### **Eliminarea barierelor în fața diversificării veniturilor**

11. Modalitățile de finanțare inadecvate pot avea un efect negativ și crea pentru universități măsuri disuasive puternice în căutarea de surse suplimentare de finanțare. Povara administrativă excesivă și incertitudinea asociată cu aceste surse – fie publice sau private – este unul din obstacole, care este relevant în special în contextul schemelor de finanțare pe bază de competiție. Simplificarea procesului administrativ și a cerințelor asociate cu programele de finanțare este, prin urmare, de o importanță majoră. Simplificarea regulilor va asigura faptul că atât resursele financiare, cât și cele umane sunt eliberate pentru obiectivele principale de predare și de cercetare de excelență. Acest lucru ar trebui să fie susținut de măsuri proporționale de responsabilizare, precum și norme coerente și terminologia din toate programele de finanțare.

12. Acest studiu identifică frecvența cerințelor de co-finanțare ca, eventual, principalul obstacol în calea diversificării veniturilor în instituțiile de învățământ superior. Acest tip de mecanism, prin care un finanțator finanțează doar o parte dintr-o anumită activitate, de multe ori duce la faptul că universitatea este nevoită să egaleze fondurile lipsă din bugetul său de bază. Nu numai că principalul finanțator public tinde să recurgă tot mai mult la modalități de co-finanțare, dar așa procedează și alți finanțatori complementari. Costurile indirecte sunt, ca urmare, subfinanțate sistematic, adăugând presiune asupra sustenabilității financiare a instituției pe termen lung. Co-finanțarea este, prin urmare, un risc asociat cu diversificarea veniturilor. Cu toate acestea, devine tot mai greu de proiectat soluții de compensare pentru

instituții referitoare la acest decalaj de finanțare într-un mediu internațional extrem de integrat. Unica opțiune sustenabilă este, prin urmare, de a generaliza finanțarea pe baza calculării costurilor totale.

### Schemele de finanțare europene

13. Schemele de finanțare europene sunt printre cele mai complexe programe de finanțare disponibile universităților. Fondurile structurale europene și Programul-cadru pentru cercetare și inovare sunt cele două surse principale ale fondurilor europene pentru instituțiile de învățământ superior și prezintă trăsături similare. Diversitatea instrumentelor și regulile asociate, procesele administrative grele și cerințele de responsabilitate, și, în final utilizarea sistematică a co-finanțării descurajează un număr tot mai mare de universități să participe la aceste programe. Cu toate acestea, în contextul stagnării finanțării naționale, puține universități își pot permite să ignore astfel de scheme, chiar și în temeiul unor modele de finanțare neatractive. Acest lucru, în schimb, va lărgi decalajul de finanțare a activităților lor de cercetare.
14. În unele țări, autoritățile publice au elaborat mecanisme de susținere a universităților, care aplică pentru programe de finanțare europene, de exemplu pentru finanțarea etapei de pregătire a unui proiect sau prin furnizarea părții lipsă a finanțării. Cu toate acestea, dacă asemenea scheme nu vor fi coordonate între statele membre, acestea pot contribui la crearea unor condiții de concurență inechitabile pentru universitățile din întreaga Europă, unde unele state acordă sprijin mai cuprinzător decât altele. Simplificarea regulilor și a procedurilor, precum și trecerea la finanțarea acestor scheme pe baza calculării costurilor totale pare să fie unica soluție sustenabilă pe termen lung.

### Sprijin și stimulente pentru diversificarea veniturilor

15. Schemele de finanțare de egalare, prin care banii publici vin să egaleze banii ridicați de la sectorul privat de către universitate, sunt considerate de către universități ca un mecanism stimulator de dorit pentru a favoriza diversificarea veniturilor. Aceste scheme sunt sau au fost utilizate în țări precum Canada, SUA și Noua Zeelandă, însă rămân o excepție în Europa. Modalitățile pot fi diverse, însă aceste măsuri deseori s-au dovedit a fi eficiente în creșterea participării a sectorului privat în învățământul superior prin finanțare caritabilă. Principiile cheie pentru succes includ simplitatea regulilor, definirea largă a activităților universității și tipuri de donatori eligibili pentru finanțare de egalare, precum și garanția de a nu reduce finanțarea de bază. Stimulentele fiscale și finanțarea consolidării capacităților însoțitoare sunt de dorit chiar și pentru un efect de levier mai mare.
16. Liderismul, managementul și dezvoltarea abilităților contează enorm în elaborarea unei strategii de succes de diversificare a veniturilor, având în vedere transformările, care remodelează învățământul superior în ultimii zece ani. Autoritățile publice pot sprijini această tranziție, furnizând, direct sau prin intermediari, programe de dezvoltare managerială. Cu toate acestea, Marea Britanie este unica țară europeană, care a investit semnificativ în crearea unei structuri speciale, care promovează o cultură de învățare organizațională și exemple de campioni ai unei guvernări și gestiuni excelente în universitățile englezești.
17. Autoritățile publice, de asemenea, influențează strategiile de diversificare a veniturilor prin intermediul unor modalități, în cadrul cărora acestea oferă finanțare universităților. Un stimulent ar putea fi includerea de criterii specifice în formulele de finanțare, încurajând finanțarea externă, sau utilizarea extinsă a finanțării pe bază de competiție. Este important însă, dacă sunt folosite astfel de criterii, de a include mecanisme pentru a contrabalansa efectele co-finanțării, de exemplu prin suplimente de finanțare. Formulele de finanțare pot avea un efect direct, vizat (prin includerea volumului finanțării externe primit de către instituție în formula de finanțare), sau un efect în lanț din cauza atragerii de personal și a studenților internaționali, ca urmare a succeselor în inițiative de excelență.

### Forțele motrice ai diversificării veniturilor

18. Universitățile se confruntă cu provocări externe, cum ar fi presiunile asupra bugetelor publice, globalizarea și internaționalizarea învățământului superior, ceea ce sporește concurența, dar, de asemenea, oferă noi oportunități pentru extinderea activității. Aceste evoluții, de asemenea, forțează instituțiile să caute fonduri suplimentare din alte surse. Diversificarea veniturilor poate fi utilizată în mod strategic pentru a dezvolta activitățile și a răspunde la noi misiuni, căci acest lucru poate consolida poziția unei instituții pe

scena locală, națională sau internațională, prin sprijinirea competitivității sale.

19. Gestionarea riscurilor constituie o forță motrică majoră pentru diversificarea veniturilor pentru universitățile din Europa. Percepția faptului că este necesar de a distribui riscurile financiare este frecvent împărțită între universități, în special în lumina consecințelor crizei economice și pe baza așteptărilor pesimiste cu privire la tendințele viitoare a finanțării provenite din surse „tradiționale”. Dezvoltând sursele suplimentare de finanțare devine necesar de a atenua consecințele negative ale unei scăderi bruște a veniturilor sau pentru a alimenta creșterea ulterioară a activităților instituției.
20. Universitățile, de asemenea, au tendința de a aborda diversificarea veniturilor ca un mijloc de a obține o mai mare flexibilitate în managementul lor financiar intern. Veniturile generează de instituție deseori răspund unor norme diferite în ceea ce privește alocarea, tipurile de utilizare permise, etc. Există o percepție comună a faptului că sursele suplimentare de venit pot implica mai puține cerințe administrative, deși acest lucru nu este neapărat așa în realitate. Nivelul ridicat de fragmentare a finanțării publice agravează această problemă, diferiți finanțatori publici având adesea reguli și cerințe complexe și diferite. Acest lucru cere o acțiune rapidă din partea autorităților publice pentru a eficientiza modalitățile de finanțare între diferitele entități de finanțare.

### **Obstacolele interne în fața diversificării veniturilor**

21. Structurile inadecvate și procesele de luare a deciziilor împiedică eforturile universităților în calea diversificării veniturilor. Acestea variază de la organe mari, de conducere inflexibile până la distribuirea sarcinilor și lanțuri de comunicare între nivelul central și facultăți. În timp de cadrul de reglementare poate împiedica schimbări majore, universitățile au posibilitatea să apeleze la alte opțiuni pentru a crea structuri mai eficiente pentru a sprijini diversificarea. Fragmentarea resurselor umane și a cunoștințelor specializate relevante diversificării veniturilor – de exemplu, contactele cu finanțatori caritabili – creează dificultăți suplimentare. În cele din urmă, neuniformitatea posibilităților de generare a veniturilor în rândul facultăților este, de asemenea, un lucru care trebuie să fie abordat în mod corespunzător la nivel central, pentru a dezamorsa tensiunile interne.
22. Pentru a stimula procesul de diversificare a veniturilor trebuie regândită distribuția sarcinilor și integrate noi profiluri de personal în universitate. Aceasta include modernizarea serviciilor de administrare a cercetărilor și crearea unor structuri evolute de strângere de fonduri. Crearea și dezvoltarea de parcuri științifice și companii spin-off, de asemenea, constituie o prioritate pentru multe universități, care apelează pentru sprijin intern adecvat. De asemenea, universitățile din ce în ce mai mult caută să ajungă la populațiile netradiționale de studenți pentru a dezvolta o nouă gamă de activități, a căror preț poate fi fixat mai aproape de valoarea de piață.
23. Diverse comunități care alcătuiesc o universitate privesc diversificarea veniturilor din unghiuri diferite. Percepția faptului că este necesară elaborarea de activități care pot susține misiunea academică a instituției rămâne limitată, în timp ce o preocupare comună constă în frica că urmărirea veniturilor suplimentare ar încălca autonomia cadrelor didactice sau le-ar distra atenția de la misiunile lor de bază de cercetare și predare. Acest lucru este, prin urmare, esențial pentru a asigura faptul că strategiile de diversificare a veniturilor și activitățile instituției sunt conforme misiunii și profilului său. Dar este la fel de important de a comunica în cadrul instituției necesitatea unei baze de finanțare durabilă a activităților universității.

### **Metoda calculării costurilor totale – înțelegerea costurilor tuturor activităților**

24. Pentru a atinge sustenabilitate financiară universitățile au la dispoziție instrumente strategice. Ca prim pas, universitățile trebuie să fie în măsură să identifice costurile totale ale tuturor activităților sale, de a evalua gradul în care aceste costuri sunt acoperite de sursa de finanțare, și dacă cooperarea cu un anumit partener duce la un profit sau o pierdere pentru instituție. Acest lucru ar trebui să informeze decizia fără a o condiționa: continuarea unei activități poate fi relevantă dacă pot fi găsite alte surse sau dacă pe termen lung poate fi prevăzută rentabilitatea investițiilor. Informațiile furnizate prin metoda calculării costurilor totale, de asemenea, permit în continuare universităților să adopte măsuri de eficiență potrivite.

### Măsuri de eficiență

25. Măsurile de eficiență contribuie la eliberarea resurselor, care pot fi realocate în investiții strategice. Structura medie a costurilor a unor universități europene este compusă în principal din costurile de personal – de la 60% la 90% – lăsând o marjă destul de limitată de manevră pentru universități (luând în considerare autonomia de personal relativ modestă în cadrul celor mai multe universități); Cu toate acestea, există posibilități de creștere a eficienței și, prin urmare, de eliberare a resurselor. Esențial este că orice măsură menită să reducă costurile trebuie să ia în considerare calitatea serviciilor și standardele academice. Proiectul a identificat potențial în domeniul „servicii și management”, atât prin măsuri interne, precum și prin cooperare.

### O abordare strategică a diversificării veniturilor

26. Diversificarea ar trebui să înceapă cu o analiză strategică a situației actuale, a punctelor forte instituționale, a particularităților și oportunităților, precum și cu o scanare a mediului concurențial. Sursele suplimentare de venit preexistente trebuie incluse în evaluarea globală. În afară de efectuarea unei analize corespunzătoare a eficienței în raport cu costurile și a riscului diferitelor activități, instituțiile trebuie să evalueze caracterul adecvat al acestor activități în ceea ce privește misiunea și cultura universităților.

27. Angajamentul conducerii universității față de acest proces este de o importanță crucială. Conducerea este cel mai bine plasată pentru a proiecta o viziune și pentru a începe diversificarea activităților, precum și pentru a implica o mai largă comunitate a universității în proces. Liderii universitari, de asemenea, joacă un rol important în modelarea proceselor de schimbare necesare referitoare la diversificare, fie că este vorba de o schimbare culturală sau o schimbare organizațională.

28. Multe dintre activitățile care sporesc și generează surse noi de venituri necesită noi cunoștințe specializate, care nu există în mod necesar întotdeauna în cadrul instituției. Universitățile pot recruta specialiști din afara sectorului sau să investească în dezvoltarea personalului pentru a dobândi aceste competențe. Când este recrutat personalul extern, este important ca ei să înțeleagă specificul mediului de cercetare și de educație sau că ei se integrează într-o echipă stabilă. Profesionalizarea este relevantă la toate nivelurile, inclusiv la nivel de gestionare a resurselor umane, de activități de transfer de cunoștințe, de administrare a cercetărilor, management financiar, etc. O abordare treptată a dezvoltării structurate a capacităților personalului poate fi cel mai bine adaptată ținând cont de faptul că potențialul de investire în resursele umane este redus în perioade de constrângeri financiare. Dată fiind relevanța ridicată a dezvoltării acestor competențe pentru o diversificare de succes a veniturilor, totuși, un sprijin din partea autorităților, direcționat în acest sens ar avea un efect de levier.

29. Succesul strategiilor de diversificare a veniturilor în mare parte depinde de abilitatea conducerii instituției de a comunica eficient cu comunitatea universitară, precum și cu părțile interesate externe. Universitățile trebuie să consolideze gradul de conștientizare în jurul gamei de activități pe care le desfășoară și valorii adăugate pe care o creează pentru societate, ajutând potențialii parteneri să evalueze opțiunile de finanțare. Comunicarea externă ar trebui, de asemenea, să contribuie la consolidarea imaginii și a profilului specific al instituției. Comunicarea poate fi de asemenea util realizată la nivel de sector, susținând valoarea învățământului superior pentru economie în general.

30. Acele universități care au adoptat o abordare mai amplă față de diversificarea veniturilor, de obicei au însoțit această abordare cu schimbări structurale în cadrul instituției – crearea de echipe specifice sau structuri speciale, inclusiv optimizarea organelor de conducere pentru un proces decizional mai eficient. Aceste procese se bazează pe informații obținute prin instrumente potrivite, inclusiv date contabile și privind costurile. În cele din urmă, conducerea, în baza celor expuse, poate încorpora mecanisme stimulative adecvate în strategia sa, concentrându-se la nivel de personal sau de facultate (condiții de împărțire a veniturilor, modalități de creare de spin-off-uri).

### Gestionarea eficientă a relațiilor cu părțile interesate

31. Universitățile trebuie să adopte o abordare structurată față de gestionarea relațiilor cu părțile interesate, fie prin relațiile sale contractuale cu sectorul industrial sau cu finanțatori caritabili. În cazul din urmă,

fundațiile sunt cei mai importanți parteneri pentru universități. Fundațiile au foarte multe de oferit sectorului învățământului superior, în special în ceea ce privește canalele de finanțare inovatoare, toleranța riscului și sprijinul pentru abordări transdisciplinare. Este fundamental, totuși, ca aceste fonduri să nu fie văzute ca un înlocuitor al finanțării publice – prin urmare, fundațiile ar trebui să-și facă o prioritate din adoptarea unor abordări diferite de cele ale agențiilor de finanțare publică. Autoritățile publice au un rol de jucat în stimularea parteneriatelor dintre universități și fundații, prin stabilirea unui cadru de reglementare adecvat pentru interacțiune (autonomia financiară, stimulente fiscale și scheme de finanțare de egalare).

32. În afara autorităților publice, principalul partener al universităților rămâne să fie sectorul de afaceri. Proiectul a arătat că există mai multe modele de cooperare, și că trecerea de la o colaborare pe bază de proiect la parteneriate strategice structurate pe termen lung rămâne o provocare pentru majoritatea universităților. Alegerea modelului de cooperare ar trebui să rezulte dintr-o analiză atentă a activelor universității, dar și din oportunitățile oferite de mediul său local și regional, inclusiv caracteristicile sale socio-economice, tendințele demografice, etc. Universitățile pot fi, de asemenea, proactive în generarea propriilor rețele corporative, prin contribuția la dezvoltarea de companii noi.
33. Avantajele colaborării cu sectorul industrial includ modele transparente de gestionare a relațiilor, interacțiunea facilitată cu comunitatea de afaceri (canal de pătrundere), și implementarea unei gestionări orientate spre consumator. Provocarea pentru universități este de a trece de la „insule izolate de activitate” spre o abordare incluzivă la nivel de universitate cu partenerii săi. Aceste tipuri de activități, de asemenea, necesită ca universitățile să asigure coerența dintre misiunea lor de bază și fondurile externe urmărite. Universitățile ar trebui să fie prudente față de focalizarea excesivă pe cooperarea pe termen scurt în detrimentul activității de cercetare de bază. Problemele juridice, cum ar fi drepturile de proprietate intelectuală și respectarea politicilor de comunicare și de recrutare ale partenerului pot reprezenta provocări suplimentare.

### Impactul crizei economice și a tendințelor de finanțare

34. Rezultatele monitorizării permanente a crizei realizate de EUA arată clar că sistemele învățământului superior european au fost afectate foarte diferit și la diferite etape ale crizei. A devenit clar totuși că doar câteva sisteme ale învățământului superior au rămas neafectate. Letonia și Marea Britanie sunt cazuri emblematică cu reduceri semnificative în finanțare publică, dar situația este, de asemenea, alarmantă într-un număr de alte țări europene. În timp ce instituțiile din majoritatea țărilor încă anunță despre incertitudinea cu care se confruntă și așteaptă reduceri suplimentare – și, eventual, mai profunde – care vor veni în lunile următoare și în anii de după 2010, exemplul Angliei tinde să demonstreze că reducerile sunt de natură să aibă un efect semnificativ de restructurare în multe sisteme ale învățământului superior în Europa. Așa cum autoritățile se luptă cu măsurile de austeritate și echilibrarea deficitelor sale, întreaga amploare a efectelor asupra sistemelor învățământului superior în Europa încă mai rămâne de văzut. Mai mult, reducerile cheltuielilor publice au tendința de a se muta în bugetele învățământului superior mai târziu, ca urmare a perioadelor bugetare diferite.
35. Finanțarea publică nu doar se micșorează în multe țări, dar, de asemenea, se schimbă în natura și forma în care aceasta este furnizată universităților. Este din ce în ce mai mult supusă unor condiții pentru alocare sau însoțită de cerințe de responsabilitate tot mai mari. Acest lucru le-a dat autorităților publice o mai mare putere asupra universităților, care poate avea efecte contraproductive deoarece poate contribui în mod semnificativ la reducerea autonomiei universităților și a capacității lor de a gestiona fondurile lor proprii în mod liber. Astfel de evoluții sunt îngrijorătoare, deoarece acestea pot împiedica capacitatea universităților de a depăși cu succes criza. Capacitatea universităților de a răspunde în mod eficient la situația economică continuă a depinde în mare măsură de nivelul lor instituțional și, mai ales, de autonomia lor financiară.
36. Relevanța și acuitatea întrebării cu privire la finanțare apare clar precum elementele cheie ale reformelor viitoare în peisajul învățământului superior european. Pentru a oferi unele soluții pentru provocările identificate în acest studiu, toți actorii – inclusiv guvernele naționale și regionale, precum și finanțatorii și universitățile din Europa – vor trebui să-și asume rolul lor de a conduce pe calea spre universități sustenabile financiar. Acest proiect propune un set de recomandări pentru fiecare tip de părți interesate pentru a le permite să facă acest lucru.

# Definiții

**Definiții Surse suplimentare de venit/finanțare:** Toate sursele, altele decât finanțarea publică națională/regională directă și contribuțiile financiare ale studenților se consideră în acest raport ca „surse suplimentare de finanțare” sau „surse suplimentare de venit”. Acestea includ veniturile generează de contractele cu sectorul privat (atât contractele de cercetare, cât și activități legate de educație), finanțare caritabilă, veniturile generează de furnizarea de servicii (consultanță, închirierea de spații, reședințe, servicii de alimentație, biblioteci, muzee...) și veniturile obținute prin activități financiare. Acesta, de asemenea, ia în considerare măsurile de eficiență.

**Subvenții globale:** asistență financiară menită să acopere unele categorii de cheltuieli, precum activitatea de predare, costurile operaționale în derulare și/sau de cercetare. Universitățile sunt responsabile de divizarea și distribuirea internă a acestor fonduri în conformitate cu necesitățile sale (flexibilitatea poate fi redusă de restricții minore).

**Co-finanțare:** în acest raport se referă la finanțare pentru care principalul finanțator cere instituției beneficiare să ridice un valoare proporțională a costului total al activității sau a proiectului finanțat, din bugetul propriu sau o altă sursă publică sau privată.

**Finanțare pe bază de competiție:** fonduri alocate instituțiilor prin concursuri în urma cererilor (propunerilor) depuse pentru o procedură de selecție competitivă. Aceste fonduri sunt, de obicei, atașate de un proiect sau sunt orientate spre realizarea a unor obiective sau priorități specifice definite de finanțator.

**Distribuirea costurilor:** Distribuirea costurilor în învățământul superior se referă la o schimbare de la suportarea poverii costurilor a învățământului superior exclusiv sau preponderent de către guvern, sau contribuabili, spre a fi repartizate între părinți și studenți.<sup>2</sup>

**Metoda calculării costurilor totale:** termenul „metoda calculării costurilor totale” se referă la capacitatea de a identifica și de a calcula toate costurile directe și indirecte ale activităților unei instituții, inclusiv a proiectelor.

**Formula de finanțare:** algoritm bazat pe criteriile standard de calculare a dimensiunii subvențiilor publice pentru instituțiile de învățământ superior pentru activitatea de predare și/sau activitatea operațională continuă și, în anumite cazuri, activitatea de cercetare. Criteriile includ componente de intrare și/sau indicatori de performanță.

**Diversificarea veniturilor:** generarea de venituri suplimentare (prin surse de finanțare noi sau existente) care contribuie la echilibrarea structurii de venituri a instituției.

**Costuri indirecte:** costurile care au fost suportate în urma unor activități, dar care nu pot fi identificate și percepute direct la fiecare activitate în parte. Un termen similar este „cheltuieli auxiliare”.

**Activități de învățare pe tot parcursul vieții:** includ următoarele (fie portante de credit sau nu):

- Educație continuă pentru adulți
- Cursuri de dezvoltare profesională pentru cei încadrați în piața forței de muncă
- Cursuri de pregătire pre-licență
- Cursuri punte pentru Masterat
- Cursuri pentru persoanele în vârstă
- Cursuri de învățare la distanță
- Servicii speciale de asistență și consiliere pentru studenții programelor de educație continuă

Scheme de finanțare de egalare: inițiativă din partea autorităților publice, prin care banii publici vin să egaleze banii ridicați din sectorul privat de către universitate (la un raport de 1 la 1 sau la un raport mai mic, nu neapărat în cadrul unui proiect).

<sup>2</sup> Johnstone, Bruce D. *Repartizarea costurilor în învățământul superior: școlarizarea, asistența financiară, și accesibilitatea dintr-o perspectivă comparativă*, *Czech Sociological Review*, 2003, Vol. 39, Nr. 3.

**Finanțare caritabilă:** finanțare obținută de la fundații, donatori corporativi, sau persoane fizice care acționează în mod independent de guvern și în beneficiul public, susținând activitățile universității prin subvenții sau mijloace nefinanciare (donații de terenuri, clădiri ...) sau prin utilizarea de programe proprii.

**Finanțare pe bază de proiect:** universitățile aplică pentru finanțare, iar solicitările lor se estimează pe baza îndeplinirii unui set de criterii și/sau pe baza de concurs dintre alte instituții.

**Contribuțiile financiare ale studenților:** este un termen generic care include atât „taxele de școlarizare” în calitate de contribuții anuale achitate de studenți pentru a acoperi toate sau o parte a costurilor de școlarizare în învățământul superior; și „taxele administrative”, în calitate de contribuții ale studenților la diverse costuri administrative (taxe de intrare, taxe de înregistrare, taxe de certificare).

**Finanțare țintă:** fondurile alocate pentru realizarea obiectivelor specifice stabilite de către autoritățile publice. Aceasta poate fi alocată prin concurs sau atribuită universității în mod direct. Se pot aplica cerințele de co-finanțare.

# 1. Introducere

Sustenabilitatea financiară va fi una dintre principalele provocări pentru universități în următorii zece ani: doar acele instituții care au structuri financiare solide și fluxuri de venit stabile vor fi în măsură să-și îndeplinească misiunile multiple și să răspundă provocărilor curente într-un mediu din ce în ce mai complex și globalizat. Firește, sustenabilitatea financiară nu este un obiectiv în sine; ea are scopul de a asigura atingerea obiectivelor universității prin garantarea că instituția produce venituri suficiente pentru a permite să investească în viitoarele sale activități academice și de cercetare. Diversificarea veniturilor este un instrument pentru a atinge aceste obiective, dacă condițiile în care funcționează universitățile permit și necesită acest lucru, ținând cont de diverse contexte.

Activitatea recentă a EUA a identificat trei piloni de bază, atât complementari cât și interdependenți, care sunt esențiali pentru a asigura sustenabilitatea financiară și a îndeplini misiunile universităților:

- I. Universitățile ar trebui să fie în măsură să identifice și să înțeleagă mai bine costurile tuturor activităților și proiectelor sale
- II. Universitățile ar trebui să mențină o structură de venit rezonabil diversificată pentru a atenua riscurile și spori autonomia
- III. Universitățile necesită o finanțare publică suficientă, de încredere și sustenabilă cu mecanisme de responsabilizare potrivite.

Masificarea învățământului superior, cerințe de responsabilitate suplimentare și mai dure, noile cerințe ale societății cu privire la instituții, precum și creșterea costurilor privind resursele umane (costurile legate de sistemul de pensii, etc.) sunt doar câteva dintre declanșatoare ai creșterii costurilor cu care se confruntă universitățile.

În timp ce majoritatea universităților din Europa nu sunt în măsură să ia pe deplin în considerare aceste costuri deoarece, după cum a relevat studiul EUA din anul 2008 „Universitățile sustenabile financiar: către metoda calculării costurilor totale în universitățile europene”, ele nu le pot identifica în mod corespunzător, conștientizarea ascendentă și cunoașterea costurilor totale a expus, de asemenea, subfinanțarea activității de predare și de cercetare în mai multe țări.

În paralel, sunt perspective slabe de a vedea cum finanțarea publică ajunge din urmă aceste tendințe. Unul dintre motive este faptul că învățământul superior și activitatea de cercetare trebuie să concureze cu alte priorități din bugetele publice (securitatea, sănătatea, etc.) în contextul resurselor limitate. În ciuda declarațiilor de angajament din partea miniștrilor de a confirma învățământul superior drept un domeniu cu responsabilitate publică (Comunicatul Leuven/Louvain-la-Neuve, 2009:S4), este foarte puțin probabil că cheltuielile publice vor crește suficient pentru a închide decalajul tot mai mare de finanțare. Criza financiară, care a început în 2008, și încetinirea ulterioară a creșterii economice au forțat de altfel multe guverne europene să reducă nivelurile de investiții în învățământul superior, punând finanțele universităților sub o presiune și mai mare.

Toate cele de mai sus solicită de la universități să întreprindă acțiuni urgente pentru păstrarea sustenabilității lor financiare. Cu proiectul EUDIS, EUA și partenerii săi caută să contribuie la dezvoltarea și sporirea sustenabilității financiare a universităților europene, în special, uitându-se la ceea ce trebuie făcut pentru a stimula majorarea surselor suplimentare de finanțare.

Proiectul EUDIS formează a doua parte a activității EUA cu privire la subiectul sustenabilității financiare a universităților europene. Aceasta a fost efectuată în perioada octombrie 2008 și ianuarie 2011 și co-finanțată de Comisia Europeană, Direcția Generală pentru Educație și Cultură în cadrul Programului de învățare pe tot parcursul vieții. EUA a încheiat un parteneriat cu rețeaua șefilor organelor de management și administrare a universităților din Europa (HUMANE), Institutul de Stat din Bavaria pentru cercetări și planificări în domeniul învățământului superior și Universitatea din Bologna ca să arunce o privire asupra diversificării veniturilor în



universitățile europene din punct de vedere instituțional. Rezultatele proiectului caută să informeze factorii de decizie la nivel național, regional și european cu privire la modul cel mai bun de a facilita o diversificare sensibilă a surselor de venit și să ofere exemple utile de bune practici pentru universități în scop de aplicare a unor strategii de diversificare de succes.

Este foarte important de subliniat faptul că veniturile obținute din surse suplimentare de finanțare nu pot înlocui o finanțare publică suficientă. Analiza situației actuale în ceea ce privește diversificarea veniturilor arată că potențialul de a spori sursele suplimentare de venit într-o perioadă scurtă de timp este limitat, în timp ce anumite reduceri în finanțare publică contribuie la un decalaj tot mai mare pe care nu ne putem aștepta să-l acopere sursele suplimentare de venit.

Prin urmare, este necesar ca toți actorii, universitățile și finanțatorii lor să lucreze împreună pentru a elabora o bază a unui viitor financiar sănătos pentru universitățile din Europa.

## 1.1 Activitatea EUA privind sustenabilitatea financiară

Din 2006, EUA desfășoară cercetări ambițioase privind sustenabilitatea financiară a universităților. În Declarația sa de la Lisabona din 2007, EUA a subliniat angajamentul său de a „identifica surse suplimentare de venit pentru instituții de învățământ superior și de a promova moduri de guvernare care să sprijine transparența optimă în gestionarea financiară.” În paralel, primul studiu „Către metoda calculării costurilor totale în universitățile europene” a analizat abilitatea universităților de a identifica costurile totale ale activităților lor și a identificat necesitatea de susținere în elaborarea metodei de calculare a costurilor totale<sup>3</sup> în universitățile din Europa.

Datorită acestui proiect, a devenit clar că metoda calculării costurilor totale permite universităților să adopte o abordare mai sistematică față de analiza și costurile activităților; ea îmbunătățește alocarea resurselor interne, procesul decizional strategic bazat pe o mai bună înțelegere a deciziilor de investiții și posibilităților de referință. În cele din urmă, sporește capacitatea instituției de a negocia și a fixa prețul activităților, ceea ce duce la recuperarea mai mare a costurilor proiectului și, astfel, contribuie la sustenabilitatea financiară. Pornind de la această experiență, o componentă a proiectului „Universitățile europene, implementând agenda lor de modernizare” (EUIA-Metoda calculării costurilor totale, 2009-2011) pare să favorizeze dezvoltarea metodei de calculare a costurilor totale în universitățile europene cu o varietate de activități.

EUA a explorat, de asemenea, problema finanțării cu privire la diversitatea instituțională din raportul recent<sup>4</sup>. Acest studiu demonstrează că paritatea stimei între diferite tipuri sau misiuni instituționale poate fi posibilă numai dacă este disponibilă o varietate de stimulente de finanțare și dacă există finanțare semnificativă pentru a susține funcțiile extinse.

În egală măsură, sustenabilitatea financiară a jucat un rol important în activitatea EUA cu privire la autonomia universitară. În cadrul proiectului „Către metoda calculării costurilor totale în universitățile europene”, a fost utilizat un mic eșantion-pilot pentru a analiza legătura dintre autonomia instituțională și diversificarea veniturilor. Lucrarea EUA „Autonomia universitară în Europa I: studiu exploratoriu”<sup>5</sup> în continuare a arătat că abilitatea de a alocă și gestiona resursele financiare în mod liber, de a institui parteneriate și a ridica veniturile din sectorul privat sunt elementele cruciale pentru a asigura pe termen lung sănătatea financiară a unei universități.

Acest studiu formează baza Grilei de punctaj a autonomiei<sup>6</sup>, un proiect de doi ani (2009-2011) care are ca scop elaborarea unui instrument de referință pentru autonomia universitară (la nivel național) în întreaga Europă. Acolo unde este posibil și relevant, prezentul raport folosește concluziile preliminare ale acestui proiect.

<sup>3</sup> Vezi definițiile, p. 15.

<sup>4</sup> EUA, de Reichert S., *Diversitatea instituțională în învățământul superior european – tensiuni și provocări pentru factorii de decizie și liderii instituționali*, 2009.

<sup>5</sup> *Autonomia universitară în Europa I: studiu exploratoriu*, EUA, 2009.

<sup>6</sup> Mai multe informații despre proiectul Grila de punctaj a autonomiei este disponibil pe website-ul EUA.

În Declarația sa de la Praga din 2009, EUA și membrii săi au identificat zece factori cheie de succes pentru universitățile europene în următorii zece ani. Unul dintre ei afirmă importanța „creșterii și diversificării veniturilor: pentru a atinge sustenabilitatea financiară, prin implementarea practicilor contabile care identifică costurile totale ale tuturor activităților, prin diversificarea portofoliului veniturilor și asigurarea unei finanțări publice adecvate, oferind astfel o bază pentru a îndeplini misiunile de bază ale universității pe termen lung.”

De asemenea, de o relevanță ridicată pentru subiectul sustenabilității financiare, activitatea EUA privind simplificarea programelor de finanțare a contribuit la realizarea prezentei analize. Această lucrare caută să identifice mecanismele de responsabilizare necorespunzătoare pentru finanțare publică națională și internațională și sugerează reguli și reglementări de finanțare alternative adecvate. Ca principal reprezentant al universităților din Europa, EUA a jucat un rol activ în aceste dezbateri și a furnizat dovezi din studiile sale și prin consultări cu membrii săi pentru îmbunătățirea Programelor europene de finanțare în domeniul cercetării – în special regulile și reglementările celui de-al șaptelea program-cadru al Uniunii Europene (PC7).<sup>7</sup> Analiza preliminară a acestui studiu deja a informat despre contribuțiile EUA la revizuirea intermediară și simplificarea dezbaterilor. În acest cadru, EUA, de asemenea, participă în platforma părților interesate privind „Principiile comune pentru o finanțare externă responsabilă în domeniul cercetării”, a cărei scop este de a facilita o aliniere progresivă a termenilor și condițiilor de finanțare externă în domeniul cercetării. Aceasta reunește finanțatorii cercetărilor și instituțiile de cercetare prin intermediul organizațiilor umbrelă europene, având susținerea Comisiei Europene în acest proces.

## 1.2 Politicile europene

La nivelul Uniunii Europene, problema finanțării și diversificării a fost abordată de diverse comunicări și acțiuni. Agenda de modernizare a Comisiei Europene<sup>8</sup> adoptată în mai 2006 a indicat nouă domenii în care întreprinderea de acțiuni ar ajuta universitățile să se modernizeze. Una dintre aceste indicații constată necesitatea de a „reduce decalajul de finanțare și de a face ca finanțarea să lucreze mai eficient în domeniul educației și cercetării”, și propune ca guvernele să cheltuiască cel puțin 2% din PIB (inclusiv finanțare privată și publică) pe învățământul superior. În această Agendă, Comisia, de asemenea, recomandă mai multă finanțare orientată spre rezultat și face apel către universități să-și asume responsabilitate pentru sustenabilitatea lor financiară, inclusiv pentru o diversificare proactivă a finanțării, chiar dacă este limitată în Agendă pentru misiunea de cercetare a universității. Consiliul Europei a reafirmat aceste aspecte într-o rezoluție în 2007.<sup>9</sup>

Revizuirea „Agendei de modernizare”, a cărei rezumat se așteaptă a fi lansat în 2011 într-o comunicare a Comisiei, ar putea include noi obiective și elemente.

Uniunea Europeană, de asemenea a stabilit și structura pentru propria „Strategie 2020”, care va urma Strategia de la Lisabona. Pornind de la Declarația sa de la Praga, EUA a înaintat un răspuns în numele membrilor săi pentru a evidenția rolul universităților în promovarea Societății europene a cunoașterii. Subliniind necesitatea de creștere a investițiilor în învățământul superior și în domeniul cercetării, EUA a făcut apel pentru obiective de investiții clare pentru a asigura evoluția tuturor statelor membre spre obiectivele convenite.

Cu privire la subiectul aferent simplificării programelor de finanțare pentru cercetări, Comisia Europeană a lansat în 2010 o serie de comunicări cu tema („Simplificarea implementării programelor-cadru de cercetare”, aprilie 2010; „Mai multe sau mai puține controale? Stabilirea echilibrului potrivit între costurile administrative ale controlului și riscul de eroare”, mai 2010). Acest lucru a adus o contribuție suplimentară dezbaterilor privind simplificarea finanțării între instituțiile europene, o prioritate a Trio-ului președințiilor UE (Spania, Belgia și Ungaria), și pentru a care EUA a contribuit în mod activ.

Autoritățile naționale, au fost implicate și ele în implementarea de noi politici și măsuri legate de finanțarea învățământului superior. Aproape toate țările europene au abordat, într-o oarecare formă, problema sustenabilității financiare, fie direct sau indirect. Documentele de politici tind să urmeze orientările generale ale Agendei de modernizare și privesc spre finanțarea bazată pe performanță, și, uneori, includ

<sup>7</sup> Al șaptelea program-cadru al Comunității Europene pentru activități de cercetare, dezvoltare tehnologică și demonstrative (2007-2013).

<sup>8</sup> Comunicarea Comisiei către Consiliul și Parlamentul European, „Despre Agenda de modernizare a universităților: educație, cercetare și inovare”, mai 2006.

<sup>9</sup> Rezoluția Consiliului, „Modernizarea universităților pentru o Europă competitivă într-o economie globală bazată pe cunoaștere”, noiembrie 2007.

obiective pentru încurajarea diversificării surselor de venit. (Vezi, de asemenea Eurydice 2008).

## 1.3 Studii europene recente

Există un număr tot mai mare de studii care abordează subiectul finanțării învățământului superior, deși rareori, cu un accent puternic pe tema diversificării. Majoritatea studiilor privesc modelele și metodele de finanțare, impactul acestora asupra rezultatelor și relației dintre finanțare și autonomie. Aghion et al, de exemplu în „Aspirații mai înalte: agenda pentru reformarea universităților europene”<sup>10</sup> analizează relația între performanță în clasamente, statutul autonomie și nivelurile de finanțare publică. În concluziile sale ei sugerează majorarea finanțării pentru universități cu 1% din PIB-ul Uniunii Europene în următorii zece ani și sporirea autonomiei universitare, deoarece autonomia și finanțarea sunt factori de creștere a performanței, care se consolidează reciproc. Referindu-se la acest studiu pe parcursul conferinței finale pe dedicată proiectului, Philippe Aghion a întărit acest mesaj, subliniind faptul că autoritățile publice trebuie să proiecteze reforme cuprinzătoare în mod corespunzător, cu o atenție specială față de structurile de guvernare. O importanță deosebită trebuie acordată membrilor organelor de guvernare, care trebuie să aibă competențele necesare pentru a dirija strategia universității, inclusiv aspectele sale financiare, în cel mai bun mod posibil.

Aceste constatări au fost mai departe cercetate și confirmate de Jo Ritzen, președintele universității Maastricht și fostul ministru olandez al educației, culturii și științelor. În cartea sa recentă „O șansă pentru universitățile europene”<sup>11</sup>, Dr Ritzen pledează pentru trei linii de schimbare, două dintre ele fiind „schimbarea organizării universităților de la birocrăție spre inovare” și „rebalansarea sistemului de finanțare astfel încât reducerile bugetului public din ultimele decenii să poată fi satisfăcute de surse private”.

Publicațiile recente CHEPS<sup>12</sup>, care abordează reformele sistemului de guvernare și finanțare oferă o privire generală asupra reformelor de finanțare în învățământul superior european în ultimul deceniu și analizează legăturile dintre reformele de guvernare și finanțare și diferiți indicatori de performanță. Această lucrare include, de asemenea, o revizuire a literaturii pe subiectul finanțării.

Studiul Eurydice cu privire la guvernarea învățământului superior în Europa (2008), de asemenea abordează subiectul finanțării în contextul guvernării. În concluziile sale, raportul afirmă că „Stimulentele (pentru diversificare) implementate de către autoritățile publice și nivelul de autonomie și restricțiile aplicate instituțiilor de învățământ superior sunt de natură să aibă o influență asupra volumului finanțării private obținut.”<sup>13</sup>

În cele din urmă, diversificarea veniturilor este abordată într-un studiu care analizează relația dintre antreprenoriatul universitar și o Europă a Cunoașterii.<sup>14</sup> Proiectul, condus de Institutul internațional de planificare a educației a UNESCO, a examinat un eșantion limitat de 27 de instituții în baza datelor din 1994-2004. Acesta subliniază importanța autonomiei universitare și a proiectării stimulentele de finanțare adecvate pentru a stimula diversificarea veniturilor, precum și un management flexibil al resurselor umane.

## 1.4 Obiectivele studiului

În timp ce solicită un sprijin financiar vital suplimentar de la autoritățile publice, care poartă o responsabilitate pentru sustenabilitatea financiară de lungă durată a universităților, universitățile trebuie și ele să-și sporească și diversifice sursele suplimentare de finanțare. Acest proces în mod natural implică conducerea universității,

<sup>10</sup> Aghion P. et al., *Aspirații mai înalte: agenda pentru reformarea universităților europene*, seria Bruegel Blueprint, volumul V, Belgia, 2008.

<sup>11</sup> Ritzen J., *O șansă pentru universitățile europene*, Presa Universitară din Amsterdam, 2010.

<sup>12</sup> *Progresele reformei învățământului superior în întreaga Europă – Reforma sistemului de guvernare și finanțare*, 2010. Raport solicitat de Direcția Generală pentru Educație și Cultură a Comisiei Europene pentru consorțiul condus de către Centrul pentru studii politice de învățământ superior (CHEPS).

<sup>13</sup> Eurydice, *Guvernarea învățământului superior în Europa*, 2008, p. 108.

<sup>14</sup> Shattock M. (ed.), *Antreprenoriatul în universități și economia cunoașterii*, Societatea pentru cercetare în învățământul superior și Presa universitară deschisă, 2009.

comunitatea universitară în general și finanțatorii publici – fie regionali, naționali sau europeni – care proiectează cadrele de reglementare în care activează instituțiile de învățământ superior. În acest context, proiectul EUDIS încearcă să cartografieze statutul diversificării veniturilor în universitățile europene. Acest lucru include examinarea obstacolelor interne și externe în fața elaborării strategiilor de succes de diversificare a veniturilor și identificării a celor mai bune practici, transferabile, care îmbunătățesc condițiile-cadru pentru universități și capacitatea lor de acțiune strategică în acest domeniu.

În acest context, diversificarea veniturilor este înțeleasă în cel mai larg sens al său și componentele sale. Cu toate acestea, proiectul EUDIS a căutat să se concentreze pe surse suplimentare de finanțare, și anume surse de venituri, altele decât finanțarea publică directă și contribuțiile financiare ale studenților. Această din urmă sursă a fost subiectul a numeroase studii recente care au contribuit la dezbaterile privind distribuirea costurilor în învățământul superior. Proiectul, prin urmare studiază diferite surse de venit care sunt disponibile universităților prin activitatea de predare, cercetare și inovare sau alte tipuri de activități generatoare de venit. Studiul analizează, de exemplu, modul în care contractele cu sectorul privat, finanțarea caritabilă, furnizarea serviciilor și activitățile financiare pot genera venituri suplimentare. Este important că proiectul, de asemenea, examinează măsurile de eficiență ca fiind parte a unei strategii mai largi de diversificare și generare a veniturilor a unei instituții. Acesta investighează, de asemenea și provocările pe care le aduce finanțarea diversificată pentru gestionarea și guvernarea instituțiilor, precum și impactul autonomiei asupra capacității de a lărgi baza de finanțare.

În consecință, dincolo de furnizarea unei imagini de ansamblu actualizate a situației actuale privind diversificarea veniturilor în învățământul superior, proiectul EUDIS are ca scop generarea de date și cunoștințe necesare pentru a aduce asistență operațională liderilor și managerilor universitari care doresc să înceapă diversificarea și lărgirea bazei de finanțare a instituțiilor sale.

Universitățile, de asemenea, sunt foarte dependente de condițiile externe pentru a exploata potențialul lor în ceea ce privește generarea de venituri; prin urmare, un obiectiv al acestui proiect este de a analiza condițiile și factorii externi care permit instituțiilor să dezvolte cu succes noi surse de finanțare.

Constatările proiectului privind factorii de succes potriviți și condițiile-cadru vor permite membrilor colectivi ai EUA, Conferințelor naționale ale Rectorilor, să sensibilizeze părțile interesate publice și private cu privire la necesitatea de a îmbunătăți condițiile externe, pentru a permite pe deplin instituțiilor să-și diversifice structura lor financiară. Cu acest proiect și monitorizarea regulată a impactului crizei economice asupra învățământului superior, EUA mai are obiectivul de a contribui la dezbaterile dintre părțile interesate europene și instituții cu privire la sustenabilitatea financiară a universităților în vremuri dificile.

## 1.5 Metodologia

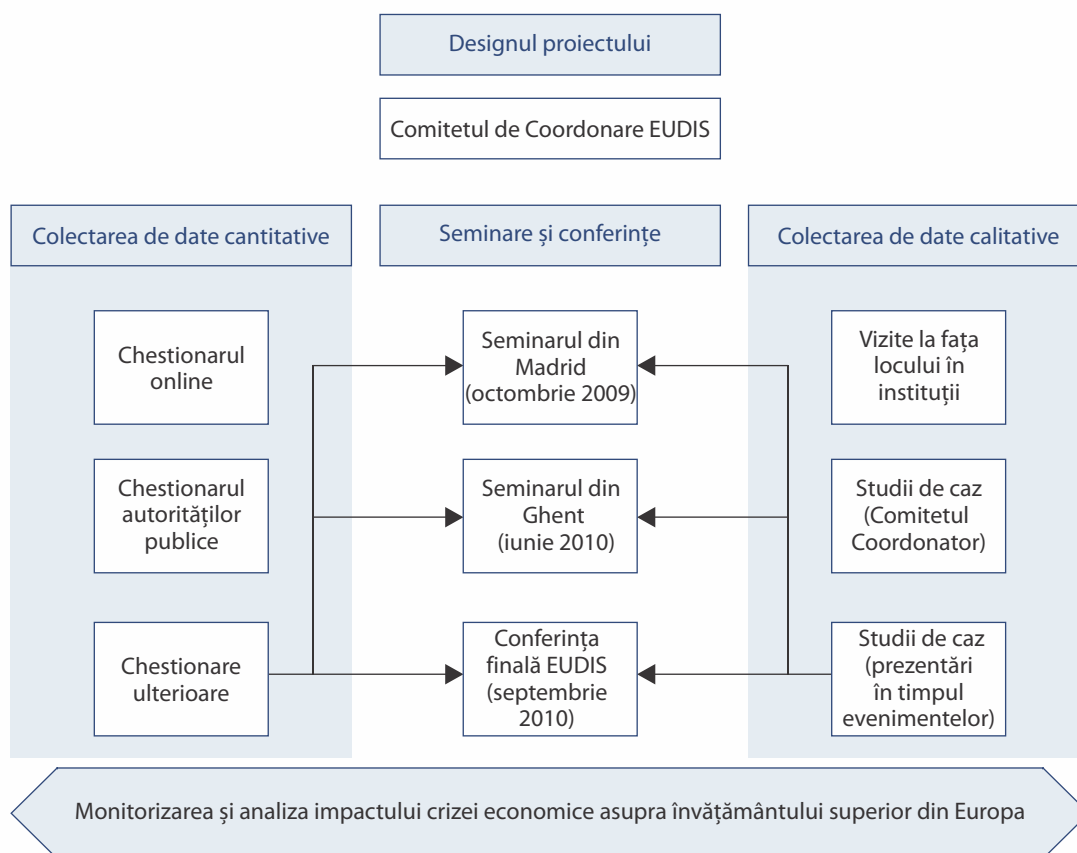
Proiectul a fost proiectat ca parte a activității pe care EUA o desfășoară cu privire la sustenabilitatea financiară și guvernarea universităților. Prin urmare, se bazează pe activitățile anterioare și paralele menționate mai sus și vine ca un al doilea pas logic după proiectul „Universități sustenabile financiar: Către metoda calculării costurilor totale în universitățile europene” și de continuarea sa proiectul EUIMA – Metoda calculării costurilor totale, care examinează partea costurilor a structurii financiare a universităților. Rezultatele activității desfășurate pe subiectul autonomiei, de asemenea, se expun în acest raport, care decurge atât din proiectul „Autonomia universitară în Europa I: studiu exploratoriu”, cât și din următorul proiect „Grila de punctaj a autonomiei”, în special în analiza legăturii dintre autonomie sporită și capacitatea universităților de a diversifica structurile sale de finanțare. Prezenta analiză, de asemenea, utilizează datele colectate prin intermediul raportului EUA privind tendințele din 2010.<sup>15</sup>

Un important punct de plecare pentru proiect a fost selectarea Comitetului de Coordonare internațional, care reflecta, într-o măsură rezonabilă, diversitatea universităților europene și în special a membrilor EUA. Varietatea membrilor a ajutat la formarea unui amestec adecvat de cunoștințe specializate necesare pentru a oferi îndrumare pe parcursul proiectului.

Această secțiune detaliază în continuare diferitele elemente ale metodologiei și instrumentelor utilizate pentru a colecta informații în cadrul proiectului.

<sup>15</sup> EUA, de Sursock A. și Smidt H., *Tendințe 2010: Un deceniu de schimbări în învățământul superior european*, 2010.

Figura 1 – Structura proiectului



### Chestionarul online

În perioada dintre lunile mai – septembrie 2009 a fost efectuat un exercițiu major de colectare a datelor în forma unui chestionar online distribuit pe scară largă printre universitățile membre EUA și nu numai. Acest

chestionar a avut succes în colectarea datelor financiare complexe de la peste 100 de universități europene răspândite în peste 27 de țări (Vezi Anexa). Sondajul a furnizat date pentru proiect în următoarele domenii:

- Profilul instituțional (dimensiunea, misiuni, subiectele acoperite...)
- Structura financiară (venitul obținut din surse publice și private detaliat pe categorii)
- Cheltuieli
- Evoluția și așteptările în ceea ce privește atât veniturile, cât și cheltuielile
- Frecvența și importanța mecanismelor de co-finanțare (din partea finanțatorilor publici și privați)
- Diversificarea veniturilor (obstacole și provocări; mecanisme de stimulare a diversificării)
- Gradul perceput al autonomiei instituționale
- Mediul regional: oportunități de a încheia parteneriate cu părțile interesate regionale
- Impactul crizei economice asupra activităților instituționale și relațiilor cu strategia de diversificare a veniturilor.

Chestionarul a făcut posibilă colectarea datelor de la instituții, care reprezintă circa 2 milioane de studenți (circa 800,000 echivalent cu normă întreagă) și 260,000 angajați. Din punct de vedere financiar, universitățile

care au răspuns la chestionar au declarat un venit total combinat de 20 miliarde de euro, din care circa 13 miliarde de euro au venit prin finanțare publică directă (atât națională, cât și regională). În raport această sursă este menționată ca „chestionar online”.

### Chestionarul autorităților naționale

Proiectul EUDIS, de asemenea, a căutat să ia în considerare perspectivele finanțatorilor publici pe această temă. În cooperare cu Președinția cehă a Consiliului Uniunii Europene în al doilea semestru al anului 2009, întâlnirea directorilor generali ai ministerelor educației și a președinților conferințelor rectorilor a oferit o oportunitate excelentă de a colecta informații de la reprezentanții guvernului. Chestionarul a inclus cinci întrebări:

1. Care sunt sursele de finanțare a universităților și care este ponderea lor relativă în finanțarea totală?
2. Ce măsuri s-au implementat de către ministerul/guvernul dvs. pentru a spori diversificarea veniturilor în învățământul superior? Au universitățile permisiunea de a genera venituri, de exemplu, prin perceperea taxelor de școlarizare, înființarea firmelor sau folosirea brevetelor lor?
3. Ar trebui finanțarea publică a învățământului superior să motiveze instituțiile de învățământ superior să ridice calitatea învățământului superior? Ce instrumente (privind finanțarea publică) se utilizează în țara dvs. pentru a ridica calitatea învățământului superior? Dacă nu există nici unul, ce instrumente ați sugera dvs.?
4. Care este impactul crizei financiare asupra finanțării universităților în țara dvs., dacă există?
5. Dvs. aveți experiență privind finanțarea publică a învățământului superior bazată pe principiul contractual? Care este definiția din legislația dvs., care este proporția acestui tip de finanțare în comparație cu formula de finanțare? Și care este experiența practică?

Reprezentanții a 27 de sisteme de învățământ superior au răspuns la aceste întrebări, oferind informații de primă mână pentru analiză. Totuși trebuie de remarcat că cadrul de finanțare în majoritatea țărilor a fost supus, din când în când, unor schimbări majore începând cu iunie 2009 și de aceea a fost necesară monitorizarea continuă (Vezi Capitolul 5, p. 107).

### Vizite la fața locului și studii de caz

Suplimentar la instrumentele descrise mai sus, designul proiectului din start a inclus un număr de vizite la fața locului și studii de caz. A fost clar că era nevoie de o abordare cuprinzătoare pentru a evalua mai bine modul în care diversificarea veniturilor se încadrează în strategia instituțională generală a universităților. Prin urmare, a fost pregătit un număr de vizite la fața locului pentru a stabili de la părțile interesate instituționale cum formează ei strategiile financiare pentru a diversifica veniturile sale, ținând cont în același timp de misiunea și prioritățile lor. Universitățile au fost selectate de Comitetul de Coordonare în baza unui număr de criterii, inclusiv geografia, profilul academic (orientarea spre cercetare sau nu), dimensiunea, sau alte particularități (cum ar fi reformele care se implementează). Instituțiile au fost selectate în câteva runde pentru a lua în considerare concluziile preliminare ale colectării de date cantitative, permițând echipelor care vizitează să adune mai multă înțelegere pe teme specifice.

Vizitele la fața locului au fost organizate în perioada decembrie 2009 și septembrie 2010. Delegațiile Comitetului de Coordonare au vizitat următoarele instituții:

- Universitatea Maastricht, Olanda (decembrie 2009)
- Universitatea din Loughborough, Marea Britanie (ianuarie 2010)
- Universitatea de Științe Aplicate din Munchen, Germania (martie 2010)
- Universitatea Tehnică din Darmstadt, Germania (aprilie 2010)
- Colegiul Trinity din Dublin, Irlanda (mai 2010)
- Diversificarea veniturilor (obstacole și provocări; mecanisme de stimulare a diversificării)
- Universitatea din Varșovia, Polonia (septembrie 2010)
- Universitatea Paul-Valéry Montpellier 3, Franța (septembrie 2010)

Vizitele a constat dintr-o serie de interviuri de o zi cu echipa de conducere a universității, inclusiv Rectorul, Prorectorii, Șeful administrației, Directorul de finanțe, Directorul de afaceri academice, Directorul de planificare, Directorul pentru relații cu alumni/strângere de fonduri, Directorul de marketing și comunicare, etc. Obiectivele principale ale vizitelor la fața locului au fost de a obține o înțelegere a atitudinilor instituționale despre diversificarea veniturilor și de a evalua starea de implementare a mecanismelor care stimulează asemenea diversificare, precum și de a înțelege impactul actualei crize economice asupra instituțiilor. Vizitele la fața locului, de asemenea au oferit instituțiilor gazdă oportunitatea de a discuta și reflecta asupra strategiei universității cu colegii europeni, precum și de a promova cele mai bune practici ale instituției unei comunități mai largi ale învățământului superior european.

Asemenea vizite nu doar că au permis echipei de proiect să cerceteze în profunzime impactul reformelor sistemului de finanțare asupra instituțiilor, dar, de asemenea, a făcut posibilă plasarea diversificării veniturilor într-un cadru mai larg al activităților universității, în special în ceea ce privește atât activitatea de predare, cât și de cercetare. Ele s-au dovedit a fi extrem de utile în colectarea de informații suplimentare și calificarea ipotezelor trase din analiza datelor cantitative. Vizitele la fața locului furnizează o mare parte din conținutul „articolelor”, a căror exemple ilustrează subiectele formulate în prezentul raport.

În afara vizitelor la fața locului, studiile de caz, de asemenea au inclus instituțiile membre ale Comitetului de Coordonare. Fiecare dintre ele au furnizat informații pe anumite probleme referitoare la diversificarea veniturilor.

#### Instituțiile membre ale Comitetului de Coordonare

- Universitatea Autonomă din Barcelona, Spania
- Școala de BA de Afaceri și Finanțe, Letonia
- Institutul de Tehnologie din Karlsruhe, Germania
- Kings College din Londra, Marea Britanie
- LMU Munich (Ludwig-Maximilians Universität), Germania
- Universitatea Masaryk, Republica Cehă
- Universitatea din Bologna, Italia
- Universitatea din Trento, Italia

#### Seminare

Șefii administrației și directorii de finanțe ai universităților răspund pe parcursul a două seminare la chestionare scurte și axate. Primul a fost desfășurat în Madrid în octombrie 2009 și celălalt a fost combinat cu Conferința anuală HUMANE în iunie 2010. Acest lucru a adus suplimentar 70 de contribuții de la diverse universități, care au ajutat la finalizarea analizei cantitative prin intermediul chestionarelor, studiilor de caz și discuții. Deși chestionarul online a atins o diversitate remarcabilă în ceea ce privește profilurile instituționale și distribuția pe țări, aceste noi informații au ajutat foarte mult în abordarea întrebărilor rămase fără răspuns și în explorarea căilor neprevăzute apărute în cadrul analizei comentariilor respondenților.

Seminarul EUDIS desfășurat în octombrie 2009 a fost găzduit de către Universitatea Carlos III de Madrid. Cincizeci de lideri și manageri ai universităților europene, precum și reprezentanții autorităților publice s-au adunat pentru acest atelier de lucru de două zile. Seminarul a inclus studii de caz selectate cu privire la diverse subiecte ce țin de diversificarea veniturilor și sesiuni interactive cu mese rotunde și grupuri de lucru. Sesiunile în special s-au axat pe modul cum pot fi create parteneriate de succes cu actorii atât publici, cât și privați la nivel regional și cum pot fi prinse aceste oportunități pentru a diversifica finanțarea; cum cel mai bine pot fi exploatate măsurile de stimulare stabilite de autoritățile publice spre a atinge acest obiectiv; cum pot fi depășite provocările create de criza economică și cum pot fi prinse oportunitățile pentru restructurare și câștiguri de eficiență. Studiile de caz prezentate în timpul seminarului au fost ulterior integrate în analiza calitativă și caracteristici în calitate de exemple de bune practici.

Al doilea seminar a fost desfășurat în cadrul Conferinței anuale HUMANE care a fost găzduită de universitatea Ghent în iunie 2010. Întitulat, „Urgență și Strategie – Finanțarea Universităților, Viitorul și Criza”, seminarul a avut ca scop explorarea tendințelor de soluționare a problemelor referitoare la finanțare și gestionarea finanțării, având în vedere criza economică și reducerile bugetare asociate care afectează învățământul superior într-un șir de țări europene. Chestionarul prezentat participanților s-a axa pe rolul finanțatorilor publici și strategia instituțională. În analiza de mai jos, acest chestionar este menționat ca „sondajul Ghent”, iar rezultatele acestuia sunt combinate cu chestionarul identic prezentat participanților în timpul Conferinței finale din Bologna.

### Conferința finală

Deși inițial planificată și organizată pentru 22-23 aprilie 2010, conferința a trebuit să fie amânată din cauza perturbării neașteptate a traficului aerian ca urmare a norului de cenușă vulcanică deasupra Europei la acea dată. Reprogramată pentru septembrie cu o agendă aproape neschimbată, conferința a oferit o platformă atât pentru validarea, cât și diseminarea rezultatelor proiectului EUDIS. Formatul conferinței a reflectat două dimensiuni majore ale studiului, prin focusarea asupra „cadrelor și condițiilor pentru diversificare” – evidențiind rolul și responsabilitatea autorităților publice în acest domeniu – și prin explorarea căilor practice pentru diversificarea veniturilor în universități. Fiind vizitată de circa 160 de lideri și manageri universitari, factori de decizie și experți din 40 de țări din Europa și din afară, conferința a contribuit la colectarea de date cantitative finale pentru a sprijini rezultatele analizei. Chestionarul prezentat participanților conferinței este menționat în acest raport ca „sondajul Bologna”. După cum s-a explicat mai sus, rezultatele acestuia s-au combinat cu sondajul Ghent, deoarece întrebările erau identice.

### Monitorizarea impactului crizei economice

EUA a început să monitorizeze informal impactul recesiunii economice încă din 2008, când principalele consecințe pentru învățământul superior din Europa s-au limitat la pierderile suferite de o serie de universități britanice, a căror fonduri au fost afectate de criza financiară. Această monitorizare apoi a fost efectuată oficial în colaborare cu membrii colectivi al EUA, Conferințele Naționale ale Rectorilor. După ce criza s-a răspândit în întreaga Europă și a trecut de pe piețele financiare, lovind economia reală, capacitatea redusă de investiții a unui număr de țări a început să afecteze învățământul superior prin reduceri bugetare și a declanșat sau accelerat schimbări semnificative în natura finanțării publice, cum ar fi utilizarea sporită a schemelor de finanțare direcționată sau a celor pe bază de competiție. Analiza completă este oferită în capitolul 5 al acestui raport. Instrumentele utilizate în cadrul proiectului EUDIS (seminare, chestionare) au furnizat informații de înaltă calitate și actualizate de la lideri și manageri universitari, aducând punctul de vedere instituțional asupra acestui subiect. În cadrul EUDIS, analiza se axează pe legătura dintre evoluția cadrelor de finanțare cauzată sau accelerată de recesiunea economică și capacitatea universităților de a diversifica și lărgi baza lor de finanțare.

## 1.6 Provocări și constrângeri

Prezentul raport este un rezultat al unui proiect ambițios și dificil; acesta s-a confruntat cu limitări și nu putea evita unele capcane, care însă nu au redus în mod semnificativ, nici raza, nici valabilitatea analizei.

Într-un asemenea proiect, care este în primul rând preocupat de aspectele financiare, prima și cea mai importantă sarcină a fost de a colecta suficiente date într-un mod corespunzător. Cu toate acestea, natura absolută a informațiilor necesare proiectului a făcut proiectarea unui chestionar care ar putea fi cât mai complet și cât mai simplu posibil destul de provocatoare. În plus, chestionarul trebuia să asigure o înțelegere comună a termenilor utilizați, în special în ceea ce privește terminologia financiară.

Din cauza diversității cadrelor de reglementare în învățământul superior în întreaga Europă, și, deși conceptele și întrebările au fost proiectate pentru a prevedea cât mai multe posibilități pe care echipa de proiect le-a putut anticipa, evident că nu toate scenariile puteau fi incluse. Prin urmare, o serie de alte opțiuni a apărut doar după colectarea de informații de la respondenți. Compararea bugetelor universităților din întreaga Europă, de asemenea s-a dovedit a fi dificilă, întrucât bugetele nu includ neapărat aceleași posturi (în unele țări universitățile nu poartă responsabilitate pentru cheltuielile de personal, pensii, întreținerea clădirilor). Pentru a îmbunătăți comparabilitatea, veniturile legate de spitalele universitare au fost excluse din analiză.

Lipsa unei terminologii financiare unice înțelese de toți în întreaga Europă, de asemenea a ridicat dificultăți semnificative, în special când conceptele au fost interpretate diferit, în funcție de cadrul național, în ciuda declarațiilor explicative. A fost într-adevăr o provocare remarcabilă de a proiecta categorii care s-ar potrivi practicilor contabile a celor mai multe instituții, precum și de a decide cu privire la cât de detaliate trebuie să fie datele în scopuri de analiză. Ori de câte ori se dovedea în mod clar că interpretările deviază în mod semnificativ, datele trebuiau să fie rebutate sau utilizate cu multă prudență. Drept un exemplu este termenul „schema de finanțare de egalare”, care deseori a fost confundat cu „cerințe de co-finanțare”, probabil din cauza diverselor experiențe cu astfel de scheme (în timp ce schemele de finanțare de egalare există în puține țări europene, cum ar fi Marea Britanie, Norvegia și Finlanda (cu o schemă singulară), un număr de universități din alte zone au declarat că ei au beneficiat de la un astfel de sistem). Cu toate acestea, deși în prezent nu poate fi obținută uniformitatea nomenclurii, analiza oferă un grad de precizie, care conferă valabilitate concluziilor sale la un așa de nivel de comparație internațională.



Un alt aspect demn de remarcat s-a referit la confidențialitatea unor informații furnizate de către respondenți, în cazul în care legea nu prevedea că toate informațiile financiare ale instituției trebuie să fie făcute publice. Acesta este motivul pentru care cele mai multe dintre informațiile furnizate în acest raport sunt prezentate în ansamblu. Important că răspunsurile oferite în chestionar nu erau menite să fie declarații oficiale din partea instituțiilor. În cazul în care sunt furnizate exemple, acestea rezultă din numeroase studii de caz analizate în cadrul proiectului.

## 2. Maparea statutului diversificării

SusTermenul diversificare are diferite semnificații, însă, în contextul finanțării, cel mai des acesta se referă la distribuirea diferitelor surse de finanțare în cadrul întregii structuri de venituri a universității. În acest context de obicei sunt definite trei mari categorii (deși cu o varietate de termeni). Acestea se referă la finanțarea publică (sau finanțarea din partea contribuabililor), finanțarea privată prin contribuțiile financiare ale studenților (sau taxe de școlarizare, cheltuielile gospodăriilor) și alte surse de finanțare (sau altă finanțare privată, alternativă sau surse suplimentare de venit, finanțare din partea terților). Această categorizare, de asemenea reflectă faptul că primele două surse oferă, de obicei, cea mai mare parte din structura de finanțare a instituției.

Acest studiu a aplicat intenționat o definiție largă a diversificării veniturilor. Acesta dorește să cerceteze distribuția și diversificarea surselor de finanțare în general și în particular în contextul categoriilor de finanțare publică sau a „altor surse”/„surselor suplimentare” de finanțare. Acestea din urmă includ veniturile generate de contractele cu sectorul privat (în mare parte contracte de cercetare, dar de asemenea și pentru activități legate de educație), finanțare caritabilă, veniturile generate de furnizarea de servicii (consultanță, închirierea de spații, reședințe, servicii de alimentație, biblioteci, muzee...) și veniturile obținute prin activități financiare. Pentru a arăta mai bine relevanța finanțării europene și pentru a o separa de finanțarea publică națională/regională, analiza a inclus aceasta în categoria de surse suplimentare de venit, deși formal este o formă specifică a finanțării publice. Acesta, de asemenea reflectă viziunea instituțională, căci finanțarea europeană este de obicei privită ca venit suplimentar.

În cele din urmă, în acest studiu diversificarea este definită nu doar ca trecerea de la o sursă la altă sursă existentă sau nouă, dar, de asemenea, ca sporirea uneia sau mai multor surse existente de venituri cu efect de contribuție la balansarea structurii de venituri a instituției. Studiul a inclus în continuare potențialul măsurilor de eficiență și de economisire a costurilor, care pot fi, de asemenea, privite ca fiind parte a diversificării veniturilor, deoarece reflectă legătura puternică dintre venituri și cheltuieli.

### Diversificarea veniturilor:

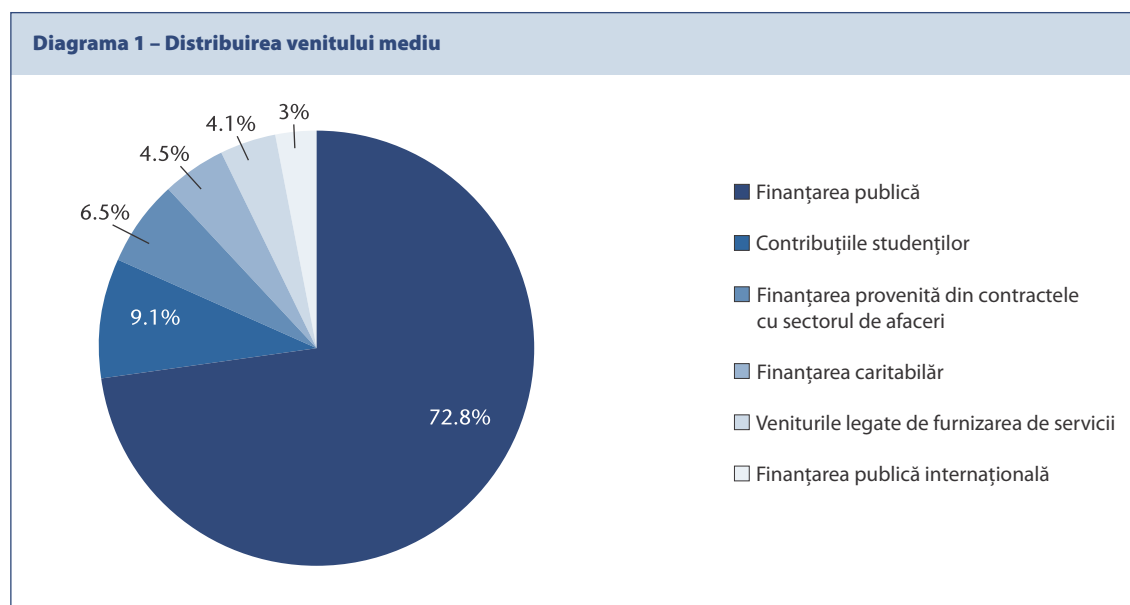
Generare de venituri suplimentare (prin surse de finanțare noi sau existente), care contribuie la balansarea structurii de venituri a instituției.

**Figura 2 – Scenarii de diversificare în funcție de sursa de finanțare**

	Surse publice		Surse private
	Subvenții globale/ Buget detaliat pe articole	Finanțarea de proiecte/ direcționată	
<b>Majorarea finanțării existente</b>	Majorarea finanțării publice de bază	Diversificare	Diversificare
<b>Crearea unor noi surse de venit</b>	Diversificarea finanțării publice		Diversificare

## 2.1 Structura veniturii medii și tendințele de finanțare

În timp ce datele sunt accesibile, într-o anumită măsură, la nivel de sistem prin statisticile colectării de date despre educație ale UNESCO-OCDE-Eurostat (UOE)<sup>16</sup>, astăzi în Europa nu există informații actualizate la nivel instituțional. Analiza acestei secțiuni a raportului, astfel se bazează în primul rând pe colectarea datelor cantitative ale proiectului, rezultatele chestionarului online fiind principala sursă.



Sursa: chestionarul online

### 2.1.1 Finanțarea publică

**Finanțarea publică directă** continuă să fie cea mai importantă sursă de finanțare pentru multe universități europene. Aceasta variază în mod firesc în rândul sistemelor de învățământ superior<sup>17</sup>, însă o majoritate copleșitoare a universităților care au luat parte în colectarea datelor cantitative se bazează foarte mult pe finanțare directă oferită de autoritățile publice competente, fie regionale sau naționale. În anul 2008, finanțarea publică directă a reprezentat peste două treimi din structura veniturii medii a universităților.

Acest lucru este în mare măsură consecvent cu concluziile recente ale OCDE la nivel de sistem<sup>18</sup>, care stipulează că:

*„În 2007, ponderea finanțării publice la nivel terțiar a reprezentat în medie, 69% în țările OCDE. În medie, printre cele 17 țări OCDE pentru care dinamica indicatorilor este disponibilă pentru toți anii de referință, ponderea finanțării publice pentru instituții terțiare a scăzut ușor de la 78% în 1995 la 76% în 2000 și la 71% în 2006 și 70% în 2007. Această tendință se poate observa în primul rând în țările non-europene unde taxele de școlarizare sunt în general mai înalte și întreprinderile participă mai activ, în mare parte, prin subvenții pentru instituții terțiare.”*

Datorită colectării de informații atât la nivel de sistem, cât și instituțional a devenit posibil de identificat tendințele în domeniul finanțării și reacțiile universităților la această evoluție. Alături de subvenții globale, universitățile pot primi finanțare publică suplimentară prin concurs deschis cum ar fi finanțarea pe bază de proiect, sau finanțarea țintă. Prezenta secțiune analizează fiecare dintre aceste tipuri de finanțare și modul în care instituțiile de învățământ superior se adaptează la ele.

<sup>16</sup> Extrase statistice OCDE, disponibile la <http://stats.oecd.org>

<sup>17</sup> În timp ce prezentul raport se referă de cele mai multe ori la „țări”, ar trebui de luat în considerare că sistemele de învățământ superior nu întotdeauna coincid cu granițele naționale. Sistemele de învățământ superior în statele federale, de exemplu, pot prezenta caracteristici foarte diferite.

<sup>18</sup> OCDE, *Învățământul dintr-o privire 2010 – indicatorii OECD*, 2010, p.228.

## Subvenții globale și formule de finanțare

Universitățile din Europa în cea mai mare parte beneficiază de finanțare publică directă prin subvenții globale. În acest studiu, subvenția globală este definită ca subvenție financiară care acoperă mai multe categorii de cheltuieli (cum ar fi activitatea de predare, costurile operaționale și activitățile de cercetare). În acest context, universitățile sunt responsabile în principal pentru alocarea internă a fondurilor în funcție de nevoile lor (deși se pot aplica restricții minore). Pe de altă parte, un mic procent din universitățile chestionate au beneficiat de finanțare publică directă în calitate de buget detaliat pe articole, în care finanțarea este prealocată pentru articole de cheltuieli sau activități de către autoritatea de finanțare. Acest lucru este în concordanță cu concluziile Studiului exploratoriu al EUA cu privire la Autonomia universităților în Europa, care a arătat că 26 de țări europene au recurs în principal la subvenții globale, în timp ce doar șapte au folosit bugete detaliate pe articole.<sup>19</sup>

Subvențiile globale pot fi calculate în moduri diferite și pe baza datelor istorice, elementelor de cheltuieli (numărul de studenți, personal, metri pătrați...) sau factorilor de randament (rata de succes, publicații, contracte de cercetare). Se pare că există o tendință generală în Europa de a lua în considerare utilizarea de formulele de finanțare, cel puțin parțial bazate pe randament. Un sistem frecvent utilizat constă în calcularea subvențiilor globale pe baza combinației a trei opțiuni, cu formula de finanțare care acoperă o parte din finanțarea publică totală care poate varia foarte mult de la țară la țară (circa 25% în Elveția, 40% în Danemarca și 65% în Letonia). Germania sau Italia au arătat o imagine mult mai diferențiată pe instituții, cu entități subnaționale (landuri sau regiuni), menținând diferite sisteme de învățământ superior.

### Articolul 1 Calcule privind finanțarea publică pentru universitățile Franceze în cadrul sistemului „SYMPA”

*Din 2009, indicatorii de performanță s-au inclus în calcularea finanțării obținute de la Ministerul Învățământului Superior și a Cercetărilor. Fondurile bazate pe activitate încă reprezintă 80% din subvenție (această cotă este legată de numărul de studenți care iau examenele și numărul de cadre didactice cu activități de editare). Cele 20% rămase se bazează pe performanță (5% pentru predare, 15% pentru cercetare, în mare parte calculate pe baza de ratei de succes a studenților, dar și, inclusiv, pe viitoarele posibilități de angajare a studenților). Pe lângă indicatorii de performanță, o mică parte a acestui buget este, de asemenea, negociată între universitate și minister, ținând cont de resursele externe atrase prin valorificarea activității de cercetare, posibilitățile de angajare după nivelul doctorat, recrutare externă și managementul imobiliar.<sup>20</sup>*

Utilizarea sporită a formulelor de finanțare bazate pe randament corespunde faptului că autoritățile publice caută mai multă eficiență în alocarea fondurilor, mai ales în vremuri de constrângeri bugetare semnificative și capacitate investițională redusă. Acest lucru urmărește să răsplătească excelența care se măsoară printr-o serie de criterii, care informează în mod inevitabil deciziile strategice și academice interne ale instituției. În acest sens, deși subvențiile globale permit universității să mențină autonomia financiară internă, acestea influențează alegerea instituției prin formula de finanțare. Un exemplu al acestui fapt este oferit de Exercițiul de Evaluare a Cercetării (RAE) în Anglia care recompensează „activitățile de frunte pe plan internațional”. Ca urmare, instituțiile au dezvoltat parteneriate în primul rând cu companii internaționale, decât cu întreprinderile cu rădăcini regionale sau locale. În termeni generali, consecințele financiare și reputaționale ale rezultatelor RAE influențează puternic comportamentul instituțional. În plus, consiliile naționale de cercetare utilizează masa critică și bunele realizări ale cercetării în calitate de criterii pentru acordarea de granturi de cercetare, astfel încât cercetarea va fi consolidată și în continuare. Orice instituție ar câștiga astfel mult mai mult din investirea în cele mai bune proprii nișe de cercetare, decât în concentrarea prea mare pe dimensiuni alternative ale misiunilor.<sup>21</sup>

Finanțarea provenită din următoarea cea mai importantă sursă publică (entitățile regionale în majoritatea cazurilor, cu excepția statelor federale, unde învățământul superior este o competență descentralizată, în a

<sup>19</sup> EUA, *Autonomia universitară în Europa I: studiu exploratoriu*, Cap. 3, p.19.

<sup>20</sup> Adnot P. și Dupont J. L., *Mise en place du volet budgétaire et financier de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et nouveau système d'allocation des moyens aux universités (SYMPA)*, iulie 2009, p.15.

<sup>21</sup> EUA, *Diversitatea instituțională în învățământul superior european – tensiuni și provocări pentru factorii de decizie și liderii instituționali*, Cap. 7, pp. 122-143.

căruia caz finanțarea federală este o sursă secundară) s-a dovedit a fi mult mai axată și foarte mult bazată pe proiect și contract.

În contextul recesiunii economice, unele guverne au luat măsuri de a reduce bugetul lor general pentru învățământul superior, între timp reintroducând partea sumelor economisite prin diferite modalități de finanțare țintă. Exemplele includ Irlanda, unde reducerile bugetare din sector (scădere de 5,4% în 2009 și 9,4% în 2010) au fost însoțite de finanțare suplimentară pentru scheme de recalificare pentru șomeri. În Marea Britanie, au fost elaborate fonduri specifice pentru a stimula participarea la așa-numitele discipline „STEM” (știință, tehnologie, inginerie și matematică) în timp ce universitățile au cunoscut o reducere semnificativă a subvențiilor lor totale.

### Finanțare țintă

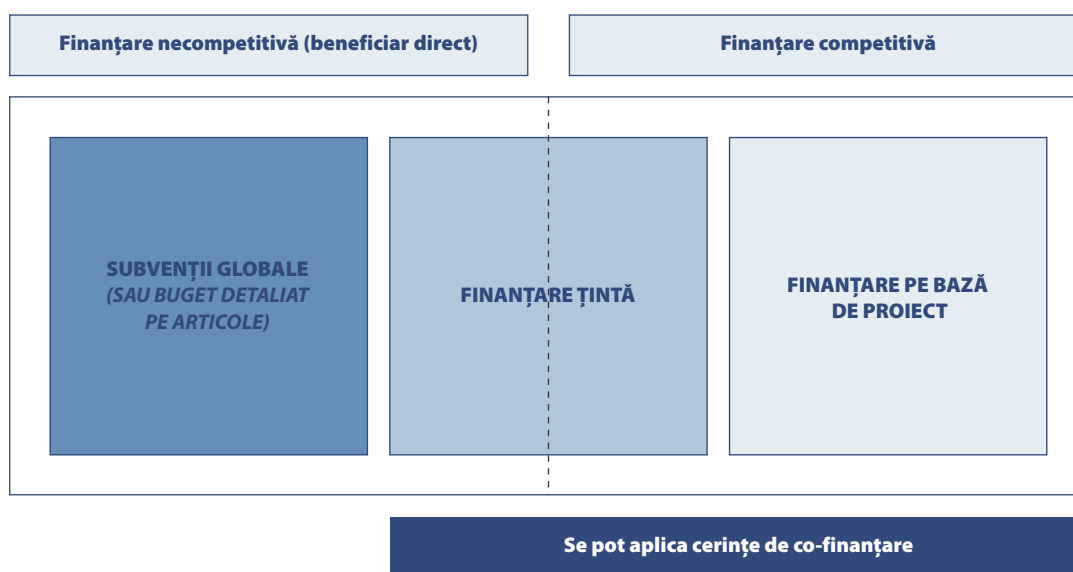
Această tendință, care constă în realocarea de fonduri de la subvențiile globale către articole specifice ale finanțării, a fost, de asemenea, confirmată de manageri superiori universitari: 74% din respondenții chestionați în iunie 2010 au căzut de acord cu declarația „autoritatea principală de finanțare recurge tot mai mult la finanțare țintă”. Aceasta, la rândul său, afectează capacitatea universității de a face alegeri strategice în alocarea internă a fondurilor sale, limitând, astfel, autonomia. Într-adevăr, finanțarea țintă de multe ori are drept scop atingerea obiectivelor specifice aliniate cu prioritățile naționale strategice.

### Finanțare pe bază de proiect

Prin finanțare pe bază de proiect se pot aloca fonduri suplimentare, care în majoritatea cazurilor sunt alocate prin concursuri organizate de organe specifice. În contextul în care subvențiile globale nu se majorează sau, de fapt, diminuează, aceste concursuri devin extrem de relevante pentru instituții de învățământ superior în calitate de sursă de venit – rata lor de succes în aceste concursuri poate fi inclusă chiar în criteriile folosite în formula de finanțare a subvenției lor globale.

Dată fiind majorarea ponderii relative a finanțării pe bază de competiție în structura de venituri, universitățile reacționează la noua provocare prin investire în capacitățile lor susținere a cercetării. Acest lucru include, după cum s-a aflat din vizitele la fața locului realizate în cadrul proiectului, crearea sau consolidarea funcțiilor și a facultăților specializate în monitorizarea oportunităților de finanțare și asistarea mediului academic în scrierea și depunerea cererilor tot mai complexe de finanțare.

**Figura 3 – Modalități de finanțare publică (simplificate)<sup>22</sup>**



<sup>22</sup> Diagrama nu are intenția de a reflecta importanța relativă a fiecărui tip de finanțare publică disponibil pentru universități, căci aceasta variază foarte mult în diferite sisteme de învățământ superior.

Figura 3 descrie într-un mod simplificat cum posibilele canale de finanțare publică ajung la universitate. În majoritatea cazurilor subvențiile globale reprezintă cea mai mare parte a acestei finanțări. Finanțarea pe bază de proiect și finanțarea țintă pot fi supuse unor cerințe de co-finanțare și se organizează prin concursuri (deși finanțarea țintă poate fi atribuită în mod direct). Este important de menționat că fondurile pot curge de la o categorie la alta și că acest proces este extrem de dinamic și în continuă schimbare.

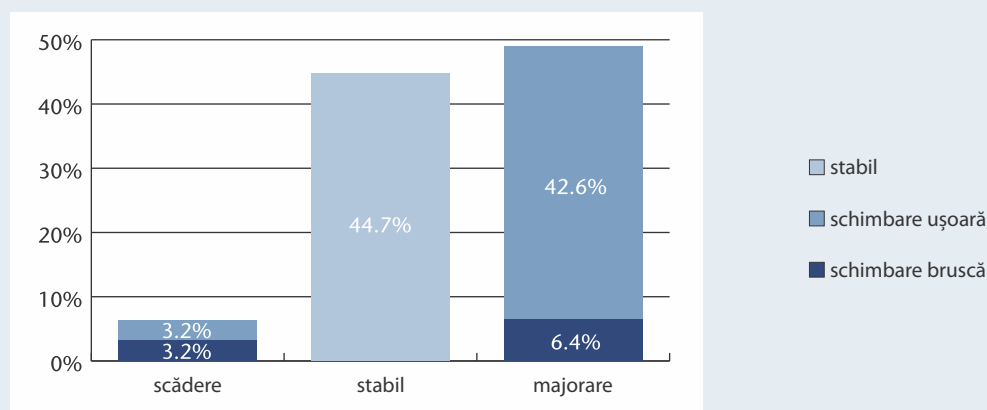
### Co-finanțare

O altă tendință identificată în cadrul acestui proiect în legătură cu domeniul finanțării constă într-o proporție mai mare a proiectelor și a activităților co-finanțate. În acest raport co-finanțarea se referă la finanțarea pentru care finanțatorul principal cere de la instituția beneficiară majorarea valorii proporționale a costurilor totale a activității sau a proiectului care este finanțat, din propriul buget sau altă sursă publică sau privată. Colectarea datelor cantitative a arătat că majoritatea universităților se ocupă în fiecare zi cu cerințe de co-finanțare, fie pentru cea mai mare parte sau o mică parte a finanțării publice pe care o primesc.

Co-finanțarea, cu toate acestea, poate eventual dăuna sustenabilității financiare a universității, mai ales dacă aceasta devine o regulă pentru o parte semnificativă a finanțării obținute de la autoritățile publice. Într-adevăr, co-finanțarea cere ca universitatea să caute o parte din finanțare în altă parte – totuși în majoritatea cazurilor universitățile recurg la resursele din bugetul lor de bază. Chestionarul online a arătat că 65% din respondenți au co-finanțat aceste activități din subvenții globale și în general din finanțarea publică de bază, în timp ce 35% au recurs la un amestec între resursele de bază și cele „suplimentare” provenite din sectorul privat sau din taxe. Acest lucru, la rândul său, reduce capacitatea universității de investi în viitorul său, diminuând numărul de fonduri „fără constrângeri” disponibile pentru finanțarea infrastructurii și a echipamentului<sup>23</sup>.

Acest aspect este cu atât mai relevant într-un context în care universitățile se așteaptă foarte mult ca numărul surselor de venit – care potențial necesită co-finanțare de la universități – să crească sau cel puțin să rămână stabil, așa cum este ilustrat mai jos.

**Diagrama 2 – Evoluția așteptată a numărului surselor de venit**



Sursa: chestionarul online

## 2.1.2 Finanțarea privată

### Contribuțiile financiare ale studenților

În timp ce contribuțiile financiare ale studenților<sup>24</sup> nu sunt punctul central al acestui studiu, acestea în mod potențial reprezintă o sursă majoră de venituri pentru a finanța misiunea didactică a universităților. Într-adevăr, dacă autoritățile publice doresc să treacă de la finanțarea învățământului superior către subvenționarea acestuia și anume să împartă costurile pe învățământul superior cu alți finanțatori,

<sup>23</sup> Vezi, de asemenea, secțiunea „Modalitățile de finanțare care împiedică diversificarea veniturilor”, p. 61

<sup>24</sup> Vezi definițiile, p. 15

contribuțiile financiare de la studenți constituie sursa disponibilă în modul cel mai direct. Cu toate acestea, este o alegere care ține de autoritățile publice și societatea, în general. Aceasta este, de asemenea, o decizie strâns legată de proiectarea politicii fiscale din fiecare țară. Acest lucru reflectă alegerea societății de a finanța învățământul superior fie prin taxe, contribuții de la viitorii absolvenți, sau prin stimulente fiscale indirecte. Finanțarea, care ajunge la universitate în formă de taxe, de asemenea, include de multe ori un anumit tip de subvenții publice (prin burse sau împrumuturi preferențiale). Proiectarea unor astfel de sisteme este, prin urmare, în majoritatea cazurilor, în afara sferei de competență a universităților. În consecință, studiul de față nu urmărește să se extindă cu privire la această sursă de finanțare<sup>25</sup> însă include câteva observații rezultate din analiza eșantionului și câteva considerente legate de diversificarea veniturilor, având în vedere importanța acestei surse de venit pentru universitățile din mai multe țări europene.

## Articolul 2 Eliminarea taxelor de școlarizare în Irlanda

*Colegiul Trinity, din orașul Dublin, are un nivel echitabil de diversificare, dar este, conform reprezentanților conducerii, încă prea dependent de finanțarea de stat, care se alocă pe o bază anuală. Introducerea schemei de „taxe gratuite” pentru studenți a redus flexibilitatea financiară a colegiului și a influențat asupra autonomiei sale financiare. În general, rata de finanțare de către guvern per student a fost erodată în mod semnificativ în ultimii ani, ca urmare a reducerilor reale în finanțarea de stat și a creșterii ratei de participare a studenților. Apelul continuu pentru contribuția studenților din taxele de școlarizare este, prin urmare, un element foarte important a strategiei de diversificare a colegiului.*

Răspunsurile colectate au arătat că contribuțiile financiare ale studenților în general au reprezentat mai puțin de 10% din venitul universității. Cu toate acestea, este important de menționat că eșantionul include un număr de țări unde contribuțiile de la studenți nu există (Norvegia), există doar pentru unii studenți (cum ar fi studenții din afara UE/SEE în Danemarca din 2006 și în Suedia începând cu 2011) sau sunt foarte mici (Franța). Dimpotrivă, contribuțiile studenților formează o parte semnificativă (Spania cu 13%, Letonia cu 16%) sau chiar o mare parte din venitul obținut de către universități (circa 25% pentru universitățile engleze chestionate<sup>26</sup>). Un număr mai mic de universități din diferite țări au obținut mai mult de 50% din venitul său din contribuțiile studenților; datele furnizate de către aceste instituții sunt analizate separat, atunci când este cazul.

Ponderea pe care contribuțiile financiare ale studenților reprezintă în veniturile totale a universității este legată direct de nivelul la care sunt stabilite taxele. Analiza precedentă a EUA a arătat că în general universitățile nu sunt responsabile de stabilirea nivelului contribuțiilor financiare ale studenților – în cel puțin 22 de țări europene autoritățile publice fie decid singure în acest sens, fie interzic taxele de școlarizare<sup>27</sup>. Cu toate acestea, tabloul este mult mai complex decât este de obicei presupus și există dovezi a unei tendințe emergente în vederea creării sistemelor de taxe diferențiate. Din ce în ce mai mult, autoritățile publice și universitățile fac distincția între populațiile studențești, fie prin intermediul nivelului academic (Licență, Masterat, Doctorat), sau conform termenilor de studiu (de exemplu):

- Studenții cu frecvența la zi/cu frecvența redusă
- Studenții care învață în incinta universității/la distanță
- Studenții reveniți (pentru a doua calificare)
- Studenții care depășesc durata regulată a studiilor
- Studenții înscriși la cursuri care nu sunt incluse în programul de studiu
- Studenții înscriși la cursuri care se predau într-o limbă străină
- Studenții internaționali (pentru țările UE: studenții care vin din țările non-UE/SEE din afara cadrului convențiilor bilaterale)

<sup>25</sup> Rețeaua Eurydice în timp ce aduna informații cu privire la sistemele și politicile în domeniul învățământului, a compilat datele comparative cu privire la nivelul și natura contribuțiilor financiare ale studenților în studiul său *Datele cheie despre învățământul superior din Europa*, ediția 2007.

<sup>26</sup> Acest lucru este în concordanță cu datele la nivel de sistem publicate de organizația de advocacy Universities UK care a calculat că taxele studenților cu frecvența la zi din Marea Britanie sau Europa alcătuiesc în medie 15% din veniturile totale, taxele studenților cu frecvență redusă din Marea Britanie sau Europa alcătuiesc 2% și a studenților non-europeni – 8%, dintr-un total de 25%. UUK, *Învățământul superior în fapte și cifre*, 2009 (în baza datelor Agenției de statistici în învățământul superior (2009): *Finance Plus 2007/08*).

<sup>27</sup> EUA, *Autonomia universitară în Europa*, p.23

Studiile precedente ale EUA au evidențiat importanța în creștere a „pieței studiilor de masterat”.<sup>28</sup> Programele derulate în limba engleză în țările europene nevorbitoare de limbă engleză sunt predominant programe de masterat, pentru care taxele variază extraordinar, cu o tendință totuși către dispariția masteratului gratuit.<sup>29</sup> Distincția între populațiile naționale și internaționale studențești a devenit din ce în ce mai obișnuită în Europa, cu doar câteva țări care nu aplică studenților internaționali taxe de școlarizare specifice. În Suedia, asemenea taxe vor fi introduse începând cu 2011, universitățile având libertatea de a stabili nivelurile de taxe pe baza de acoperire completă a costurilor. În Finlanda, guvernul a inițiat „perioada de probă” până în 2014 în timpul căreia universitățile vor avea libertatea de a percepe taxe mai mari de la studenții din țările non-UE/SEE înscriși la cursurile de masterat care se predau în limbi străine. În Olanda, unde taxele percepute de la studenții naționali și cei din UE sunt limitate de un plafon stabilit de guvern (1 672 euro/an pentru studii de bacalaureat și masterat pentru 2010-2011), limita pentru taxele pentru studenții din țările non-UE/SEE a fost ridicată în 2006 și acum, universitățile pot stabili taxe proprii. (Ele pot constitui de la 6 000 euro/an la 32 000 euro/an pentru studii de bacalaureat). Din 2010, universitățile olandeze au fost, de asemenea, lăsate de către guvern să perceapă taxe mai mari pentru studenții care doresc să studieze pentru a doua diplomă de bacalaureat.

Respondenții chestionarului au fost rugați să facă diferențierea între taxele de școlarizare și taxele administrative în funcție de populația studențească (studenții naționali și din UE; studenții internaționali, din țările non-UE). Lipsa de categorii separate în cadrul sistemului contabil intern, uneori, a dus la o supraestimare a primei categorii („taxele de școlarizare pentru studenții naționali și din UE”), dar, în general, constatările indică faptul că taxele colectate de la studenții naționali și din UE tind să reprezinte o proporție foarte mare din totalul contribuțiilor financiare ale studenților. Taxele achitate de studenții internaționali (non-UE/SEE) sunt stabilite separat de taxele pentru studenții naționali și din UE; deoarece acestea sunt adesea stabilite la un nivel semnificativ mai mare (vezi mai sus – în Olanda studenții din țările non-UE/SEE plătesc o taxă de cel puțin trei ori mai mare decât taxa percepută de la studenții naționali și din UE), ele reprezintă o pondere vizibilă din suma totală a taxelor colectate – în medie circa 10%. Universitățile engleze de obicei, au obținut un venit mai mare decât cel mediu de la studenții internaționali (uneori o treime sau până aproape jumătate din suma colectată).

Sumele raportate au inclus deseori atât taxele de școlarizare, cât și cele administrative. Într-adevăr, după cum a arătat lucrarea precedentă a EUA, taxele administrative pot reprezenta sume semnificative – uneori mai mari sau „înlocuind” taxele de școlarizare. Ponderea înaltă a taxelor administrative a fost raportată de către universitățile din Croația, Republica Cehă, Franța, Germania și Italia (de la un sfert din suma totală a taxelor colectate). Totuși ar trebui de menționat că taxele administrative colectate de universități nu constituie neapărat un venit pentru instituție, deoarece acesta pot fi destinat pentru alte entități, cum ar fi organizațiile de asigurări sociale (cum este cazul din Franța sau unele landuri germane).

Această privire de ansamblu arată că contribuțiile financiare ale studenților au potențialul de a constitui o sursă majoră de venit, ceea ce este considerat de cei care le pot percepe drept o sursă sustenabilă care oferă un grad de predictabilitate și acordă universității capacitatea de a face investiții pe termen lung. Cu toate acestea, raza acoperită de eșantion este destul de mare, cu sisteme complexe, foarte diferențiate. În multe țări europene, deciziile în acest domeniu în mare parte nu sunt de competența universităților și rezultatele pot aduce mai puțin „spațiu financiar” decât s-a prevăzut inițial, în funcție de nivelul taxelor. Caracterul taxelor ca venituri generează din surse private este, de asemenea, destul de ambiguu, deoarece o parte din acestea pot fi considerate drept finanțare publică indirectă prin subvenții publice, împrumuturi pentru studenți avantajoase, și/sau granturi.

Dezbaterile cu privire la modul în care ar trebui finanțate misiunile didactice ale universităților și dacă modelul de finanțare ar trebui să includă taxele de școlarizare au devenit vizibile de-a lungul proiectului și au fost, de asemenea, subiectul conferinței finale și a vizitelor la fața locului. Există diferite puncte de vedere în întreaga Europă cu privire la alegerea modelului de finanțare pentru învățământul superior. În timp ce tradițiile culturale și istorice joacă un rol important în modelarea percepțiilor pe această temă, este, de asemenea, important de menționat că dezbaterile câștigă relevanță în majoritatea țărilor – în special în lumina recesiunii economice – păstrând în același timp caracteristicile specifice, în funcție de contextul său național. De exemplu, putem observa că țările europene se mișcă în direcții diferite: în timp ce țările nordice, unde accesul liber pentru toți la învățământul superior este principiul cheie, încep să ia în considerare și să implementeze taxe pentru studenții străini, Irlanda<sup>30</sup>, Austria, unele landuri germane (cum ar fi Renania de Nord-Westfalia) au decis să elimine taxele pentru studenții lor naționali. În toate aceste cazuri, asemenea schimbări au fost inițiate la nivel de politică, însă nu au încheiat dezbaterile cu privire la sustenabilitatea sistemului, iar presiunea de a

<sup>28</sup> EUA, de Davies H., *Studiu al diplomelor de masterat în Europa*, 2009, Cap. 10.

<sup>29</sup> Ibidem, p.63.

<sup>30</sup> La nivel de bacalaureat (vezi Articolul 2).



reintroduce taxele încă persistă. Schimbări majore sunt de așteptat și în Marea Britanie după lansarea revizuirii comandate de guvern a lui Lord Browne<sup>31</sup>, a cărei recomandări includ eliminarea limitei pentru taxele de școlarizare din 2012, completată cu burse extinse și un sistem de subvenționare preferențial. În combinație cu reducerile bugetare anticipate, acest lucru ar implica schimbări enorme în modelul de finanțare pentru învățământul superior al Marii Britanii.

În timp ce în acest caz introducerea unor niveluri mai mari de taxe este asociată cu o scădere a finanțării publice, este de remarcat faptul că, în alte sisteme în care au fost introduse taxele, acest lucru a fost fie însoțit de garanția că finanțarea de stat nu va fi redusă, fie că veniturile suplimentare vor fi alocate spre îmbunătățirea serviciilor universității pentru studenții săi.

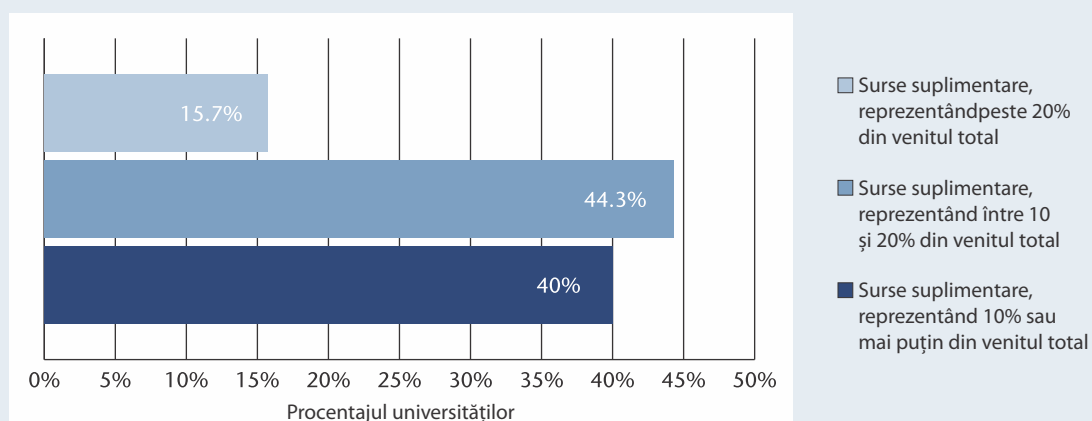
Această scurtă analiză schițează doar unele din complexitatea modurilor în care autoritățile publice și universitățile abordează contribuțiile financiare ale studenților în întreaga Europă.<sup>32</sup> Pe parcursul proiectului, s-a evidențiat clar că această chestiune va continua să fie în centrul dezbaterii în jurul modelelor de finanțare pentru învățământul superior din viitor.

### Alte surse de venit

Toate sursele, altele decât finanțarea publică națională/regională directă și contribuțiile financiare ale studenților sunt considerate în acest raport ca „surse suplimentare de finanțare” sau „surse suplimentare de venit”. Subcategoriile principale includ veniturile generate de contractele cu sectorul privat (în mare parte contracte de cercetare, dar de asemenea și pentru activități legate de educație), finanțarea caritabilă, veniturile generate de furnizarea de servicii (consultanță, închirierea de spații, biblioteci, muzee...) și activitățile financiare. Finanțarea primită de la organizațiile publice internaționale (în principal finanțarea din partea Uniunii Europene) este, de asemenea, examinată în această secțiune.

Aceste surse reprezintă împreună aproximativ 20%, în medie, din structura totală de venituri. Aproximativ jumătate din universitățile eșantionate obțin între 10 și 20% a venitului său din asemenea surse. Departe de a fi nesemnificativă, generarea venitului suplimentar sau de la „terțe părți” apare în mod clar ca ceva mai mult decât un simplu produs secundar al principalelor activități ale universității. Unele universități au declarat că au până la un sfert din venitul lor generat prin intermediul acestor surse. Cu toate acestea, acest lucru, evident, nu se compară cu ponderea pe care continuă să reprezinte finanțarea publică directă în structura de venituri a universităților.

**Diagrama 3 – Ponderea surselor suplimentare de venit în venitul total**



Sursa: chestionarul online

Trebuie de luat în considerare faptul că nu toate universitățile eșantionate au fost în stare să facă diferențierea între categoriile de venit prezentate în chestionar. Un exemplu este includerea venitului obținut din scheme

<sup>31</sup> Asigurarea unui viitor sustenabil pentru învățământul superior – O revizuire independentă a fondurilor învățământului superior și finanțarea studenților, Grupul de experți prezidat de Lord Browne, 12 octombrie 2010.

<sup>32</sup> Așa cum acest studiu caută să se concentreze pe elementele cu privire la care universitățile au o marjă substanțială de manevră în majoritatea țărilor europene, contribuțiile financiare ale studenților vor fi ignorate în cea mai mare parte a analizei de mai jos.

de finanțare publică pe bază de competiție fie în finanțare publică sau în „alte surse”.

### **Contracte cu parteneri privați**

Contractele cu partenerii privați (atât pentru activități de cercetare, cât și cele de predare) generează, în medie, între 5 și 7% din venitul universităților și, prin urmare, constituie cea mai mare sursă „suplimentară”. Acest lucru, totuși, variază semnificativ între instituții, dintre care unele indică mai puțin de 1% din venitul lor total provenit din asemenea contracte, și la celălalt capăt, universitățile care indică între 10 și 25%. Grupul cel din urmă este distribuit pe toată Europa, cu un număr de universități din Franța, Olanda, Slovenia și Germania care obțin mai mult de 10% a veniturilor lor total din contracte cu parteneri privați. Această categorie alcătuiește 25% pentru instituțiile irlandeze. Deși universitățile tehnice se încadrează destul de bine în acest grup, ele nu reprezintă majoritatea, sugerând că universitățile comprehensive pot dezvolta parteneriate cu sectorul privat într-un mod la fel de reușit ca și universitățile tehnice.

### **Finanțare caritabilă**

Cifrele arată că finanțarea caritabilă încă mai alcătuiește o componentă mică a structurii de venituri a universităților europene. De obicei, aceasta constituie între 3 și 4% din venitul total a universității, cu excepții vizibile, îndeosebi în Marea Britanie, unde unele universități generează aproape de 10% (sau într-un caz circa o pătrime) a bugetului său prin surse caritabile. De asemenea, a fost interesant de observat că nu doar universitățile din Marea Britanie sunt cele care au succes în finanțare caritabilă. Suedia, Italia și Franța sunt țările în care unele universități indică un succes mai înalt decât cel mediu în relațiile cu filantropi și discipoli.

În general, universitățile nu au putut diviza veniturile sale din caritate în subcategorii. Printre acei care au reușit să facă acest lucru, se părea că veniturile obținute de la fundații și organizații de caritate a fost cel mai important component a acestui tip de finanțare. Acesta include granturi competitive alocate de entități precum Wellcome Trust în Marea Britanie.<sup>33</sup> O altă sursă majoră a veniturilor din caritate este însăși sectorul de afaceri, în special prin donații, sponsorizări de edificii sau catedre academice. Acest lucru a fost deosebit de relevant în Spania. Strângerea de fonduri cu discipolii și persoane fizice rămâne în mare parte subdezvoltată, iar universitățile subliniind lipsa unei culturi de acordare de donații. Majoritatea structurilor de strângere de fonduri a instituției sunt încă într-un stadiu embrionar.

### **Venituri legate de servicii**

Universitățile britanice au tendința de a se evidenția din eșantion când merge vorba de venitul generat din servicii, aceste activități reprezentând, pentru unele instituții, între 10 și 25% din venitul lor total. Acest lucru contrastează cu o medie de 4% prin care este de obicei reprezentat acest tip de venituri în structura totală de venituri a unei universități europene. Această singularitate britanică poate fi explicată de un cadru favorabil, care acordă instituțiilor din Marea Britanie un grad relativ ridicat de autonomie financiară: pe o scară de la 1 la 5, care a fost propusă respondenților chestionarului online, universitățile britanice și-au atribuit în medie un punctaj de 3,8, care este mult mai ridicat decât media eșantionului de 2,8. În special, universitățile britanice au o capacitate bună de a fonda entități cu scop lucrativ sau de a fi acționari în astfel de entități, care favorizează dezvoltarea serviciilor. O parte din explicația acestui succes poate, de asemenea, depinde de abilitatea de a recruta personalul potrivit cu competențe corespunzătoare care ajută ca afacerile să prospere.

Serviciile generatoare de venituri cuprind administrarea sălilor de conferințe, furnizarea de alimente și cazarea (inclusiv căminele studențești), care deseori alcătuiesc cea mai mare parte a acestui tip de venituri. Serviciile de consultanță în general, au reprezentat în medie a doua ca mărime sursă, urmate de servicii educaționale și de comercializare a rezultatelor cercetărilor. Venitul generat prin furnizarea serviciilor culturale (săli de concert, teatre, muzee, librării, etc) rămâne mult mai jos. Instituțiile de obicei caută să acopere costurile de exploatare și cele consumate de-a lungul duratei acestor servicii, adică obținerea profitului nu este, în general, scopul principal al acestor activități.

Ar trebui, de asemenea, de luat în considerare faptul că veniturile legate de servicii vor rămâne neapărat la nivel scăzut în sistemele de învățământ superior în care universitățile nu poartă responsabilitate pentru cazarea sau alimentarea studenților, cum ar fi în Germania sau Franța. În cazul din urmă aceste sarcini sunt realizate de către o instituție plasată sub controlul Ministerului Învățământului Superior și a Cercetărilor.

<sup>33</sup> Acest lucru contribuie la explicarea proporției ridicate a finanțării caritabile raportate de instituțiile care operează în Regatul Unit. În unele cazuri, finanțarea internațională a fost, de asemenea, integrată în această categorie.

### Articolul 3 Universitatea din Loughborough, o instituție orientată pe servicii

*Universitatea din Loughborough este o instituție avansată în dezvoltarea „activităților comerciale” sau a serviciilor coerente cu misiunea sa academică. Gama activităților ei include:*

- *Un birou de consultanță, care generează circa 1 milion lire sterline pe an*
- *Un „Parc de Știință și Antrepriză” și un „Parc sportiv”*
- *O filială deținută în întregime „Imago Ltd” cu o cifră de afaceri anuală de 8 milioane lire sterline, care gestionează toate activitățile comerciale ale universității.*

*Pe lângă servicii de conferințe (care au fost dezvoltate într-o așa măsură, încât astăzi universitatea este primul furnizor din regiune), aceste activități cuprind, de asemenea, închirierea de facilități sportive, în conformitate cu forța academică a universității în domeniul sportului. Profitul generat de aceste servicii este reinvestit în sprijinirea activităților academice ale universității.*

Universitățile, de asemenea, indică sume generate prin gestiune activă a trezoreriei și financiară (de exemplu mecanisme de finanțare din împrumut, parteneriatul public-privat care permit universității să obțină rate ale dobânzii mai favorabile, prin cooperarea cu alte părți interesate) și vânzare de proprietate. Acest tip de activitate necesită cunoștințe financiare foarte specifice, dar poate produce randamente foarte ridicate pentru instituție.<sup>34</sup> Totuși, a fost evident faptul că acest lucru nu este posibil încă pentru multe universități, și că cunoștințele specializate și experiența necesară pentru a se angaja cu succes în aceste activități încă lipsește.

### Articolul 4 Sporirea venitului prin gestionarea proprietății

*Colegiul Trinity din Dublin generează venit obținut din surse private în mod continuu prin activitățile sale imobiliare. Cu acest venit suplimentar, instituția poate finanța sau co-finanța activitatea de cercetare de rând cu alte activități, ceea ce în alt mod nu ar fi posibil.*

*Una dintre strategiile elaborate de către universitate a fost schimbarea suprafeței la sol actuale care nu este ideală pentru scopuri academice cu alte clădiri, sporind astfel venitul din chiria a celor mai favorabile locații.*

*Colegiul Trinity a utilizat, de asemenea, puterea sa de cumpărare pentru a cumpăra imobil la prețuri de piață descrescătoare pe care-l poate dezvolta mai departe. Asupra unora dintre aceste unități, instituția obține o rată de rentabilitate în excelsul costurilor de finanțare din veniturile din chirii asociate.*

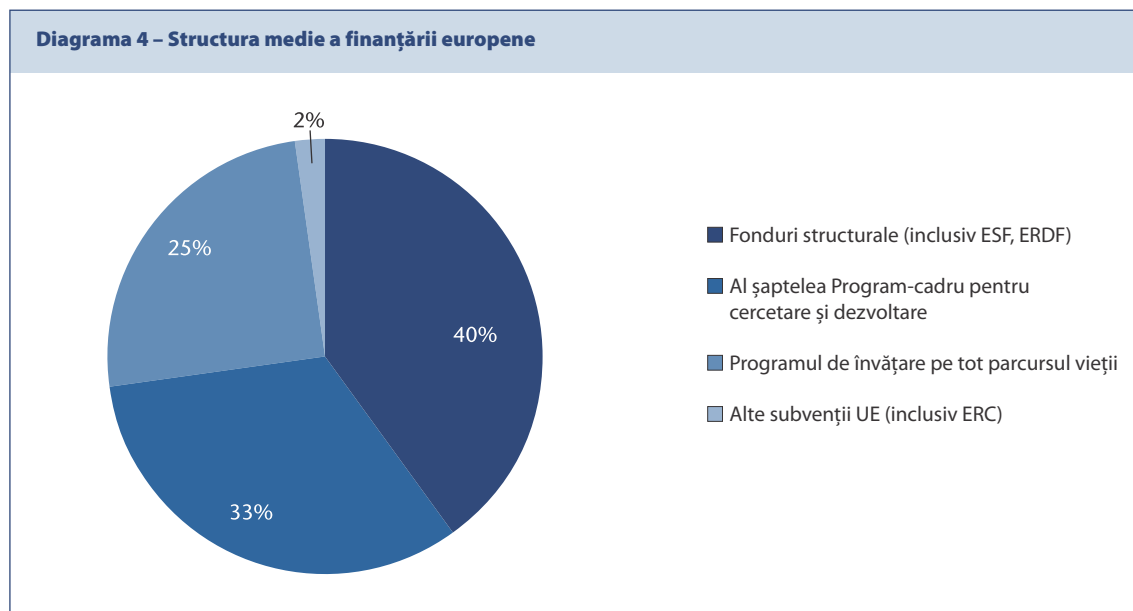
*Colegiul Trinity încearcă, de asemenea, să impulsioneze valoarea unităților și a terenurilor sale prin cooperare strategică cu dezvoltatorii. Dezvoltatorii contribuie prin know-how-ul lor excelent, iar Colegiul Trinity utilizează puterea sa de cumpărare și rating-ul bun pentru a oferi condiții de finanțare pe bază de competiție.*

### Finanțarea publică internațională

Finanțarea publică internațională este considerată în această categorie după cum este percepută de obicei în practicile contabile ale universității în calitate de sursă suplimentară de venit. Acest tip de finanțare în general constituie între 3 și 4% din structura veniturilor totale ale universității. Această categorie pare să fie constituită aproape exclusiv din fondurile europene. Diagrama 4 reflectă structura medie a finanțării europene obținute de către o instituție. Fondurile structurale, inclusiv Fondul Social European (FSE) și Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), alcătuiesc două cincimi din aceste venituri; finanțarea din programele europene de cercetare reprezintă o treime, iar Programul de învățare pe tot parcursul vieții aproximativ un sfert din total. Totuși, acestea sunt niște estimări extrem de aproximative, care trebuiau să fie extrase dintr-un eșantion destul

<sup>34</sup> Vezi Articolul 18, unele exemple de profesionalizare a managementului, p. 70.

de neuniform. Într-adevăr, multe universități nu țin evidența veniturilor într-un mod care să le permită să facă distincția dintre diferite categorii propuse. Mai mult, o parte semnificativă inclusă în eșantion încă mai obține venit din proiecte lansate în cadrul celui de-al 6-lea Program-cadru pentru cercetare și dezvoltare, care sa încheiat oficial în 2006.



Sursa: chestionarul online

Unele universități, integrate puternic în Spațiul European de Cercetare, se poziționează foarte înalt în cadrul finanțării europene pentru cercetare, cum ar fi Universitatea din Coimbra, Universitatea din Leiden sau Institutul Federal Elvețian de Tehnologie din Lausanne. În mod alternativ, universitățile din țările care au aderat recent la Uniunea Europeană beneficiază de fonduri structurale europene considerabile distribuite de autoritățile lor publice naționale sau regionale (care alcătuiesc între 5% și aproape 20% din structura veniturilor lor totale). Acele universități care au ponderile cele mai ridicate în finanțarea europeană obținută din fonduri structurale de obicei, au o pondere mai mică decât cea medie a finanțării PC7.

### Măsuri de eficiență

Analiza de față cercetează, de asemenea, măsurile de eficiență în contextul generării și diversificării veniturilor, deoarece contribuie la eliberarea de resurse care pot fi realocate în investiții strategice. Universitățile, de asemenea, recunosc faptul că recuperarea integrală a costurilor activităților de cercetare merge mână în mână cu realizarea obiectivelor de eficiență, contribuind la reducerea costurilor indirecte, păstrând în același timp calitatea serviciilor furnizate, precum și standardele academice.

Structura medie a costurilor a unei universități europene este compusă în principal din costurile de personal (de obicei între 60% și 90%), unde marja de manevră a universităților este destul de limitată, din cauza autonomiei relativ modeste a personalului în majoritatea universităților de azi. Totuși, universitățile pot lucra asupra optimizării sarcinilor pentru a crește eficiența și, prin urmare, elibera resurse. În domeniul „servicii și management”, exemplele examinate includ măsuri interne de eficiență, precum și mecanisme de reducere a costurilor prin cooperare:

### Măsuri interne de eficiență

- **Restructurarea unităților academice:** structurile mai simple tind să reducă costurile administrative. Universitatea din Loughborough are, de exemplu, departamente restructurate în școli și facultăți înlăturate, creând structuri mai rentabile și orientate spre sectorul academic.

- **Servicii de centralizare:** administrația centrală a universității poate fi plasată mai bine decât facultățile pentru a negocia cu anumiți furnizori și a simplifica contractele cu furnizorii externi (administrarea dotărilor, servicii IT). Un exemplu în acest sens ne furnizează Colegiul Trinity, Dublin, care a stabilit o listă de „furnizori preferați” cu care se negociau prețurile.
- **Externalizarea serviciilor:** unele activități secundare, cum ar fi serviciile de securitate, pot fi realizate de furnizori externi, la un cost redus pentru universitate.

### Măsuri de cooperare de reducere a costurilor

- **Împărțirea serviciilor cu alte universități:** acest lucru poate include o varietate de activități de diferită amploare. O practică comună este de a combina „importanța” mai multor instituții pentru a spori puterea de cumpărare la achiziționarea de la furnizori externi. Acest lucru poate fi realizat prin modalități ușoare cu un grup de universități care lucrează împreună la abordări mai structurate, cum ar fi înființarea de organizații autonome. Aceste practici sunt însă condiționate de calitatea serviciului oferit și de numărul de „abonați” la serviciul oferit, fapt care contribuie la reducerea costului (care îl sensibilizează pentru a fi organizat la nivel de sistem). În unele țări au fost create organizații publice pentru a achiziționa servicii pentru toți actorii sectorului public. De asemenea, utilizarea serviciilor acestor organizații poate fi opțional pentru universități (Austria). Alte servicii partajate includ servicii de salarizare (Finlanda, Germania, Marea Britanie), gestionarea proprietății, planificarea deplasărilor, securitatea, sănătatea studenților și rezervarea locurilor de cazare, dezvoltarea resurselor umane.
- **Împărțirea echipamentului** cu alte universități: utilizarea și întreținerea de echipamente grele în comun îmbunătățește accesul la un cost redus la echipamente costisitoare pentru universitățile participante (de exemplu, achiziționarea de supercomputere în Austria, vezi Articolul 5).
- **Împărțirea incintelor:** în unele cazuri, unele universități își împart incintele sale fie între ele pentru a optimiza utilizarea spațiilor acestora, fie cu alte întreprinderi non-educative pentru a le exploata în afara orelor normale de utilizare (utilizarea sălilor de lectură ca cinematografe, închirierea spațiului de parcare în orele de seară, etc.)
- **Parteneriate publice-private** permit universităților să genereze profituri mai mari (de exemplu, pe proiecte de dezvoltare imobiliară).

### Articolul 5 Creșterea capacității de calcul de înaltă performanță în universitățile din Austria

*În toamna 2009, Universitatea din Viena, Universitatea de Resurse Naturale și Științe Aplicate ale Vieții din Viena și Universitatea Tehnică din Viena și-au unificat resursele pentru a achiziționa o instalație IT de mare viteză de 2 milioane euro numită „Vienna Scientific Cluster I”, care în prezent face parte din cele mai rapide 200 de supercomputere din lume. Acesta a fost rezultatul unei presiuni duble asupra universităților de a fi competitive la nivel internațional, economisind, în același timp, bani. Cooperarea dintre aceste trei instituții a făcut posibilă realizarea unei optimizări a resurselor existente, eliberând bani pentru investiții ulterioare. Aceste universități intenționează să investească pe termen lung de până la șase ori mai mulți bani în această instalație IT, inclusiv să achiziționeze un al doilea cluster. În iunie 2010, Ministerul Cercetărilor a anunțat că va sprijini această colaborare prin investirea a 12 milioane euro pentru a consolida capacitatea infrastructurii existente.<sup>35</sup>*

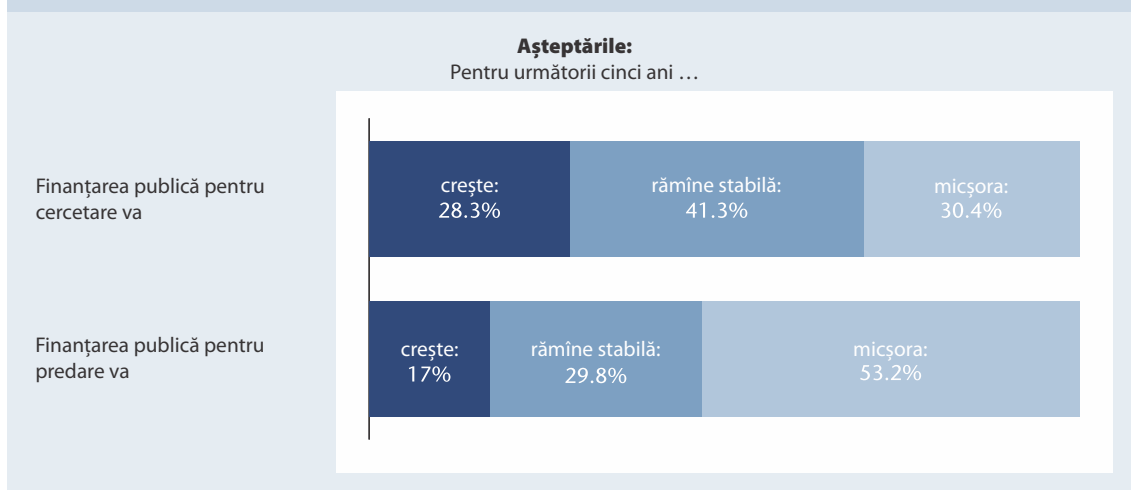
<sup>35</sup> DiePresse.com, „Universitäten sparen gemeinsam Geld”, 1 iunie 2010, și „Zwölf Millionen Euro für Supercomputer der Wiener Unis”, 17 iunie 2010.

## 2.2 Percepții

Proiectul EUDIS are ca scop obținerea unei imagini de ansamblu a percepțiilor și așteptărilor universităților, mai degrabă decât încercarea unor comparații complexe în perioade diferite. În cadrul chestionarului online, participanții au fost rugați să evalueze modul în care o serie de surse de venit au evoluat în ultimii cinci ani. Rezultatul acestui lucru este că majoritatea respondenților percep că toate sursele de venit au crescut în termeni absoluți (dar nu neapărat țin pasul cu creșterea costurilor, în termeni reali).<sup>36</sup>

Cu toate acestea, fiind întrebați despre modul în care ei se așteaptă să evolueze sursele de finanțare în viitorul apropiat, participanții au avut opinii diferite. O majoritate clară a universităților anticipează că cele mai mici surse vor continua să crească (finanțarea europeană și cea caritabilă), în timp ce fiind în același timp mai pesimiști cu privire la cea mai mare sursă – finanțarea publică națională a activității de predare, de cercetare și a dotărilor. Unele comentarii au făcut o legătură explicită dintre aceste perspective sumbre și impactul crizei financiare care deja afecta unele sisteme de învățământ superior în vara anului 2009. Cu toate acestea și, probabil, ca un efect al crizei, așteptările diferă semnificativ ceea ce ține de finanțarea publică, cu reprezentanții universităților, exprimându-și într-un studiu separat îngrijorarea lor de finanțarea activității de predare, mai degrabă decât pentru cea de cercetare.

**Diagrama 5 – Așteptările managerilor universitari cu privire la modelele de finanțare publică**



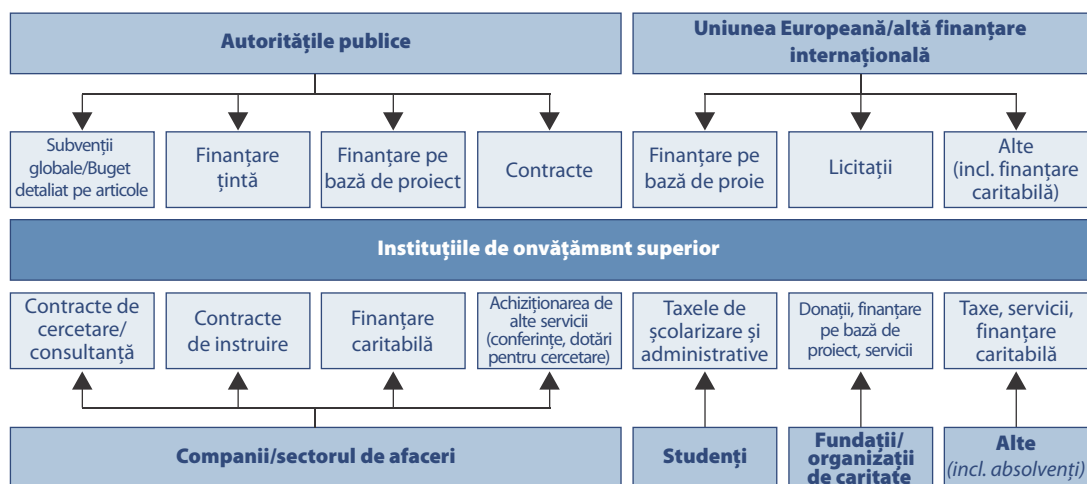
Sursa: sondajele Ghent și Bologna

În general, universitățile se așteaptă mult la fonduri suplimentare obținute din surse adiționale, mai mult decât din cele minore pentru a compensa lipsa creșterii fondurilor publice (cel mai des percepute ca descrescătoare sau stabile în cel mai bun caz). Cu toate acestea, dată fiind actuala distribuție medie a fondurilor și potențialul de generare a veniturilor pe termen scurt și mediu a surselor de finanțare cum ar fi activitățile de strângere de fonduri, rezultatele ar putea să nu corespundă multor speranțe. Acesta va fi, de asemenea, cazul multor universități că se așteaptă la o creștere a veniturilor lor din surse europene de finanțare. Observatorii au tendința de a considera puțin probabil faptul că suma finanțării europene disponibile va crește în următoarea perioadă financiară 2014-2020. Mai degrabă, un număr mai mare de universități vor intra în competiție pentru același volum de finanțare. Rata de succes în aceste scheme de finanțare pe bază de competiție depinde foarte mult și de măsura în care universitățile posedă structuri adecvate de sprijin și abilități de a reuși în cadrul acestor cereri. Doar acele universități care sunt pregătite pentru aceasta vor putea să-și mărească veniturile din această sursă.

<sup>36</sup> Deși nu sunt total comparabile, deoarece se bazează pe un eșantion mult mai mare, constatările raportului Tendințe 2010 întăresc analiza de față într-o oarecare măsură, evidențiind ponderea înaltă a respondenților care menționează majorarea finanțării pentru cercetare din surse internaționale și din surse private, ca una dintre cele mai importante evoluții în finanțarea instituției lor în ultimii cinci ani. EJA, Sursoc A. și Smidt H., *Tendințe 2010: Un deceniu de schimbări în învățământul superior european*, 2010, p.23.

Scăderea relativă a finanțării publice, în legătură cu umflarea costurilor, creează un decalaj de finanțare tot mai mare care pune în pericol sustenabilitatea financiară a universităților. Sursele „suplimentare” nu pot egala acest decalaj, și nici nu ar trebui să înlocuiască angajamentul statului de a asigura o finanțare adecvată și de încredere a învățământului superior. Aceste așteptări indică, totuși, că liderii și managerii universitari sunt complet conștienți de faptul că sursele suplimentare de finanțare există și merită să fie explorate. Schema sumară de mai jos oferă o imagine de ansamblu a principalelor surse de finanțare și modalități disponibile pentru majoritatea universităților din Europa.

**Figura 4 – Sursele de venit și modalitățile de finanțare**

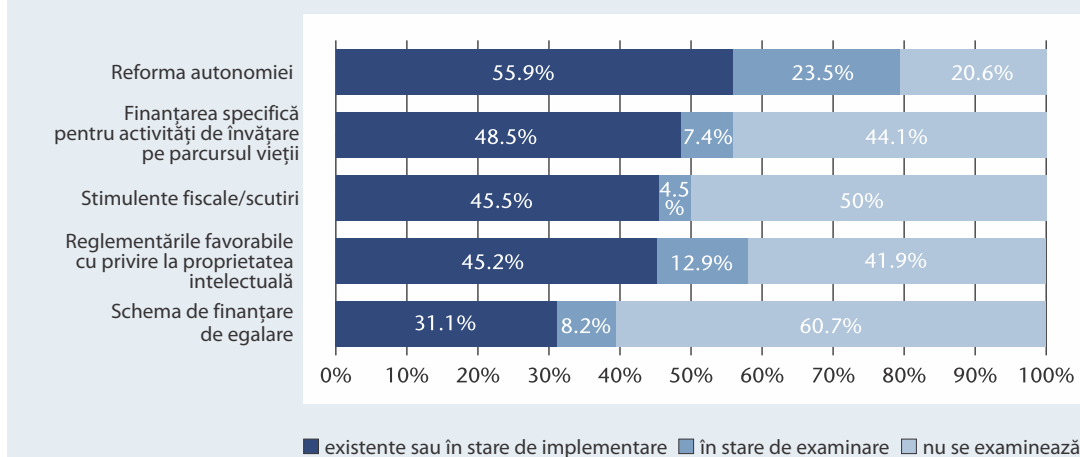


# 3. Rolul autorităților publice

## 3.1 Autoritățile în favoarea diversificării veniturilor

Autoritățile publice au un rol de jucat în susținerea diversificării veniturilor pentru instituțiile de învățământ superior. Diagrama de mai jos sintetizează răspunsurile universităților chestionate la întrebarea „ce fac autoritățile publice pentru a ajuta instituția dvs. să diversifice finanțarea sa?” În timp ce mecanismele propuse nu sunt neapărat destinate în primul rând să stimuleze acest proces, ei au potențialul de a face acest lucru, dacă sunt însoțite de sprijin adecvat.

Diagrama 6 – Măsurile luate de către autoritățile publice pentru a stimula diversificarea veniturilor



Sursa: chestionarul online

## 3.2 Cadre de reglementare și autonomia instituțională

Unul dintre scopurile studiului de față este explorarea legăturii dintre diversificarea veniturilor și gradul autonomiei instituționale a universității. Această secțiune analizează în primul rând, relația între aceste două concepte și găsește legătura pozitivă dintre diversificarea veniturilor și autonomie. Apoi se studiază deficiențele situației actuale în ceea ce privește autonomia universitară în Europa. Grila de punctaj a autonomiei a EUA va oferi o imagine exactă a autonomiei în multe sisteme de învățământ superior în Europa și, prin urmare, va indica domeniile care trebuie îmbunătățite în această materie.

### 3.2.1 Autonomia și diversificarea veniturilor

Universitățile vor fi capabile să urmărească sursele suplimentare de venit doar dacă cadrul de reglementare în care acestea operează le permite să facă acest lucru. Universitățile care pot intra în parteneriate cu parteneri privați sau au capacitatea de a crea entități comerciale sau pot împrumuta sau atrage bani din piața financiară vor avea mai mult succes în urmărirea și dezvoltarea surselor suplimentare de finanțare. Prin urmare, autonomia constituie o premisă pentru implementarea strategiilor de succes de diversificare a veniturilor.

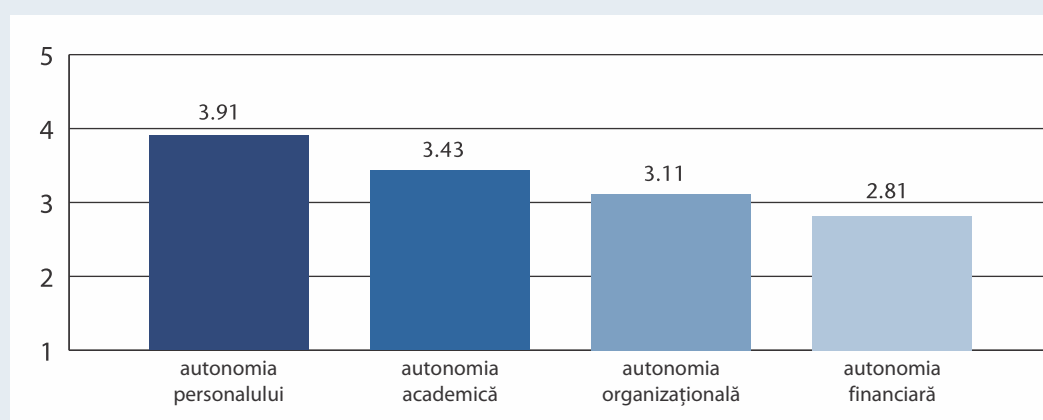
În proiectul „Către metoda calculării costurilor totale în universitățile europene”, EUA a explorat cu un eșantion pilot de universități legătura dintre autonomia instituțională și diversificarea veniturilor. Rezultatele au sugerat



o corelație pozitivă între gradul de autonomie și o distribuție mai egală a finanțării din diferite surse.

Studiul de față dorește să reflecte o perspectivă instituțională și, prin urmare, se concentrează mai mult pe percepțiile liderilor universitari și a managerilor superiori decât pe analiza la nivel de sistem a cadrului de reglementare. Cea din urmă sarcină este realizată paralel în cadrul proiectului Grila de punctaj a autonomiei. Prin urmare, respondenții au fost rugați să indice în ce măsură ei au considerat că instituția lor a fost liberă să realizeze anumite sarcini, oferind puncte pe o scară de la 1 la 5 (unde 5 a reprezentat libertatea completă a universității). Pe baza definiției EUA de autonomie universitară<sup>37</sup>, aceste întrebări au fost clasificate în patru dimensiuni principale: autonomia organizațională, financiară, personalului și cea academică, folosind diferite elemente ale studiului EUA cu privire la autonomie.

**Diagrama 7 – Punctajul mediu al autonomiei pe dimensiune**



Sursa: chestionarul online

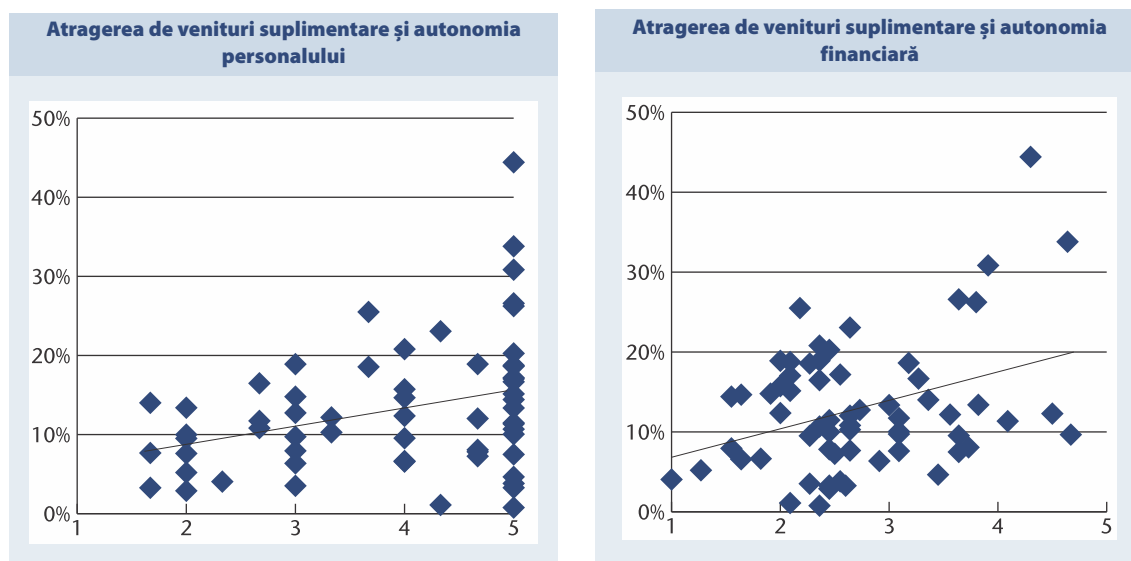
Datele cantitative disponibile privind gradul perceput de autonomie arată că în medie, autonomia financiară este percepută ca fiind mai mică decât celelalte trei dimensiuni. În lucrarea sa precedentă EUA a arătat că universitățile europene încă duc lipsă de autonomie financiară suficientă. Este important de remarcat, totuși, că aceste punctaje se bazează pe auto-percepția la nivel instituțional, care poate explica, de exemplu, gradul destul de ridicat al autonomiei percepute în ceea ce privește personalul. Analiza anterioară efectuată la nivel de sistem a arătat că statutul de funcționar public al personalului în multe țări și incapacitatea universităților de a controla costurile lor salariale totale limitează autonomia personalului lor.<sup>38</sup> Grila de punctaj a autonomiei a EUA va oferi informații suplimentare la nivel de sistem, pictând o imagine mai exactă a situației actuale cu privire la acest subiect.

Punctele obținute au fost analizate în combinație cu ponderea veniturilor generate de „surse suplimentare de finanțare” (toate sursele de finanțare, cu excepția finanțării publice și a contribuțiilor financiare ale studenților). Relația între fiecare indicator al autonomiei și diferitele tipuri de surse suplimentare de finanțare a fost și ea urmărită pentru a testa ipotezele de lucru. Rezultatele trebuie examinate cu prudență, având în vedere limitele eșantionului, însă ele ne permit să facem mai multe concluzii.

Rezultatele au confirmat că există o corelație pozitivă între gradul de diversificare a structurii de venituri a universității și gradul său perceput de autonomie a personalului și cea financiară. Corelații pozitive evidente pot fi găsite în special între diversificarea veniturilor și abilitatea universității de a investi în acțiuni și alte titluri de pe piața financiară, să împrumute de la bănci sau să raporteze surplusurile financiare. Posibilitatea universităților de a recruta liber personalul academic și administrativ este de asemenea legată în mod pozitiv cu gradul de diversificare a veniturilor. Aceste constatări tind să confirme ipoteza în care capacitatea universităților de a stabili o politică adecvată de personal și de a opera ca actori financiari independenți este o condiție necesară pentru implementarea cu succes a unei strategii de diversificare a veniturilor.

<sup>37</sup> EUA, *Declarația de la Lisabona – Universitățile din Europa după 2010: Diversitatea cu un scop comun*, 2007, p.6.

<sup>38</sup> În 19 țări din cele 34 incluse în Studiul exploratoriu al EUA Autonomia Universitară în Europa I (pp.29-30), o parte sau tot personalul a avut statut de funcționar public (deși în unele cazuri acest lucru a fost eliminat treptat). În 9 cazuri, costurile totale salariale au fost determinate în întregime sau parțial de către stat, iar în 14 țări universitățile nu aveau posibilitatea de a decide cu privire la nivelurile salariilor individuale (sau doar pentru anumite categorii de personal).

**Diagrama 8 – Atrăgerea de venituri suplimentare și autonomia personalului și financiară percepute**

Sursa: chestionarul online

Universitățile care primesc o parte semnificativă a veniturilor lor din **contracte cu parteneri privați** (prin cercetări contractuale sau educație) sunt, de asemenea, cele care par să aibă mai multă autonomie în alocarea finanțării publice în cadrul instituției. O posibilă interpretare a acestei relații este că cercetarea efectuată pentru sectorul industrial sau partenerii de afaceri, de obicei, nu acoperă costul integral al activității, ceea ce înseamnă că universitățile trebuie să fie în măsură să realoce resurse către aceste activități.

Capacitatea de a atrage **finanțare caritabilă** apare legată de posibilitatea instituției de a găsi alte persoane juridice (fundații) și de a reporta surplusurile financiare și de a crea rezerve. Analiza a relevat, de asemenea, o legătură negativă între ponderea finanțării caritabile în structura veniturilor instituțiilor de învățământ superior și capacitatea de a percepe – și decide asupra nivelului de – taxe de școlarizare. Ar fi posibil de interpretat această relație prin lipsa necesității percepute a universităților care percep taxe de a se angaja în activități de strângere de fonduri, sau de reticența absolvenților din Europa continentală de a „plăti de două ori”, adică de a dona universității după ce au plătit pentru învățământul lor. Relația nu este valabilă pentru universitățile britanice, dat fiind că acestea toate percep taxe și au elaborat strategii de strângere de fonduri mai devreme decât majoritatea instituțiilor continentale.

Analiza detaliată, de asemenea, a relevat faptul că ponderea veniturilor generate prin servicii este legată pozitiv de gradul autonomiei percepute a personalului, și cu o precizie mai mare de capacitatea universității de a recruta personal în mod liber (fie academic sau cel administrativ). O relație pozitivă există, de asemenea, între generarea acestui tip de venit și capacitatea universității de a împrumuta bani. Capacitatea de a împrumuta este, fără îndoială, un factor important în ajutarea universităților de a demara acele activități care pot fi ulterior transformate în servicii generatoare de venituri.

Eșantionul nu a dezvăluit nici o relație vizibilă între diferiți indicatori de autonomie și capacitatea de a atrage fonduri de la entități publice internaționale. Această lipsă a legăturii poate fi explicată prin informații mai limitate disponibile de la universitățile chestionate cu privire la fondurile internaționale pe care le primesc, mai ales că subvențiile din Uniunea Europeană sunt adesea gestionate la nivel de facultate. De asemenea, distribuția fondurilor structurale (care adesea alcătuiesc o parte importantă din finanțarea internațională) este în mare măsură independentă de cadrul de reglementare în care operează universitatea beneficiară.

Reforma autonomiei din Franța inițiată în 2007 oferă un exemplu concret privind modul în care autonomia îmbunătățită stimulează diversificarea. Reforma a oferit acelor universități care au un statut nou posibilitatea de crea entități juridice sateliți. Circa 30 de fundații au fost create în trei ani, colectând un total de aproximativ de 62 de milioane de euro de la parteneri privați, și către mijlocul anului 2010 alte 30 de instituții lucrau asupra propriilor proiecte referitoare la fundații. Fondurile ridicate vor permite universităților să finanțeze burse și catedre, precum și proiecte pentru care nu aveau suficientă finanțare.

### Autonomia: o precondiție pentru diversificarea veniturilor

Factorii de decizie înșiși văd reformele privind autonomia ca un factor important pentru a stimula diversificarea. Fiind întrebați, „ce măsuri au fost implementate de către ministerul/guvernul dvs. pentru a spori diversificarea veniturilor în învățământul superior?”, reprezentanții guvernului<sup>39</sup> au menționat în primul rând reformele autonomiei care au permis universităților să achiziționeze proprietate, să perceapă taxe, să desfășoare activități comerciale, să exploateze patente, etc.

Acest lucru este confirmat într-o oarecare măsură de contribuțiile universităților la acest studiu. Cu toate acestea, datele calitative suplimentare la analiză sugerează că autonomia poate fi mai bine calificată ca opremiză pentru diversificarea veniturilor decât o forță motrică în sine. Autonomia instituțională, deși oferă universității condiții esențiale pentru implementarea activităților generatoare de venit, ar putea să nu fie suficientă pentru a conduce o astfel de strategie. Într-adevăr, dreptul de proprietate al universității asupra clădirilor nu duce neapărat la gestionarea activă a proprietății.

### Articolul 6 Către gestionarea proprietății pentru universitățile Franceze

*Ca parte a reformei autonomiei în curs de desfășurare, autoritățile publice franceze au transferat recent universităților responsabilitatea și competența pentru managementul resurselor umane. În cadrul etapei a doua, universitățile vor fi proprietarii incintelor sale, deși acest lucru până în prezent a rămas opțional. Acest transfer are ca scop acordarea universităților a abilității de a include gestionarea proprietății în cadrul strategiei instituționale globale și de a le ajuta să-și consolideze numele de brand și atractivitatea.*

*Cu toate acestea, până în mijlocul anului 2010, doar nouă din 83 universități și-au exprimat interesul pentru asemenea transfer. Unii observatori subliniază complexitatea procesului, și dificultatea pentru instituțiile de învățământ superior de a se familiariza cu informații de ultimă oră cu privire la gestionarea proprietății și metodele de întreținere, inclusiv proiectarea planurilor strategice.<sup>40</sup> Discrepanțele între reforma autonomiei în sectorul învățământului superior, care prevede că universitățile pot deține clădirile sale în mod voluntar, și politica generală a statului cu privire la gestionarea clădirilor publice, fac parte din problemă. Guvernul a creat o structură centralizată care deține și gestionează toate clădirile și proprietățile statului, inclusiv incintele și terenurile de pământ ale universităților. În efortul de a raționaliza utilizarea acestor clădiri, această structură va colecta chiria de la utilizatori, inclusiv universități – eventual începând cu anul 2012. Stimulentul este, prin urmare, ca universitățile să devină proprietari, însă acestea sunt lipsite într-o măsură atât de mare de resurse umane și financiare necesare pentru a prelua aceste noi responsabilități. Acest lucru ar avea tendința de a arăta că există o nevoie de a sprijini echipele în dobândirea abilităților necesare pentru ca universitatea să profite din plin de această nouă competență și să se angajeze în gestionarea activă a proprietății.*

Prin urmare, percepția faptului că autonomia extinsă ar justifica reducerile în finanțarea publică (pe baza faptului că universitățile sunt mai bine dotate pentru a strânge fonduri proprii) este eronată; pentru a valorifica pe deplin aceste competențe, este important ca autoritățile să ofere un oarecare sprijin pentru a facilita achiziționarea de noi abilități necesare care însoțesc autonomia instituțională.

### Universități mai autonome prin diversificarea veniturilor

Există o legătură între gradul de autonomie și dependența de un anumit finanțator sau autoritate. După cum sa văzut mai devreme, universitățile primesc cea mai mare parte a veniturilor lor din surse publice de finanțare. Acest lucru creează o dependență față de finanțatorii publici, care crește pe măsură ce crește finanțarea.

Trebuie de subliniat că nu în toate țările acest lucru este considerat o problemă. În unele țări nordice sau unele landuri germane, cum ar fi Bavaria sau Baden-Württemberg care în mod tradițional au avut și încă mai au o finanțare publică stabilă, punctul de vedere comun este că dependența de finanțarea de stat este mai puțin restrictivă, în ceea ce privește autonomia, decât alte surse de finanțare, care ar putea fi mai dificil de asigurat pe termen lung. Acest punct de vedere nu este împărțit însă în țările în care s-a văzut schimbarea echilibrului

<sup>39</sup> Chestionarul prezentat directorilor generali pentru învățământul superior în iunie 2009 în cooperare cu Președinția cehă a Uniunii Europene.

<sup>40</sup> Le Monde, „Le transfert du patrimoine immobilier intéresse-t-il les facs ?”, 6 august 2010.

între finanțarea publică și privată, iar autoritățile publice plasând în același timp mai multe cereri de responsabilizare asupra universităților, care sunt însoțite de reglementări și puteri de control suplimentare. În aceste cazuri, diversificarea surselor de venit devine o parte esențială a menținerii autonomiei unei universități și a libertății sale de manevră ca rezultat.<sup>41</sup> Contextul în care funcționează instituțiile de învățământ superior contribuie, prin urmare, la modelarea percepțiilor în jurul acestui subiect.

Analiza tuturor datelor arată însă că urmărirea și menținerea surselor suplimentare de finanțare ajută la diminuarea riscului creat prin dependența prea mare de un singur finanțator, micșorând sensibilitatea instituției la schimbări sau reduceri majore în cadrul finanțării. (Vezi, de asemenea, secțiunea cu privire la Gestionarea riscurilor p. 81).

Acest lucru este în special relevant în contextul crizei economice, când reducerile în cadrul finanțării publice ar putea crea deficite semnificative, care pun în pericol sustenabilitatea financiară a multor universități; cu atât mai mult cu cât acestea nu au dezvoltat alte surse suplimentare de finanțare.

Colectând fonduri suplimentare semnificative, universitățile își îmbunătățesc, de asemenea, capacitatea de a investi strategic în activități sau domenii academice care ar putea fi comparativ mai puțin favorizate în cadrul schemelor de finanțare pe bază de competiție sau în vremuri de capacitate redusă a statului de a investi. Acest lucru le permite să urmeze strategii pe termen lung, care sunt mai puțin dependente de prioritățile finanțatorilor și, astfel, le permite să obțină un grad mai mare de autonomie.

## 3.2.2 Barierele reglării în diversificarea veniturilor

O barieră crucială pentru diversificarea veniturilor în majoritatea țărilor europene este **cadru legal**: universitățile sunt supuse unor limite stabilite prin lege, care le împiedică să exploateze potențialul lor și să dezvolte activități generatoare de venituri. Aceste constrângeri legislative erau privite ca un obstacol pentru diversificarea veniturilor de către majoritatea managerilor superiori universitari chestionați în cadrul seminarelor proiectului și de 61,4% dintre respondenții chestionarului online. Este de remarcat că nemulțumirile legate de cadrul de reglementare abordează diferite dimensiuni ale autonomiei.

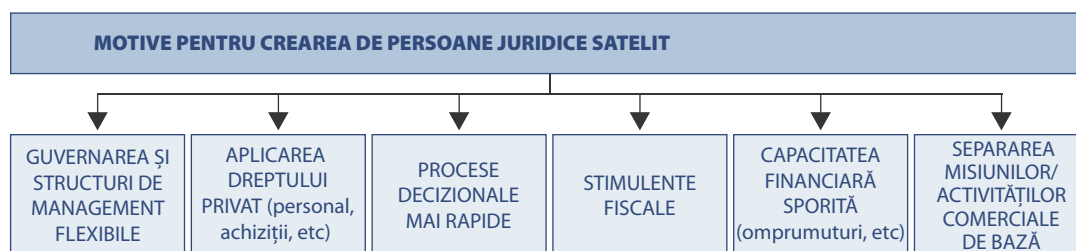
Criticile repetate se referă la **structuri** de guvernare inadecvate, a căror cadru de funcționare este adesea stabilit prin lege. În 29 din 34 de țări examinate în Studiul EUA cu privire la autonomie<sup>42</sup>, universitățile au avut puțină sau nici o capacitate de a modifica organizarea organelor sale de guvernare. În puține țări cadrul de reglementare interzice universităților să includă membri externi în organele sale de conducere, care este una dintre modalitățile pentru instituții de a dezvolta parteneriate pe termen lung cu principalele părți interesate.

Capacitatea de a crea entități sateliți, cum ar fi fundațiile, de asemenea, are un impact major asupra capacității instituției de a diversifica structura sa de venituri. Interesant este faptul că în acele sisteme de învățământ superior unde universitățile au dreptul să creeze alte persoane juridice, principalele motive invocate pentru înființarea acestora se referă la flexibilitatea organizațională și financiară, ceea ce înseamnă că universitățile recurg la aceste entități pentru a depăși obstacolele. Figura de mai jos arată că nevoia de structuri de guvernare și management flexibile, împreună cu procesele de luare a deciziilor mai rapide și, în general, reglementări de drept privat mai flexibile, sunt factori cheie în crearea acestor entități. Acestea, de asemenea, permit universităților să beneficieze de capacități financiare extinse, permițându-le să contracteze împrumuturi, de exemplu. Din 34 de sisteme de învățământ superior chestionate în Studiul exploratoriu cu privire la autonomie al EUA, 12 interzic universităților să ia împrumuturi de la bănci. Regimurile fiscale mai favorabile, precum și dorința de a separa misiunile de bază ale universității de activitățile sale comerciale, de asemenea, explică de ce universitățile ar alege să fondeze persoane juridice externe. Aceste structuri, cum ar fi fundațiile, pot oferi, de asemenea, un cadru adecvat pentru a angaja parteneri externi în activitatea universității.

Unele dintre universitățile chestionate au descris rețele de entități sateliți foarte dezvoltate, uneori cu câteva zeci sau sute de companii și fundații.

<sup>41</sup> Nigel Thrift, Vice-cancelar de la Universitatea din Warwick, discurs dat la deschiderea sesiunii plenare a Conferinței Experților desfășurată în Bologna pe 13-14 septembrie 2010.

<sup>42</sup> EUA, *Autonomia universitară în Europa I: studiu exploratoriu*, 2009, p.12.

**Figure 5 – Reasons for creation of separate legal entities**

În general, se pare că există loc pentru îmbunătățiri în acest domeniu în Europa; răspunsurile din cadrul chestionarului online au plasat, gradul perceput de autonomie de a fonda entități cu scop lucrativ sau de a fi acționari în astfel de entități<sup>43</sup> la un nivel de 2,67 pe o scară de la 1 la 5, unde 5 reprezintă libertatea totală de decizie a universității. Grila de punctaj a autonomiei EUA va investiga în continuare acest subiect și va oferi o imagine de ansamblu la nivel de sistem asupra capacității universităților de a fonda persoane juridice.

În ceea ce privește **aspectele financiare**, sistemele precum cel din Scoția, unde universitățile nu au dreptul să majoreze contribuțiile financiare ale studenților, încearcă să găsească diferite modalități pentru a diversifica și genera venit. În Irlanda, eliminarea taxelor de școlarizare pentru studenți a ridicat inflexibilitatea finanțării de stat. „Subvențiile în locul taxelor de școlarizare” se alocă pe o bază anuală, reducând astfel capacitatea de planificare a universității. În plus, în timp ce ar trebui să recupereze contribuțiile financiare pierdute ale studenților, acestea nu reflectă prețul de bază inițial per student și, prin urmare, nu reprezintă o motivație pentru a crește numărul de studenți.

Când reformele cadrului legal încearcă să sporească capacitatea financiară a universităților, este important ca acestea să accepte o abordare integrată. Ignorarea elementelor esențiale ale autonomiei financiare poate avea un impact de fapt negativ asupra sustenabilității financiare a universității. O universitate care este responsabilă de menținerea și dezvoltarea clădirilor și dotărilor sale, dar căreia nu i-a fost acordată capacitatea de a împrumuta de la bănci, se poate confrunta cu o situație dificilă. Acesta este cazul Universității Tehnice din Darmstadt, care primește anual 20 de milioane euro pentru incinte și dotări – deși inițial acești bani erau prevăzuți pentru investiții, universitatea trebuie să îi folosească în scopuri de întreținere. Acest lucru împiedică universitatea la implicarea în gestionarea activă a proprietății, care ar putea genera măsuri de eficiență semnificative (clădiri eficiente cu costuri de întreținere și energetice mai mici). Acest lucru, de asemenea, sancționează instituția, forțând-o să aloce orice venit „liber” pentru dotări, inclusiv părțile semnificative ale veniturilor menite să acopere costurile indirecte de proiect (care sunt deja în imposibilitatea de a acoperi nevoile universității, deoarece sunt limitate la 20% din costurile directe sau și mai puțin în proiectele cu parteneri de afaceri).

Alte neajunsuri în domeniul financiar includ faptul că universitățile nu au dreptul să fie proprietarii clădirilor sale sau au restricții la achiziții în domeniul cercetării pentru universități în comparație cu instituțiile de cercetare și tehnologie (RTO), așa cum a fost menționat în contextul Spaniei.

Unii manageri universitari au subliniat, de asemenea, faptul că instituțiile nu-și pot proiecta **politica de personal** proprie și adecvată, care ar face posibilă recrutarea unui personal potrivit, acordând sprijin eforturilor de diversificare a veniturilor. Această problemă este strâns legată de faptul că în majoritatea țărilor europene<sup>43</sup> întreaga componență sau o parte a personalului universității au statut de funcționari publici, care este puternic reglementat și tinde să împiedice universitățile de la controlarea integrală a salariilor lor. Prin urmare, caracterul inadecvat al cadrului legal poate reține capacitatea universității de a recruta personal de specialitate.

<sup>43</sup> EUA, *Autonomia universitară în Europa I: studiu exploratoriu*, 2009, p.29.

### Articolul 7 Autonomia politicii de personal la Universitatea Tehnica din Darmstadt

*În 2005, Parlamentul Landului Hessen a acordat un statut specific Universității Tehnice din Darmstadt, făcând ca instituția să fie una dintre cele mai autonome universități din Germania. În 2009, statutul a fost ajustat, rămânând în vigoare cel puțin până în 2014. Noul statut a permis UT Darmstadt să stabilească proceduri de recrutare rapide și eficiente, atât pentru personalul academic, cât și administrativ. Viteza, flexibilitatea și receptivitatea sunt percepute de către conducere ca fiind cele mai importante avantaje ale autonomiei.*

*Universitatea are acum mai multă libertate de a fixa salarii și poate include stimulente pentru personal prin recompensarea eforturilor generatoare de venituri. Cu toate acestea, există neajunsuri în acest nou cadru de reglementare. Din 2010 membrii personalului sunt angajații universității, și noii membri recrutați nu au statut de funcționari publici. Finanțarea, însă, oferită de către Statul Hessen până acum a acoperit doar „partea activă” a carierelor, lăsând universitatea cu povara pensiilor. Negocierile actuale cu statul ar trebui să ajute la rezolvarea acestei probleme.*

## 3.3 Modalitățile de finanțare

### 3.3.1 Cum modalitățile de finanțare conduc diversificarea veniturilor

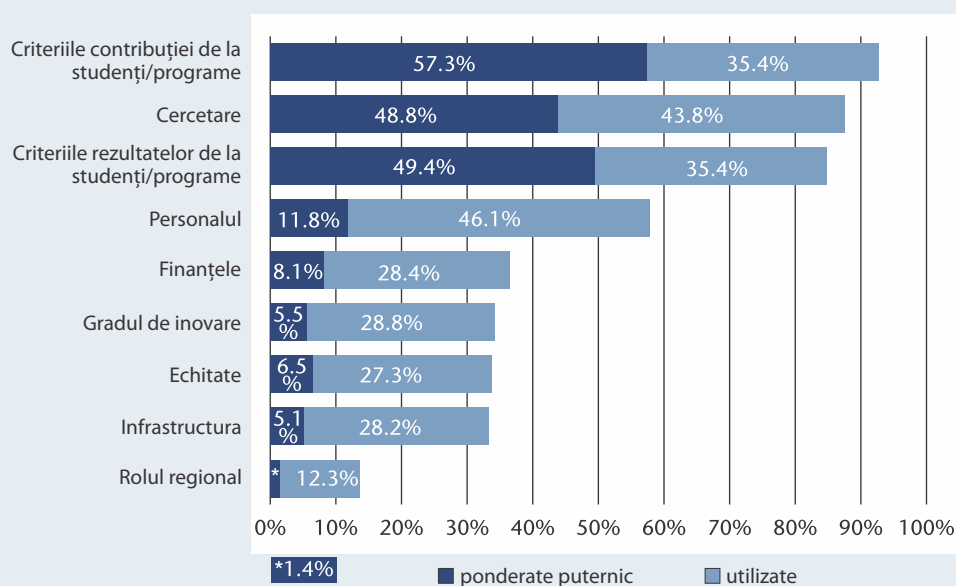
Autoritățile publice au un șir de posibile pârghii pentru a stimula diversificarea veniturilor pentru instituțiile de învățământ superior prin intermediul mecanismelor de finanțare.

Aplicarea de către autoritățile publice a unor anumite criterii în **finanțarea pe bază de formulă**, de asemenea, poate fi o forță motrică pentru universități în căutarea de surse suplimentare de venit – fie intenționat sau nu. În unele țări numărul sau valoarea veniturilor obținut din surse suplimentare este utilizat în formula de alocare. Acesta este cazul, de exemplu – dar în măsuri diferite – din Elveția, Polonia, Danemarca și Norvegia. Aceste criterii pot lua în considerare numărul de contracte de cercetare, cuantumul finanțării pe bază de competiție a cercetării (de asemenea și din surse publice), cuantumul venitului extern generat prin transferul de cunoștințe. Cu toate acestea, includerea acestor elemente în formulă poate dăuna sustenabilității financiare a instituției, dacă acești alți finanțatori funcționează numai prin intermediul unor mecanisme de co-finanțare. Un stimulent puternic pentru a urmări astfel de surse ar putea duce la un decalaj tot mai mare de finanțare a instituției, dacă nu există nici un mecanism pentru a echilibra acest lucru cu alte tipuri de finanțare publică, de exemplu prin „suplimente de finanțare”<sup>44</sup>. Mecanismele care includ o asemenea formulă în calitate de stimulent pentru a crește veniturile din potențiale surse de co-finanțare, prin urmare trebuie să ofere un sistem de compensare; în caz contrar, un astfel de mecanism va duce la subminarea sustenabilității financiare a universităților participante, contribuind la crearea de „spirale descendente”, care afectează instituțiile.

Finanțarea pe bază de formulă, de asemenea, poate funcționa ca o forță motrică, chiar dacă formula specifică în sine nu a avut ca scop stimularea directă a creșterii veniturilor din surse suplimentare. Uneori, formulele care caută să stimuleze sporirea activităților de transfer de cunoștințe, colaborării cu mediul de afaceri și industrial sau a activităților de inovare, de asemenea, contribuie indirect la creșterea veniturilor din astfel de activități.

Diagrama de mai jos arată care parametri sunt incluși în formula de finanțare și modul în care aceștia sunt ponderați. Parametrii care se referă la studenți (atât de intrare, cât și de ieșire) sunt deseori decisivi în calculul global. Acest lucru poate avea un efect în lanț asupra diversificării venitului în cazurile în care universitățile pot percepe taxe de școlarizare – căutarea de noi studenți duce la o creștere atât a finanțării publice de bază, cât și a contribuțiilor financiare ale studenților.

Diagrama 9 – Parametrii formulei de finanțare



Sursa: chestionarul online

Utilizarea **finanțării de proiecte** (în mare parte a celei pe bază de competiție), de asemenea, conduce la diversificare, în special diversificarea în cadrul categoriei finanțării publice. Analiza situației actuale arată o creștere a finanțării din surse competitive. Deseori, aceste scheme finanțează proiecte de cercetare, însă uneori se finanțează și alte activități (cum ar fi Fondul pentru inovare în Marea Britanie).

**Schemele de excelență** precum subvențiile de la Consiliul European pentru Cercetare sau inițiative naționale de excelență, precum în Germania (Excellenz Initiative) sau Danemarca (UNIK), de asemenea, pot fi considerate ca forțe motrice ale diversificării. De foarte multe ori, astfel de sisteme oferă nu numai o sursă directă de finanțare suplimentară, dar, de asemenea, au un efect în lanț pentru a spori alte surse de finanțare. Acestea au tendința de a declanșa sau include recrutarea de personal de mare calibrul, care, la rândul său, ajută la sporirea altor surse de finanțare. Acest fapt poate indica o rată de succes mai ridicată în finanțarea publică prin formule de finanțare (mai multe citări) sau o creștere a activităților de colaborare sau a activităților de transfer de cunoștințe și spin-off.

Alte **fonduri țintă**, de asemenea duc la diversificare în cadrul categoriei finanțării publice. Acestea adesea urmăresc creșterea accesului și a calității, sau stimularea mobilității. Ele sunt alocate prin concurs, negociere sau distribuție pentru toate universitățile.

### 3.3.2 Modalitățile de finanțare ce împiedică diversificarea veniturilor

Modalitățile de alocare a fondurilor de către autoritățile publice, dar și de către întreprinderi private, de asemenea poate constitui un obstacol major în calea diversificării cu succes a veniturilor. O preocupare cheie a universităților este, într-adevăr, povara administrativă excesivă, care poate fi adusă de căutarea de noi surse de finanțare. Studiul arată că adesea sursele de venituri mici generează un volum disproporționat de formalități și dificultăți administrative, care sunt costisitoare în materie de timp al personalului.

O problemă de o importanță deosebită se referă la **auditurile** efectuate de autoritățile publice. Multitudinea auditurilor creează o povară administrativă suplimentară pentru universități, distrăgând personalul de la activitățile lor obișnuite. De asemenea, universitățile pot fi supuse unui audit după mai mulți ani de la finalizarea proiectului; acest lucru complică și mai mult procesul, făcând mai dificilă interpretarea normelor care puteau fi modificate între timp. Fluctuația personalului poate provoca dificultăți suplimentare, deoarece auditorii pot să nu mai întâlnească personalul responsabil pentru un proiect finalizat cu mult timp în urmă.

### Articolul 8 Trecerea la o cultură „de control”, în Irlanda

*Criza economică a avut mai multe efecte asupra instituțiilor de învățământ superior din Irlanda. Reducerile semnificative în finanțarea publică din ultimii ani au fost însoțite de un grad mai mare de responsabilitate în termeni de conformitate și raportare. Mai multe scheme de finanțare a cercetării la nivel național s-au schimbat de la un model de control selectiv la un model de control de 100%. Acest lucru a sporit impactul activității de audit la nivel național cât și la nivel european asupra activității operaționale obișnuite. Creșterea numărului procedurilor birocratice în cadrul schemelor de finanțare a cercetării creează o presiune suplimentară asupra sustenabilității financiare a instituțiilor. Acest lucru declanșează costuri indirecte mai ridicate care nu se acoperă suficient, contribuind astfel la creșterea decalajului de finanțare.*

Utilizarea sporită a **schemelor de finanțare pe bază de competiție** de către autoritățile furnizoare de finanțare publică, de asemenea, implică muncă neștiințifică suplimentară legată de prezentarea de propuneri și, important, duce la un grad relativ ridicat de incertitudine, care, la rândul său complică planificarea financiară.

O universitate din Finlanda mărturisește despre această complexitate consumatoare de timp:

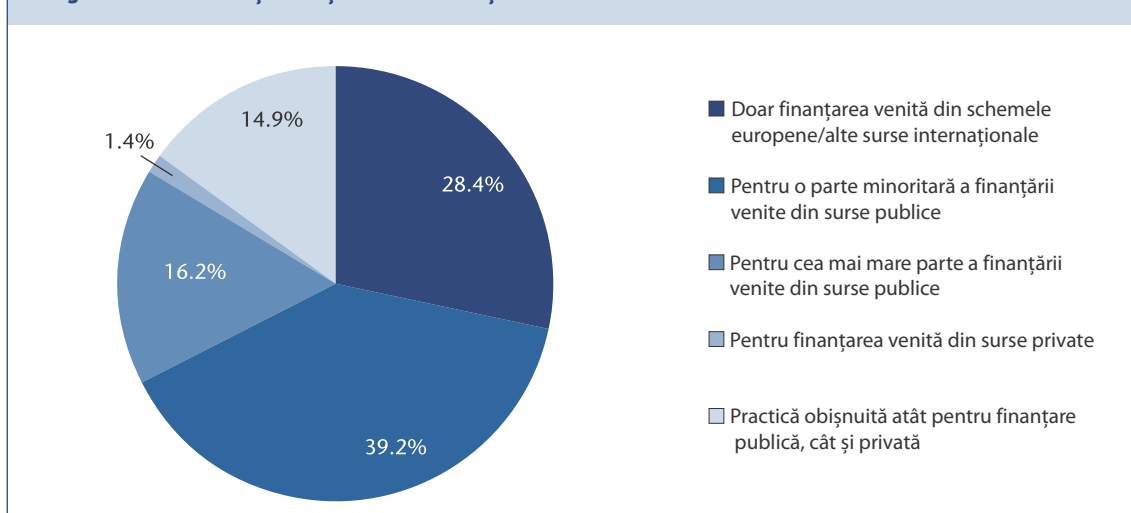
*„Cea mai importantă provocare în cazul nostru este că munca implicată în dezvoltarea, de exemplu, a propunerilor de proiect pentru diferite programe de finanțare răpește din timpul destinat activităților de bază, cum ar fi cercetarea, și, uneori, fără nici un rezultat dacă propunerea nu obține finanțare. De asemenea, chiar dacă proiectul este finanțat, perioada sa de pregătire nu este finanțată. În pofida serviciilor de sprijin pentru administrarea de proiect oferite de către universitate, procesul de aplicare poate fi enervant pentru cadrele didactice, a căror prioritate principală este știința, și nu documentația implicată.”<sup>45</sup>*

O altă amenințare pentru sustenabilitatea financiară a universităților rezultă din modalitățile de finanțare revine **cerințelor de co-finanțare**.<sup>46</sup> 86% din reprezentanții universităților care au participat în sondajele Ghent și Bologna au declarat că cerințele de co-finanțare se aplică pentru cel puțin o parte din programele finanțate de către autoritatea principală.

Mai mult, co-finanțarea activităților pare să fi devenit o practică obișnuită în întreaga Europă, cu 57% din respondenți la aceste sondaje fiind de acord că autoritatea lor principală de finanțare a utilizat cerințe de co-finanțare pentru o parte mai mare a finanțării.

Datele din chestionarul online, de asemenea, arată că frecvența mecanismelor de co-finanțare este destul de ridicată, 15% considerând co-finanțarea drept o „practică obișnuită”, iar alți 55% au de-a face cu co-finanțarea unei părți sau a celei mai mari părți din finanțarea provenită din surse publice.

**Diagrama 10 – Frecvența cerințelor de co-finanțare**



Sursa: chestionarul online

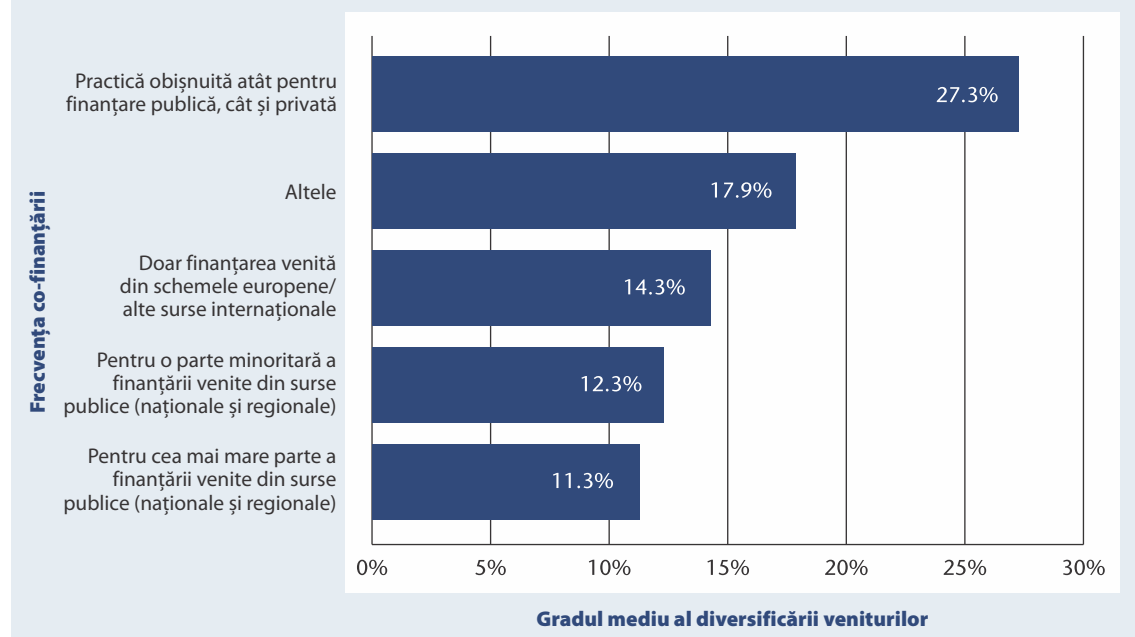
<sup>45</sup> Răspuns extras din chestionarul online

<sup>46</sup> A se vedea secțiunea cu privire la finanțarea publică, p. 36



Analiza datelor, de asemenea, arată clar legătura dintre frecvența cu care apar cerințele de co-finanțare și gradul diversificării veniturilor instituției (așa cum este arătat de ponderea relativă a veniturilor generate prin „surse suplimentare de venit” în venitul total). Acest lucru sugerează că sursele suplimentare de venit doar în rare cazuri finanțează activitățile pe baza calculării costurilor totale, solicitând de la universitate să-și autofinanțeze o parte a proiectului, de exemplu. Acest lucru deseori înseamnă că costurile indirecte<sup>47</sup> se acoperă de finanțatorul extern doar parțial, poate chiar deloc.

**Diagrama 11 – Relația dintre co-finanțare și diversificarea veniturilor**



Sursa: chestionarul online

Cu toate acestea, dovezile colectate arată că universitățile nu consideră co-finanțarea drept forță motrică a diversificării veniturilor. În majoritatea cazurilor, când se confruntă cu cerințele de co-finanțare, universitățile folosesc resursele din bugetul său de bază, ceea ce duce la investiții insuficiente în dotări și echipamente. Prin urmare, doar cu activități și proiecte finanțate parțial care se majorează, decalajul de finanțare a unei instituții va crește inevitabil, astfel punând în pericol sustenabilitatea financiară a universităților.

Co-finanțarea, prin urmare, nu este o forță motrică, ci un risc asociat cu diversificarea veniturilor, care trebuie redus prin încurajarea finanțatorilor să finanțeze activitățile pe baza calculării costurilor totale (Vezi p. 75).

#### Articolul 9 „Reușită spre moarte”: pericolele co-finanțării

*Din anul 2003 subvențiile globale pe care le primește Universitatea Tehnică din Darmstadt de la Statul Hessen pot fi împărțite între o subvenție de bază (80%) și un „buget de performanță” (20%). Indicatorii bugetului de performanță se calculează pe baza performanței medii din trei ani precedenți. O parte importantă a bugetului de performanță depinde de o schemă asemănătoare cu o „schemă de complementare a venitului de la terți”, prin care statul adaugă 0,50 euro pentru fiecare euro provenit din surse suplimentare de finanțare (cu excepții notabile). Este totuși de așteptat ca la următoarele negocieri acest sistem va fi limitat, în funcție de capacitatea puternică a universității de a atrage o astfel de finanțare.*

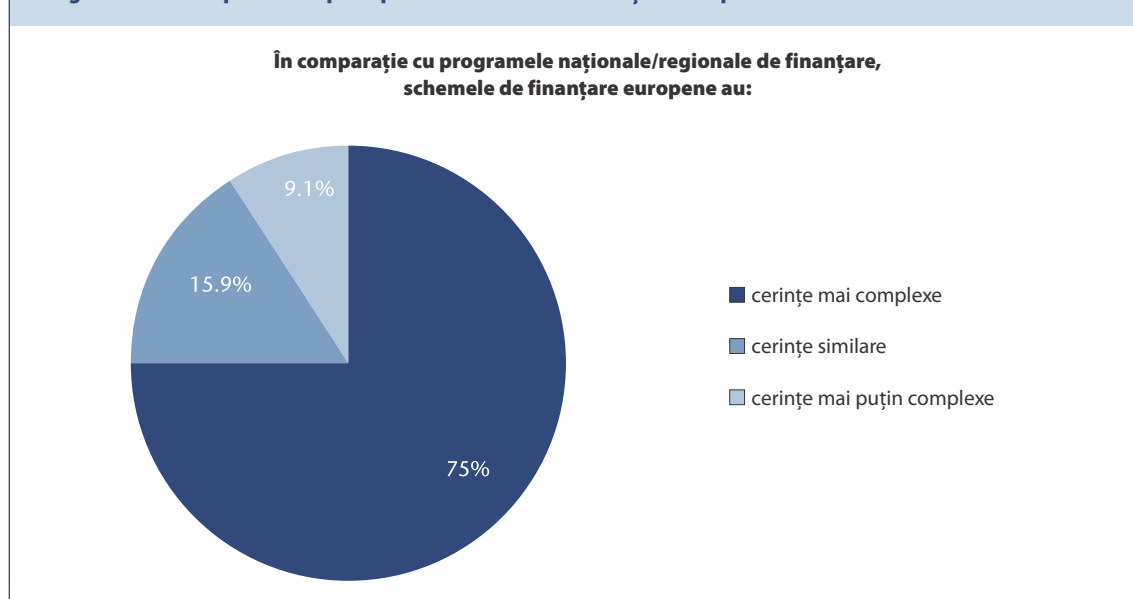
*În același timp, finanțarea de la sectorul industrial și de la Fundația Germană pentru Cercetare (DFG) (care alcătuiește cea mai mare parte a venitului UT din Darmstadt generat din surse suplimentare) niciodată nu acoperă mai mult de 20% a costurilor indirecte (din care 50% ajung la nivel central). Prin urmare, dezvoltarea necontrolată a cercetării contractuale de fapt amenință sustenabilitate financiară a instituției, care este forțată să subvenționeze aceste activități din bugetul de bază aflat în stagnare.*

<sup>47</sup> Vezi definițiile, p. 15

## 3.4 Scheme de finanțare europene

În timp ce multiplicarea surselor de finanțare publică indirectă, la nivel național, regional și uneori local, creează dificultăți interne de management și administrative pentru universități, uneori cerând ca ele să mențină diferite sisteme contabile, obstacolul este și mai mare atunci când se analizează schemele de finanțare europene. Într-adevăr, majoritatea reprezentanților universităților chestionate percep programele de finanțare europene ca fiind mai dificil de accesat și mai complicat de gestionat decât echivalenții acestora la nivel național. Acest lucru este extrem de dăunător pentru aceste scheme, având în vedere importanța pe care au câștigat-o de-a lungul anilor, și mai ales pentru participare la programul-cadru pentru cercetare, care este pe larg recunoscut ca un indicator de excelență în cercetare și cooperare internațională.

**Diagrama 12 – Complexitatea percepută a schemelor de finanțare europene**



Sursa: sondajele Ghent și Bologna

### 3.4.1 Al șaptelea Program-cadru pentru cercetare și inovare (PC7)

O complexitate mai mare este determinată de numărul mare de diferite instrumente de finanțare care există în cadrul fiecărui program de finanțare, și cu atât mai mult în cazul PC7. Diversitatea de instrumente în cadrul PC7 și varietatea corespunzătoare a criteriilor de eligibilitate, cerințe de participare, norme financiare și administrative, creează un nivel de complexitate care constituie, de fapt, o barieră de acces foarte mare pentru universități, în special din noile state membre. Suplimentar la aceasta, costurile birocratice excesive determinate de participarea la proiecte PC7, în combinație cu cerințele de co-finanțare, împiedică tot mai multe universități să-și mențină nivelul de participare. EUA a solicitat în mod constant simplificarea programelor europene de finanțare a cercetării (Vezi p. 75).

Această tendință este destul de îngrijorătoare, având în vedere că universitățile tehnice/orientate spre cercetare foarte renumite refuză treptat participarea la aceste programe, prin aceasta diminuând calitatea cercetării finanțate de către Uniunea Europeană. Acest lucru a fost evident în cadrul Inițiativei comune referitoare la inițiativa privind medicamentele inovatoare (IMI) lansată în luna mai 2007. Multe universități și-au exprimat imediat îngrijorarea cu privire la politica IMI ce ține de drepturile de proprietate intelectuală și modelul său de finanțare, care se deosebea de regulile PC7. În rezultat, unele universități europene de frunte s-au abținut de la participare în această schemă.

Cu toate acestea, din cauza bugetelor publice naționale reduse multe universități care caută finanțare din partea UE vor aplica chiar și pentru modele de finanțare neatractive. Această dezvoltare ar putea duce la două evoluții îngrijorătoare: cererile de înaltă calitate vor avea de suferit, iar acele instituții care aplică pentru sursele de finanțare nefavorabile vor lărgi decalajul de finanțare pentru activitățile sale de cercetare.

## 3.4.2 Fondurile structurale europene

Fonduri structurale<sup>48</sup> provoacă și ele îngrijorări. Ele au devenit o sursă însemnată de finanțare pentru multe universități în întreaga Europă, atât pentru educație, cât și activități de cercetare. Pentru noile state membre ai Uniunii Europene, acest proces a fost unul foarte rapid, deoarece această sursă a fost accesibilă pentru ei doar după aderarea lor la UE (2004 și 2007). Prin urmare, acest lucru necesită un efort important de adaptare pentru diferite grupuri de personal ale universităților. Un exemplu al relevanței acestor fonduri pentru o universitate este oferit în Articolul 10.

### Articolul 10 Fonduri structurale europene la Universitatea Masaryk

*Universitatea Masaryk, cu sediul în Brno în Republica Cehă, este o universitate cu ciclu complet, cu nouă facultăți și peste 40,000 de studenți. În timp ce instituția a primit deja o oarecare finanțare de la fondurile structurale în perioada 2004-2006, perioada de realizare de programe 2007-2013 a reprezentat o oportunitate importantă pentru universitate. La nivel național, două programe operaționale sunt direct relevante pentru instituțiile de învățământ superior dotate cu un pachet financiar total de 4 587 miliarde de euro (85% finanțate de Uniunea Europeană, 15% finanțate din bugetul statului Ceh):*

- *Programul Operațional de Cercetare și Dezvoltare pentru Inovare intenționează să ajute să sporească capacitatea de cercetare a Cehiei și să modernizeze echipamentul de cercetare prin acordarea de fonduri pentru infrastructura de cercetare, precum și a unei finanțări de bază pentru lansare în vederea funcționării acestor noi dotări pentru cercetare.*
- *Programul Operațional Educație pentru Competitivitate este axat pe dezvoltarea resurselor umane, susținerea inovării programelor de studii și curriculelor, precum și a programelor de instruire pentru cadre didactice universitare și dezvoltarea unei noi generații de tineri oameni de știință.*

*Participarea la proiecte finanțate de către fondurile structurale este de o mare importanță pentru Universitatea Masaryk deoarece aceasta este o sursă importantă de mijloace financiare suplimentare. Într-adevăr, în timp ce bugetul universității pentru anul 2009 a alcătuit în jur 232 milioane de euro, proiectele fondurilor structurale aprobate (pentru o durată medie de trei ani) au constituit 51 de milioane de euro. De asemenea, universitatea a aplicat suplimentar pentru proiecte în valoare de 259 milioane de euro, în mare parte dedicate cheltuielilor capitale (achiziționarea de clădiri, echipamente, software).*

*În plus, se așteaptă ca finanțarea de bază pentru educație și cercetare din partea Ministerului Educației, Tineretului și Sportului al Republicii Ceha, în cel mai bun caz să rămână la același nivel în anul care vine, dar cel mai probabil va scădea ușor, ca urmare a crizei financiare și economice. Prin urmare, în regiunile eligibile pentru aceste fonduri, fondurile structurale vor fi singura sursă de investiții în clădiri și echipamente noi pentru universități pentru câțiva ani.*

*În timp ce această finanțare suplimentară este una considerabilă, universitatea este, de asemenea, conștientă de riscul și obligația pe care aceasta le reprezintă, având în vedere provocările legate de această sursă de finanțare. Prin urmare, universitatea a creat în anul 2008 un oficiu de suport pentru proiect, care cuprinde acum șase angajați cu normă întreagă, care se ocupă de toate proiectele finanțate din fonduri structurale în cadrul universității. Este un departament al rectoratului, care are grijă de riscurile administrative, financiare și de altă natură asociate proiectelor. Acesta oferă, de asemenea, îndrumare metodică facultăților, departamentelor și echipelor individuale de proiect. Oficiul este în strânsă legătură cu conducerea Universității, în special cu bursierul și vice-rectorul pentru Strategie și Relații Externe. Oficiul de suport pentru proiect gestionează, de asemenea, cooperarea dintre departamentele specifice, cum ar fi cel financiar, resurse umane, juridic, licitații publice, biroul de dezvoltare a infrastructurii, etc. în vederea furnizării unui suport complet și coordonat tuturor proiectelor și prevenirii riscurilor. În plus, universitatea a întemeiat, de asemenea, o rețea de coordonatori de facultate pentru a avea o coordonare mai amplă în cadrul universității și pentru a fi mai aproape de echipele individuale de proiect.*

<sup>48</sup> Deoarece ele sunt direcționate prin intermediul autorităților naționale sau regionale, aceste fonduri pot fi uneori considerate și clasificate ca fonduri naționale și nu europene în sistemul contabil al unor universități.

Provocările asociate gestionării fondurilor structurale și constatate de către universități pe parcursul proiectului includ:

- Lipsa de uniformitate în interpretarea regulilor

Având în vedere importanța fondurilor structurale în bugetul universității, stabilitatea, previzibilitatea și interpretarea uniformă a regulilor sunt o pre-condiție pentru implementarea cu succes a proiectului. Cu toate acestea, schimbările de personal în cadrul organelor de conducere sunt frecvente, ceea ce duce la schimbări în manuale și interpretarea regulilor, uneori de mai multe ori în același an.

- Cerințe de raportare excesive

Fondurile structurale se bazează pe o conducere coparticipativă realizată de Comisia Europeană și statele membre. Prin urmare, procesul de stabilire a normelor financiare, administrative și de raportare pentru aceste fonduri implică în mod necesar mai multe etape și contribuții din partea diferitelor autorități. La sfârșitul acestui proces, beneficiarul are de a face cu cerințe excesive și uneori inutile de raportare, cum ar fi expedierea mai multor copii ale documentelor, furnizarea de documente suplimentare care să justifice cheltuielile de personal (nu numai fișe de pontaj, dar și copii ale contractelor de muncă, fișelor salariale, copii de extrase bancare care atestă că transferul financiar a avut loc, etc).

- Cerințe financiare tehnice

Universitățile trebuie să deschidă un cont bancar separat pentru fiecare proiect (care de multe ori duce la crearea de zeci de conturi bancare per instituție) în care trebuie să fie înregistrate toate costurile și veniturile proiectului. Cu toate acestea, posesia de conturi separate pentru fiecare proiect face imposibil de a avea o gestionare a numerarului eficientă la nivel universitar. De asemenea, aceasta duce la probleme de raportare, atunci când instituțiile nu pot „separa” costurile salariale și să le plătească separat din diferite conturi de proiecte.

- Co-finanțare și co-finanțare „ascunsă”

Deși universitățile (dat fiind statutul lor public) sunt, de obicei, eligibile pentru finanțare de 100% din fondurile structurale, acest lucru nu este întotdeauna așa și universitățile trebuie să co-finanțeze unele proiecte din bugetul lor de bază. În multe cazuri, universitățile nu pot pur și simplu să refuze asemenea finanțare, chiar și cu așa condiții, deoarece fondurile structurale deseori reprezintă oportunități importante pentru a obține investițiile necesare în clădiri și echipamente de cercetare.

Cu toate acestea, contribuția financiară a universităților la aceste proiecte depășește îndeplinirea cerințelor de co-finanțare. Experiența arată că în multe cazuri există co-finanțare „ascunsă”, inclusiv cheltuieli de pregătire neeligibile, beneficii sociale ale personalului, categorii de salarii mici (sub medie), etc. Un alt exemplu pot fi restricțiile în cazul clădirilor, de exemplu costurile pentru fondarea unei cafenele / cantine într-o clădire nouă sau crearea unui spațiu de parcare în jurul clădirii nu sunt eligibile pentru finanțare în cadrul fondurilor structurale, chiar dacă nefurnizarea unor astfel de servicii este imposibilă pentru o universitate.

La nivel național în Europa există practici bune de a stimula diversificarea veniturilor prin oferirea unui sprijin universităților, care aplică la Programe de finanțare europene, și mai ales la PC7 (Vezi Articolul 11 pentru exemplu). Se poate vedea că în cazul în care astfel de sisteme nu sunt coordonate între statele membre, acestea vor contribui la crearea unor condiții de concurență inechitabile pentru universități în întreaga Europă, unde unele țări oferă sprijin mai cuprinzător decât altele.

**Articolul 11 Sprijinul național pentru participare la scheme de finanțare europene**

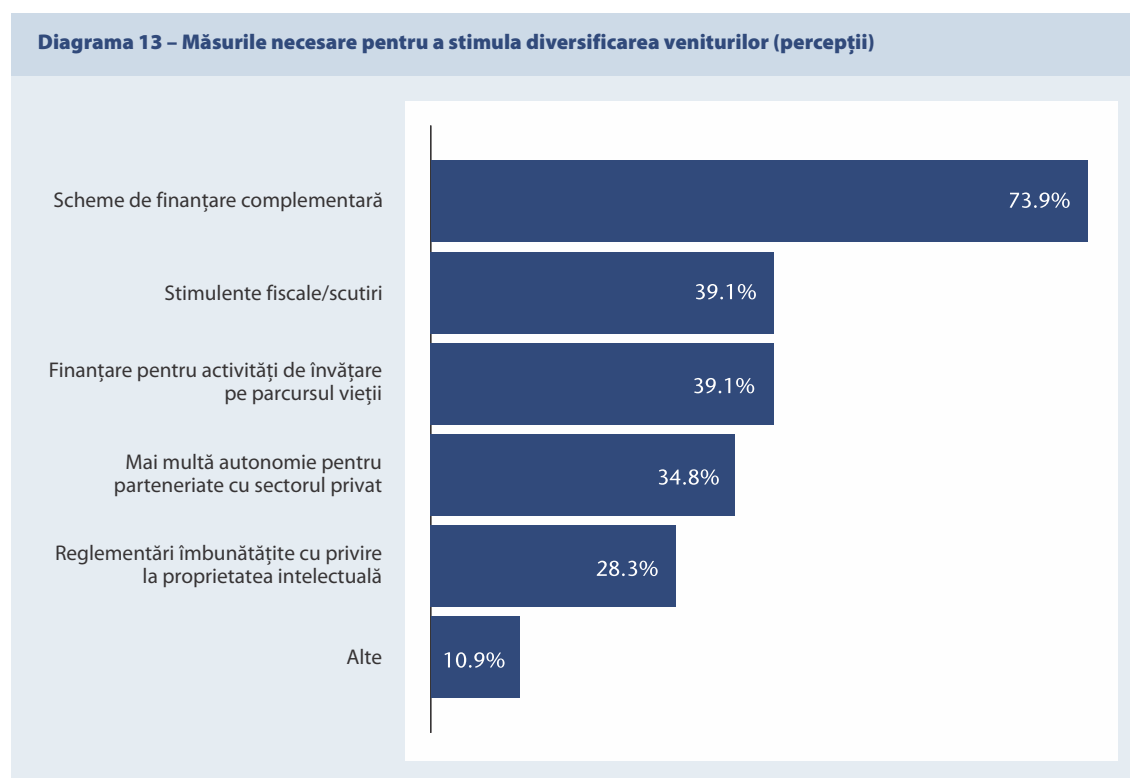
*Agenția pentru Cercetare și Dezvoltare din Slovacia a elaborat un program inovator, care oferă aplicațiilor naționali la PC7 o finanțare compensatoare a costurilor determinate de faza de pregătire a proiectului. Acest lucru se realizează printr-o solicitare anuală pentru aplicare, care a fost dotat în 2010 cu aproape 700,000 de euro. Agenția se axează pe anumite tipuri de acțiuni și scheme de finanțare și își bazează decizia sa de a rambursa aceste costuri din evaluarea cererii depuse realizate de către Comisia Europeană.*

*Agenția pentru Cercetare și Dezvoltare din Slovacia, de asemenea, oferă o „co-finanțare națională” complementar subvenției din partea Comisiei Europene în cadrul PC7 pentru a stimula participarea echipelor slovace în cercetare europeană.*

## 3.5 Stabilirea de stimulente adecvate pentru stimularea diversificării veniturilor

Analiza datelor arată o lipsă generală de sprijin pentru universități din partea autorităților publice în ceea ce privește diversificarea veniturilor (Vezi p. 50). Unde totuși există sprijin, acesta este cel mai adesea considerat ca un factor de succes esențial. Diagrama de mai jos detaliază unele dintre măsurile pe care universitățile le percep ca fiind necesare pentru a încuraja diversificarea veniturilor în instituțiile lor.

**Diagrama 13 – Măsurile necesare pentru a stimula diversificarea veniturilor (percepții)**



Sursa: sondajele Ghent și Bologna

### 3.5.1 Scheme de finanțare complementare

Schemele de finanțare complementare (egalare)<sup>49</sup> par a fi drept cea mai populară măsură pentru diversificarea veniturilor. 84% dintre managerii universitari chestionați consideră acest lucru ca fiind un mecanism de stimulare important. Acest lucru este oarecum surprinzător, având în vedere că astfel de sisteme au fost implementate doar în Marea Britanie și Norvegia. Finlanda a elaborat o schemă singulară de egalare pentru universitățile nou create, însă nu a lansat o schemă pe termen lung. Având în vedere succesul acestor scheme în țările unde ele au fost implementate, scheme de finanțare de egalare reprezintă un mecanism care trebuie luat în considerare de către toți finanțatorii publici. Schemele stabilite în Țara Galilor și Norvegia sunt analizate mai detaliat în Articolele 12 și 13. Analiza arată că natura și obiectivele acestor două scheme sunt similare, dar că acestea diferă semnificativ în unele domenii-cheie.

#### Articolul 12 „Programul de consolidare a donațiilor” din Norvegia

„Programul de consolidare a donațiilor”<sup>50</sup> a fost implementat în Norvegia în 2006. Acesta a fost creat pentru a stimula donațiile către universități, care în mod tradițional au rămas mici într-o țară în care universitățile sunt percepute ca agenții guvernamentale. Finanțarea publică directă, de obicei, constituie între 70 și 75% din bugetul total al universităților.

Prin această schemă, statul egalează/complementează donațiile care depășesc 0,35 milioane de euro la un nivel de 25%. Aceasta sa concentrat mai întâi pe donațiile din partea întreprinderilor și persoanelor fizice, iar din 2007 sunt luate în considerare și donațiile din partea fundațiilor și organizațiilor de caritate.

#### Condiții de eligibilitate pentru donații:

- Donațiile trebuie să fie orientate spre cercetarea de bază pe termen lung
- Donațiile nu pot finanța activitățile de cercetare care oferă beneficii directe afacerii donatorului
- Donațiile trebuie să constituie un minim de 3 milioane NOK (aproximativ 0,35 milioane de euro)

#### Procesul:

- Donatorul și instituția receptoare se înțeleg cu privire la formalitățile și utilizarea donației
- Instituția receptoare trebuie să completeze un simplu formular de cerere
- Instituția receptoare trebuie să garanteze că donațiile se califică pentru consolidare
- Decizia se ia în mod normal în termen de trei săptămâni
- Consiliul de Cercetare din Norvegia distribuie consolidările pentru donații
- „Consolidarea” se plătește instituției care primește donație
- Instituția receptoare trebuie să prezinte un raport financiar

#### Statutul donațiilor:

2006 – 531 milioane NOK (~63 milioane de euro)

2007 – 193 milioane NOK (~23 milioane de euro)

2008 – 238 milioane NOK (~28 milioane de euro)

Programul este considerat de succes și și-a dublat finanțarea caritabilă în Norvegia de la introducerea sa. Un obiectiv principal al programului a fost menținerea procedurilor de depunere a cererii și de luare a deciziilor cât mai simplu posibil. Autoritățile norvegiene nu au luat în considerare includerea unor stimulente fiscale în acest program.

<sup>49</sup> Vezi definițiile, p. 15

<sup>50</sup> Sumarul prezentării lui Kari Balke Øiseth, directorul general al departamentului de cercetare, Ministerul de Educație și Cercetare Norvegian, la seminarul EUDIS desfășurat în Madrid pe 16-17 octombrie 2009.

**Articolul 13 Scheme de finanțare de egalare pentru acțiuni de caritate în Țara Galilor**

În Țara Galilor, Ministerul Educației în decembrie 2008 a anunțat crearea a unei scheme de susținere a universităților din Țara Galilor ca să-și extindă eforturile de strângere de fonduri și să stimuleze noi investiții în învățământul superior de la investitori privați. Schema ar trebui să încurajeze universitățile din Țara Galilor să-și sporească și să-și extindă capacitatea lor de strângere de fonduri și să ofere stimulente pentru dăruire voluntară din partea absolvenților și altor persoane fizice prin garantarea unei finanțări suplimentare de egalare din partea guvernului. Acest anunț a urmat lansarea de mai devreme a unei scheme similare în Anglia în 2008. Schema de finanțare de egalare pentru acțiuni de caritate<sup>51</sup> se bazează în mod substanțial pe schema similară din Anglia, cu anumite modificări pentru a reflecta dimensiunea mai mică și circumstanțele sectorului învățământului superior în Țara Galilor.

**Structura**

Consiliul de Finanțare a Învățământului Superior din Țara Galilor a alocat fonduri din Fondul de Dezvoltare Strategică pentru o perioadă de trei ani începând cu octombrie 2009, cu următoarele sume de 1,5 milioane, 3,5 milioane și 5 milioane GBP pentru a sprijini Schema.

Schema de finanțare de egalare are două categorii, fiecare cu diferite proporții și plafoane de finanțare:

*Categoria 1:* pentru instituțiile mai puțin experimentate în activități de colectare de fonduri și cele care doresc să-și consolideze capacitatea de un nivel scăzut. Fiecare 1 GBP ridicat este egalat în întregime până la nivelul unui plafon fixat.

*Categoria 2:* pentru instituțiile cu programe de dezvoltare existente. Fiecare 2 GBP ridicați sunt egalati cu 1 GBP până la nivelul unui plafon fixat.

Fondurile de egalare se plătesc anual pentru anul precedent. Nivelul fondurilor plătite efectiv depinde de categoria la care se referă instituția și constituie nivelul plafonului pentru acea categorie. Instituțiile au libertatea de a decide cum să cheltuiască, în anumite limite, fondurile de egalare.

**Eligibilitate:**

Următoarele forme de acordare sunt eligibile pentru fondurile de egalare:

- Daruri concrete de numerar
- Daruri de acțiuni, cu valoarea lor în numerar fixată de valoarea acțiunii la data donării
- Daruri de la trusturi de caritate mici/mijlocii sau fundații care donează mai puțin de 60 milioane de lire sterline pe an
- Daruri prin intermediul trusturilor de dezvoltare non-consolidate deținute de instituțiile de învățământ superior
- Cadouri corporative și cadouri din străinătate, în cazul în care se încadrează în categoriile de mai sus
- Dar de ajutor.

Darurile de la trusturile și fundațiile de cercetare sunt eligibile în cazul în care acestea sunt daruri, nu contracte, și dacă acestea nu sunt limitate pentru scopuri foarte specifice. Moștenirile și cadourile în natură nu sunt eligibile pentru egalare.

Schema norvegiană pare să fie mai limitată și restrictivă decât echivalenta sa din Țara Galilor, ceea ce reflectă, de asemenea, diferența mediului cultural și a abordării față de strângerea de fonduri – schema din Țara Galilor fiind modelată după sistemul existent în Anglia, în timp ce cea norvegiană poate fi considerată ca o plasmuire fără un model.

În timpul înființării programului, de exemplu, guvernul norvegian a trebuit să argumenteze de ce cercetarea de bază ar trebui să fie parțial finanțată din surse private – în Norvegia acest lucru este văzut în general ca o responsabilitate a bugetului public. Guvernul, de asemenea, a trebuit să clarifice faptul că acest sistem nu va duce la reducerea altor surse de finanțare publică, și că aceste resurse vor fi suplimentare.

<sup>51</sup> Sumarul prezentării lui Philip Gummett, Director executiv, Consiliul de Finanțare a Învățământului Superior din Țara Galilor, la Conferința Experților desfășurată în Bologna pe 13-14 septembrie 2010.

În Norvegia universitățile beneficiare și donatorii trebuie să se înțeleagă asupra utilizării donației. Aceasta trebuie să fi alocată pentru cercetarea de bază pe termen lung și nu poate aduce beneficii directe donatorului. Universitățile din Țara Galilor au mai multă libertate de a folosi fondurile de egalare care se furnizează ulterior. De exemplu, nu există nici o legătură directă în ceea ce privește alocarea internă între banii privați ridicați și fondurile de egalare primite. Sistemul din Țara Galilor are o abordare sofisticată, bazată pe două categorii, care îi permite să facă diferența între universitățile, care au dezvoltat o anumită capacitate de strângere de fonduri și cele care nu au fost în stare să facă acest lucru până acum. Prin urmare, acesta include un element de consolidare a capacităților în cadrul finanțării disponibile pentru schemă prin furnizarea unei plăți suplimentare unice de 20,000 GBP pentru fiecare instituție din prima categorie pentru a consolida capacitatea de strângere de fonduri.

Următoarele principii-cheie pentru schemele de finanțare de egalare de succes au fost extrase din comparația acestor sisteme, evaluarea schemelor existente de către reprezentanții societății civile și discuțiile purtate pe tot parcursul proiectului cu liderii și manageri universitari:

- Regulile simple sunt esențiale pentru acceptare
- Nu trebuie să existe o limită pentru activitățile universității, care pot fi egale
- Un număr mai mare de donatori poate avea un efect mai mare\* Stimulentele fiscale pot oferi un efect suplimentar de levier
- Autoritățile publice trebuie să clarifice faptul că fondurile de egalare nu vor duce la reducerea altor surse de finanțare publică
- Mecanismele trebuie să includă finanțare pentru consolidarea capacităților de strângere de fonduri în cadrul universităților.

### 3.5.2 Sprijin pentru dezvoltarea liderismului și profesionalizare

Evoluția misiunilor universității, un mediu tot mai competitiv, noile cerințe și activități au contribuit la o transformare a sectorului învățământului superior în ultimul deceniu. Această schimbare cere în mod firesc o conducere consolidată și o gamă largă de abilități de manageriale. Autoritățile publice pot sprijini această tranziție prin furnizarea fie a unei finanțării directe universităților ca să înființeze programe de dezvoltare, fie prin constituirea unor organe specializate destinate furnizării de servicii de susținere și consiliere cu privire la conducere, guvernare și management. Programele de dezvoltare a liderismului pot ajuta la stimularea schimbului de bune practici și dotarea liderilor și managerilor universitari de azi și viitori cu abilități necesare pentru a-i ajuta să contribuie continuu la îmbunătățire și să răspundă la provocările actuale și viitoare. Deși universitățile au subliniat lipsa unor abilități corespunzătoare ca obstacol-cheie în calea diversificării veniturilor și domeniu care are nevoie de susținere, foarte puține mecanisme de sprijin există astăzi în țările europene. Chestionarul prezentat managerilor universitari în iunie 2010 a relevat faptul că majoritatea respondenților nu au primit nici un fel de sprijin extern pentru a dezvolta și instrui personalul.

Unica țară din Europa care a investit în crearea unui organ specific pentru dezvoltarea abilității de conducere și manageriale pentru liderii și managerii universitari este Marea Britanie, cu Fundația de Leadership pentru Învățământul Superior (LFHE). Consiliile de instituire din Anglia, Țara Galilor și Scoția au oferit capital inițial pentru a sprijini inițiativa condusă de universitățile britanice de a crea un organ care furnizează o dezvoltare profesională și direcționată. Acestea, de asemenea, promovează o cultură a studierii organizaționale și a reflectării și exemple remarcabile de leadership, guvernare și management de excelență în rândul instituțiilor britanice de învățământ superior, astfel încât acestea sunt prezentate ca organizații model.

Având în vedere importanța deosebită a acestui factor de succes, nu numai pentru diversificarea veniturilor, dar, de asemenea, pentru a face față provocărilor actuale și viitoare ale conducerii din sectorul învățământului superior, acest lucru ar fi o investiție pentru autoritățile publice, care ar genera mari succese în ceea ce privește finanțarea învățământului superior în general.



### 3.5.3 Modalități de finanțare îmbunătățite: simplificare și finanțare pe baza calculării costurilor totale

În timp ce diversificarea în cadrul sectorului finanțării publice poate, de asemenea, să ajute la atenuarea riscurilor și reducerea dependenței față de un singur finanțator, fragmentarea necoordonată a surselor de finanțare reprezintă, de asemenea, mari provocări pentru universități – în special a schemelor de finanțare pe bază de competiție atât la nivel european, cât și cel național. Într-adevăr, asemenea scheme tind să aibă diferite regimuri de responsabilitate (uneori, în pofida faptului că sunt stabilite de către același finanțator) și adesea există costuri de conformare ridicate pentru procedurile de aplicare și de raportare. În plus, una din problemele evidențiate anterior este că multe scheme de finanțare pe bază de competiție pur și simplu nu acoperă toate costurile acestor activități și proiecte.

Studiul precedent al EUA a arătat că schemele de finanțare europene joacă un rol important în modelarea schemelor de finanțare naționale. Prin urmare, Uniunea Europeană trebuie să întreprindă acțiuni în vederea unei acoperiri mai bune a costurilor totale de cercetare și ale altor activități, a simplificării regulilor pentru astfel de scheme și să caute modalități de a reduce costurile de participare pentru universități. Este necesar ca diferite organisme de finanțare să se implice în dialogul cu privire la căutarea de modalități de a coordona și simplifica regulile și procedurile de responsabilizare. Astfel de principii de simplificare trebuie să fie implementate temeinic – nu numai pentru regulile în sine, dar, de asemenea, pentru interpretarea și executarea lor. Acest lucru la rândul său, va asigura faptul că banii economisiți prin proceduri mai simple pot fi cheltuiți direct pe activități de predare, cercetare și inovare.

#### Simplificare

Dovezile colectate pe parcursul proiectului indică clar birocrăția excesivă și complexitatea în cadrul modalităților de finanțare ca fiind un obstacol major în implementarea unei strategii sustenabile de diversificare a veniturilor pentru multe universități din Europa. Datele cantitative, studii de caz și contribuțiile din partea grupului de lucru pe politici de cercetare al EUA a relevat o mare nevoie de a face progrese în eforturile europene și naționale pentru a simplifica schemele de finanțare. Atât tendința ascendentă în folosirea finanțării pe bază de competiție la nivel național, cât și presiunea asupra universităților de a căuta scheme de finanțare suplimentare, în mare majoritate competitive, demonstrează faptul că această problemă cu siguranță nu va dispărea în următorul deceniu.

În anii 2009 și 2010 dezbaterile cu privire la simplificare au atins nivele noi la scară europeană, cu o cooperare sporită între diferite instituții în discutarea următorilor pași necesari pentru a ajunge la o simplificare reală a finanțării europene. Următoarele recomandări în vederea simplificării au fost făcute de către EUA în interesul sectorului universitar, la care s-a ajuns în cadrul analizei datelor Eudis și activității EUA aferente:

- Măsurile de responsabilizare care însoțesc programele de finanțare trebuie să fie echilibrate și proporționale și trebuie să se bazeze pe încredere reciprocă.
- Simplificarea trebuie să includă întregul proces, de la aplicare până la raportare și măsuri de control ulterioare, cum ar fi auditurile.
- Regulile de participare elaborate în cadrul PC7 trebuie să se aplice tuturor surselor aferente de finanțare create ulterior, dar nu să fie elaborate reguli specifice pentru fiecare program suplimentar. Diversitatea ar trebui să rămână doar în cazul în care este absolut necesară (luând în considerare, de exemplu, diferența dintre instituțiile de învățământ superior și companii).
- Este necesar de elaborat o terminologie comună pentru toate schemele de finanțare; reglementările neclare și, uneori, contradictorii trebuie să fie eliminate, iar documente orientative – clarificate.
- Toate normele, reglementările și documentele trebuie să fie disponibile de la lansarea programului și să rămână neschimbate de-a lungul duratei sale – schimbările pe parcursul existenței programului trebuie evitate. Reglementările financiare trebuie să țină seama de diversitatea metodelor contabile în universitățile din Europa și, prin urmare, trebuie să accepte diferite metode de identificare a activităților, obiectelor cheltuielilor, forțelor motrice ale costurilor, bazei costurilor și alocării timpului pentru personal, dar nu să impună un sistem general aplicabil.

- Diferite metode de calcul pentru identificarea costurilor indirecte ar trebui să fie recunoscute valabile în egală măsură. **Implementarea** și interpretarea acestor reglementări trebuie să fie guvernată de principiile orientative ale simplificării. Încrederea trebuie să fie cultivată printr-un dialog continuu între finanțatori și beneficiari, având în vedere amploarea misiunilor universităților.

Programele de finanțare europene trebuie să dea un exemplu prin simplificarea și raționalizarea normelor sale după cum s-a sugerat anterior. Coordonarea cu schemele de finanțare naționale trebuie să fie sporită printr-o mai bună cooperare între diferiții finanțatori, așa cum este exemplificat de către activitatea desfășurată de platforma părților interesate cu privire la „Principiile comune care guvernează finanțarea externă a cercetării”.

#### Articolul 14 Simplificarea tranzacțiilor financiare pentru universitățile din Olanda

*În contextul în care finanțarea publică directă s-a stabilizat, în timp ce finanțarea publică competitivă și cercetările contractuale cu sectorul privat au crescut, în Olanda există o tensiune tot mai mare ce ține de acoperirea costurilor indirecte. Companiile olandeze nu consideră că este responsabilitatea lor să acopere astfel de costuri în cadrul cercetărilor contractuale. Cu toate acestea, activitatea de cercetare care nu se estimează pe baza calculării costurilor totale ar putea fi considerată ca subvenție de stat ilegală acordată sectorului industrial național.*

*Pentru a îmbunătăți transparența în acest domeniu, Departamentul de Finanțe a elaborat un cadru uniform pentru toate subvențiile guvernamentale, inclusiv pentru cercetare. Cerințele de responsabilitate sunt proporționale volumului subvenției (sub 25,000 euro; între 25,000 euro și 125,000 euro; peste 125,000 euro). Acest cadru trebuia să fie implementat de către toate departamentele până în 2012. Din 2009 auditul a fost, de asemenea, simplificat, după principiul „informații unice audit unic”. Acest lucru are ca scop evitarea dublării și armonizarea elementelor contabile de bază olandeze și europene, pe cât este posibil.*

*Guvernul a încheiat de asemenea acorduri cu universități și alți finanțatori principali ai lor pentru a clarifica terminologia referitoare la costuri. În paralel, autoritățile publice stimulează implementarea metodelor de calculare a costurilor totale în instituțiile de învățământ superior pentru a spori transparența (care finanțator și care parte a activității o plătește).<sup>52</sup>*

#### Finanțarea pe baza calculării costurilor totale

Constatările proiectului EUDIS arată clar că universitățile sunt îngrijorate, în perspectivă medie și lungă, despre faptul că sunt nevoite să accepte tot mai mult să desfășoare activități care se finanțează doar parțial. Acest lucru este cu atât mai relevant atunci când sursele noi, suplimentare de finanțare sau finanțatorii tradiționali apelează la co-finanțare, cerând ca universitatea să-și autofinanțeze o parte a proiectului. Creșterea numărului acestor surse de co-finanțare va extinde decalajul de finanțare și va duce pe termen lung la restanțe masive în investiții, deoarece universitățile încearcă să acopere partea lipsă din sursa de finanțare publică, care se diminuează sau să se abțină de la investiții în dotări sau personal. Toți finanțatorii naționali și finanțatorii europeni trebuie să rezolve această problemă în regim de urgență, deoarece analiza arătată că universitățile vor apela – datorită lipsei de alternative – la surse suplimentare, care în mare parte doar co-finanțează proiectele. Totuși, potrivit analizei, co-finanțarea nu este o forță motrică a diversificării. În timp ce finanțatorii individuali susțin că co-finanțarea le permite să finanțeze mai multe activități, proiectul arată că acest lucru este începutul unui cerc vicios, prin care instituțiile vor trebui să urmărească mai multe surse de co-finanțare, astfel mărinind decalajul de finanțare. Capacitatea tot mai mare de identificare a costurilor reale ale activităților va arăta, de asemenea, că volumul insuficient al finanțării în universitățile europene este chiar mai mare decât era de așteptat.

Într-un context național sau regional, principalul finanțator poate compensa instituțiilor care beneficiază de finanțare din surse competitive și nu acoperă costurile totale ale unei activități (Canada a elaborat asemenea scheme). Dar soluțiile într-un mediu de finanțare internaționalizat tot mai mult sunt din ce în ce mai complexe. Dacă finanțarea europeană nu acoperă costurile totale ale proiectelor finanțate, acest lucru va duce la condiții de concurență inechitabile pentru universitățile din întreaga Europă. Unele țări, de exemplu, au elaborat programe de compensare, prin care se acoperă costurile lipsă din finanțarea europeană. În unele țări,

universitățile pot recupera taxa pe valoarea adăugată, ceea ce nu este (sau foarte rar) posibil în programele de finanțare europene. Unica soluție practică a acestei probleme, care trebuie rezolvată, este apelarea la finanțare pe baza calculării costurilor totale, chiar dacă ar avea consecințe cu privire la numărul de proiecte finanțate.

Universitățile trebuie să-i convingă pe finanțatorii săi că finanțarea pe baza calculării costurilor totale justifică toate motivele dezbătute mai sus, în același timp garantând finanțatorilor că universitățile caută și ele să implementeze măsuri de eficiență și să adopte procese administrative optime. Finanțarea pe baza calculării costurilor totale nu ar trebui să contribuie la recompensarea utilizării ineficiente a resurselor. Prin urmare, este important ca universitățile să comunice în mod transparent cu finanțatorii cu privire la măsurile întreprinse în vederea unei eficiențe interne.

### Dezvoltarea metodei calculării costurilor totale

Identificarea tuturor costurilor activităților universității este un instrument esențial în implementarea unei strategii de diversificare. Instituțiile trebuie să fie în măsură de a vedea dacă o sursă suplimentară acoperă costurile legate de o activitate, și dacă instituția obține profit sau pierde din cooperarea cu un partener. În cazul din urmă, încă ar mai putea fi relevant de continuat această activitate, dacă se poate de identificat alte surse sau dacă se poate de prevăzut o rentabilitate a investițiilor pe termen lung. Dezvoltarea sistemelor de calculare a costurilor totale este, prin urmare, un instrument esențial pentru diversificare.

EUA a abordat această problemă în prima parte a lucrării sale privind sustenabilitatea financiară a universităților în raportul *Universități sustenabile financiar: Către metoda calculării costurilor totale în universitățile europene*. Studiul a arătat că unele țări sau universități sunt cu mult înaintea decât alții în ceea ce privește **dezvoltarea sistemelor de calculare a costurilor totale**. Dezvoltarea variază de la țările, cum ar fi Marea Britanie și Olanda, unde a fost introdus un sistem uniform, dar flexibil în aproape toate universitățile, la țările în care nici una dintre universități nu a dezvoltat sisteme de calculare a costurilor totale, cum ar fi Slovenia sau Croația.

Studiul a relevat faptul, că sprijinul acordat de către autoritățile publice sau finanțatori pentru introducerea sistemelor de calculare a costurilor totale este esențial, dacă în anii care vin urmează a fi înregistrate progrese semnificative.

În multe cazuri, totuși, nu a existat nici un sprijin guvernamental extern, și, deși există țări unde a fost deja realizat un progres considerabil în dezvoltarea și implementarea sistemelor de calculare a costurilor totale în universități, există, de asemenea, un număr mare de țări care nu au vreo dezvoltare coordonată la nivel național și cu un număr semnificativ de universități, care nu pot identifica costurile totale ale activităților lor.

Având în vedere stadiul de dezvoltare relevat de acest studiu, EUA a sugerat în continuare să se acorde sprijin pentru a ajuta universitățile să implementeze sisteme de calculare a costurilor totale. Prin intermediul proiectului EUIMA<sup>53</sup>, și cu finanțarea de la PC7, EUA sprijină un număr de ateliere de lucru la nivel de țară în întreaga Europă concepute pentru conducerea universitară, finanțatori, consilii de cercetare și guverne, în special pentru a spori dezvoltarea inițiativelor de calculare a costurilor totale în cadrul universităților și, de asemenea, pentru a susține dezvoltarea lor la nivel național. Guvernele naționale ar trebui, de asemenea, să își intensifice eforturile pentru a sprijini dezvoltarea metodelor de calculare a costurilor totale, în scopul de a îmbunătăți sustenabilitatea sistemului.

<sup>53</sup> Universitățile europene implementând agenda de modernizare – proiect EUA finanțat de Comisia Europeană în cadrul celui de-al 7-lea Program-cadru pentru cercetare și dezvoltare (2009-2011).

# 4. Universități

## 4.1 Universitățile ce diversifică sursele de venit

Diagrama de mai jos ilustrează strategiile și mecanismele utilizate în prezent de către universitățile din întreaga Europă pentru a stimula diversificarea veniturilor. Deși este important de menționat, că astfel de activități și mecanisme nu sunt neapărat întreprinse de către universități cu scopul de a diversifica veniturile, acestea oferă un potențial pentru generarea veniturilor. Crearea și dezvoltarea de companii afiliate și zone științifice poate aduce o serie de avantaje legate de fortificarea capacităților de cercetare și legături mai strânse cu partenerii privați, dar acestea, de asemenea, în mod clar oferă perspective de venit suplimentar, ce rezultă din exploatarea cercetării. Cu toate acestea, deși aceste activități pot deseori aduce venit, acestea, mai rar, pot genera profit, având în vedere costurile totale suportate. Un exemplu revelator este cel al Centrului Palmenia pentru Educație Continuă din Helsinki, cea mai mare instituție de învățare pe tot parcursul vieții atașată la o universitate din Europa. Activitățile de învățare pe tot parcursul vieții sunt percepute în mare măsură ca având potențialul de a genera venit, prin faptul că permit universităților să ia în vizor noi contingente de studenți. Cu toate acestea, exemplul Centrului Palmenia arată că chiar și o astfel de instituție mare și bine stabilită încă nu permite universității să recupereze toate costurile suportate pentru această activitate, chiar dacă a exportat cu succes programele sale în alte țări. În prezent, venitul Centrului acoperă cca 90% din costurile aferente.<sup>54</sup>

**Diagrama 14 – Strategiile și mecanismele stabilite de universități pentru a stimula diversificarea veniturilor**



Sursa: chestionarul online

<sup>54</sup> Prezentare de Kauko Hämäläinen, Director al Centrului Palmenia pentru Educație Continuă, Universitatea din Helsinki, Finlanda, la Conferința Experților desfășurată în Bologna pe 13-14 septembrie 2010

## 4.2 Forțele motrice ale diversificării veniturilor

### Contextul economic general

Contextul economic general este o forță motrică importantă, întrucât presiunile asupra bugetelor publice duc la reducerea finanțării publice (Vezi, de asemenea, Capitolul 5 p. 107). Acest factor a fost menționat în diferite chestionare înaintate universităților în cadrul proiectului, precum și ateliere de lucru și la conferința finală ca o forță motrică puternică pentru instituții de a urmări sursele de venit suplimentare. Un alt indiciu este interesul pe care acest proiect l-a generat, în special în acele țări, în care au fost introduse sau anunțate reduceri de fonduri publice. Agenda politică, stabilită de către autoritățile publice la diferite nivele (inclusiv la nivelul Uniunii Europene), de asemenea, conduce anumite tipuri de cooperare – de exemplu, între mediul academic și cel de afaceri – care, de asemenea, are un efect asupra diversificării veniturilor pentru universități.

### Globalizarea și internaționalizarea

Globalizarea și internaționalizarea, fiind consecințele extinderii continue a cererii pentru învățământul superior de pe tot globul, de asemenea, constituie forțe motrice ale diversificării, în special în ceea ce privește mobilitatea sporită atât a personalului, cât și a studenților în toată Europa și nu numai. Acest lucru creează, în același timp, noi oportunități și extinde domeniul concurenței pentru universități, care au nevoie de mijloace financiare pentru a îmbunătăți atractivitatea lor. Internaționalizarea reprezintă o pierdere substanțială pentru universități, în special în domeniul cercetării, dar aceasta, de asemenea, creează noi posibilități de venit. În timp ce în Europa, doar câteva țări și-au mărit în mod tradițional o parte relevantă a veniturilor de la studenții străini, din ce în ce mai multe universități percep acest lucru nu doar ca un mijloc de a crește reputația și calitatea, dar, de asemenea, ca o sursă de creștere a veniturilor. În ultimii ani, aceasta a fost nu numai în cazul universităților din Marea Britanie, Germania, Franța și Olanda, dar, de asemenea, și universitățile din alte țări au căutat posibilitatea de a genera venituri din atragerea studenților străini. Totuși, este necesar un grad de prudență, având în vedere că vulnerabilitatea excesivă față de un grup mic de țări ar putea destabiliza modelul de finanțare în caz de schimbări majore. Internaționalizarea a oferit, de asemenea, posibilități de extindere a activității, de exemplu, stimularea colaborării „transfrontaliere” în domeniul cercetării, care a devenit, de asemenea, o formă mai importantă de creștere a veniturilor în ultimii ani. Programele-cadru europene de cercetare au oferit un stimulent puternic, cu finanțare suplimentară pentru a intensifica activitățile de cercetare cooperative dincolo de frontiere.

### Gestionarea riscurilor

Pentru universități, atenuarea riscurilor este o forță motrică puternică pentru urmărirea strategică a noilor surse de finanțare. Respondenții chestionarului online, precum și managerii universitari interpeleți<sup>55</sup> au menționat gestionarea riscului, în special, ca un motiv al eforturilor lor de diversificare a veniturilor. Multe universități au raportat că veniturile obținute de la autoritatea principală de finanțare au fost în scădere în ultimii ani. Opinii pesimiste cu privire la modul în care predarea și finanțarea cercetării vor evolua în viitor, de asemenea, consolidează percepția că repartizarea riscurilor este crucială.<sup>56</sup>

În plus, criza economică a agravat aceste așteptări. În acest context, universitățile din Europa, de obicei, se află într-o poziție în care dezvoltarea surselor de finanțare suplimentare devine o cerință în cazul în care acestea vor stimula în continuare creșterea activităților lor. Este demn de remarcat faptul, că această percepție este împărtășită de către universitățile din diferite țări, indiferent de procentul PIB alocat învățământului superior. Universitățile din Portugalia, Ucraina, Elveția, Olanda, Germania, Italia sau Marea Britanie toate au împărtășit această argumentare.

<sup>55</sup> Sondajul din Madrid

<sup>56</sup> Sondajele Ghent și Bologna

## Expansiunea misiunii

Diversificarea și generarea veniturilor pot fi parte dintr-o strategie de a face fondurile disponibile pentru dezvoltarea academică, fie că este vorba de activități de instruire sau de cercetare. În acest moment, diversificarea veniturilor vine să susțină expansiunea misiunilor instituției – prin furnizarea de noi resurse pentru a stimula realizarea sarcinilor noi sau pre-existente. Așteptările plasate pe universități astăzi, niciodată nu au fost mai mari; prin lupta pentru excelență în predare, cercetare și inovare, prin oferirea de oportunități diverselor grupuri de elevi, și prin asigurarea mediului creativ optim pentru tinerii cercetători talentați, de care are nevoie Europa, universitățile sunt tot mai importante pentru dezvoltarea viitoare și consolidarea societății erudite din Europa<sup>57</sup>. Totuși, aceste așteptări sporite de multe ori nu se potrivesc cu mijloacele financiare suplimentare semnificative.

Dezvoltarea activităților de cercetare rămâne una dintre principalele motive pentru universități de a diversifica structura lor de venituri – nu în ultimul rând, deoarece oportunitățile de a crea noi surse de venit din activități de cercetare apar relativ simplu, de exemplu prin crearea de companii afiliate, cercetări contractuale cu parteneri privați sau participare la programele europene de cercetare. Aceasta, la rândul său, contribuie la consolidarea capacităților de cercetare ale instituției. În afară de cercetare și predare, universitățile pot genera venituri suplimentare pentru a îmbunătăți procesele interne, standardele de calitate sau activitățile de internaționalizare.

### Articolul 15 Dezvoltarea cercetării prin finanțare de către terți

*Universitatea de Științe Aplicate din Munchen (MUAS) oferă un exemplu de expansiune a misiunii în funcție de generarea finanțării din partea părților terțe. Deși, instituția este, din punct de vedere juridic și financiar, dependentă în mare măsură de guvernul bavarez, nu există nici o tendință de urgență de a schimba situația, întrucât statul oferă perspective de finanțare stabile, fiabile. Cu toate acestea, faza de tranziție în care sistemul dual de învățământ superior din Germania se află, a declanșat o evoluție structurală care ar putea îndruma universitățile de științe aplicate (UAS) să ia în considerare noi surse de finanțare. În 2006, UAS au câștigat dreptul de a include cercetarea, ca una din misiunile lor instituționale. Ei au început, de asemenea, să înființeze programe de masterat, deși ele nu pot oferi nici un program de doctorat în afară de programele comune cu universitățile.*

*Crearea programelor de masterat necesită efectuarea unor cercetări în campus, iar perspectivele finanțării publice pentru acest scop par limitate. În absența unui cadru – sau a oricărei sponsorizării generale a activităților de cercetare – care permite universității să abordeze această provocare în mod corespunzător, finanțarea din partea părților terțe a devenit o sursă importantă de venituri pentru a dezvolta activitățile de cercetare la MUAS, în principal prin contracte cu întreprinderile regionale mici și mijlocii. Veniturile obținute din taxele de școlarizare au permis, de asemenea, universității să creeze poziții de susținere a cercetării pe o bază permanentă, ceva ce este dificil de realizat doar prin intermediul unor proiecte de durată limitată.*

*În esență, dezvoltarea misiunii de cercetare a universității pare să depindă de capacitatea universității de a obține mai multă libertate în cheltuielile de personal și deblocarea de fonduri fără careva condiții.*

## În căutarea flexibilității

O motivație puternică pentru multe universități de a diversifica veniturile lor, de asemenea, reiese din dorința de a evita povara costurilor administrative, care de multe ori apare odată cu finanțarea publică. Veniturile generate prin activități comerciale sau de strângere de fonduri sunt percepute ca fiind relativ ușor de gestionat și pot fi alocate pe plan intern fără restricții. Contractele cu partenerii privați, de asemenea, tind să fie considerate ca fiind mai simple, decât cele cu autoritățile publice. Cu toate acestea, așteptările nu sunt întotdeauna însoțite de modalitățile de finanțare reale utilizate de sectorul privat, care tinde să-și limiteze contribuția până la finanțare parțială a activităților, pe care le intenționează să le susțină (Vezi p. 60).

Acest paradox este exacerbat de cerințele de responsabilitate deseori divergente dintre finanțatorii publici, fie din diferite entități sau, din când în când, în cadrul aceluiași minister. Observațiile repetate înaintate de către respondenții chestionarului online au fost în continuare justificate prin colectarea datelor ulterioare, cu peste 68% din reprezentanți ai universităților intervievați fiind de acord cu declarația „Responsabilitatea și cerințele de raportare tind să difere foarte mult între finanțatorii publici”.<sup>58</sup> Este important că mai multe universități au menționat faptul, că programele publice de finanțare mai mici, de multe ori au venit cu reguli de participare și de raportare mai complexe. Prin urmare, este crucial ca finanțatorii publici să-și eficientizeze regulile lor de participare, responsabilitatea și raportarea, și să se implice într-un dialog cu alți finanțatori și universități pentru a stabili modalitățile de finanțare raționalizate și simplificate. Acest lucru, la rândul său, va favoriza diversificarea veniturilor în cadrul finanțării publice, încurajând universitățile să caute diferiți parteneri publici fără a fi descurajați de cerințele multiple și complexe.

### Sporirea competitivității

Căutarea flexibilității interne sporite este cuplată cu o percepție, că diversificarea veniturilor merge mână în mână cu competitivitatea îmbunătățită pe plan național și/sau internațional. Veniturile suplimentare adesea provin din participare în scheme competitive organizate în mod indirect de către autoritățile publice, care sunt, de obicei, foarte apreciate, sau prin cercetări contractuale cu parteneri privați. Acestea din urmă, în special, pot crea teme pentru proiecte mari de cooperare, cum ar fi alianțele strategice cu mediul de afaceri și cel industrial, contribuind la consolidarea poziției universității, nu numai din punct de vedere financiar.

### Articolul 16 Universitatea din Salford și proiectul MediaCity

*După efectuarea unei analize a parteneriatelor existente, Universitatea din Salford a înțeles că acestea au fost slab administrate, au adus o valoare adăugată mică universității și doar mici beneficii de reputație. Ca parte a strategiei sale de schimbare a culturii sale interne, conducerea universității a ales să se concentreze pe parteneriate strategice, de mare impact, care ar putea contribui la diversificarea surselor de venit ale instituției, spori sinergiile dintre învățare, predare, cercetare și inovare, și aduce mari dividende de reputație.*

*Prin urmare, Universitatea din Salford a devenit implicată în mod activ în cadrul proiectului MediaCityUK, care constă în crearea unui mediu dedicat necesităților industriilor creative și digitale și în care BBC este un partener proeminent. Deși participarea la un astfel de proiect mare a implicat riscuri (în special financiare) importante, acestea au fost evaluate atent și Universitatea a luat decizia de a finanța infrastructura costisitoare din teritoriu.*

*Beneficiile de la participarea în cadrul proiectului MediaCityUK au inclus:*

- Parteneriate de cercetare și inovare (Industrie, Universități, Guvern)
- Parteneriate de instruire și educație
- Diversificarea surselor de venit
- Relații mai strânse cu Guvernul și mediul industrial
- Beneficii de reputație și de renume la nivel național și internațional

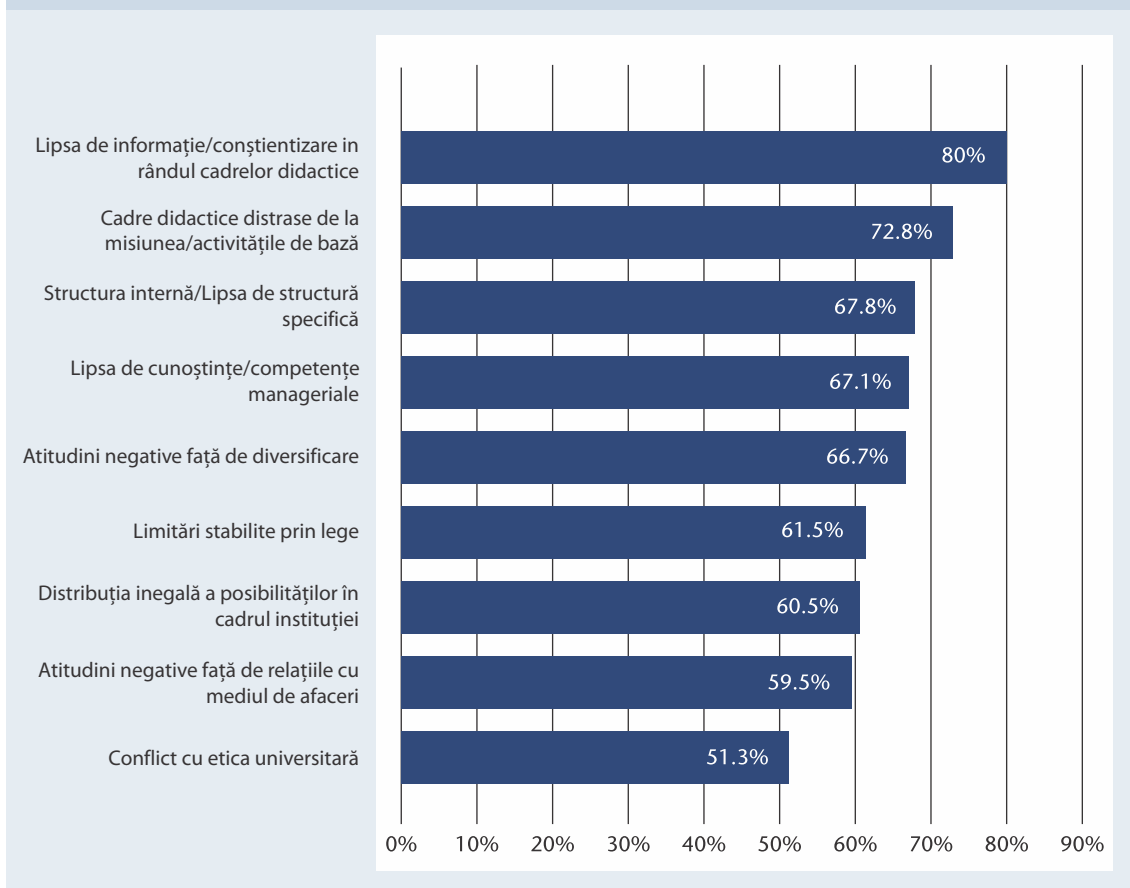
*Este important că proiectul, transversal prin natură, a implicat strâns toate facultățile din cadrul universității, ajutându-le să promoveze o schimbare culturală către implementarea unor noi modalități de lucru (managementul interfuncțional, managementul de performanță) și valori noi (colaborare, inovare, axare pe rezultate).*

<sup>58</sup> Sondajele Ghent și Bologna

## 4.3 Capcane și obstacole interne

În cadrul proiectului, a devenit evident că universitățile consideră în mare parte că ele funcționează într-un mod care nu este potrivit pentru dezvoltarea unei diversificări ale veniturilor de succes. Liderii și managerii universitari au recunoscut, în mare măsură, faptul că obstacolele interne în diversificarea veniturilor au fost la fel de importante, ca și constrângerile externe. Aceste piedici pot fi detaliate ulterior în următoarele categorii.

**Diagrama 15 – Obstacole percepute privind diversificarea veniturilor**



Sursa: chestionarul online

### 4.3.1 Capcane și obstacole interne

Structurile de guvernare și procesele decizionale au fost considerate adesea insuficiente pentru a permite instituției să se lanseze într-o strategie de succes de diversificare a veniturilor. 68% dintre respondenții chestionarului online au constatat structurile nepotrivite, ca fiind un obstacol pentru diversificarea veniturilor. 15% din participanți le-au considerat ca fiind un „obstacol major”. Comentariile s-au referit la organele mari de guvernare în temeiul principiului de reprezentare colegială a căror procese decizionale tind să fie adaptate greșit pentru suportul diversificării eficiente de venituri (relații cu părțile interesate externe, deciziile de investiții strategice, etc.). Universitățile, de asemenea, au subliniat că procesul decizional era adesea dificil în acest domeniu din cauza lipsei de date disponibile pentru a informa opțiunile strategice. Acest lucru poate fi ilustrat, probabil de faptul că multe universități participante nu caracterizează veniturile în modurile în care furnizează informațiile despre, de exemplu, componența venitului lor privat sau tipul de servicii generatoare de venit la nivel central.

Distribuirea sarcinilor și a veniturilor, precum și comunicarea între administrația centrală a universității și unitățile sale diferite (cel mai adesea facultăți), de asemenea, pot reprezenta o provocare sau un obstacol pentru implementarea unei strategii consistente de diversificare a veniturilor.



Pentru cele mai multe universități care examinează diversificarea veniturilor, fragmentarea resurselor umane, contactele și cunoștințele specializate rămân un obstacol major pentru a fi depășite. Responsabilitatea pentru diversificarea veniturilor și generarea acestora adesea revine conducerii de vârf a facultății, sau poate fi chiar sarcina academicienilor individuali. În cazul cel din urmă, acestea funcționează adesea în izolare. Lipsa unui cadru și de asistență explică o anumită rezistență față de implicarea în aceste activități, iar lipsa de timp și frica de birocrație excesivă rămân drept preocupări majore. Doar o mică parte dintre universitățile intervievate au raportat că conducerea centrală (Rectoratul, Președinția) este responsabilă pentru agenda de diversificare a veniturilor, fie colectiv (ca organ de conducere) sau prin intermediul unei funcții consacrate, de exemplu a celei de prorector. Mulți respondenți au subliniat faptul că fără entuziasmul, viziunea și angajamentul echipei de conducere, a fost aproape imposibil de elaborat o strategie coerentă de diversificare a veniturilor.

#### Articolul 17 Alocarea resurselor interne la Universitatea Maastricht

*Modelul promovat de Universitatea Maastricht este un echilibru delicat între inițiativele conduse la nivel central și necesitatea de a stimula un sentiment de proprietate și de angajament de către facultăți. Facultățile sunt principalele beneficiare directe ale bugetului universității (80%). Biroul central le poate oferi capital pentru a începe noi programe academice, și oferă suport tehnic de care au nevoie (cu privire la cercetare contractuală sau recrutarea studentului internațional). În cele din urmă, fondurile de la bugetul central pot fi folosite ca stimulente pentru facultăți ca să-și dezvolte propriile surse de venit (biroul central oferă fonduri suplimentare pentru a recompensa facultățile pentru securizarea de granturi externe, de exemplu). Prin urmare, aproximativ 85% din bugetul administrației centrale ajunge la facultăți.*

*Cu toate acestea, modalitățile de co-finanțare a subvențiilor de cercetare necesită ca conducerea universității să ia decizii în ceea ce privește ce linii de cercetare trebuie urmărite, deoarece co-finanțarea vine de la bugetul central și este deviată de la misiunile de educație. Prin urmare, există o percepție a tensiunilor care trebuie să fie abordate de nivelul central în colaborare cu facultățile.*

*Unul dintre factorii de succes pentru instituție pare să stea în implementarea consecventă și concentrată a strategiei sale. Acest lucru este completat de o recrutare coerentă de personal profesionist în domeniile-cheie și un marketing de calitate a punctelor sale forte.*

În cele din urmă, universitățile care doresc să dezvolte surse suplimentare de finanțare trebuie să abordeze problema neuniformității a posibilităților de generare a veniturilor în cadrul facultăților. Este o percepție comună că facultățile orientate spre tehnologie vor fi mai capabile să obțină venituri de la finanțatori externi decât facultățile de științe sociale, în special prin cercetare contractuală. Cu toate acestea, analiza datelor furnizate de către universitățile chestionate arată că, deși acele universități care se concentrează pe cercetare ca parte a misiunii lor au în general o pondere mai mare de venit de la finanțatorii suplimentari se pare, de asemenea, că universitățile cuprinzătoare sunt la fel de capabile ca și universitățile de tehnologie să negocieze contractele cu partenerii privați. Vizitele la fața locului au furnizat exemple interesante de astfel de cazuri. La Universitatea din Varșovia, Facultatea de Istorie a oferit recent fonduri importante universității prin intermediul Institutului său de Arheologie, care a fost contractat de către autoritățile publice ca să efectueze săpături preventive înainte de a începe lucrările de construcții ale drumurilor. În mod similar, Facultatea de Filosofie și Sociologie a câștigat o licitație pentru a efectua un studiu privind comportamentele și așteptările în rândul populației poloneze înainte de Campionatul European de fotbal co-organizat de Polonia în 2012.

### 4.3.2 Dezvoltarea abilităților și mecanismele de susținere

Universitățile din Europa au nevoie de a dezvolta noi abilități pentru a diversifica structurile lor de venituri. Majoritatea instituțiilor analizate sunt conștiente de acest lucru: 80% au considerat lipsa de informare și de conștientizare cu privire la diversificarea veniturilor drept un obstacol, și 67% am simțit același lucru cu privire la lipsa cunoștințelor specializate de management și a competențelor.

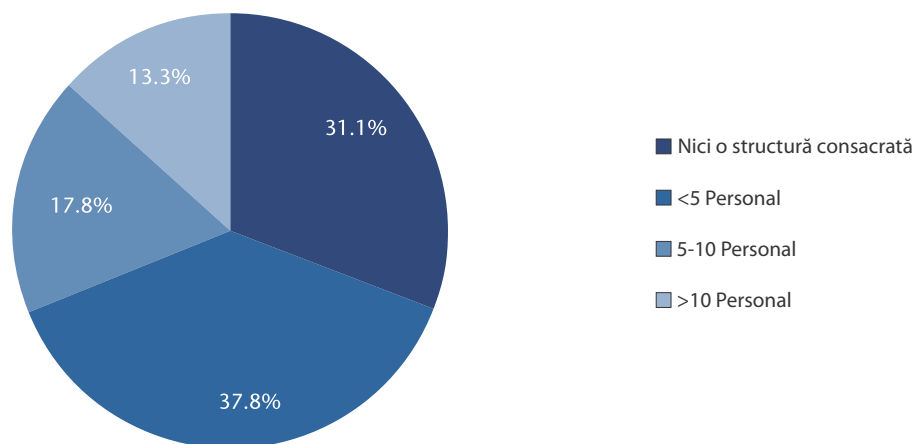
Acest lucru a fost în mare măsură susținut în alte colectări de date, în care respondenții au subliniat gestionarea neprofesionistă a activităților generatoare de venit. În timpul vizitelor la fața locului, din discuțiile cu conducătorii universitari s-a descoperit că mulți au avut de a face cu sarcina de inventariere și raționalizare a diferitor și adesea numeroase parteneriate pe care universitatea le-a adunat pe parcursul anilor, adesea la inițiativa personală a diferitor membrii ai personalului. Acest lucru ilustrează „lipsa de administrare”, care în cele din urmă subminează beneficiul potențial strategic și financiar ale acestor colaborări.

În mod similar, un conducător de universitate a explicat cum a fost necesară revizuirea gestionării financiare a instituției, după ce s-a constatat că toate veniturile primite de la partenerii privați generau numai interese cotidiene (acest lucru a fost optimizat apoi prin o mai bună gestionare de numerar). O altă universitate a trebuit să convingă facultățile să plaseze venitul lor privat la bănci și să utilizeze mai întâi venitul lor public, deoarece ultimul nu putea genera dobândă. Aceste exemple arată cât de mult potențial de generare de venituri există deja în universități, dar necesită cunoștințe adecvate și aptitudini necesare pentru a fi dezvoltate în surse credibile de venit.

Regândirea repartizării sarcinilor și integrarea de noi profiluri de personal în cadrul universității este, așadar, necesară pentru a stimula diversificarea veniturilor. Nu ne putem aștepta de la cadrele universitare ca ele să abordeze eficient aceste sarcini fără suportul adecvat.

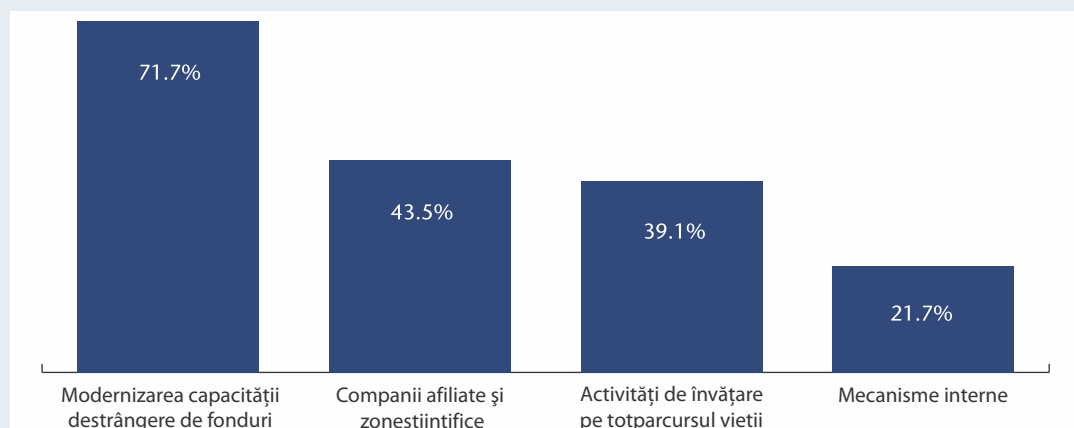
Integrarea de noi profiluri de personal pentru a sprijini strategiile de diversificare a veniturilor includ modernizarea serviciilor de administrare a cercetării și crearea structurilor cu drepturi depline de strângere de fonduri. Studiile de proiect arată că aceste structuri rămân la un stadiu embrionar în multe universități, în timp ce un număr mare nu au nici o unitate consacrată din cadrul administrației centrale.

**Diagrama 16 – Structurile cu activități de colectare de fonduri**



Sursa: sondajele Ghent și Bologna

Datele rezumate în diagrama 17 reflectă diferite priorități ale instituțiilor chestionate în legătură cu diversificarea veniturilor (și captează doar acele domenii unde universitățile au o marjă semnificativă de manevră, astfel excluzând contribuțiile financiare ale studenților). Acestea arată că există o conștientizare puternică în rândul universităților a faptului că modernizarea capacităților lor de strângere de fonduri este crucială pentru a spori diversificarea veniturilor. Crearea și dezvoltarea de zone științifice și companii afiliate, de asemenea, constituie o prioritate pentru multe universități și atrage după sine suportul intern adecvat. Accederea la populațiile netradiționale de studenți pentru a dezvolta o nouă gamă de activități care pot fi estimate mai aproape de valoarea de piață a venit ca o prioritate de o importanță aproape echivalentă în cadrul eșantionului.

**Diagrama 12 – Complexitatea percepută a schemelor de finanțare europene**

Sursa: sondaje Ghent și Bologna

Deși acest lucru poate fi perceput mai puțin ca o prioritate, este, de asemenea, crucial pentru universități să dezvolte mecanisme interne adecvate pentru a promova diversificarea veniturilor. O posibilitate ar putea să includă capacitatea de a atrage fonduri externe, sau „activități de întreprindere” în criteriile de promovare pentru personal. Unele universități au dezvoltat o abordare mai integrată a diversificării veniturilor prin integrarea acesteia în procesul de buget al instituției.

La Universitatea din Loughborough, decanii sunt îndemnați să identifice și să acorde prioritate oportunităților de economisire și de investire (tipul de suport necesar, etc.) atunci când elaborează planul de dezvoltare a facultăților lor. Important, se face clar că economisirea nu înseamnă neapărat reduceri bugetare, dar pot fi implementate prin abordări holistice, de exemplu prin optimizarea contractelor cu furnizorii. Acest proces este asigurat prin asumarea unui anumit nivel de spirit antreprenorial și creșterea capacității de strângere de fonduri în toate planurile de dezvoltare. Transparența a fost de asemenea un factor cheie de succes, cu lucru important efectuat cu privire la menținerea personalului academic informat și conștientizarea lor a faptului că surplusurile sunt necesare pentru a susține dezvoltarea.

### 4.3.3 Așteptările și atitudinile față de diversificarea veniturilor

Diferitele chestionare înaintate reprezentanților universității pe parcursul proiectului dezvăluie că preocupările față de diversificarea veniturilor sau relațiile cu sectorul privat rămân a fi o problemă majoră în cadrul universităților și au tendința de a împiedica dezvoltarea activităților generatoare de venit. Acest lucru nu implică numai comunitatea academică, dar, de asemenea, conducerea universitară – ambele sunt percepute ca fiind lipsite de înțelegere pentru nevoia de a dezvolta activități care pot susține misiunea academică a instituției. O preocupare comună constă în teama că urmărirea unor venituri suplimentare ar încălca autonomia personalului academic sau îi va distra de la misiunile lor de cercetare și de predare de bază.

Acest lucru subliniază importanța de a alinia diversificarea și generarea de venituri cu misiunea și profilul instituției și de a asigura faptul, că activitățile generatoare de venituri nu încălcă integritatea academică. Dar, este la fel de important de a comunica în cadrul instituției nevoia unei baze de finanțare sustenabilă pentru activitățile universității. În majoritatea țărilor europene, legătura culturală și durabilă cu finanțarea financiară a cauzat în mare măsură irelevanța faptului ca mediul academic să fie preocupat de sustenabilitatea financiară a instituției lor. Uneori, identitatea și autonomia puternică la nivelul de facultate, de asemenea, a condus managerii și cadrele universitare să fie puțin interesați de instituție ca un întreg, ceea ce face mai dificil pentru conducerea centrală și administrație să orienteze și să implementeze o strategie consistentă de generare de venituri în toată universitatea.

De asemenea, este important de menționat că generarea veniturilor suplimentare, externe poate fi considerată ca un semn de calitate în anumite discipline – de exemplu în inginerie – în timp ce nu este perceput ca atare în altele.

## 4.4 Încorporarea diversificării veniturilor în strategia instituțională

Analiza din această secțiune face apel la analiza cantitativă, precum și vizitele la fața locului și studiile de caz. O varietate de elemente contribuie la diversificarea cu succes a veniturilor și, de obicei, este o combinație a acestor diferite elemente, care conduc la succes.

### 4.4.1 Abordare strategică

Analiza a arătat că unul dintre factorii instituționali esențiali de succes este faptul că strategia de diversificare să fie înrădăcinată și încorporată în strategia academică și misiunea generală a instituției. Cazurile de proiect au arătat că instituțiile, care au inclus diversificarea veniturilor în planurile lor de dezvoltare strategică legate de planurile de acțiuni concrete, au fost mai conștiente de diversificarea veniturilor în întreaga instituție. Aceste instituții au efectuat mai multe activități care să conducă la o mai mare diversificare sau au generat venituri mai mari din surse suplimentare de venit. Elaborarea unei astfel de abordări reflectă, de asemenea, faptul că o comunitate universitară mai largă a fost implicată în procesul de dezvoltare și de aceea există un consens mai mare cu privire la activitățile și angajamentul față de diversificarea veniturilor.

Este important de subliniat, că diversificarea veniturilor sau generarea de venituri niciodată nu trebuie să fie văzută ca un scop în sine. Scopul de bază este întotdeauna de a sprijini misiunea principală și activitățile unei instituții și de a contribui la sustenabilitatea financiară. În cele din urmă, activitățile generatoare de venituri trebuie să conducă la câștiguri pe termenul lung sau scurt. Desigur, acest lucru poate include câștiguri nefinanciare.

Diversificarea, prin urmare, ar trebui să înceapă cu o analiză strategică a stuației curente, punctele forte instituționale, specificul și oportunitățile, precum și o scanare a mediului concurențial. Majoritatea instituțiilor au dezvoltat deja surse suplimentare de venit, dar este importantă includerea acestora în evaluarea globală.

În afară de realizarea unei analize corespunzătoare a eficienței costurilor și riscurilor a diverse activități, instituțiile trebuie să evalueze caracterul adecvat al acestor activități în legătură cu misiunea și cultura lor. Nu toate activitățile se vor potrivi tuturor instituțiilor. Diversitatea profilurilor misiunii și culturilor va avea un impact ridicat asupra alegerii activităților.

Analiza, de asemenea, ar trebui să includă o evaluare a cunoștințelor specializate necesare pentru implementarea acestor activități cu succes și, în cazul în care aceste cunoștințe specializate nu sunt indisponibile, de elaborat un plan privind modul de obținere a acestora.

### 4.4.2 Conducerea

Conducerea este un alt factor-cheie care va determina capacitatea unei universități să-și diversifice veniturile sale. Exemple de succes de diversificare au fost aproape întotdeauna cuplate cu o conducere care este extrem de devotată și are o înțelegere foarte bună despre agenda de diversificare.

Studiile de caz au arătat că conducerea nu este numai manipularea eficientă a mediului financiar complex sau a problemelor de management. Capacitatea de a proiecta o viziune și de a construi cazul pentru diversificarea activităților, precum și capacitatea de a angaja comunitățile universitare mai mari în proces este, de asemenea, de o importanță crucială. Aspectul din urmă, este critic, deoarece aproape toate activitățile generatoare de venituri care sunt legate de cercetare sau activități educative au nevoie de angajamentul comunității academice.

În instituțiile cu o structură de guvernare foarte descentralizată, capacitatea de conducere, de asemenea, este crucială pentru a obține angajamentul necesar pentru generarea de venituri din alte activități. Acest lucru a fost relevant în special în universitățile unde puterea decizională cu privire la utilizarea imobilului și echipamentului universitar revine facultăților sau instituțiilor. În astfel de cazuri, conducerea centrală trebuie să fie capabilă să supravegheze utilizarea acestor dotări și servicii, astfel încât potențialul lor de generare de venituri este dezvoltat și exploatat în mod adecvat. Conducerea, de asemenea, joacă un rol important în modelarea proceselor necesare de schimbare legate de diversificare, fie ele schimbări culturale sau organizatorice.

Riscul de eșec este mare atunci când activitățile generatoare de venit nu sunt pe deplin aprobate de conducerea

universității, care trebuie să-i asume responsabilitate și responsabilitatea directă ori de câte ori este posibil. De exemplu, mai multe studii confirmă că atitudinea liderilor academici cu privire la finanțarea caritabilă este un factor crucial pentru dezvoltarea activității de strângere de fonduri ca o sursă de venit de succes. Studiile de caz ale proiectului confirmă acest lucru: în toate universitățile cu un palmares de succes în strângerea de fonduri, cum ar fi Universitatea din Loughborough, Colegiul King din Londra și Universitatea Tehnică din Istanbul, Prorectorul sau Rectorul au avut un rol activ în activitățile de strângere de fonduri.

Implicarea directă a conducerii este, de asemenea, un factor de succes decisiv pentru creșterea investițiilor din surse publice locale sau regionale. Desigur, sunt necesare sprijinul în gestionare și cunoștințele profesionale pentru a pregăti proiecte și pentru a sprijini conducerea. Cu toate acestea, studiile de caz au tendința de a arăta că modul în care conducerea universității se angajează în promovarea și sprijinirea acestor activități adesea creează un impuls necesar și face o diferență.

### 4.4.3 Dezvoltarea resurselor umane/Profesionalizarea managementului

Studiile de caz demonstrează că dezvoltarea resurselor umane și existența de abilități manageriale și practici aprofundate sunt esențiale pentru diversificarea de succes a veniturilor. Multe activități pentru a crește și a genera noi surse de venit necesită noi cunoștințe specializate, care nu întotdeauna există în mod necesar în cadrul instituției. Atunci când este vorba de implementarea strategiilor de diversificare, personalul de specialitate și calificat adesea joacă un rol crucial. Studiile de caz au arătat o varietate de strategii pentru a obține capacitatea necesară. Universitățile pot recruta profesioniști cu abilități relevante din afara sectorului sau personal experimentat din alte instituții mai dezvoltate; ele, de asemenea, pot să investească în dezvoltarea personalului pentru a căpăta aceste abilități. Atunci când personalul extern este recrutat, este important ca aceștia să înțeleagă specificul mediului de cercetare și educație sau că se integrează într-o echipă stabilă. Unele activități pot fi externalizate la consultanți externi care pot oferi cunoștințe specializate și ajutor în obținerea activității începute. Cu toate acestea, din nou, studiile de caz au arătat că combinația corectă a personalului (extern, intern, consultanți) duce la succes.

EUA a identificat importanța structurilor de gestionare și a personalului profesionalizat în multe proiecte. Implementarea cu succes a activităților de diversificare a venitului în mod similar necesită investiții și dezvoltare la toate nivelele și categoriile, inclusiv gestionare, sprijinul personalului, precum și a cadrelor didactice în gestionarea sau reglementarea funcțiilor. Următoarea selecție poate da numai o trăsătură mică a gamei largi a acesteia:

- Managerii de resurse umane joacă un rol cheie prin dezvoltarea de profile pentru categorii noi de personal, prin recrutarea și menținerea personalului nou cu abilități noi și prin dezvoltarea personalului pentru a îndeplini roluri noi și extinse. Ei sunt, de asemenea, cruciali în furnizarea de informații despre programe externe potrivite de dezvoltare.
- Activitățile de transfer de cunoștințe necesită experiența personalului care este calificat în negocierea cu partenerii externi, are cunoștințe de aspecte juridice contractuale, precum și drepturile de proprietate intelectuală.
- Cunoștințe specializate sunt necesare în cazul în care universitatea este pe cale să-și găsească drumul prin volumul enorm de oportunități disponibile pentru a majora finanțarea competitivă, în special din finanțarea cercetării. Managerii de proiect trebuie să posede abilități potrivite pentru a scrie propuneri de succes și pentru a dezvolta programele de lucru complexe cu mai multe consorții internaționale pe tot parcursul ciclului de proiect (inclusiv fazele de raportare și audit ulterior). Studiile de caz ale proiectului au arătat, de asemenea, cum un astfel de personal de specialitate poate ajuta personalul academic să dezvolte abilități de scriere de propuneri de succes.
- Personalul profesionist este necesar pentru a dezvolta și pentru a spori cu succes finanțarea caritabilă prin activități de strângere de fonduri.
- Pentru a genera venituri prin intermediul operațiunilor financiare și a investițiilor, departamentele financiare ale universității adesea caută să recruteze personal suplimentar, care au dezvoltat cunoștințele de specialitate în afara sectorului universitar. Multe activități sunt, de asemenea, legate de noile modalități de majorare a finanțării sau dezvoltarea dotărilor sau a instrumentelor tehnice. Acest lucru necesită personal experimentat în finanțare din contul fondurilor împrumutate și diverse posibilități legale precum contracte de leasing, etc.
- Activitățile de generare de venituri din servicii, cum ar fi conferințe, catering și activități de franciză la fel

necesită personal cu experiență.

- Proiectul a relevat, de asemenea, importanța unei funcții de coordonare în implementarea și gestionarea activităților de diversificare. Exemplele din proiect au arătat o varietate de abordări. Punctul central poate fi fie echipa de conducere de frunte sau superioară sau o echipă creată special pentru acest scop care, de obicei, cuprinde diferiți manageri superiori. În unele cazuri, funcția de coordonare poate fi preluată de către un singur membru al personalului de conducere, precum prorectorul cu responsabilitate directă, șeful administrației sau directorul de finanțe. Dimensiunea instituției și cultura de gestionare curentă, evident, influențează alegerea abordării.

#### Articolul 18 Câteva exemple de profesionalizare a gestionării

##### **Universitatea Edinburgh**

*Universitățile recrutează absolvenți profesioniști și cu perfecționare, dar tot personalul trebuie să fie capabil să exploateze rețelele lor respective pentru a mări veniturile. Universitatea din Edinburgh a oferit managerilor Școlii sale veterinare un curs de instruire pentru dezvoltarea liderismului cu privire la crearea de rețele de succes prin intermediul activităților de dezvoltare, absolvenților și strângerii de fonduri. Noua Școală veterinară a universității a fost construită în întregime din fondurile de dezvoltare și ale absolvenților, o a cărei parte semnificativă a fost ridicată de către managerii de școală. Aceasta la rândul său a generat un interes printre personalul altor universități de a imita această practică.*

##### **Colegiul Trinity Dublin**

*La Colegiul Trinity, schimbarea de prim plan a funcției financiare din a fi o „funcție în conformitate” într-o „funcție facilitatoare” a avut un impact mare asupra aplicării diversificării, care, de asemenea, a îmbunătățit relația cu comunitatea academică.*

*Funcția de finanțare a jucat un rol important în trei activități legate de diversificare: generare de venituri noi, gestionare costurilor și gestionarea trezoreriei prin plasarea numerarului în investiții strategice. Activitățile de generare de venituri includ:*

- *Concesiune cu bancă: Colegiul a oferit dreptul exclusiv unei instituții financiare să ofere servicii bancare pentru cinci ani în schimbul unei taxe de concesiune. Banca, de asemenea, achită chiria spațiului la rata de piață.*
- *Împrumut de finanțare: pentru a finanța un proiect mare, colegiul a făcut rost de un împrumut foarte competitiv și flexibil de la Banca Europeană de Investiții. Acest lucru a permis Colegiului să înceapă proiectul doi ani mai devreme prin servicii de împrumut.*
- *Gestionarea costurilor: Colegiul Trinity a redus numărul furnizorilor săi și este în încercarea de a se redirecționa spre funcția strategică de achiziționare.*

Una dintre provocările în ceea ce privește dezvoltarea structurată a capacității personalului este faptul că universitățile de multe ori caută surse suplimentare de venituri atunci când finanțarea curentă este sub presiune. Potențialul de a investi în resurse umane în aceste condiții, uneori, este redus și universitățile nu întotdeauna pot perfecționa personalul într-un mod ideal. Unele studii de caz au arătat că universitățile aplică o strategie mai modestă prin consolidarea treptată a capacităților personalului. Luând exemplul de la activitatea de strângere de fonduri, deseori se constata că procesul a început cu angajarea unui profesionist experimentat în marketing și relații de gestionare și că, odată ce această fază inițială a fost finalizată, capacitățile au fost în continuare dezvoltate prin recrutarea mai mare a personalului și înființarea unei structuri mai formale.

La moment, este important de subliniat lipsa programelor de suport guvernamental. Având în vedere relevanța mare de consolidare a acestor abilități pentru diversificarea veniturilor cu succes, suportul vizat din partea guvernelor spre acest scop ar avea un efect de pârghe ridicat.

#### Articolul 19 Dezvoltarea structurilor de colectare de fonduri

*Deși a dezvoltat o rețea puternică a absolvenților și are succes în parteneriate cu companii mari, Universitatea Maastricht are încă potențial considerabil neexploatat în ceea ce ține de ridicarea fondurilor suplimentare. Într-adevăr, deși munca privind relațiile cu absolvenți abia începe să examineze finanțarea caritabilă, aceasta se poate construi pe cercurile bine stabilite ale absolvenților. În mod similar, Universitatea Maastricht la moment explorează mai multe oportunități caritabile „regionale”. Universitatea a investit în capacități și structuri prin stabilirea unui departament responsabil de aceste probleme și recrutarea unui director de strângere de fonduri cu legături puternice cu comunitatea regională. Universitatea beneficiază, de asemenea, în mare măsură de angajamentul președintelui său, care a furnizat instituția cu o vastă experiență internațională.*

## 4.4.4 Comunicare

Studiul relevă că comunicarea este un factor important în ceea ce privește diversificarea veniturilor, care a fost adesea subestimat. Următorul capitol analizează comunicarea la scări diferite (comunicare internă, externă și la nivel de sector), care joacă un rol esențial în promovarea diversificării veniturilor.

### Comunicare internă

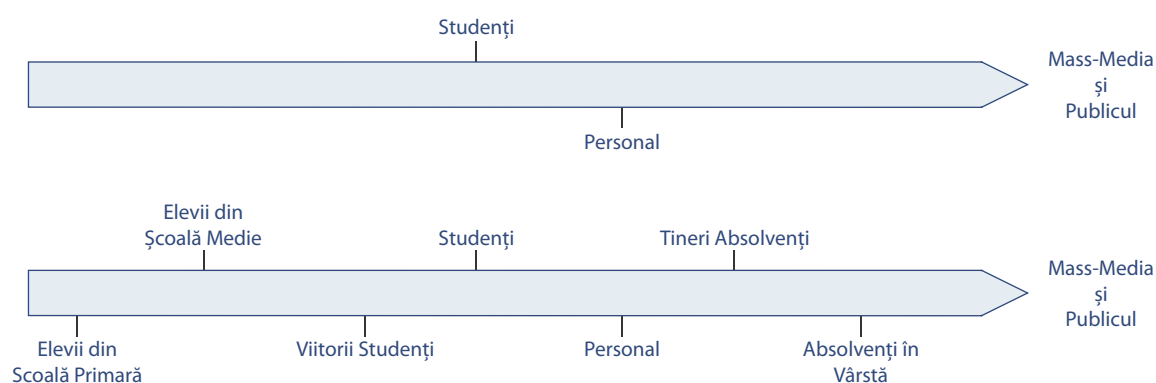
Diversificarea nu este un proces care poate fi efectuat în mod izolat sau printr-o abordare de sus în jos. Pentru a avea succes, întreaga instituția trebuie să fie implicată și să fie conștientă de scopurile, obiectivele și acțiunile urmărite. Multe activități pentru diversificare, de asemenea, trebuie să fie realizate în colaborare cu conducerea, gestionarea, administrarea și cadre didactice. Comunicarea internă joacă un rol esențial în realizarea acestora. Comunicarea internă, de asemenea, este critică pentru a implementa cu succes măsurile de eficiență.

### Comunicare externă

Prin acest proces, universitatea întreprinde cea mai necesară legătură dintre toate activitățile sale interne și lumea exterioară. Atelierele de lucru și conferințele de proiect au dezvăluit că potențialii finanțatorii (donatori privați, investitorii sau comunitatea de afaceri) de multe ori pur și simplu nu sunt conștienți de gama de activități întreprinse de universități, ceea ce face dificil pentru ei să evalueze potențiale opțiuni de finanțare. Prin urmare, este esențial să se asigure că mediul extern știe despre activitățile instituției.

Activitățile de comunicare, de asemenea, trebuie să transmită profilul instituției și să demonstreze ceea ce o diferențiază de alte universități. Ele se bazează ideal pe punctele forte identificate și, pe acest temei, dezvoltă nume și reputație, care este o condiție prealabilă pentru atragerea de surse suplimentare de venit. Figura de mai jos ilustrează modul în care grupurile țintă pentru activitățile de comunicare ale unei universități au evoluat și crescut în timp; instituțiile se confruntă acum cu o varietate de părți interesate externe, față de care are nevoie de a comunica în mod eficient.

**Figura 6 – Comunicare – modele vechi și noi<sup>59</sup>**



Sursa: Conferința de la Bologna

### Comunicare la nivel de sector

Comunicarea la nivel de sector este în cea mai mare parte întreprinsă prin intermediul organizațiilor reprezentative ca conferințe naționale ale rectorilor sau organizații ale universităților. Cooperarea cu alte părți interesate ar trebui, cu toate acestea, să nu fie în detrimentul unei sarcini care trebuie să rămână axată pe cazuri instituționale. Pe parcursul duratei proiectului se putea observa o creștere a acestor tipuri de activități în diverse țări. Acestea joacă un rol important în arătarea a ceea ce realizează sectorul învățământului superior. Poveștile de succes în ceea ce privește finanțarea publică sau privată sunt deosebit de importante în perioade de recesiune economică în care acestea contribuie la creșterea încrederii în sector și contribuie la diversificare. Universitățile prin urmare nu ar trebui să subestimeze valoarea propriilor lor contribuții la astfel de activități.

<sup>59</sup> Extras din prezentarea pregătită de Dr. Ulrich Marsch, Șeful Comunicare Colectivă, Universitatea Tehnică Munich, la Conferința Experților, desfășurată în Bologna pe 13-14 septembrie 2010

**Articolul 20 Comunicare în condiții de recesiune economică**

*Organizația reprezentativă pentru universitățile din Marea Britanie, Universitățile din Regatul Unit, a fost activă în eliberarea de rapoarte scurte și axate și pliante subliniind rolul universităților în economia engleză în contextul recesiunii economice. „Rămânând împreună – universitățile ajută afacerile să depășească recesiunea economică” este o astfel de publicare. Aceasta subliniază cum instituțiile de învățământ superior pot sprijini firmele locale prin inovare, transferul de cunoștințe, instruire și dezvoltarea forței de muncă. Publicarea, de asemenea, subliniază rolul activ al universităților în economia locală ca cumpărători majori. Important, o mare parte a raportului este dedicată exemplelor de istoriilor de succes și include detalii cu privire la persoanele de contact pentru fiecare membru de universitate responsabil de relațiile cu mediul de afaceri, oferind astfel un acces ușor către universitate.*

*În februarie 2010, universitățile din Scoția, de asemenea, au publicat „Inovarea căii noastre din recesiune”, care, de asemenea, subliniază ceea ce universitățile fac pentru a ajuta comunitatea largă printr-un angajament cultural și social și mai mult decât atât, sprijinul pentru studenți sau mediul de afaceri.*

*UUK a continuat să adune informații despre activitățile membrilor instituțiilor sale în domeniu. Un exemplu despre modul în care universitățile și-au luat angajamentul să ajute mediul de afaceri local este oferit de Universitatea din Newcastle. Instituția a lansat cei „10 pași pentru a stimula economia locală”, inclusiv făcând mai ușor lucrul cu universitatea în calitate de furnizori sau clienți; crearea de locuri de muncă în construcții prin menținerea programului universitar de investiții în campusul său; înaintarea altor proiecte de capital; investirea în îmbunătățirea eficienței energetice; o schemă de voucher de afaceri; și reducerea timpului de plată pentru toți furnizorii cu nouă zile. Universitatea Derby a investit 250,000 lire sterline într-un fond de dezvoltare a abilităților înființat pentru a ajuta întreprinderile din regiune, oferind suport financiar pentru a le acorda oportunități de instruire și calificare a personalului lor în timpul recesiunii economice curente.*

*Astfel de exemple sunt făcute publice pe scară largă la nivel local, regional și național, ajutând la creșterea profilului universității în calitate de actori cu drepturi depline, pro-activi în economia națională.*

## 4.4.5 Structuri și instrumente

Analiza realizată de universitate ar putea include, de asemenea, o analiză a structurii organizatorice curente și de luare de decizii a universității. Studiul a arătat că universitățile care au avut o abordare strategică mai largă erau mai predispuse să însoțească aceasta cu modificări organizatorice. Acestea, evident, au variat de la formarea echipelor sau organe fiind responsabile de punerea în aplicare prin crearea de noi departamente sau birouri. În unele cazuri o restructurare a structurii de guvernare (reducere de membri în organul de conducere, reducerea comitetelor) de asemenea, a avut un impact pozitiv asupra diversificării și generării de venituri.

Instrumentele de informare și analiză joacă un rol tot mai important în managementul universitar modern. Se subînțelege că, pentru diversificarea și generarea de venituri, instrumentele corecte de informare și comunicare sunt cruciale pentru succes. Acestea includ informații contabile și de calculare a costurilor, informații despre potențialele surse de venit și de finanțare, precum și informații adecvate privind finanțatorii și donatorii. Instrumentele privind datele de stocare și software integrat, cu toate acestea, vor necesita cunoștințe specializate adecvate interne, care din nou arată importanța resurselor umane.



## 4.4.6 Mecanisme de stimulare

Liderismul, capacitatea de gestionare și comunicarea internă toate constituie aspecte cheie. Cu toate acestea, pe lângă acești factori de succes, este de dorit de proiectat un set de mecanisme de stimulare pentru a spori angajamentul comunității academice față de proiectul de diversificare. Există o diversitate de mecanisme de stimulare, în mare parte operaționale pe două nivele, fie prin recompensarea directă a personalului, fie prin acordarea de stimulente la nivel de facultate/institut.

Cadrele didactice pot fi autorizate să întreprindă activități de cercetare și consultanță și să păstreze unele venituri generate. În multe cazuri, asumarea este că personalul academic ar fi deja angajat în aceste activități într-un fel. Instituțiile care oficial încurajează personalul să se implice în aceste activități dispun de beneficiu de la acest lucru în mai multe moduri: generarea de venituri poate fi văzută ca o component de succes legat de salariul academic, care la rândul său permite instituției să păstreze nivelele salariale globale în control. Mecanismele de stimulare, de asemenea, canalizează unele activități întreprinse de academician/cercetător înapoi în universitate. Distribuirea venitului generat este organizat de setarea unui factor de distribuție între universitate și membrul universității sau prin perceperea unei rate de costuri specifice pentru folosirea dotărilor și echipamentelor. Alte modalități includ partajarea profitului nu individual, ci facultativ. Venitul partajat poate fi apoi gestionat în mod automat de facultate.

Universitățile, de asemenea, pot încuraja crearea de companii afiliate prin diminuarea cotei de profit ce merge la universitate sau prin acordarea de sprijin profesional gratuit acestor entități în stadiul lor de organizare.

Multe universități includ activitățile de succes de generare de venituri în Modelul de Alocare a Resurselor instituției (RAM). A fost important, totuși, de a vedea că universitățile sunt conștiente de oportunitățile inegale de a genera venituri – acest lucru a fost considerat ca un obstacol pentru 61% din respondenți la chestionarul online (Vezi Diagrama 15, p. 85).

### Articolul 21 Exemple de mecanisme de stimulare

- Capital inițial pentru inițiative noi
- Participare în venituri generate la nivel de facultate/departament  
*Exemplu: politicile de consultanță ale universității pot prevedea că veniturile generate de academicieni fie pot merge însuși la academician, dar cu o „taxă universitară”, fie în totalitate să revină la Departamentul în cauză.*
- Recompensă pentru generarea de venituri la nivel de personal
- Includere în modelul de alocare a resurselor interne  
*Exemplu: valoarea veniturilor generate din surse externe incluse în indicatorii de performanță pentru a calcula bugetul facultății.*
- Stimulente pentru personal  
*Exemplu: includerea de stimulente în salariile individuale pe baza performanțelor de generare a veniturilor; includerea pe baza performanțelor de generare a veniturilor în criteriile de promovare; concedii dedicate activităților antreprenoriale.*
- Investiții în dotări  
*Exemplu: investiții în dotări multifuncționale, cum ar fi săli de conferință/curs, unități de cazare și alimentare.*
- Alte stimulente  
*Exemplu: licitație internă de sume donate universității de partenerii industriali.*

## 4.5 Gestionarea relațiilor cu părțile interesate: relațiile cu partenerii privați

Diferite universități și comunitățile lor sunt în contact și rețea cu o varietate de actori, dar rareori există o abordare structurată privind gestionarea relațiilor cu părțile interesate. Din nou, o analiză a status quo-ului și un accent pe punctele forte vor ajuta la îmbunătățirea acestui lucru.

### 4.5.1 Mecanisme de stimulare

Concluziile proiectului EUDIS sugerează că universitățile așteaptă ca finanțările caritabile să devină tot mai importante în viitor; eșantionul proiectului, reprezintă, în medie 3-4% din bugetul universitar (Vezi secțiunea Finanțare privată, p. 42). O gamă largă de tipuri de finanțare poate fi găsită în această categorie: fondurile donate de persoane fizice, fie absolvenți sau nu, pentru scopuri generale sau specifice; donațiile primite de la trusturi filantropice (fundații, organizații de caritate), adesea orientate spre atingerea obiectivelor definite; și în cele din urmă, venituri primite de la organisme filantropice care finanțează cercetarea pe bază de concurs (cvasi). Datele au arătat că venitul primit de la fundațiile și organizațiile de caritate a fost componentul cel mai important a acestui tip de finanțare, urmat de donații din sectorul de afaceri. Multe universități au început să dezvolte activități de strângere de fonduri ce vizează absolvenții, deși majoritatea deplâng lipsa unei culturi de donator, în special în Europa continentală.

În timpul Conferinței Experților<sup>60</sup>, s-a susținut că, pentru multe universități, această axare recentă asupra finanțării caritabile, cere de la ele să se reconecteze cu tradițiile lor anterioare, deoarece multe din ele au fost fondate prin donații. Cu toate acestea, în Europa încă mai există obstacole „psihologice” față de strângerea de fonduri; chiar dacă poate exista o cultură de acordare, nu există nici o cultură de a cere, mai ales în universități.

Universitățile trebuie să abordeze această provocare proactivă prin abordarea problemei structurilor interne (consolidarea strângerilor de fonduri și abilitățile profesionale, relațiile cu absolvenții) și de a face strângerea de fonduri o responsabilitate a conducerii – acesta din urmă este o așteptare clară a donatorilor. Un alt punct crucial este necesitatea pentru universități de a înțelege nevoile și gândirea strategică a filantropilor, trecerea de la „donații” la „investiții” de termen lung.<sup>61</sup> Acestea sunt eforturile și investițiile care trebuie dezvoltate în timp și în mod sustenabil.

<sup>60</sup> Prezentare de Joanna Motion și Miles Stevenson, CASE, la Conferința Experților din 14 septembrie 2010

<sup>61</sup> Prezentare de Mathias Terheggen, UBS, AG, Elveția, la Conferința Experților din 14 septembrie 2010

## Articolul 22 Elaborarea unei strategii de colectare de fonduri la Universitatea Tehnică din Istanbul

Conducerea Universității Tehnice din Istanbul (ITU), confruntându-se cu un declin în finanțarea publică, creșterea populației studenților și necesitatea de a actualiza infrastructura de cercetare și de predare în anii 1980, a avut nevoie de a genera venituri suplimentare pentru a rezolva aceste probleme. ITU a conceput strategia sa de strângere de fonduri ca un proces din mai multe etape. În primul rând s-a axat pe dotări pentru studenți, mediul de predare și dotări de susținere pentru mediul academic. La o a doua fază, strângerea de fonduri a fost direcționată la îmbunătățirea infrastructurilor de cercetare și sprijinirea activităților de cercetare. În cele din urmă, în cadrul fazei a treia, prioritatea a fost acordată creării unei fundații, care la rândul său asigură durabilitatea mecanismelor create în primele două etape.

Strategia a adus o finanțare investițiilor fără precedent, pentru R&D și infrastructură obținute de la absolvenți și alte resurse (industrie, fonduri de stat suplimentare).

Factorii de succes au fost identificați într-un triunghi „Motive puternice – Oameni devotați – Părți interesate devotate”. Pentru universitate, acestea au fost:

- Necesitatea puternică de schimbare
- Administrație nouă cu viziune clară și cu declarația de misiune
- Capacitate pentru schimbare și reformă
- Definirea proiectelor și beneficiile lor pentru reformele ITU
- Afirmații puternice pentru finanțare suplimentară și externă
- Un angajament puternic pentru a controla constrângerile externe
- Restructurarea sistemului pentru a utiliza finanțarea externă
- Crearea de grupe de sinteză eficiente, efective și progresive pentru a realiza proiecte
- Transparență în toate procesele

Factorii de succes externi includ:

- Existența unor absolvenți puternici și influenți în lumea industriei și afacerilor
- Angajamentul puternic al absolvenților pentru proiectele ITU
- Contribuția mass-media pentru sprijinirea acestui proiect de strângere de fonduri
- Stabilirea rețelelor integrate de absolvenți prin fundații și asociații
- Răspândirea consiliilor de absolvenți la nivelurile departamentale și de facultate pentru a crește interacțiunea și extinde donațiile.

## Rolul fundațiilor<sup>62</sup>

Fundațiile din Europa au un rol esențial de jucat în susținerea activităților de predare și cercetare ale universităților. Există finanțatori-cheie care sunt capabili să dezvolte abordări inovatoare și parteneriate, și care nu sunt restricționați de canalele de finanțare obișnuite. Acest lucru este de o importanță ascendentă deoarece soluționarea problemei necesită tot mai mult de la abordările interdisciplinare ale mediului academic, pentru care poate fi mai dificil de găsit finanțare adecvată.

Fundațiile, de asemenea, lucrează ca și universitățile, într-o perspectivă pe un termen mai lung decât guvernele sau mediul de afaceri tind să o facă. Combinat cu autonomia lor, acest lucru permite acestor entități să fie mai tolerante față de riscul asociat, de exemplu, cu cercetarea inovatoare, și să se concentreze asupra obiectivelor, mai degrabă decât pe procese. Fundațiile, prin urmare, pot aduce o valoare adăugată reală, prin activități de finanțare în domeniile care pot fi trecute cu vederea de finanțatorii publici.

Există probleme legate de finanțare de către organizațiile non-profit. Una, este că finanțarea caritabilă ar putea fi văzută de către autoritățile publice ca un substituent, mai degrabă decât o sursă suplimentară. Fundațiile pot lupta cu această percepție prin comportament diferit de agențiile publice de finanțare. Cu toate acestea, acest lucru nu ar trebui să servească ca argument exclusiv pentru a justifica finanțarea costurilor directe ale

<sup>62</sup> Această analiză se bazează și pe concluziile Conferinței părților interesate a Forumului European de Filantropie și Finanțare a Cercetării din 2009, la care EUA a contribuit activ. EUA, de asemenea, este reprezentată în Comitetul Director al Forumului European de Filantropie și Finanțare a Cercetării și continuă să ofere opiniile universităților în acest domeniu

activităților universității, spre deosebire de finanțarea cel puțin a unei părți din costurile indirecte asociate, de asemenea, pe premisa că fundațiile nu ar trebui să-și ia responsabilitatea pentru sustenabilitatea financiară a universității.

Fundațiile pot coopera cu universitățile nu doar pe baza finanțării cercetărilor, ajutând de exemplu în consolidarea capacităților. Exemple de parteneriate inovatoare între universități și fundații nu doar pe proiecte de cercetare sunt oferite mai jos.

### **Articolul 23 Fundațiile Germane ce finanțează îmbunătățirea cercetării și sistemelor învățământului superior**

*Fundația Stifterverband, fondată în 1920 ca o inițiativă comună a industriei private pentru susținerea cercetării și învățământului superior în Germania, are ca scopul îmbunătățirea calității sistemului științific și a învățământului superior. Fundația, prin activitățile sale, pledează pentru crearea unor universități independente într-un mediu competitiv. Urmărește să promoveze calitatea, orientarea carierei și abordarea internațională a învățământului universitar. Fundația dorește, de asemenea, să încurajeze colaborarea între oamenii de știință și sectorul industrial.*

*Unul dintre programele Fundației lansat în 2010 finanțează inițiativele universității, contribuie la dezvoltarea și implementarea cu succes a reformelor de autonomie. Scopul principal este de a sprijini procesele de schimbare ce sunt necesare, de a face o mai bună utilizare a autonomiei sporite în cadrul instituțiilor. Stifterverband, care finanțează aceste programe în colaborare cu Fundația Siemens Nixdorf, adoptă unul dintre aspectele cele mai importante în transformarea reformelor de guvernare într-un succes prin promovarea unei culturi de schimbare.*

*Fundația Volkswagen și Fundația Mercator a lansat în 2009 o inițiativă cu care au reușit să consolideze misiunea de predare în universitățile Germane, încurajându-i să folosească mai flexibil posibilitățile procesului de la Bologna. Cu această linie de finanțare ei au ca scop de a sprijini universitățile în dezvoltare și testa noi curriculumuri pentru programele de bacalaureat, institui grupuri sau centre de competență de specialitate pentru profesori și de a finanța conferințe internaționale, ateliere și simpozioane.*

Autoritățile publice au un rol de jucat în stimularea unor parteneriate între universități și fundații, prin stabilirea cadrului de reglementare adecvat pentru interacțiune. Aceasta include autonomie financiară largă pentru universități, dar, de asemenea, stimulente, cum ar fi scheme de finanțare de egalare (vezi p. 71 pentru exemple dezvoltate) și stimulente fiscale.

În cele din urmă, atât universitățile, cât și fundațiile trebuie să fie mai bine informate despre posibilitățile de cooperare și parteneriat care există între ele. Un punct important pentru universități este, de asemenea, comunicarea eficientă către acest tip de potențiali finanțatori pentru a spori gradul de conștientizare în jurul activităților universității, misiunilor și obiectivelor (Vezi secțiunea anterioară Comunicare).

## **4.5.2 Parteneriate cu mediul de afaceri**

EUA analizează parteneriatele dintre mediul de afaceri și universitate în alte lucrări<sup>63</sup>, care includ dezvoltarea Orientărilor Responsabile ale Parteneriatului, precum și o analiză în profunzime de cercetare doctorală în colaborare. Secțiunea prezentă caută doar să reflecte o varietate de situații cu care se confruntă proiectul, subliniind în același timp capcanele comune și factorii de succes.

Studiile de caz pe parcursul proiectului au demonstrat în mod clar că nu există o abordare general aplicabilă, atunci când se colaborează cu mediul industrial. Trecerea de la o colaborare pe bază de proiect la una pe termen lung, parteneriatele strategice structurate rămân o provocare pentru majoritatea universităților. Pot

<sup>63</sup> Pentru o prezentare generală a lucrărilor efectuate de EUA pe parteneriate de afaceri ale Universității, consultați [www.eua.be](http://www.eua.be)

(co-)exista **mai multe modele**. Modelul „investiții majore” se bazează pe capacitatea universității de a atrage un mare finanțator care să se angajeze într-un proiect de interes comun pe termen mediu spre unul pe termen lung. Succesul este parțial condiționat de cadrul pe care îl poate oferi universitatea (infrastructura de cercetare locală, zona transfrontalieră, etc.) și de propriile forțe ale universității. Adunarea universităților complementare în grup, de asemenea, poate facilita interacțiunea strategică cu partenerii din industrie. Acest lucru permite universităților să ofere o gamă mai largă de competențe, făcându-le un partener mai potrivit pentru un sector industrial, a căror interes de a investi în instruirea unui personal extrem de specializat de viitor este în creștere. Alegerea modelului de cooperare ar trebui să rezulte dintr-o analiză atentă a activelor de către universitate, dar, de asemenea, din oportunitățile oferite de mediul său local și regional, inclusiv caracteristicile sale socio-economice, tendințe demografice, etc. Important, universitățile monitorizate în timpul proiectului declară că stabilirea de cadre de colaborare pe termen lung rămân să fie dificil, chiar și pentru universitățile de tehnologie cu istorie.

Un alt model inovator este într-adevăr, crearea de către universitate a propriei rețele corporative. Incubatorul Universității de Tehnologii din Delft, de exemplu, a ajutat să dezvolte 72 de companii start-up, care acum angajează peste 200 de colaboratori și au un venit anual de 11 milioane de euro. Universitatea a dezvoltat, de asemenea, alte tipuri inovatoare de servicii pentru industrie, precum închirierea dotărilor de cercetare – acest lucru ajută la rândul său să genereze venitul necesar pentru întreținerea echipamentelor reactoare nucleare experimentale, tunelurilor aerodinamice, dotărilor pentru industria aerospațială sau a bazinelor acvatice pentru cercetare marină.

Colaborarea cu mediul industrial oferă **avantaje** semnificative universităților. Relații clare și transparente, modele de gestionare sunt cu siguranță un element pozitiv; finanțatorii privați, facilitând interacțiunea cu alte industrii și factori de decizie, de asemenea, aduc beneficii universității oferindu-i „acreditări de credibilitate în afaceri” și acționând ca o poartă de intrare în comunitatea de afaceri (*efectul bulgărilor de zăpadă*). Important, universitatea trebuie să înțeleagă necesitățile văzute din perspectivele industriei, pentru a beneficia de prezentare și management a propriei sale clase și grupului de activități prin oferirea unei abordări mai orientate spre client. Provocarea pentru universități este de a se îndepărta ulterior de „insule izolate de activitate” spre o abordare la nivel de universitate, inclusiv cu partenerii săi.

**Capcanele** în colaborare cu industria includ lipsa de coerență între misiunile de bază ale universității și fondurile externe pe care le urmărește, ridicând problema independenței și obiectivității cercetărilor efectuate de universitate (*risc de agendă implicit*). Interesant însă că unele universități menționate s-au confruntat cu același risc, cu studiile contractate de autoritățile publice. Un accent excesiv pus pe cooperarea pe termen scurt cu mediul de afaceri poate, de asemenea, de exemplu, pune în pericol atenția acordată cercetării de bază, pentru satisfacerea curiozității. În parteneriate pe termen lung și structurate, provocările pot apărea de la probleme juridice (este foarte important de soluționat problema dreptului de proprietate asupra drepturilor de proprietate intelectuală) sau ceea ce privește guvernarea (reprezentarea finanțatorilor în organele de conducere). Colaborările cu companiile mari pot însemna că universitatea trebuie să respecte politicile companiei cu privire la recrutare și comunicare.

# Pași pentru dezvoltarea și implementarea diversificării

- 1. Identificați punctele forte și specificul universității pentru a dezvolta o strategie de brand – abordare strategică**
- 2. Analizați perspectivele activităților dumneavoastră pentru generare de venituri**
- 3. Investiți în oameni, conducere și management**
  - ▶ Resurse umane profesionale și recrutarea de personal – aducerea de experți în, inclusiv din afara învățământului superior
  - ▶ Investiții în funcții noi la toate nivelurile (de la asistența administrativă pentru cercetare la directorul unității de strângere de fonduri și prorectorul pentru întreprinderi)
  - ▶ Definiții rolurile de conducere, atât academice și profesionale
- 4. Comunicați**
  - ▶ Pe plan intern (crearea cazului pentru schimbare și creșterea gradului de conștientizare)
  - ▶ Pe plan extern (proiectarea brand-ului)
- 5. Schimbați structurile și organizarea**
  - ▶ Crearea de unități specifice ca birou de progres/dezvoltare/strângere de fonduri
  - ▶ Reorganizarea structurii de guvernare sau a competențelor specifice pentru grupuri în cadrul organelor de guvernare
  - ▶ Investiții în instrumente de informare pentru a ghida ceea ce se face, cum se face și dacă scopul este atins
  - ▶ Datele și sisteme de raportare/monitorizare bune sunt esențiale
- 6. Oferiți stimulente interne**
  - ▶ Recompense și stimulente individuale – ex. promovare, remunerare
  - ▶ Recompense la facultate/departamente – ex. repartizarea veniturilor de comercializare
  - ▶ Capital inițial pentru inițiative noi
  - ▶ Simplificarea lucrurilor pentru cadrele universitare prin sprijin mai bun

# 5. Impactul crizei economice asupra universităților europene

EUA a monitorizat evoluția crizei economice și efectele sale asupra sistemelor de învățământ superior din Europa de la începutul acesteia în 2008.

Monitorizarea a fost efectuată în strânsă cooperare cu membrii colectivi ai EUA, Conferințele Naționale a Rectorilor, care au dat feedback continuu privind evoluțiile în cadrul sistemelor lor naționale de învățământ superior. Pentru a completa această informație, guvernele naționale și reprezentanți individuali ai universităților au fost și ei consultați și deoarece erau în măsură să contribuie în diferite ocazii prin vizite de studiu ale EUDIS, precum și alte evenimente și contacte EUA. Feedback-ul continuu din diverse surse a furnizat rapoarte actualizate a situației și a subliniat natura evolutivă a efectelor crizei asupra învățământului superior în toată Europa\*.

Obiectivul principal al monitorizării a fost examinarea impactului crizei asupra finanțării publice a universităților și identificarea în special a tendințelor finanțării publice din Europa. Aceasta a studiat, de asemenea, dacă și modul în care criza a afectat caracterul finanțării publice și cum astfel de mutări influențează universitățile la nivel instituțional. Impactul crizei asupra surselor private de finanțare ale universităților a fost, de asemenea, monitorizat, deși lipsa de date disponibile face dificilă identificarea unor tendințe clare. Cu toate acestea, dovezile colectate subliniază schimbările care au loc în special în ceea ce privește taxele de școlarizare, colaborarea cu sectorul industrial, precum și finanțarea caritabilă și finanțarea din donații.

## 5.1 Constatări generale

Rezultatele monitorizării continue de către EUA a crizei arată clar că sistemele europene ale învățământului superior au fost afectate foarte diferit, ce reflectă într-o oarecare măsură impactul pe care criza a avut asupra economiilor naționale respective. Unele țări, precum Norvegia și Franța de exemplu, au beneficiat de pachete de stimulare oferite de guvernele lor de la începutul crizei, deși acestea nu au fost întotdeauna utilizate pentru a calma efectele asupra activității de predare și cercetare ca activități de bază ale universității.

În plus, țările europene au fost afectate la diferite etape ale crizei. În unele țări, universitățile au văzut impactul crizei încă de la începutul anului 2009 în timp ce altele au fost afectate mai târziu, sau, în unele cazuri izolate, s-au confruntat doar cu un mic impact direct până în prezent.

La momentul scrierii prezentului raport, a devenit clar însă că în urma crizei economice câteva sisteme de învățământ superior au rămas neafectate. În timp ce instituțiile din majoritatea țărilor încă raportează că se confruntă cu incertitudini și se așteaptă în continuare la reduceri – posibil mai profunde – care urmează să vină în viitoarele luni și anii după 2010, unele țări, precum Marea Britanie, au dovedit că reducerile sunt susceptibile de a avea un efect semnificativ de restructurare asupra sistemelor de învățământ superior din Europa. Astfel cum alte guverne luptă cu măsurile de austeritate și echilibrarea deficitelor lor, măsura deplină a efectelor asupra sistemelor de învățământ superior în Europa încă rămâne de văzut. În plus, reducerile din cheltuielile publice au tendința de a lovi bugetele învățământului superior cu o oarecare întârziere, ca urmare a perioadelor bugetare diferite, care vor fi monitorizate în continuare și analizate în profunzime.

\* Acest capitol se bazează pe informațiile culese până în noiembrie 2010. Pentru actualizări, vezi [www.ena.fi](http://www.ena.fi)

## 5.2 Tendințe în domeniul finanțării publice

Monitorizarea s-a axat în special pe impactul crizei economice asupra finanțării publice a universităților, care în medie reprezintă aproape 75% din structura financiară a universităților europene. Astfel după cum prezentul raport a arătat până în prezent, există semne clare că universitățile își diversifică tot mai mult structurile de venituri; cu toate acestea, speranța lor față de finanțarea publică înseamnă că orice schimbare în această sursă de finanțare, potențial poate avea impactul cel mai mare. Analiza realizată pe baza datelor colectate arată că pot fi identificate unele tendințe în ceea ce privește finanțarea publică a învățământului superior în Europa, dezvăluind modul în care autoritățile guvernamentale au reacționat la criza economică.

Ar trebuie de subliniat însă, că datele colectate la nivel național, în special privind adâncimea reducerilor bugetare este adesea parțială, deoarece acestea nu întotdeauna iau în considerare modificările ratei inflației sau majorarea costurilor activităților universităților. De asemenea, este dificil de comparat aceste date pe țări, deoarece se utilizează metodologii diferite în măsurarea și evaluarea efectelor.

Cu toate acestea, monitorizarea a fost în stare să identifice șase categorii principale, care arată efectul crizei economice privind finanțarea publică în Europa.

**Reduceri majore** în finanțarea publică a învățământului superior au fost observate în primul rând în Letonia, unde o reducere inițială de 48% la începutul anului 2009 a fost urmată de o reducere suplimentară de 18% în 2010 care decurge din recomandările Fondului Monetar Internațional și Banca Mondială de a reduce drastic finanțările publice ale învățământului superior. Reducerile au exercitat o presiune imensă asupra sistemului învățământului superior din Letonia, cerând introducerea unor schimbări majore și reforme structurale în anii viitori.

În Italia, se așteaptă ca finanțarea publică a universităților să fie redusă cu aproape 20% până în 2013, spulberând așteptările anterioare de o reducere mai treptată de 10% în aceeași perioadă. Cu toate acestea, reducerea va avea ca efect și diminuarea veniturilor universităților din taxele de școlarizare, care sunt limitate și nu pot depăși 20% din finanțarea publică totală. Situația pare să fie critică, 25 de universități deja se confruntă cu restanțe de plată în viitorul apropiat. Situația este critică și în Grecia, unde guvernul a stabilit un obiectiv de a reduce bugetele academice și de întreținere ale universităților cu 30%, lăsând totuși universităților alegerea cum să aplice aceste economisiri de unii singuri.

Ultima țară care aderă la categoria reducerilor majore este Marea Britanie, unde a devenit clar că învățământul superior va trebui să sufere de o reducere de 40% din bugetul său curent până în 2014-2015, după cum se anunță în Analiza cuprinzătoare a cheltuielilor din anul 2010. Această reducere va afecta cel mai mult bugetul activității de predare a universităților, care va fi redus până la 79%. Este clar că acest lucru are consecințe grave pe termen lung pentru finanțarea în viitor a învățământului superior din Regatul Unit. A devenit evident că costurile ridicate care rezultă din pierderea finanțării publice va fi acoperit de contribuțiile private ale studenților și este probabil să se urmeze recomandările propuse de Revizuirea Browne din octombrie 2010. Scoția, a cărui sistem de învățământ superior este diferit de cel din Regatul Unit, nu a rămas neafectată și a anunțat, de asemenea, reduceri de aproximativ 16% din bugetul învățământului superior pentru 2011.

**Reduceri între 5 și 10%** au fost introduse în Irlanda, de exemplu, unde o reducere de 9,4% în 2010 a fost urmată de o reducere de 5,4% în anul precedent. Situația devine din ce în ce mai îngrijorătoare și măsurile luate pentru a proteja sectorul financiar irlandez în 2010, fără îndoială, vor avea consecințe grave asupra bugetului public pentru învățământ. Reduceri de magnitudine similară, de asemenea, au fost introduse în Islanda, unde se așteaptă o reducere de 6-7% în anul 2011 care va urma după o reducere de 5% în 2010; în Estonia cu reduceri de 10% în 2010 (suplimentar reducerii de 7% în 2009), precum și în România cu reduceri de 10% și în Lituania cu 8% în anii anteriori.

**Reduceri de până la 5%** au fost observate în multe țări din est și sud-estul Europei, inclusiv Republica Cehă (unde reducerea este estimată la 2-4% din finanțarea publică), Croația, Serbia și fosta Republică Iugoslavă a Macedoniei.

Până în prezent, nu s-au raportat **reduceri directe sau reduceri minore** doar de țările nordice, inclusiv



Norvegia, Suedia, Finlanda și Danemarca, sau Olanda, Polonia și Elveția. Cu toate acestea, multe universități din aceste țări raportează că se confruntă cu efecte indirecte asupra structurii lor de finanțare. În unele cazuri, cum ar fi Norvegia și Olanda, presiunile financiare par să rezulte în special din numărul crescut de studenți, costul cărora deja are un impact asupra sustenabilității financiare a universităților. Aceste majorări a numărului de studenți pot afecta diferite activități ale universității, dacă creșterile nu sunt reflectate în bugetele corespunzătoare ale instituțiilor.

În multe țări, **guvernele au renunțat la angajamentele anterioare de majorare a finanțării**. În Ungaria guvernul a anulat planurile anunțate în 2007 de majorare a finanțării generale a universităților, care va lăsa universitățile fără un suport financiar cu 15% mai puțin decât era de așteptat anterior. Ambele comunități în Belgia au raportat, de asemenea, că guvernele regionale au abandonat planurile anterioare de majorare a finanțării. În Comunitatea Flamandă din Belgia, universitățile se confruntă cu o înghețare de trei ani a finanțării, care a înlocuit creșterea anterior promisă de aproximativ 10%; în timp ce în comunitatea franceză investițiile de 30 milioane euro planificate pentru a fi investite timp de 8 ani acum întinse pentru 15 ani. În mod similar, în Austria, planurile guvernului de a crește cheltuielile învățământului superior cu 2% între 2013 și 2015 au fost acum anulate, deoarece negocierile au arătat clar că reducerile bugetare vor fi inevitabile pentru aceeași perioadă. În Spania cu toate acestea, planurile de investiții modificate au afectat cel mai mult capacitățile de cercetare a universităților sale.

În contrast, unele **guverne europene au menținut angajamentele sale**, sau într-adevăr au oferit noi investiții pentru a finanța învățământul superior.

Anunțul Franței de „Grand Emprunt” (împrumut național) a văzut o creștere semnificativă în finanțarea generală a învățământului superior, care vine ca parte din investiții majore în domeniile cheie prioritare, în special cele de predare și cercetare. În 2010, 11 miliarde de euro au fost prevăzute pentru investiții, pentru a îmbunătăți calitatea generală a învățământului superior și 8 miliarde euro investite pentru dezvoltarea cercetării. O sumă suplimentară de 8 miliarde de euro a avut prevăzută pentru a crea noi campusuri universitare de excelență sau care tind spre restructurarea celor existente. Perspectiva pentru 2011 rămâne pozitivă, a fost prevăzută o creștere în continuare a bugetului de aproximativ 4,7 miliarde de euro, în principal pentru a crește atractivitatea carierei personalului, susținerea reformei universitare, a politicii sociale studentești și a resurselor sporite pentru cercetare. Cu toate acestea, deoarece o mare parte din investițiile prevăzute de „Grand Emprunt” constau din contribuțiile de capital, acest lucru înseamnă că suma reală primită de universități în cele din urmă depinde de piețele financiare și este probabil să fie semnificativ mai mici.

Un alt caz, în care fondurile pentru învățământul superior au fost majorate în ultimii ani este Germania. Deși finanțarea învățământului superior în Germania este în mare parte furnizat de autoritățile de Land, guvernul federal a majorat investițiile pentru a sprijini securitatea financiară a învățământului superior german și instituțiile de cercetare. Investițiile vor oferi un adaos de 800 milioane de euro în conformitate cu Pactul Învățământului Superior reînnoit, care va sprijini creșterea numărului de studenți până în anul 2015. Guvernul federal va investi, de asemenea, o sumă suplimentară de 2,7 miliarde de euro din 2012-2015 prin Inițiativa de Excelență Germană, precum și va oferi fonduri suplimentare de 5% pe an, creștere pentru Pactul de Inovare și Cercetare până în anul 2015. Autoritățile federale cu sprijinul statului, de asemenea, vor garanta în continuare resursele financiare în următorii zece ani ca parte a unui Pact pentru a crește calitatea de predare; care vine în paralel cu o creștere de 2% în nivelurile actuale de sprijin pentru studenți prin intermediul Legii federale cu privire la finanțare pentru studenți. Pe de altă parte, se pare că aceste evoluții, de asemenea, pot avea un impact asupra structurii modelului de finanțare a învățământului superior german în viitor. Devine evident că unele Landuri intenționează să reducă sau au redus deja finanțarea învățământului superior pentru anul 2011, creșterile în fondurile federale într-o oarecare măsură, vor atenua această pierdere în timp ce, de asemenea, schimbă echilibrul în furnizarea finanțării între Landuri și autoritățile federale.

Pentru Portugalia situația este mixtă, un recent acord între guvern și rectori va oferi o investiție foarte necesară de 100 de milioane de euro pentru învățământul superior, care va reduce povara reducerilor din anii anteriori. Această evoluție pozitivă poate fi oprită de reduceri salariale estimate în administrația publică, care va afecta personalul universității.

## 5.3 Efecte la nivel de sistem și instituțional

În timp ce datele privind adâncimea reducerilor bugetare oferă o bună imagine de ansamblu a situației actuale în domeniul finanțării publice din Europa, monitorizarea a studiat, de asemenea, mai larg și mai subtil impactul crizei asupra universităților europene, privind în special modificările și schimbările a caracterului finanțării publice a universităților.

Una dintre principalele constatări relevate de analiza EUA este imaginea complexă a modului în care finanțarea publică redusă a fost alocată misiunilor universităților, care arată că în majoritatea cazurilor, activitățile de predare și cercetare sunt adesea afectate inegal.

### Efecte asupra activității de predare

Activitatea de predare, în medie, a fost afectată mai mult decât activitatea de cercetare. Acest lucru a fost remarcat în special în Marea Britanie, Estonia, Letonia, Ungaria și Comunitățile Flamande din Belgia, care s-au confruntat cu reduceri directe la bugetele lor de predare.

În vremuri de constrângeri financiare, universitățile se confruntă, de asemenea, în continuare cu presiuni sub aspect de cerere tot mai mare în învățământ. Pe lângă schimbările demografice ce cauzează această creștere, cererea mare, de asemenea, a fost exacerbată de criza economică, atunci când creșterea nivelului șomajului duce mai multe persoane în căutarea studiilor pentru a spori competitivitatea lor pe piața muncii. În multe țări acest lucru a cauzat cheltuieli reduse per elev (pe cap de locuitor), uneori chiar când universitățile nu s-au confruntat cu reduceri directe în bugetele lor. Astfel de reduceri au fost identificate în Ungaria, Republica Cehă, Cipru și Comunitatea Flamandă din Belgia.

Combi-nația de creștere a numărului de studenți și cheltuielile reduse reprezintă o preocupare majoră pentru menținerea calității învățământului superior. În paralel cu nevoia de a echilibra bugetele publice, guvernele, prin urmare, se confruntă cu priorități conflictuale precum creșterea accesului<sup>64</sup> pe de o parte și menținerea calității sistemului de învățământ superior pe de altă parte. Pentru a menține calitatea sistemului învățământului superior, în Olanda se examinează introducerea de plafoane pentru locurile disponibile de studii. În Regatul Unit un astfel de plafon a fost stabilit pentru anul academic 2010/11, deși acesta se poate schimba dat fiind că încă își mai au efectul reducerile majore și remodelarea sistemului. Dimpotrivă, Irlanda intenționează să stimuleze participarea în învățământul superior prin scheme de finanțare de recalificare pentru șomeri. Schema își propune să ofere mai multor persoane șansa de a câștiga noi competențe relevante, deși efectul dorit al schemei asupra învățământului superior ar putea fi diminuat de impactul ridicat al reducerilor bugetare care au exercitat presiune asupra universităților irlandeze.

La nivel instituțional, în Europa au început deja să apară semnele profunzimii impactului diminuării bugetelor activității de predare. Probele arată că în unele universități, restricțiile bugetare au provocat deja universitățile să închidă unele programe oferite, până acum raportate doar din Marea Britanie, sau să închidă unele departamente mai mici sau asociate ale universității, ca în Estonia sau Spania.

Multe universități din Europa, de asemenea, sunt în curs de fuziuni; fie întreaga instituție, ca în Islanda; sau catedre și facultăți separate precum a fost observat în Letonia și în Danemarca, unde catedre mai mici de litere s-au regăsit în fața unei amenințări specifice din cauza presiunilor de finanțare. Un alt exemplu de măsuri luate în considerare pentru creșterea eficienței costurilor este posibilitatea pentru instituțiile locale mai mici, de a oferi programe, pentru care vor fi acordate grade de la cele mai prestigioase universități, propusă în Marea Britanie. Pe de altă parte, amenințarea reducerilor de finanțare a provocat unele universități, potrivit informațiilor de la unele universități scoțiene și engleze, să caute noi surse de venit prin deschiderea sau consolidarea activităților în campusurile existente în străinătate, ca parte a unei strategii de a atrage mai mulți absolvenți internaționali.

Finanțarea redusă a forțat, de asemenea, unele universități să reducă numărul personalului lor academic sau managerial, fapt care va avea consecințe importante asupra capacităților lor de predare. Acest lucru sa întâmplat fie prin suspendarea contractului de muncă, cum ar fi în Letonia, Irlanda și Italia, sau prin concedieri,

<sup>64</sup> Creșterea accesului la învățământul superior este un obiectiv specific al Strategiei Europei 2020. Ca unul din obiectivele din cele cinci titluri, documentul a propus ca cel puțin 40% din generația mai tânără ar trebui să aibă nivelul terțiar de studii. („Europa 2020 – O strategie pentru creștere inteligentă, durabilă și inclusivă”, Comunicarea Comisiei, Martie 2010)

care au fost raportate din cele trei țări din urmă, precum și în Ungaria și Marea Britanie; și, de asemenea, sunt în pericol multe funcții în Austria. În plus, unde a fost posibil, universitățile au trebuit să introducă înghețarea salariului, cum ar fi în Estonia, sau să recurgă la scăderea salariilor personalului lor, așa cum a fost cazul în Grecia, Irlanda, Spania, Portugalia și Letonia, unde reducerile salariale au fost întreprinse în întregul sector public.

Dimensiunile mai mari ale sălilor de clasă și deficitul de personal, de asemenea, au avut un impact asupra infrastructurii de sprijin a universităților și serviciilor. În Irlanda, în special, universitățile au fost nevoite să reducă din timpul de funcționare a bibliotecii și resurse, precum și ore de consiliere și alte servicii de suport oferit studenților. Austria și Polonia s-au confruntat cu investiții reduse în renovarea echipamentului universitar și a proprietăți imobiliare, care au afectat în continuare operațiunile universității.

### **Efectul asupra cercetării**

Pe de altă parte, criza a afectat, de asemenea, activitățile de cercetare a universităților. Cercetarea a fost afectată mai mult în comparație cu activitățile de predare în Olanda, Spania și Austria. În cazul Țărilor de Jos se relevă că finanțarea pentru cercetare și inovare a diminuat în ciuda restricționării anterioare a acestor fonduri. În Spania, acest lucru s-a realizat într-un ritm mai lent al anunțurilor de finanțare a cercetării și a reducerii sau suspendării unor programe de finanțare a cercetării. În Austria, în ciuda creșterii finanțării generale a universităților pentru perioada curentă, reducerile au afectat bugetul Fundației de Știință Austriacă, care acum a încetat să finanțeze costurile indirecte ale universităților. Acest lucru este un regres îngrijorător în dezvoltarea finanțării sustenabile a activităților de cercetare în universitățile austriece. În plus, universitățile austriece se așteaptă la finanțare pentru a se reorienta semnificativ înspre cercetarea aplicată care probabil influențează în continuare misiunile de cercetare ale universităților, în special în raport cu cercetarea de bază.

În contrast, unele țări au protejat în mod specific finanțarea cercetării sau au majorat fondurile pentru activitățile de cercetare specifice. Astfel de cazuri, care au fost identificate în Danemarca, Irlanda, Norvegia, și Portugalia, și exemple din alte țări, de asemenea, au arătat că finanțarea este orientată tot mai mult spre atingerea obiectivelor specifice, de obicei, în conformitate cu prioritățile strategice naționale. Politici similare pot fi observate în Finlanda, Polonia și Marea Britanie, unde, în caz din urmă, fondurile continuă să sprijine participarea la disciplinele „STEM” (știință, tehnologie, inginerie, matematică). Deplasarea spre o finanțare mai direcționată a dat guvernelor Europene puterea de control asupra universităților, care poate duce la reducerea capacității universităților de a acționa mai autonom.

În plus, autoritățile de finanțare, de asemenea, par a recurge din ce în ce mai mult la instrumente de finanțare pe bază de competiție, o dezvoltare care a fost promovată și accelerată prin capacitatea lor redusă de investiții. Scheme de finanțare pe bază de competiție pot realiza efecte pozitive, cum ar fi creșterea calității și eficienței dacă se introduc cu grijă și având în vedere natura sistemului de finanțare complet. Pe de altă parte, cuplate cu finanțarea redusă a universității, ele pot pune în pericol sustenabilitatea financiară a universităților, mai ales atunci când subvențiile nu acoperă costurile totale de activitate pentru care se acordă finanțarea. Astfel de mecanisme adesea cere universității să utilizeze resursele proprii, sau să obțină fonduri suplimentare din alte surse vitale, ducând într-un cerc vicios și lărgirea decalajului de finanțare. Un exemplu din Danemarca arată că, atunci când o parte a subvențiilor globale a universităților a fost transformat în subvenții competitive, unele universități au fost lăsate fără posibilitatea de a plăti salariile personalului lor titular, deoarece subvențiile au trebuit să fie câștigate de oamenii de știință individuali și, prin urmare, au ocolit administrația centrală a universității. Creșterea finanțării pe bază de competiție aduce, de asemenea, amenințarea de fragmentare excesivă a surselor de finanțare, care pot dăuna suplimentar sustenabilitatea și autonomia universităților, atunci când sunt combinate cu aplicarea consumatoare de timp și procesele de raportare, după cum este descris în detaliu în secțiunea Modalitățile de finanțare care împiedică diversificarea veniturilor p. 61.

### **Efectul asupra autonomiei universitare**

Schimbările descrise mai sus dezvăluie clar că finanțarea publică nu numai se diminuează, dar și se schimbă în natura și forma în care este prevăzută pentru universități. După cum este descris mai sus, monitorizarea a arătat că finanțarea publică se furnizează tot mai mult în funcție de condițiile de alocare a acesteia sau însoțită de cerințele de responsabilitate în creștere. Acest lucru a dat autorităților publice puterea de control asupra universităților, care pot avea efecte contraproductive, deoarece poate contribui semnificativ la reducerea autonomiei universităților și a capacităților lor de a gestiona liber propriile fonduri.

Aceste evoluții sunt îngrijorătoare, deoarece acestea pot împiedica capacitatea universităților de depășire a crizei cu succes. Monitorizarea impactului crizei asupra universităților europene a arătat cu claritate că capacitatea universităților de a răspunde eficient la situația economică în curs de desfășurare a depins în mare măsură de nivelul lor instituțional și mai ales, de autonomia financiară. În acest sens autonomia este văzută ca o precondiție pentru depășirea crizei cu succes, acordând universității libertatea de a aloca fonduri sale în mod strategic, și de a proteja acele domenii care sunt cruciale pentru îndeplinirea misiunilor lor instituționale.

## 5.4 Finanțarea privată

Monitorizarea a adunat de asemenea unele probe privind impactul crizei economice asupra surselor private de finanțare ale universităților. După cum s-a mai menționat mai înainte în acest raport, sursele private de venit devin tot mai importante și ajută universitățile să diversifice sursele lor de venit și să contribuie la sustenabilitatea lor financiară. Criza economică, în multe feluri, a exacerbât necesitatea unor surse suplimentare de finanțare, clarificând tot mai mult faptul că sursele private de venit vor juca un rol esențial în elaborarea de strategii sustenabile pentru dezvoltarea universităților și a sistemelor de învățământ superior.

În multe țări, criza a stimulat și a intensificat dezbateri publice despre sursele private provenite din contribuțiile financiare ale studenților. Aceste discuții au tendința să se axeze pe introducerea sau creșterea taxelor de școlarizare, care ar ajuta universitățile să reducă decalajul de finanțare exacerbât de criza economică. În ciuda rezistenței întâlnite în unele țări, în special din partea studenților și a celorlalți care susțin că învățământul superior ar trebui să rămână un bun public, acum este evident faptul că schimbările se produc. Chiar și în țările nordice, precum Suedia și Finlanda, unde societatea și politicienii obișnuiau să fi în acord ferm privind necesitatea de a lăsa învățământul superior să fie finanțat exclusiv din surse publice, universitățile au început acum să introducă taxe de școlarizare pentru studenții internaționali. (Vezi secțiunea Finanțare privată p. 42).

În Marea Britanie, unde taxele de școlarizare au fost introduse de ceva timp, guvernul a propus majorarea taxelor aproape de trei ori, la un nivel de 9,000 lire sterline. În timp ce propunerile sugerează descurajarea universităților de a percepe mai mult de 6,000 lire sterline, le va fi permis să încaseze suma maximă în cazuri excepționale, cu condiția că acestea vor asigura mecanisme de finanțare a mai multor studenți din medii mai sărace. Pentru a asigura că creșterea generală a taxelor nu va afecta cererea sau descuraja oamenii de a se înmatricula în învățământul superior, propunerile prevăd, de asemenea, un sistem de subvenție și de împrumut cuprinzător care să se stabilească, din care se vor plăti taxele universității în avans, în numele studenților. Mecanismul, de asemenea, le-ar permite să înceapă să achite costurile de învățare și, eventual, sprijinul de întreținere primit, odată ce câștigurile lor sunt suficient de mari.

Impactul crizei asupra altor tipuri de finanțare privată este mai puțin clar, datele sunt mai complexe și mai greu de colectat și de analizat. Deși analiza inițială nu a arătat nici un impact direct asupra proiectelor de colaborare între universități și sectorul industrial, un număr tot mai mare de conturi individuale la universități din Austria, Belgia, Finlanda, Germania, Norvegia și Elveția au raportat dificultăți în demararea de noi proiecte de acest fel. În mod similar, universitățile din Portugalia, Olanda și Regatul Unit au raportat cazuri individuale, unde au fost întrerupte proiectele cu partenerii din sectorul industrial.

Conturile colectate de la filantropici și alte fundații arată că baza lor de finanțare, de asemenea, a fost afectată de criză, care a avut un impact asupra capacității lor donatoare. Veniturile reduse din finanțarea caritabilă a fost respectată de universitățile din Cipru, Finlanda, Portugalia și Olanda. În paralel, alte țări s-au confruntat, de asemenea, cu o scădere a veniturii private provenit din donațiile absolvenților și activitățile de strângere de fonduri. În Marea Britanie, acestea au scăzut cu o cincime potrivit unor estimări.<sup>65</sup> În ciuda măsurilor luate de către universități de a întinde impactul veniturilor reduse din aceste surse în ani viitori, aceasta vor avea un efect prelungit asupra bugetelor universităților și ar putea afecta capacitatea lor de a diversifica sursele sale de venit în viitor.

<sup>65</sup> Sheperd J., „Donații către universitățile aflate în recesiune.” guardian.co.uk, 26 mai 2010

## 6. Concluzii

- Proiectul EUDIS a căutat să arate statutul diversificării veniturilor în universitățile europene. A examinat obstacolele interne și externe în calea dezvoltării de succes a diversificării veniturilor și a identificat cele mai bune, transferabile practici care îmbunătățesc condițiile cadru pentru universități și capacitatea lor de a acționa strategic în acest domeniu. Diversificarea veniturilor este într-adevăr unul dintre mecanismele care trebuie realizate pentru a obține sustenabilitatea financiară, nefiind un mijloc în sine, însă permite universităților să investească în viitoarele sale activități academice și de cercetare. Doar universitățile sustenabile financiar vor fi capabile să realizeze misiunile sale academice și rolul mai extins în societate în viitor.
- În pofida diversității extraordinare care există în Europa, toate sistemele de învățământ superior se confruntă mai acut ca niciodată cu provocarea elaborării unor modele de finanțare sustenabilă. Fenomenul masificării fără precedent a adus beneficii enorme societății europene, dar este, de asemenea, un motiv pentru creșterea costurilor de sector. Acest lucru, printre mulți alți factori, a provocat căutarea de noi surse de venit și eficiențe pentru a susține baza de finanțare. Ca să-și asume aceste sarcini, universitățile au devenit conștiente de necesitatea unui nou management profesional și, uneori, de schimbări în structurile de guvernare.
- În timp ce există potențialul de a crește finanțarea complementară ridicată din surse private, studiul a arătat că acestea nu pot înlocui în mod suficient fondurile publice, pe termen lung sau scurt. Ele rămân limitate în domeniul de aplicare și creșterea lor adesea necesită investiții importante în avans. S-a constatat, de asemenea, că nu toate universitățile au același potențial de a explora noile surse de venit, care trebuie să fie luate în considerare. Printre posibilele surse private, contribuțiile financiare ale studenților au un potențial de a aduce resurse semnificative în sistem. Disponibilitatea acestei surse speciale este, totuși, foarte condiționată de modelul de finanțare ales pentru învățământul superior în fiecare sistem, cu abordări diferite pentru taxele de școlarizare în Europa. Încetinirea creșterii economice, cu toate acestea, a contribuit la acutizarea dezbatelor privind introducerea sau creșterea acestei surse într-un număr de țări.
- Studiul a arătat că multe universități din Europa au diversificat deja într-o oarecare măsură structura lor de venituri. Datele colectate au arătat că sursele suplimentare de finanțare, cum ar fi contractele cu sectorul de afaceri sau chiar finanțările caritabile reprezintă un procent mai mare a structurii de venit a universității, decât cel frecvent asumat. Deși măsura, în care structura de venituri este diversificată, variază mult în diferite instituții, există probe că diversificarea veniturilor nu este o prerogativă în unele țări. Cu toate acestea, cadrul legal în care funcționează universitățile are o influență importantă asupra capacității lor de a-și diversifica veniturile.
- Pare să fie clar faptul, că autoritățile publice joacă un rol-cheie în sprijinirea diversificării veniturilor prin furnizarea de condiții cadru corecte, eliminarea barierelor și stabilirea de stimulente. Acordarea autonomiei extinse universităților este un pas esențial în acest context. Constatările arată, că autonomia financiară și a personalului stimulează în mod deosebit diversificarea. Capacitatea de a genera surse de finanțare suplimentară necesită flexibilitate și autonomie pentru universități ca să gestioneze structura lor organizatorică, finanțele și personalul lor. Cu toate acestea, acest lucru creează doar un fundal, pe care autoritățile publice trebuie să ofere sprijin suplimentar.
- Autoritățile publice și alți finanțatori pot sprijini diversificarea veniturilor în universități în continuare prin optimizarea modalităților și cerințelor programelor lor de finanțare. Acest studiu a confirmat că complexitatea excesivă a regulilor și obligațiilor de raportare descurajează universitățile de la diversificarea surselor de finanțare. Printre modalitățile de finanțare, care sunt nefavorabile instituțiilor de învățământ superior, mecanismele de co-finanțare includ în sine o amenințare pentru sustenabilitatea financiară pe termen lung a universităților. Autoritățile publice trebuie să se conducă și să finanțeze activitățile pe baza calculării costurilor totale, astfel abținându-se de la lărgirea decalajului de finanțare, care reprezintă o problemă în creștere pe larg subestimată pentru universitățile din Europa.

- Analiza a arătat că stimulentele și mecanismele de sprijin rămân limitate în multe țări. Schemele de finanțare de egalare, de exemplu, au tendința de a crea medii favorabile pentru potențialul universității ca să genereze venituri și să contribuie cu succes la creșterea investițiilor private în învățământul superior. Finanțarea stimulentei stabilite de autoritățile publice trebuie să reflecte, de asemenea, diverse misiuni și profiluri ai universităților, fără a se axa exclusiv pe recompensarea activităților de cercetare.
- Dezvoltarea liderismului și profesionalizarea gestionării sunt de o importanță deosebită în acest context. Confruntarea cu provocările de astăzi și de mâine cere liderilor și managerilor universitari să dobândească noi competențe pentru a se angaja în activități noi și să ajungă la noi parteneri. La nivel operațional, aceasta de asemenea cere integrarea de noi profiluri de personal, în special în domeniile de gestionare a cercetării, strângere de fonduri, resurse umane, comunicare și management financiar. Finanțatorii naționali și europeni trebuie să intensifice eforturile pentru a sprijini universitățile în dezvoltarea programelor de formare corespunzătoare spre acest scop.
- Universitățile înșiși, de asemenea, au ca scop de a diversifica baza lor de finanțare. Este o condiție prealabilă pentru a obține cunoștințe mai bune și control al costurilor reale prin implementarea sistemelor de calculare a costurilor totale adecvate pentru a informa procesele decizionale și stabili un preț mai bun pentru activitățile lor, dezvăluind simultan proporția subfinanțării cronice și căile de explorare a măsurilor de eficiență.
- Criza economică a avut și continuă să aibă un impact asupra sistemelor de învățământ superior din Europa. Multe guverne s-au confruntat cu capacități reduse de investiții, și acest lucru a dus, în anumite cazuri, la dezbateri majore cu privire la sustenabilitatea modelelor actuale de finanțare pentru învățământul superior. Diversitatea contextului politic și istoric în Europa sugerează că nu va fi nici o uniformitate în rezultate, lăsând totuși câmp pentru analiză comparativă.
- Relevanța și acuitatea acestei întrebări în mod clar apare ca o caracteristică esențială a reformelor viitoare în peisajul învățământului superior european. Pentru a face față acestor provocări toți actorii, guvernele, finanțatorii naționali, regionali și europeni și universitățile vor trebui să își asume rolul lor, ca să marcheze calea spre sustenabilitatea financiară a universităților.

# 7. Recomandări

## 7.1 Universitățile

### Să integreze

#### Să integreze diversificarea de venituri în propria strategie instituțională

- Să aplice o abordare proactivă în diversificare și să identifice oportunități
- Să integreze parteneriate cu implicări vaste în întreaga instituție
- Să angajeze comunitatea academică în strategia de diversificare și acțiunile sale

### Să investească

#### Să investească în oameni

- Să investească în dezvoltarea capitalului uman instituțional pentru îmbunătățirea capacităților și competențelor ulterioare pentru a se angaja în diversificarea veniturilor.
- Să stabilească și să nutrească o conducere și gestionare puternică

### Să motiveze

#### Să motiveze facultățile și personalul să participe activ în diversificare veniturilor

- Să sporească gradul de utilizare a potențialului neexploatat în cadrul universităților
- Să proiecteze modele de alocare a resurselor, care oferă stimulente pentru diversificarea veniturilor la nivel de facultate/departament (acorduri de performanță, planuri de dezvoltare)
- Să ofere stimulente care să contribuie la angajamentul personalului academic față de strategie

### Să interacționeze

#### Să interacționeze inteligent: să aplice un management profesionist cu părțile interesate

- Să creeze un management profesionist cu părțile interesate (să creeze o „marcă” pe lângă universitate)
- Să sporească conștientizarea faptului, că universitatea creează valoare pentru părțile interesate externe și să identifice domenii de beneficiu reciproc cu partenerii locali și regionali

## 7.2 Autoritățile publice

### Să investească

#### Să investească în învățământul superior

- Să asigure finanțare publică suficientă și de încredere și să se asigure că finanțarea complementară nu va înlocui finanțarea publică
- Să aibă ca scop realizarea obiectivului de 3% din PIB a investițiilor în învățământul superior
- Să investească în instruirii de dezvoltare a conducerii pentru conducătorii și managerii din învățământul superior

### Să introducă

#### Să introducă condiții-cadru adecvate

- Să sporească autonomia instituțională, în special în domeniile financiare, gestionarea resurselor umane și capacitatea de a proiecta structuri de guvernare
- Să stabilească stimulente de finanțare pentru a se implica în parteneriate și promova donații din sectorul privat, cum ar fi schemele de finanțare de egalare

### Să integreze

#### Să integreze și simplifice regulile de finanțare

- Să simplifice regulile de finanțare, în scopul reducerii costurilor.
- Să eficientizeze condițiile de eligibilitate și cerințele de responsabilitate pentru a reduce povara administrativă asupra universităților
- Să reducă cerințele de co-finanțare și să înlocuiască ori de câte ori este posibil cu finanțarea pe baza calculării costurilor totale

## 7.3 Instituțiile Europene

### Să intensifice

#### Să intensifice eforturile de simplificare

- Să implementeze măsuri care să favorizeze simplificarea schemelor de finanțare
- Să sporească atractivitatea fondurilor structurale

### Să investească

#### Să investească în învățământul superior european

- Să eficientizeze condițiile de eligibilitate și cerințele de responsabilitate pentru a reduce povara administrativă asupra universităților
- Să reducă cerințele de co-finanțare și să înlocuiască ori de câte ori este posibil cu finanțarea pe baza calculării costurilor totale

### Să implice

#### Să implice toți finanțatorii

- Să se implice împreună cu guvernele și finanțatorii pentru a crea stimulente pentru reforme de guvernare și autonomie și diversificarea ulterioară a veniturilor
- Să creeze mecanisme de finanțare pentru a promova conducerea și dezvoltare resurselor umane pentru conducătorii și managerii din învățământul superior

## 7.4 Toți finanțatorii

- **Să ia măsuri pentru simplificarea condițiilor de eligibilitate și cerințelor de responsabilitate, în scopul reducerii poverii administrative a universităților.**



# Anexă – Contribuții

## 1. Comitetul de coordonare și personalul EUA

### **Membrii Comitetului de coordonare**

- **Divide Bessi**  
Rector, Universitatea Trento, Italia
- **Luisa Consolini**  
Director al Centrului Servicii Informaționale, Universitatea din Bologna, Italia (până în luna August 2010)
- **Giovanna Filippini**  
Șef Relații Internaționale, Universitatea din Bologna, Italia (din luna August 2010)
- **Ian Creagh**  
Șef de Administrare și Secretar al Colegiului, Colegiul King din Londra, Regatul Unit
- **Dietmar Ertmann**  
Vicepreședinte și Șef Afaceri Administrative, Consorțiul universitar vietnamez-german (VGU), Germania
- **Petr Fiala**  
Rector, Universitatea Masaryk, Republica Cehia (reprezentat de Ondrej Hradi, Director adjunct al proiectului CEITEC )
- **Gustau Folch**  
Director general, Fundația Universității Autonome din Barcelona, Spania
- **Hans-Ulrich Kupper**  
Director, Institutul de Stat pentru Cercetarea și Planificarea Învățământului Superior Bavarez, Germania
- **Tatjana Volkova**  
Rector, Școala de Afaceri și Finanțe, Letonia

### **Personalul EUA**

- **Thomas Estermann**  
Șef de Unitate, Direcția Administrativă, Autonomie și Finanțare
- **Enora Bennetot Pruvot**  
Membru de Proiect, Direcția Administrativă, Autonomie și Finanțare

## 2. Instituțiile participante

### a. On-line Questionnaire (May-September 2009)

- Universitatea de Muzică și artă Dramatică Graz, Austria
- Universitatea Liberă din Bruxelles-VUB, Belgia
- Universitatea din Mon-Hainaut, Belgia
- Universitatea din Ghent, Belgia
- Universitatea din Rijeka, Croația
- Universitatea Masaryk, Republica Cehă
- Colegiul Bancar, Praga,
- Universitatea Palacky, Olomouc, Republica Cehă
- Institutul Politehnic European, SRL, Republica Cehă
- Universitatea din Pardubice, Republica Cehă
- Universitatea din Copenhaga, Științe ale vieții, Danemarca
- Universitatea Aalborg, Danemarca
- Universitatea Aarhus, Danemarca
- Universitatea din Tartu, Estonia
- Academia de Teatru, Helsinki, Finlanda
- Universitatea Tehnică or. Lappeenranta, Finlanda
- Institutul Național Politehnic Toulouse, Franța
- Universitatea Montpellier III Paul Valery, Franța
- Școala centrală din Lyon, Franța
- Universitatea din Haute-Alsace, Franța
- Universitatea Henri Poincare, Franța
- Universitatea Paul Cezanne – Aix-Marseille III, Franța
- Universitatea Tehnică din Troyes, Franța
- Universitatea Claude Bernard din Lyon 1, Franța
- Universitatea Paris 12 Val de Marne, Franța
- Universitatea din Cergy Pontoise, Franța
- Universitatea Liberă din Berlin, Germania
- Universitatea din Farsruhe, Germania
- Universitatea din Siegen, Germania
- Universitatea de Științe Aplicate din Aachen, Germania
- Universitatea din Stuttgart, Germania
- Universitatea Julius-Maximiliand din Wurzburg, Germania
- Universitatea din Kaiserslautern, Germania
- Universitatea din Bayreuth, Germania
- Universitatea Tehnică din Dresden (TU Dresden), Germania
- Școala de Drept din Bucerus, Germania
- Universitatea de Științe Aplicate din Mittweida, Germania
- Universitatea din Konstanz, Germania
- Universitatea din Munster, Germania
- Universitatea Leuphana Luneburg, Germania
- Universitatea Centrală Europeană, Ungaria
- Universitatea din Pannonia, Ungaria
- Colegiul Trinity din Dublin, Irlanda
- Universitatea Națională din Irlanda Galway (NUI Galway), Irlanda
- Institutul Tehnică din Dublin, Irlanda
- Universitatea din Genova, Italia
- Universitatea "Amedeo Avogadro" din East Piedmont, Italia
- Universitatea Liberă din Bozen-Bolzano, Italia
- Universitatea din Napoli „L'Orientale”, Italia
- Universitatea din trieste, Italia
- Universitatea din Trento, Italia
- Universitatea din Camerino, Italia
- Universitatea pentru Străini din Perugia, Italia
- Universitatea din Salerno, Italia
- Universitatea din Pavia, Italia
- Universitatea din Milan Bicocca, Italia
- Universitatea din Bologna, Italia
- Universitatea din Modena și Reggio Emilia, Italia
- Universitatea din Verona, Italia
- Școala Internațională de Studii Avansate, Italia
- Universitatea din Siena, Italia
- Universitatea din Insubria, Italia
- Universitatea de Limbi Străine și Comunicare, Italia
- Universitatea IUAV din Veneția ( Universitatea de Arhitectură din Veneția), Italia
- Universitatea din Roma Tor Vergata, Italia
- Universitatea Catolică a Sfintei Inimi, Italia
- Universitatea din Florența, Italia
- Universitatea din Cagliari, Italia
- Universitatea Roma Tre, Italia
- Universitatea Carlo Cattaneo (LIUC), Italia
- Universitatea din Latvia, Letonia
- Universitatea din Daugavpils, Letonia
- Universitatea din Liepaja, Letonia
- Universitatea din Riga Stradins, Letonia
- Academia de Muzică Jazeps Vitols Ietonă, Letonia
- Academia de Formare a cadrelor didactice și Management Educațional din Ruga, Letonia
- Instituția de Învățământ Superior din Rezekne, Letonia
- Academia Ietonă de Sport, Letonia
- Institutul Aeromautic din Riga, Letonia
- Școala de Afaceri și Finanțe BA, Letonia
- Universitatea din Vilnius, Lituania
- Universitatea din Amsterdam, Olanda
- Universitatea din Maastricht, Olanda
- Universitatea deschisă din Olanda, Olanda
- Universitatea din Twente, Olanda
- Universitatea din Leiden, Olanda
- Universitatea Norvegiană de Știință și Tehnologie, Norvegia
- Universitatea din Silezia în Katowice, Polonia
- Universitatea Tehnică din Opole, Polonia
- Universitatea Maritimă din Gdynia, Polonia
- Universitatea din Lodz, Polonia
- Universitatea din Coimbra, Portugalia
- Universitatea din Lisabona, Portugalia
- Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești, România

- Universitatea „Petru Maior”, România
- Universitatea de Vest din Timișoara, România
- Universitatea - Colegiul de Economie, Rusia
- Universitatea din Ljubljana, Slovenia
- Universitatea din Nova Gorica, Slovenia
- Universitatea din Navarra, Spania
- Universitatea Tehnică din Catalonia, Spania
- Universitatea Carlos III din Madrid, Spania
- Fundația UAB (Universitatea Autonomă din Barcelona), Spania
- Universitatea Pablo de Olavide, Spania
- Universitatea din Cantabria, Spania
- Universitatea Națională de Învățământ la Distanță, (Universitatea Deschisă), Spania
- Universitatea din Girona, Spania
- Universitatea Pompeu Fabra, Spania
- Universitatea Rovira i Virgili, Spania
- Școala de Economie din Stockholm, Suedia
- Universitatea din Gothenburg, Suedia
- Colegiul regal de Muzică în Stocholm, Suedia
- Universitatea Karlstad, Suedia
- Universitatea Uppsala, Suedia
- Universitatea Lund, Suedia
- Universitatea Umea, Suedia
- Universitatea din Lausanne, Elveția
- Universitatea din Neuchatel, Elveția
- Universitatea Zurich, Elveția
- Universitatea Federal Elvețian Tehnică din Lausanne, Elveția
- Universitatea din Bern, Elveția
- Universitatea din Lucerne, Elveția
- Universitatea Kocaeli, Turcia
- Universitatea Națională V.N. Karazin din Harkov, Ucraina
- Universitatea Națională de Economie din Harkov, Ucraina
- Universitatea Tehnică de Stat „Ivan Puluj” din Ternopil, Ucraina
- Universitatea Saint Andrews, Regatul Unit
- Universitatea Anglia Ruskin, Regatul Unit
- Colegiul King din Londra, Regatul Unit
- Universitatea din Edinburgh Napier, Regatul Unit
- Universitatea din Roehampton, Regatul Unit
- Universitatea din Warwick, Regatul Unit
- Universitatea Oxford, Regatul Unit
- Universitatea Sf. George din Londra, Regatul Unit
- Universitatea din Liverpool, Regatul Unit

- Universitatea Carlos III din Madrid, Spania
- Universitatea Salford, Regatul Unit

### Instituțiile participante

- Universitatea Tehnică din Viena, Austria
- Universitatea Ghent, Belgia
- Universitatea Catolică din Leuven (KU Leuven), Belgia
- Universitatea Liberă din Bruxelles -VUB, Belgia
- Fundația UAB (Universitatea Autonomă din Barcelona), Catalonia
- Universitatea din Cipru, Cipru
- Universitatea de Veterinară și Științe Farmaceutice, Republica Cehă
- Universitatea din Copenhaga, Danemarca
- Ministerul Educației și Cercetării, Danemarca
- Universitatea din Helsinki, Finlanda
- Școala Centrală din Lyon, Franța
- Școala Normală Superioară, Franța
- Universitatea din Karlsruhe, Germania
- Universitatea din Siegen, Germania
- Colegiul Trinity, Dublin, Irlanda
- Universitatea din Bologna, Italia
- Universitatea din Trento, Italia
- Universitatea Carlo Cattaneo (LIUC), Italia
- Școala de Administrare a Afacerilor, Turība, Letonia
- Universitatea Tehnică din Riga, Letonia
- Consiliul Rectoral Leton, Letonia
- Universitatea din Vilnius, Lituania
- Universitatea Mykolas Romeris, Lituania
- Universitatea din Maastricht, Olanda
- Universitatea din Groningen, Olanda
- Universitatea din Lisabona, Portugalia
- Universitatea din Minho, Portugalia
- Universitatea de Arte și Design din Cluj-Napoca, România
- Universitatea – Școala Superioară de Economie, Rusia
- Universitatea deschisă din Catalonia, Spania
- Universitatea din Navarra, Spania
- Universitatea din Valencia, Spania
- Colegiul Universitar Regal de Muzică în Stocholm, Suedia
- Universitatea din Warwick, Regatul Unit
- Colegiul King din Londra, Regatul Unit
- Universitatea din Kent, Regatul Unit
- Universitatea Glasgow Caledonian, Regatul Unit

## b. Seminarul din Madrid 16-17 octombrie 2009

### Studii de caz

- Universitatea din Letonia, Letonia
- Ministerul Educației și Cercetării Norvegian, Norvegia
- Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, România

## c. Seminarul Ghent 17-18 iunie 2010

### Studii de caz

- CERi (Centrul de Cercetare și Inovație în Educație), OECD, Belgia
- Universitatea din Cipru, Cipru
- Universitatea din Helsinki, Finlanda

- Universitatea din Montpellier III Paul Valery, Franța
- Institutul Tehnic Karlsruhe (KIT), Germania
- Universitatea din Islanda, Islanda
- Colegiul King din Londra, Regatul Unit

#### Instituțiile participante

- Universitatea Ghent, Belgia
- Universitatea Liberă din Bruxelles - VUB, Belgia
- Universitatea Rovira i Virgili, Catalonia, Spania
- Centru IT pentru Educație și Cercetare Danez (UNI-C), Danemarca
- Universitatea din Siegen, Danemarca
- Universitatea din Copenhaga, Danemarca
- Universitatea Aalto, Finlanda
- Școala Centrală din Lyon, Franța
- Universitatea din Konstanz, Germania
- Universitatea din Islanda, Islanda
- Școala Internațională de Studii Avansate, Italia
- Universitatea Carlo Cattaneo (LIUC), Italia
- Universitatea Mykolas Romeris, Lituania
- Universitatea din Vilnius, Lituania
- Universitatea din Groningen, Olanda
- Universitatea din Amsterdam, Olanda
- Universitatea din Lisabona, Portugalia
- Universitatea din Valencia, Spania
- Colegiul Universitar Regal de Muzică în Stocholm, Suedia
- Universitatea din Plymouth, Regatul Unit
- Universitatea din Warwick, Regatul Unit

## d. Conferința finală EUDIS, Bologna 13-14 septembrie 2010

#### Contribuitori

- Ministerul Federal al Științei și Cercetării, Austria
- Universitatea Catolică din Leuven (KU Leuven), Belgia
- Asociația Europeană a Managerilor și Administratorilor de Cercetare (EARMA), Belgia
- Universitatea din Reyson, Canada
- Centrul Palmenia pentru Educație Continuă, Universitatea din Helsinki, Finlanda
- Universitatea Tehnică din Munich, Germania
- Universitatea Central Europeană, Ungaria
- Universitatea din East Piedmont „Amedeo Avogadro”, Italia
- Microsoft Research - University of Trento Centre for Computational and Systems Biology, Italy
- Ministerul Educației, Culturii și Științei, Olanda
- Universitatea Liberă din Amsterdam, Olanda
- Universitatea tehnică din Delft, Olanda
- Ministerul Educației, Noua Zeelandă
- Universitatea Tehnică Chalmers, Suedia

- UBS AG (Uniunea Băncilor elvețiene), Elveția
- Universitatea Tehnică din Istanbul, Turcia
- Universitatea din Warwick, Regatul Unit
- Consiliul de Finanțare a Învățământului Superior pentru Țara Galilor, Regatul Unit
- Universitatea din Edinburgh, Regatul Unit
- Universitatea din Salford, Regatul Unit
- Universitatea din Sheffield, Regatul Unit
- Institutul de Învățământ bazat pe muncă, Universitatea Middlesex, Regatul Unit
- Consiliul pentru Promovarea și Susținerea Educației (CASE Europe), Regatul Unit
- Universitatea Harvard, Statele Unite
- Cronica Învățământului Superior, Statele Unite

#### Instituțiile participante

- Universitatea din New South Wales, Australia
- Universitatea Tehnică Graz, Austria
- Universitatea din Viena, Austria
- Universitatea Tehnică din Viena, Austria
- Biroul de Cercetare UK, Belgia
- Finanțarea Filantropică de Cercetare, Direcția Generală pentru Cercetare, Comisia Europeană, Belgia
- Universitatea Liberă din Bruxelles (ULB), Belgia
- Alianța 4 Universități (A4U), Belgia
- Academia de Economie Tsenov, Bulgaria
- Universitatea Konstantin Preslavsky din Shumen, Bulgaria
- Universitatea din Alberta, Canada
- Universitatea din Rijeka, Croația
- Agenția pentru Știința și Învățământ Superior, Croația
- Universitatea Josip Juraj Strossmayer, Croația
- Universitatea Tehnică din Cipru, Cipru
- Ministerul Educației și Culturii, Cipru
- Universitatea Masaryk, Republica Cehă
- Universitatea Tomas Bata în Zlin, Republica Cehă
- Universitatea din Pardubice, Republica Cehă
- Ministerul Educației, Tineretului și Sportului, Republica Cehă
- Universități din Danemarca, Danemarca
- Consiliul Nordic al Miniștrilor, Danemarca
- Universitatea Aarhus, Danemarca
- Universitatea Tehnică din Tallin, Estonia
- Universitatea din Tallin, Estonia
- Universitatea din Tampere, Finlanda
- Universitatea din Helsinki, Finlanda
- Universitatea din Turku, Finlanda
- Universitatea Sf. Kliment Ohridski, FYR Macedonia
- Arts et Métiers ParisTech, Franța
- Institutul pentru Educație și Cercetare Socio-economică și Consultanță (FiBS), Germania
- Consorțiu universitar vietnamez-german (VGU), Germania
- Universitatea de Științe Aplicate din Munich, Germania
- Institutul de Stat pentru Cercetarea și Planificarea Învățământului Superior Bavarez, Germania

- Universitatea Tehnică din Dresden, Germania
- Universitatea Leuphana Luneburg, Germania
- Universitatea din Aagean, Grecia
- Colegiul Trinity din Dublin, Irlanda
- Universitatea din Rome Tor Vergata, Italia
- Universitatea din Trento, Italia
- Universitatea din Padova, Italia
- Școala Superioară Sf. Ana, Italia
- Universitatea din Bologna, Italia
- Universitatea din Tuscia, Italia
- Universitatea din Genova, Italia
- Universitatea Liberă din Bozen-Bolzano, Italia
- Universitatea din Modena și Reggio Emilia, Italia
- Universitatea "Amedeo Avogadro" din East Piedmont, Italia
- Universitatea din Trieste, Italia
- Școala de Administrare a Afacerilor, Turiba, Letonia
- Școala de Afaceri și Finanțe BA, Letonia
- Universitatea din Vilnius, Lituania
- Universitatea Vytautas Magnus, Lituania
- Universitatea Mykolas Romeris, Lituania
- Universitatea Europene de Științe Umaniste, Lituania
- Universitatea din Malta, Malta
- Universitatea din Maastricht, Olanda
- Universitatea Liberă din Amsterdam, Olanda
- T.I.B. Development, Olanda
- Universitatea Erasmus din Rotterdam, Olanda
- Universitatea din Oslo, Norvegia
- Universitatea din Varșovia, Polonia
- Universitatea Tehnică din Rzeszow, Polonia
- Universitatea Nouă din Lisabona (UNL), Portugalia
- Universitatea din Lisabona, Portugalia
- Universitatea din Porto, Portugalia
- Universitatea Babeș-Bolyai, România
- Secretariatul Bologna, România
- Universitatea Creștină Dimitrie Cantemir, România
- Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești, România
- Universitatea de Vest din Timișoara, România
- Universitatea de Stat Tehnică Izhevsk, Federația Rusă
- Universitatea Prieteniei Popoarelor din Rusia, Federația Rusă
- Oficiul Național TEMPUS, Serbia
- Colegiul de management din Trencin, Slovacia
- Universitatea din Trnava, Slovacia
- Fundația UAB (Universitatea Autonomă din Barcelona), Spania
- Universitatea din Valencia, Spania
- Universitatea din Alicante, Spania
- Universitatea din Boras, Suedia
- Colegiul regal de Muzică în Stocholm, Suedia
- Agenția Națională suedeză pentru Învățământul Superior, Suedia
- Universitatea Lund, Suedia
- Universitatea din Zurich, Elveția
- Consiliul Rectorilor Universităților elvețiene, Elveția
- Universitatea Chung Hua, Taiwan
- Universitatea Suleyman Demirel, Turcia
- Universitatea Kocaeli, Turcia
- Universitatea Tehnică din Istanbul, Turcia
- Universitatea Bilgi din Istanbul, Turcia
- Universitatea Națională I.I. Mechnikov din Odesa, Ucraina
- Colegiul King din Londra, Regatul Unit
- Universitatea din Edinburgh, Regatul Unit
- Universitatea din Țara Galilor, Regatul Unit
- Global Philanthropic, Regatul Unit
- Universitatea din Kent, Regatul Unit
- Universitatea de Stat din New York, Statele

# Bibliografie

Aghion, Philippe et al., *Higher Aspirations: an agenda for reforming European universities*, Bruegel Blueprint Series, Volume V, Belgium, 2008.

Adnot P. and Dupont J. L., *Mise en place du volet budgétaire et financier de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et nouveau système d'allocation des moyens aux universités (SYMPA)*, July 2009, p.15.

CHEPS, *Progress in higher education reform across Europe – Governance and funding reform*, 2010. Report commissioned by the Directorate General for Education and Culture of the European Commission to a consortium led by the Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS).

Council of the European Union, "Council Resolution on modernising universities for Europe's competitiveness in a global knowledge economy", 23 November 2007.

DiePresse.com, "Universitäten sparen gemeinsam Geld", 1 June 2010, and "Zwölf Millionen Euro für Supercomputer der Wiener Unis", 17 June 2010.

European Commission, "Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation", COM (2006) 208 final, 10 May 2006.

European Commission, "Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth", COM (2010) 2020 final, 3 March 2010.

European Forum on Philanthropy and Research Funding, *Philanthropy, a growing asset for research – Conference report*, Stakeholders' Conference, 2-3 December 2009, London, available at [www.efc.be/Networking/InterestGroupsAndFora/Research%20Forum/Pages/London2009.aspx](http://www.efc.be/Networking/InterestGroupsAndFora/Research%20Forum/Pages/London2009.aspx)

European University Association, *Financially sustainable universities: Towards full costing in European universities*, 2008.

European University Association, *Institutional Diversity in European Higher Education – Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders*, Sybille Reichert, 2009.

European University Association, *Lisbon Declaration – Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a common purpose*, 2007.

European University Association, *Prague Declaration – European Universities – Looking forward with confidence*, 2009.

European University Association, *Trends 2010: A decade of change in European higher education*, Andrée Sursock and Hanne Smidt, 2010.

European University Association, *University Autonomy in Europe I: Exploratory Study*, by Thomas Estermann and Terhi Nokkala, 2009.

Eurydice, *Higher Education Governance in Europe*, 2008.

Johnstone, Bruce, *Cost Sharing in Higher Education: Tuition, Financial Assistance, and Accessibility in a Comparative Perspective*, Czech Sociological Review, 2003, Vol. 39, No. 3.

Le Monde, "Le transfert du patrimoine immobilier intéresse-t-il les facs ?" , 6 August 2010.

Organisation for Economic Co-operation and Development, *Education at a Glance 2010 – OECD indicators*, 2010.

Ritzen, Jo, *A Chance for European Universities*, Amsterdam University Press, 2010.

Shattock, Michael (ed.), *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2009.

**Asociația Universităților Europene (EUA) este organizația reprezentativă a universităților și Consiliilor Naționale a Rectorilor din 47 de țări europene. EUA joacă un rol crucial în procesul de la Bologna și în influențarea politicilor UE privind învățământul superior, cercetarea și inovarea. Datorită interacțiunii cu un șir de alte organizații internaționale și europene, EUA asigură ca vocea independentă a universităților europene să fie auzită oriunde sunt adoptate decizii, care ar avea impact asupra activităților lor.**

**Asociația oferă expertiză unică în domeniul învățământului superior și cercetării, precum și reprezintă un forum pentru schimbul de idei și de bune practici între universități. Rezultatele activității EUA sunt puse la dispoziția membrilor și părților interesate prin intermediul conferințelor, seminarelor, paginii web și publicațiilor.**

