



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
FISD DAU
2007 - 2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007 - 2013



MIȘCĂTORU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCĂȚĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

*Ion Stancu, Constanta Bodea, Carmen Comaniciu,
Elena Dobre, Vasile Cocris*

I M U

Managementul resurselor financiare în învățământul superior



Bucuresti
2011

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru Învățământul Superior

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Managementul Resurselor Financiare în Învățământul Superior
(Ediție online, 2011)

Ion Stancu, Constanța Bodea, Carmen Comănicu,
Elena Dobre, Vasile Cocriș

ISBN 978-973-0-11681-6

Copyright © 2011, UEFISCDI

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

Adresa: Str. Mendeleev nr. 21-25,
sector 1, cod 010362, București, România

Site: <http://uefiscdi.gov.ro>



MANAGEMENTUL RESURSELOR FINANCIARE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR

Colectiv:

Prof. dr. Ion STANCU (coordonator)

Prof. dr. Vasile COCRIȘ

Prof. dr. Carmen COMĂNICIU

Prof. dr. Elena DOBRE

Centrul de competență, ASE București

CUPRINS

Introducere

Capitolul 1. Dezvoltarea unei strategii financiare pentru o universitate

- 1.1 Premise ale finanțării instituțiilor publice de învățământ superior
 - 1.2 Reconsiderarea finanțării învățământului superior la nivel internațional
 - 1.3 Incertitudine și risc în finanțarea învățământului superior
 - 1.4 Strategii de finanțare a învățământului superior public la nivel internațional
 - 4.1. Finanțarea instituțiilor de învățământ superior public din Franța
 - 4.2. Finanțarea instituțiilor de învățământ superior public din Marea Britanie
 - 4.3. Finanțarea instituțiilor de învățământ superior public din Danemarca
 - 4.4. Finanțarea instituțiilor de învățământ superior public din Australia
 - 1.5 Strategia finanțării instituțiilor de învățământ superior public din România
 - 1.6 Câteva propuneri strategice privind finanțarea universităților din România în etapa actuală
- Bibliografie

Capitolul 2. Strategia și planificarea financiară a universității

- 2.1 Ce tip de strategie universitară trebuie să fie adoptată?
- 2.2 Bugetul de venituri și cheltuieli - instrument de asigurare a echilibrului financiar la nivelul universității

Capitolul 3. Rolul agențiilor executive în alocarea fondurilor către instituțiile de învățământ superior

- 3.1 Finanțarea învățământului superior – sistemul interdependențelor
 - 3.2 Rolul organismelor românești în alocarea fondurilor către universități
 - 3.3 CNFIS și finanțarea învățământului superior românesc
 - 3.4 UEFISCSU și finanțarea învățământului superior românesc
 - 3.5 Considerații finale
- Bibliografie

Capitolul 4. Modele de alocare a resurselor financiare

- 4.1 Modele de alocare a resurselor în universitățile din Regatul Unit al Marii Britanii
 - 4.2 Elemente de fundamentare a resurselor pe catedre/departamente și posturi didactice în România
 - 4.2.1 Un posibil model de alocare a resurselor pe catedre
 - 4.2.2 Stabilirea resurselor financiare (veniturile) pe fiecare post didactic din statele de funcțiuni ale catedrelor
 - 4.3 Alte modele de alocare a resurselor
- Bibliografie

Capitolul 5. Contabilitatea de bază a universității pentru nespecialiști

- 5.1 Contabilitatea - componentă esențială a sistemului informațional economic (concept, funcții, principii)
- 5.2 Informația financiară – contabilă. Necesitate și utilitate
- 5.3 Ecuații fundamentale în contabilitate



5.4 Informațiile de tip cost în luarea deciziilor

Bibliografie

Capitolul 6. Auditul intern și managementul riscurilor în instituțiile de învățământ superior

6.1 Managementul riscurilor în instituțiile de învățământ superior din Regatul Unit al Marii Britanii

6.2 Argumente și soluții de consolidare a auditului intern bazat pe analiza riscului în universitățile publice și private din România

Bibliografie

Capitolul 7. Finanțarea și activitatea antreprenorială a instituțiilor de învățământ superior în contextul societății bazate pe cunoaștere

7.1 Repere privind societatea bazată pe cunoaștere

7.2 Organizația antreprenorială și activitățile antreprenoriale. Universitatea privită ca întreprindere ce furnizează învățământ, cercetare și facilități pentru studenți

7.3 Studii asupra finanțării și activității antreprenoriale a universităților

7.3.1 Aspecte de antreprenariat în finanțarea guvernamentală a învățământului superior în Anglia

7.3.2 Aspecte de antreprenariat în studiile de caz raportate în proiectul EUEREK

7.4 Aspecte privind finanțarea și activitatea antreprenorială a universităților din România

Bibliografie

Introducere

Elaborarea și furnizarea modului *Managementul Resurselor Financiare* către grupul țintă are ca obiectiv general crearea condițiilor de îmbunătățire a managementului financiar al universităților românești prin asimilarea experienței străine și relevarea potențialului și oportunităților în practica națională.

Obiectivele specifice ale modului sunt:

- Prezentarea conceptelor generale ale managementului financiar;
- Identificarea specificității managementului financiar al universităților;
- Identificarea tehnicilor, metodelor și instrumentelor specifice managementului financiar al universităților;
- Stabilirea celor mai bune practici în managementul financiar al universităților;
- Identificarea problemelor de rezolvat în managementul financiar al universităților.

Structura modului tinde să acopere întreaga problematică ce se bucură de interes public din partea tuturor părților implicate în procesul educației universitare: personal academic, studenți, autorități publice locale, societatea civilă etc.

Conținutul modului este structurat astfel:

- Dezvoltarea unei strategii financiare pentru o universitate
- Planurile financiare ale universității
- Rolul agențiilor executive în alocarea fondurilor către instituțiile de învățământ superior
- Modele de alocare a resurselor
- Contabilitatea de bază a universității pentru nespecialiști
- Auditul și managementul riscurilor- cu referire la managementul riscurilor în instituțiile de învățământ superior din Regatul Unit al Marii Britanii și la argumente și soluții de consolidare a auditului intern bazat pe analiza riscului în universitățile din România
- Finanțarea și activitatea antreprenorială a instituțiilor de învățământ superior în contextul societății bazate pe cunoaștere – cu referire la: repere privind societatea bazată pe cunoaștere și pe dezvoltare durabilă, UNIVERSITATEA ca întreprindere furnizoare de educație cercetare și facilități pt studenți, studii europene privind finanțarea și activitatea antreprenorială a universităților, aspecte privind finanțarea și activitatea antreprenorială a universităților din România.

Grupul țintă este constituit din:

- Rectori, Prorectori, Secretari Științifici, Directori economici, Reprezentanți ai departamentelor din universități;
- Decani, Prodecani, Secretari Științifici, Administratori;
- Șefi catedră, Șefi departament, Cadre didactice.



Modul de furnizare al modulului – 30 ore din care:

- 1 întâlnire față în față, la începutul modulului pentru prezentarea obiectivelor, metodologiei, structurii, stadiului actual al cunoașterii și identificarea așteptărilor participanților (8 ore);
- 7 întâlniri on-line, a câte 2 ore fiecare pentru cele 7 capitole ale modulului (14 ore);
- 1 întâlnire față în față, la încheierea modulului pentru validarea ipotezelor inițiale, recapitularea cunoștințelor și competențelor acumulate, evaluarea competențelor, evaluarea modulului de către participanți (8 ore).

Capitolul 1. Dezvoltarea unei strategii financiare pentru o universitate

prof. univ. dr. Vasile Cocris
Univ. Alexandru Ioan Cuza, FEEA, Iasi

Tema „Dezvoltarea unei strategii financiare pentru o universitate” realizează o prezentare a principiilor și coordonatelor de baza privind finanțarea universitatilor din România și de oriunde. Tot mai multe argumente sunt în favoarea finanțării globale potrivit principiului „finanțarea urmează studentul”.

În acest context, problema principală este aceea a diversificării resurselor de finanțare. Alături de susținerea publică a finanțării universităților, tot mai mult trebuie să luăm în considerare participarea la acest proces a taxelor de studiu alături de creditele bancare. În felul acesta se va trece de la o finanțare „comodă” pentru student la o finanțare care să-l responsabilizeze. Oricât de generoasă ar fi finanțarea bugetară, aceasta nu va stimula calitatea serviciului educațional în aceeași măsură în care la această ecuație participă taxele și creditele asumate. În acest sens, cel mai bun exemplu este acela al finanțării universităților din SUA unde taxele dețin poziția majoritară și numai în felul acesta calitatea învățământului academic a crescut considerabil.

Am dori ca și în România să se producă o schimbare majoră în ceea ce privește strategia finanțării universităților.

Obiectivele capitolului sunt:

1. Punerea în evidență a principalelor schimbări care s-au produs în configurarea instituțiilor de învățământ superior din perspectiva finanțării;
2. Evidențierea principiilor care au stat la baza reformei privind finanțarea universităților publice din România;
3. Studiu comparativ privind finanțarea instituțiilor de învățământ superior din principalele țări cu tradiții în mediu academic;
4. Cunoașterea principalelor aspecte de incertitudine și risc în finanțarea învățământului superior;
5. Cunoașterea unor strategii privind finanțarea învățământului superior din țări, precum: Franța, Marea Britanie, Danemarca și Australia;
6. Punerea în valoare a strategiei finanțării instituțiilor de învățământ superior public din România;
7. Câteva propuneri strategice privind finanțarea universităților din România în etapa actuală

1. 1. Premise ale finanțării instituțiilor publice de învățământ superior

În ultimii ani, instituțiile de învățământ superior, atât la nivel național, cât și pe plan internațional au cunoscut schimbări importante în abordarea strategică.

Printre aceste schimbări merită să fie menționate următoarele:

- ✓ creșterea considerabilă a numărului de studenți;
- ✓ introducerea taxelor de școlarizare în învățământul public;
- ✓ reconsiderarea interrelațiilor dintre principalii beneficiari ai „producției” educației academice (statul, sectorul economic public, domeniul privat etc.)
- ✓ schimbarea metodologiei de alocare a resurselor instituțiilor publice de învățământ superior;



- ✓ diversificarea surselor de venit;
- ✓ îmbunătăți practicile manageriale, financiare și contabile la nivelul fiecărei universități

Toate aceste modificări presupun o reconsiderare importantă a **procesului de finanțare și organizare a evidenței contabile** la nivelul unităților de învățământ superior. Astfel, în contextul practicii internaționale, finanțarea învățământului superior din România a cunoscut o schimbare esențială prin introducerea unui nou sistem de finanțare – **finanțarea globală**. Sistemul finanțării globale a condus la instituirea relativă a autonomiei financiare în universitățile publice. Totodată a crescut și rolul informațiilor contabile în luarea deciziilor manageriale.

În încercarea de a defini conceptul finanțării globale, literatura de specialitate oferă diferite precizări și nuanțări. Astfel, se pot identifica o serie de principii care stau la baza reformei de finanțare a învățământului superior la nivel național¹:

- ✓ finanțarea învățământului superior este privită ca o prioritate națională;
- ✓ reconsiderarea surselor de finanțare a învățământului superior prin atragerea tuturor beneficiarilor învățământului superior în asigurarea finanțării;
- ✓ introducerea finanțării mixte pe baza resurselor financiare publice și a resurselor proprii ale instituțiilor publice de învățământ superior;
- ✓ schimbarea principiului de finanțare: înlocuirea finanțării pe capitole de cheltuieli cu finanțarea globală; în sistemul finanțării globale instituțiile publice de învățământ superior gospodăresc sumele primite, utilizându-le în domeniile pe care le consideră prioritare, doar în anumite restricții, cât mai puține cu putință, referitoare la legislația financiară, la criteriile de eficiență și de răspundere publică față de utilizarea fondurilor alocate;
- ✓ diferențierea finanțării instituțiilor publice de învățământ superior prin „clasificarea” universităților cu reflex practic;
- ✓ instituirea autonomiei financiare a instituțiilor de învățământ superior și creșterea responsabilității financiar-contabile a instituțiilor publice de învățământ superior față de modul de cheltuire a fondurilor publice;

Pe de altă parte, în Legea Învățământului², nu există o referire explicită la finanțarea globală. Doar indirect apar următoarele precizări:

- ✓ „Sistemul de finanțare a învățământului asigură descentralizarea gestionării fondurilor și permite implicarea comunităților locale în alocarea de resurse financiare suplimentare pentru învățământ”. Art. 169(2)
- ✓ „Autonomia universitară vizează domeniile conducerii, structurării și funcționării instituției, ale activității didactice și de cercetare științifică, ale administrării și finanțării”. Art. 92(2)
- ✓ „În plan financiar, autonomia universitară se realizează ca drept de gestionare, potrivit legii și răspunderii personale, a fondurilor alocate de la bugetul public național sau provenite din alte surse, inclusiv a veniturilor relizate din taxele în valută de la studenții și cursanții străini potrivit criteriilor stabilite de comun acord cu Ministerul Educației și Cercetării.” Art. 92(4)

Pe baza celor prezentate, se poate afirma că autonomia universitară în domeniul finanțării este dificil de conceput în afara finanțării globale. Autonomia universitară, alături de componenta ei importantă – autonomia financiară, flexibilitatea în plan administrativ și implementarea unei motivații economice ridicate reprezintă pîrghiile esențiale ale strategiei generale de creștere a eficienței managementului universitar. Scopul final al exercitării autonomiei financiare este

¹ Vlăsceanu L., Zamfir C., Mihăilescu I. (2001), *Direcții ale reformei sistemului de învățământ superior din România*, Editura Paideia, București, pg. 2-35.

² Legea Învățământului nr. 84/1995 publicată în M.O. nr. 167/31.07.1995 cu modificările ulterioare.



creșterea eficienței și promovarea schimbărilor structurale atât în plan academic cât și administrativ. Tendințele pe plan internațional sunt influențate de menținerea și chiar diminuarea fondurilor de la bugetul public alocate învățământului superior. La nivel național se poate afirma că, pe marginea priorității naționale a învățământului, legislația prevede alocarea unui anumit procent din Produsul Intern Brut (PIB). Stabilit în limita decenței, acest procent este departe de a fi satisfăcător învățământului românesc pentru a face față provocărilor calitative ale sistemului european de învățământ. Autonomia financiară nu trebuie privită ca scop în sine, ci ca răspuns al universităților în procesul de adaptare la noile condiții de finanțare impuse de sistemul finanțării globale. Finanțarea globală reprezintă, în acest context, o provocare majoră.

1.2 Reconsiderarea finanțării învățământului superior la nivel internațional

Până în urmă cu trei decenii instituțiile de învățământ superior au fost în permanență finanțate, cu prioritate, din fondurile publice deoarece principala misiune a acestora era să formeze o elită capabilă să guverneze statul. Acest lucru a fost vizibil, cu deosebire, în țările europene care au adoptat modelul napoleonian de universitate³. Statul a acceptat să finanțeze universitățile deoarece erau în serviciul său, satisfăcând nevoile sale de personal cu înaltă calificare. În plus, costul sistemului de învățământ superior era relativ redus, neconstituind o povară prea mare pentru bugetul public.

Dezvoltarea învățământului superior la nivel mondial pe durata ultimelor trei decenii a modificat rolul principal al universităților, transformându-le în instituții orientate mai mult spre satisfacerea sistemului productiv și social. Statul încetează, așadar, să mai fie principalul beneficiar al serviciului public de învățământ superior și, ca atare, este tot mai puțin dispus să finanțeze singur învățământul superior.

Tendințele recente de finanțare a învățământului superior sunt asociate cu schimbarea percepției privind rolul învățământului superior. Caracteristicile de bază ale învățământului superior precum „drept liber”, „bun public”, „investiție socială”, sunt ignorate în totalitate, rolul statului în învățământul superior fiind puternic dezbătut⁴. Ca atare, lansarea reformelor economice neo-liberale în țările dezvoltate și în tranziție a condus la o restrângere a fondurilor publice pentru învățământul superior.

Pe fundalul unei evoluții descendente a cheltuielilor publice alocate învățământului superior și al unui număr tot mai mare de studenți înscriși la această formă de învățământ, insuficiența finanțare a învățământului superior este amplificată. Reducerea cheltuielilor publice în învățământul superior necesită găsirea unor metode alternative de finanțare a acestei activități. De asemenea, constrângerile bugetare ridică și problema alocării resurselor financiare suficiente pentru promovarea unui învățământ superior de performanță.

Deși statul nu mai este dispus să finanțeze singur învățământul superior, totuși acesta are un rol important în asigurarea resurselor pentru susținerea învățământului superior. Externalitățile pozitive și imperfecțiunile pieței financiare predomină lista argumentelor care susțin că investițiile în învățământul superior, reglementate de piețele private, sunt prea mici. Externalitățile pozitive se referă la faptul că rezultatele învățământului superior nu sunt utilizate în întregime pe piețele private. Piețele de capital imperfecte au la bază argumentul că educația capitalului uman este netranzaționabilă. Aceasta poate duce la o cerere scăzută datorită constrângerilor bugetare. Totuși, imperfecțiunile pieței de capital nu necesită neapărat subvenții

³ Miroiu A., Dincă G (2000), *Asupra unor probleme privind finanțarea globală a universităților*, Fundația Coloana Infinitului, pg. 11.

⁴ Jandhyala B., Tilak G. (2005), *Global Trends in the Funding of Higher Education*, International Association of Universities Horizons, World Higher Education News, Vol. 11, nr. 1, pg.1.



educaționale. De pildă, împrumuturile publice ale studenților ar fi o soluție pentru a redresa o cerere în scădere pentru învățământul superior, în ciuda imperfecțiunilor pieței de capital.

Rezultatele unui individ în urma educației sunt în general nesigure. Individul nu poate fi sigur în privința absolvirii cu succes a studiilor și nici asupra veniturilor salariale viitoare după absolvire. De fapt, rezultatele educaționale sunt foarte variate, deoarece sunt studenți ce nu își finalizează studiile, diferențele veniturilor salariale după absolvire sunt mari și există chiar și riscul ca absolvenții, după finalizarea studiilor, să nu fie angajați.

Împrumuturile publice acordate studenților, care trebuie să fie returnate, nu modifică natura riscului educațional. Riscul unui individ asupra investiției în educație constituie o problemă semnificativă deoarece acesta nu se poate asigura împotriva acestor tipuri de riscuri pe piața privată. Se poate afirma ca aversiunea individului față de risc nu ajustează veniturile marginale previzionate în urma investițiilor educaționale la costurile marginale. Prin urmare, acești indivizi "dezinvestesc" în educație.

Ca atare, la nivel național e foarte important să determinăm care media veniturilor tuturor absolvenților universităților. Statul trebuie să investească în învățământul superior până la acel nivel la care media veniturilor marginale în urma investițiilor educaționale egalează costurile marginale ale acestor investiții. Programele educaționale publice corelate cu un cost bine determinat al participării în învățământul superior pot contribui la realizarea acestei egalități pentru fiecare individ.

1. 3 Incertitudine și risc în finanțarea învățământului superior

Obiectivul instituțiilor de învățământ superior în plan financiar este reprezentat de maximizarea resurselor disponibile. O strategie de finanțare a învățământului public ar implica o asigurare cât mai bună împotriva riscului educațional, având în vedere taxele de școlarizare care se identifică tot mai mult în învățământul superior public. Riscul educațional conduce la stabilirea unei relații între educația și resursele materiale ale unui individ și creșterea productivității. Raportul finanțare publică - finanțare privată a instituțiilor publice de învățământ superior depinde atât de situația materială a fiecărui individ, cât și de utilitatea dobândirii unui anumit nivel de educație în sensul creșterii nivelului de calificare. Necesitatea unei strategii publice de susținere a finanțării învățământului superior devine mai puțin presantă atunci când situația materială a indivizilor sporește acceptarea riscului educațional. Creșterea utilității educaționale poate conduce de asemenea la sporirea investițiilor private în învățământ. Totuși, acest efect este mai slab decât impactul situației materiale a populației.

O judecată simplă ne arată că un individ care va antama o investiție educațională se confruntă cu un anumit risc. Aceasta se referă la faptul că educația însușită poate avea ca rezultat un succes sau un eșec, succesul sau eșecul luând forma câștigului net. Un eșec educațional al unui individ conduce la un venit mai mic la dispoziția acestuia decât al unui individ care nu și-a asumat răspunderea asupra unei educații. Dacă învățământul superior este finanțat din surse private, un individ va face o investiție educațională astfel încât utilitatea estimată să fie maximă. Datorită luării în considerare a riscului, unii indivizi vor fi dispuși să investească o sumă mai mică în educație.

Ca atare, înainte de a trece la finanțarea învățământului din surse publice, trebuie determinată valoarea asumată de indivizi și companii în vederea finanțării private a învățământului. Pentru aceasta se utilizează noțiunea de "echivalent al certitudinii". Echivalentul certitudinii este acel câștig care, dacă este încasat, cu siguranță este considerat cel puțin la fel de bun ca venitul estimat în urma investiției educaționale. Evident, o schemă de finanțare a învățământului public trebuie să ofere un nivel al rentabilității cel puțin egal cu echivalentul certitudinii.



Statul încurajează indivizii să își continue studiile în învățământul superior, printr-o investiție mai mare în educația acestora. În urma investiției educaționale, venitul mediu obținut după absolvire ar urma să crească.

Deoarece există posibilitatea finanțării private a învățământului, sistemul de finanțare public trebuie să ofere cel puțin aceeași utilitate ca și alternativa privată. Un individ va alege sistemul public de finanțare al învățământului superior doar dacă sistemul de finanțare oferă cel puțin utilitatea obținută prin învățământul finanțat privat.

Astfel, sistemul optim de finanțare al învățământului este caracterizat de preluarea în întregime de către stat a tuturor riscurilor educaționale și de condiția ca venitul marginal estimat al investiției educaționale, să fie egal cu costul marginal al acesteia.

Asigurarea publică a riscului poate afecta reușita indivizilor. În primul rând, poate submina încurajările indivizilor de a evita eșecul educațional. În al doilea rând, poate stimula indivizii să nu-și dezvăluie succesul pentru a-și reduce răspunderea asupra taxelor după absolvire. Primul aspect – riscul moral anterior – poate surveni dacă guvernul nu observă efortul individual pentru succes. Al doilea aspect – riscul moral posterior – poate să apară dacă statul nu observă reușita în mod direct și trebuie să o deducă din venitul indivizilor.

Luarea în calcul a riscului moral anterior duce la riscul de anticipare al indivizilor în sistemul educațional public. Dacă sistemul public ar prelua întregul risc educațional, indivizii nu ar avea nici un interes să aleagă cel mai ridicat nivel de efort. Acest rezultat implică faptul că indivizii de toate tipurile educaționale ar suporta o parte din eșecul riscului educațional. Totuși nivelul optim al învățământului public nu este afectat de riscul moral anterior. El este încă determinat de o egalitate între veniturile marginale și costurile investițiilor educaționale, făcând ca sistemul de finanțare public să fie superior celui de finanțare din surse private.

Luând în considerare riscul moral posterior, se presupune că venitul total al indivizilor nu depinde numai de succesul educațional ci și de efortul de muncă depus. Dacă statul poate doar deduce succesul educațional din venitul total preconizat, asigurarea sub forma redistribuției între succes și eșec este constrânsă de faptul că indivizii încununați de succes se pot pretinde lipsiți de succes alegând un nivel mai mic al efortului de muncă. În acest caz, problema statului este de a stabili un nivel optim al impozitului pe venit.

Luând în considerare cele prezentate anterior, scăderea aversiunii față de un risc absolut, implică faptul că finanțarea publică a învățământului este mai importantă. Pe de altă parte, din punctul de vedere al argumentelor standard, politicile educaționale ar trebui să faciliteze și accesul indivizilor cu o situație materială precară în învățământul superior, acest rezultat câștigând în semnificație. Aceasta implică faptul că mărimea investițiilor educaționale ale persoanelor nevoiașе diferă evident de nivelul social optim. În acest fel, rezultatul furnizează o legătură între distribuția resurselor inițiale și câștigul net al finanțării publice a învățământului.

Aceste aspecte conduc la concluzia că statul are un rol economic important în ceea ce privește finanțarea învățământului. Meritele sociale ale sistemului educațional public sunt legate și de inexistența unor posibilități ca studenții să se asigure împotriva riscului educațional. Prin urmare, un sistem public de finanțare al învățământului ar trebui să cuprindă elemente de asigurare împotriva riscului. Această asigurare poate fi realizată, de exemplu, prin taxele de școlarizare. Totuși, nu poate fi recomandată o asumare completă de către sistemul public a tuturor riscurilor educaționale. Participarea indivizilor la riscul educațional ar putea fi folosită pentru a-i încuraja pe aceștia. Mai mult, participarea la risc a indivizilor, face ca aceștia să își asume efortul pentru a absolvi cu succes și să-și exploateze eficient capitalul după absolvire.



În concluzie, principiul „cine beneficiază trebuie să plătească” conduce la un sistem mixt de finanțare publică și privată a învățământului superior⁵. Ponderea fiecărui tip de finanțare în ansamblul finanțării învățământului superior reprezintă o problemă controversată, dar se poate afirma că proporția actuală este, în majoritatea țărilor, inechitabilă, în sensul ponderii mult prea mici a finanțării private.

Cu toate acestea, țările dezvoltate au înregistrat procente foarte mari în ceea ce privește finanțarea privată a învățământului superior. Țările europene au optat pentru o finanțare mai generoasă a învățământului superior din fonduri publice, față de SUA și Australia. Acest lucru ar putea fi una din cauzele excesului de cerere din învățământul superior.

Dacă se pune problema echității în învățământul superior se poate observa că beneficiile învățământului superior finanțat din surse private, atât pentru persoanele fizice cât și pentru agenții economici, sunt ridicate. Astfel, în cele mai multe țări, printre care și România, ponderile actuale ale celor două surse de finanțare (public și privat) pentru învățământul superior nu sunt juste. Întrucât, fondurile publice ale învățământului superior sunt limitate, echilibrul acestora se poate realiza doar prin sporirea fondurilor private.

1. 4. Strategii de finanțare a învățământului superior public la nivel internațional

La nivel internațional, problema finanțării corespunzătoare a serviciilor de învățământ superior în condițiile unor resurse publice din ce în ce mai reduse a condus guvernele diferitelor țări să adopte diverse strategii de finanțare a universităților. Pentru a se contura o strategie specifică finanțării universităților din România s-au avut în vedere modele reprezentative de finanțare a învățământului superior public din diverse țări, cum ar fi: Franța, Marea Britanie, Danemarca și Australia.

1.4.1 Finanțarea instituțiilor de învățământ superior public din Franța

Instituțiile publice de învățământ superior din Franța sunt, în principal, finanțate de către stat. Alocarea fondurilor publice învățământului superior public se face pe baza bugetului aprobat anual în parlament prin propunere guvernamentală⁶.

Din anul 1993 s-a introdus un nou model de finanțare al învățământului superior numit SANREMO (Sistem Analitic de Repartizare a Fondurilor Monetare)⁷. Conform acestui model de finanțare, fondurile sunt alocate universităților pe baza **numărului de studenți și a costului standard pe student**. Ministerul Educației calculează **produsul dintre costul pe student și numărul studenților pentru fiecare domeniu de studiu din cadrul instituțiilor de învățământ superior**. Metodologia de finanțare are la bază 18 categorii diferite de costuri pe student, care derivă din numărul standard de ore de studiu pe student în cadrul fiecărei discipline (tabel nr. 1.1).

⁵ Miroiu A., Dincă G. (2000), *Asupra unor probleme privind finanțarea globală a universităților*, Fundația Coloana Infinitului, 2000, pg. 19.

⁶ Beerkens E., Kaiser F., Boezeeroy P. (2005), *An Update on Higher Education Policy Issues in 2004 in 10 Western Countries*, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), pg. 21-40, disponibil și on-line la adresa: www.minocw.nl/documenten/bhw-115-bhw115.pdf, accesată la data de 22.06.2005.

⁷ Kaiser F. (2001), *Country Report: Higher education in France*, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), pg. 37, disponibil și on-line la adresa: www.utwente.nl/cheps/documenten/france.pdf, accesată la data de 25.03.2006.



Instituțiile publice de învățământ superior pot primi fonduri suplimentare pentru anumite proiecte pe bază de contract. Toate taxele de școlarizare plătite de studenți sunt deduse din calculul alocațiilor bugetare.

Modelul SANREMO de alocare a fondurilor publice este relativ simplu și este acceptat de către instituțiile publice de învățământ superior. O problemă majoră rămâne totuși finanțarea separată a personalului din învățământ. Cheltuielile cu personalul reprezintă aproximativ 73% din bugetul alocat învățământului superior.

Tabelul nr.1.1 Numărul standard de ore pe student, în funcție de disciplină și de tipul programului de studiu - Franța

Nr. crt.	Disciplina/tipul programului de studiu	Nr. ore/student
1.	Drept și științe economice (DEUG)*	5,8
2.	Drept și științe economice (L&M)**	7,2
3.	Științe sociale (DEUG)	6,6
4.	Științe sociale (L&M)	7,0
5.	Limbi străine, pedagogie și geografie (DEUG)	8,5
6.	Limbi străine, pedagogie și geografie (L&M)	8,6
7.	Științe ale naturii și calculatoare (DEUG)	13,0
8.	Științe ale naturii și calculatoare (L&M)	15,0
9.	Matematică (DEUG)	9,0
10.	Matematică (L&M)	18,5
11.	Drept, științe economice și sociale (institute universitare tehnologice)	27,3
12.	Inginerie (în cadrul instituțiilor universitare tehnologice)	36,5
13.	Drept, științe economice și sociale (în cadrul instituțiilor universitare de formare profesională)	27,3
14.	Inginerie (n cadrul instituțiilor universitare de formare profesională)	36,5
15.	Inginerie	40,0
16.	Studii aprofundate	10,0
17.	Studii superioare de specializare în drept, științe economice și sociale	12,0
18.	Studii superioare de specialitate în inginerie	20,0

Notă:

*diplomă de cunoștințe universitare generale

**licență și master

Sursa: Maassen P. (2003), *Models of Financing Higher Education in Europe*, Center for Higher Education Policy Studies, pg. 26, disponibil și on-line la adresa:

www.cheps.org/radstfjarmModelsofFinancingHigher.pdf, accesată la data de 12.02.2006.

Cercetarea este finanțată din fonduri publice printr-un sistem dual. Pe de o parte universitățile primesc granturi și fonduri pentru personal de la Ministerul Educației pe bază de contract, alocarea fondurilor având la bază evaluarea cercetării. Pe de altă parte, unitățile de cercetare din cadrul universităților primesc fonduri pe baza contractelor cu organizațiile naționale de cercetare (Centrul Național de Cercetare Științifică și Institutul Național de Științe și Cercetări Medicale).



1.4.2 Finanțarea instituțiilor de învățământ superior public din Marea Britanie

Până în anul 1992, Consiliul de Finanțare al Universităților și Consiliul de Finanțare al Colegiilor și Politehnicilor erau responsabile pentru finanțarea instituțiilor de învățământ superior. Începând cu anul 1992 au fost înființate Consiliile de Finanțare a Învățământului Superior la nivel regional.

Pe lângă **finanțarea de bază** acordată învățământului și cercetării, Consiliul de Finanțare al Învățământului Superior suplimentează și alte fonduri pentru diverse scopuri (acoperirea unor datorii moștenite de către instituțiile aflate anterior sub controlul autorităților locale, acoperirea unor costuri operaționale în spațiul Londrei, întreținerea unor biblioteci, muzee, galerii etc.).

Până în anul universitar 1998/1999, cheltuielile de capital erau finanțate separat, fondurile alocate pentru întreținerea, modernizarea și dezvoltarea terenurilor, clădirilor, echipamentelor etc. nu făceau parte din finanțarea de bază.

Consiliul Regional de Finanțare a Învățământului Superior alocă universităților granturi anuale determinate în mare parte printr-un mecanism de finanțare specific. Granturile sunt acordate sub formă de **finanțare globală** și sunt distribuite intern în mod autonom.

Fondurile destinate învățământului și cercetării sunt strict separate. În distribuirea fondurilor pentru învățământ și cercetare Consiliul de Finanțare al Învățământului Superior urmărește să păstreze diversitatea și să sporească oportunitățile, încurajând eficiența în utilizarea fondurilor publice.

Actuala metodă de finanțare a învățământului a fost introdusă în anul 1998/1999. Metoda permite instituțiilor de învățământ superior suplimentarea fondurilor conform criteriilor stabilite anual de către Consiliul de Finanțare al Învățământului Superior.

Instituțiile de învățământ superior primesc fonduri publice sub forma granturilor și a unor subvenții acordate pentru acoperirea taxelor de școlarizare acordate de către Consiliul de Finanțare al Învățământului Superior⁸. Studenții cu frecvență primesc asistență guvernamentală pentru taxele de școlarizare, în funcție de situația financiară familială. Studenții înscriși la cursuri postuniversitare care implică doar predare și nu o activitate de cercetare își plătesc integral taxele de școlarizare.

În schimb, taxele de școlarizare ale studenților înscriși la cursurile postuniversitare în domeniul cercetării sunt acoperite – în majoritate – de către Consiliul de Cercetare. Mai mult de 1/3 din taxele de școlarizare ale studenților cu frecvență redusă sunt plătite de către angajatori.

Finanțarea învățământului, finanțarea cercetării și subvențiile acordate pentru acoperirea unei părți din taxele de școlarizare reprezintă părți separate și independente ale alocației instituționale. Totalul granturilor și al subvențiilor pentru acoperirea taxelor de școlarizare formează resursele activității de învățământ superior public.

Mecanismul de alocare a fondurilor destinate universităților are la bază patru stadii principale⁹: determinarea resurselor standard pe instituție, stabilirea resurselor actuale ale instituției, compararea celor două stadii și determinarea granturilor finale.

Pentru fiecare instituție de învățământ superior sunt determinate **resursele standard** având la bază **numărul studenților și profilul de învățământ**. Pentru cuantificarea numărului de studenți se are în vedere numărul studenților echivalenți cu frecvență.

Un student cu frecvență redusă este cuantificat prin compararea activității lui educaționale cu a unui student cu frecvență. Studenții care desfășoară o activitate practică timp de un an în afara

⁸ Theisens H. (2003), *Country report: Higher Education in the United Kingdom*, CHEPS, , pg. 32-35, disponibil și on-line la adresa: <http://utwente.nl/cheps/documenten/unitedkingdom.pdf>, accesată la data de 12.03.2005.

⁹ Theisens H. (2003), *Country report: Higher Education in the United Kingdom*, CHEPS, , pg. 32-35, disponibil și on-line la adresa: <http://utwente.nl/cheps/documenten/unitedkingdom.pdf>, accesată la data de 12.03.2005.



universității sunt cuantificați la rata de 0,5/student, față de un student echivalent cu frecvență pentru acel an. Pentru determinarea finanțării standard pe instituție în anul următor sunt luați în considerare studenții existenți plus numărul potențialilor studenți admiși prin competiție pentru anul următor. Nu toți studenții sunt finanțați în aceeași proporție. Factori precum tipul studenților și natura domeniului de studiu conduc la un nivel diferit al resurselor. Luând în considerare acești factori în stabilirea resurselor standard, pentru fiecare instituție se acordă anumite prime în funcție de domeniul de studiu, starea studentului și rangul instituției de învățământ superior.

Astfel, finanțarea unui student cu frecvență totală este calculată prin **împărțirea tuturor fondurilor disponibile pentru finanțarea învățământului** (granturi alocate de Consiliul de Finanțare al Învățământului Superior plus subvențiile acordate pentru acoperirea taxelor de școlarizare) la **numărul total de studenți echivalenți**. Această rată de finanțare (grant+subvenții) este numită **preț de bază**.

Astfel, resursa standard pentru o universitate rezultă prin ponderarea numărului total al studenților echivalenți cu prețul de bază.

În faza următoare, resursa standard ajustată în funcție de rata inflației și estimările Consiliul de Finanțare al Învățământului Superior asupra veniturilor obținute din taxele de școlarizare ale studenților.

1.4.3 Finanțarea instituțiilor de învățământ superior public din Danemarca

În ultimii 10-15 ani mecanismul de finanțare al învățământului superior danez a suferit diverse modificări. Prin reforma sistemului de finanțare s-a urmărit în primul rând descentralizarea finanțării de la una planificată spre o **finanțare globală** sub formă de granturi, statul acordând o mai mare prioritate programelor de studiu și implementării unui sistem de control al calității.

Mecanismul curent de finanțare are la bază numărul studenților activi și a celor care își promovează examenele, prin urmare, finanțarea instituțională este orientată spre ieșiri. Și în Danemarca fondurile alocate pentru finanțarea învățământului sunt separate de cele alocate finanțării cercetării. Astfel, instituțiile de învățământ superior au bugete separate pentru învățământ și pentru cercetare.

Începând cu anul 1981 activitățile de învățământ din universități erau finanțate pe baza unui centralizator al examenelor promovate de studenți, dar metoda s-a dovedit a fi ineficientă deoarece un astfel de sistem de finanțare poate fi manipulat cu ușurință. Bugetul era calculat în funcție de raportul personal–student. Posibilitățile de realocare internă a fondurilor publice pe diferite domenii de studii erau limitate. Astfel, de exemplu, fondurile alocate pentru studenții înscriși la facultatea de științe economice trebuiau să fie utilizate în cadrul facultății și nu puteau fi realocate facultății de fizică. Un astfel de buget este condus pe bază de programe.

Strategia finanțării învățământului superior danez a cunoscut o nouă configurare începând cu anul 1992. Alocațiile guvernamentale stabilite potrivit noului model de finanțare se bazează pe introducerea unor acorduri pe o perioadă de 4 ani în ceea ce privește numărul total de locuri de studiu într-o instituție (înaintea reformei, aceste acorduri erau anuale). Universitățile au libertatea de a realoca locurile de studii între diferite domenii de studiu. Aceasta le sporește flexibilitatea și le face capabile să se adapteze la modificările cererii, ceea ce ar conduce la un echilibru mai mare între cerere și ofertă.

Sectorul învățământului superior danez este finanțat de Ministerul Educației (finanțarea cercetării este sub auspiciul Ministerului Cercetării și Tehnologiei Informației). Pentru fiecare student care promovează un examen este alocată o anumită sumă universității. Totalul acestor așa numiți „studenți activi” determină bugetul disponibil. În acest sistem fiecare examen este punctat. Ca exemplu, toate examenele din cadrul unei facultăți de 5 ani însumează 5 puncte.



Universitățile nu sunt „compensate” pentru studenții care nu promovează examenele. Alocarea fondurilor în funcție de examenul promovat variază în funcție de domeniul de studiu și are trei componente¹⁰:

- ✓ fonduri alocate pentru cheltuielile educaționale și cu echipamentele;
- ✓ fonduri alocate pentru cheltuielile comune (de ex. administrație, clădiri);
- ✓ fonduri alocate pentru activitatea practică.

Cercetarea în universitățile daneze este finanțată pe bază de granturi. Pe lângă această alocație de bază instituțiile pot concura pentru o finanțare suplimentară pe bază de proiecte depuse la Consiliile de Cercetare daneze și Fundațiile de Cercetare daneze. Acesta este un sistem dual de finanțare: atât din granturile guvernamentale cât și din contractele de cercetare.

Grantul de bază pentru cercetare este acordat instituțiilor sub formă globală. Acesta are o limită maximă și nu trebuie să depășească o treime din totalul fondurilor pentru învățământ și cercetare. În plus, 5% din finanțarea de bază a cercetării este redistribuită: 2,5% pe baza unor parametri cantitativi (numărul studenților activi, numărul studenților postuniversitari și valoarea contractelor de cercetare) și 2,5% pe criterii calitative¹¹.

Ministerul Educației danez a constatat că un sistem de finanțare bazat pe ieșiri întâmpină probleme privind calitatea. Ca atare, Ministerul a stabilit (încă din 1992) un centru de evaluare: Institutul de Evaluare Danez. Prin efectuarea unor evaluări regulate ale programelor educaționale acest centru îmbunătățește și menține calitatea învățământului superior.

Un dezavantaj adesea menționat al sistemului de finanțare danez este caracterul nelimitat (cel puțin pe perioadă scurtă). Dacă tot mai mulți studenți promovează examenele sunt necesare tot mai multe resurse la disponibilitatea universităților. Nu este posibil să se calculeze în avans exact câți studenți activi sunt, și, prin urmare, nu este posibilă previziunea exactă a alocațiilor guvernamentale. Ministerul Finanțelor este preocupat în special de această problemă. Ministerul Educației împreună cu Ministerul Finanțelor au ajuns la un acord în ceea ce privește depășirea cheltuielilor bugetare.

Pentru a preîntâmpina surprizele neplăcute în viitor au fost luate anumite măsuri. Una dintre aceste măsuri este de a stabili un grant maxim fix pentru anumite forme de învățământ pentru care este dificil să se estimeze numărul studenților activi.

Multe universități daneze aplică același principiu de finanțare și în cadrul alocării interne a fondurilor. Aplicarea internă a principiului de finanțare presupune că unui departament cu performanțe reduse ale studenților (exemplu: mai mulți studenți care nu au promovat examenele) îi vor fi alocate mai puține fonduri.

1.4.4 Finanțarea instituțiilor de învățământ superior public din Australia

Începând cu anul 1974 Guvernul federal este responsabil pentru finanțarea publică a învățământului superior. Legea Finanțării Învățământului Superior (1988) permite alocarea granturilor instituțiilor de învățământ superior pentru desfășurarea activităților didactice, capital și cercetare. Modalitatea de distribuție a granturilor pentru instituții este publicată de către

¹⁰ Vossenstein H. (2003), *Country report: Higher education in Denmark*, CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies), pg. 47, disponibil on-line la adresa: www.utwente.nl/cheps/documenten/denmark.pdf, accesată la data de 12.12.2005

¹¹ Maassen P. (2003), *Models of Financing Higher Education in Europe*, Center for Higher Education Policy Studies, pg. 26, disponibil și on-line la adresa: www.cheps.org/radstfjarmModelsofFinancingHigher.pdf, accesată la data de 12.02.2006.



Ministerul Educației, Instruirii și Tineretului în raportul de finanțare trianual (se face o dată la 3 ani), care este în mod normal realizat în luna decembrie a fiecărui an.

Astfel, principala sursă de finanțare a învățământului superior (granturile operaționale ale statului federal) include componente pentru învățământ și cercetare. Nu poate fi făcută o distincție clară între componentele învățământului și cele ale cercetării.

Granturile operaționale sunt distribuite conform unui model de alocare normativ, numit Modelul Relativ de Finanțare¹². Acest model a fost introdus în anul 1991 pentru a stabili o distribuție egală a fondurilor între instituțiile de învățământ superior. În următorii ani, finanțarea instituțiilor s-a bazat pe negocieri între instituții și minister. **Numărul locurilor pentru studenții finanțați public** a ocupat o poziție centrală în negocieri. Ca bază pentru negocierile bilaterale, instituțiile trebuie să propună anual profilul educațional. Pe perioada dezbaterilor privind profilele educaționale anuale între Minister și instituțiile de învățământ superior este făcută o evaluare a instituțiilor de învățământ superior pentru propunerile de alocare a fondurilor publice.

Granturile operaționale sunt determinate pe baza numărului total de locuri finanțate de stat într-un an, luând în considerare toate disciplinele. Instituțiile previzionează un număr minim de studenți. Suplimentar, normele profilelor educaționale includ un număr rezidual de studenți (corespunzător studiilor postuniversitare), normele pentru noii înscriși și o marjă privind modificarea potențială în ceea ce privește numărul studenților.

În general, fondurile publice destinate studenților sunt alocate conform unor standarde normative. Punctajul standardelor normative utilizate în modelul de finanțare variază între 1,0 și 4,7. Punctajele reflectă diferențele în costul programelor pentru diferite discipline. La nivelul universitar sunt utilizate cinci echivalări în timp ce la nivelul postuniversitar sunt utilizate trei tarife diferite și două la nivelul cercetării universitare.

Bugetul total alocat învățământului superior este un macro-buget predeterminat. Fondurile destinate finanțării universităților, inclusiv fondurile pentru investiții și cercetare sunt alocate în sumă globală pentru întregul set de activități academice. Indicatorii de performanță sunt utilizați doar pentru componenta de cercetare. Finanțarea învățământului este bazată în totalitate pe inputuri.

Granturile operaționale destinate universităților includ și fonduri pentru cercetare. Acestea au în vedere veniturile obținute din cercetare (60%), studenții implicați în cercetare (30%) și publicații (10%). Începând cu anul 2003 se iau în considerare încă trei tipuri de ieșiri: autorizații (licențe), proiecte arbitrate și lucrări expuse (manifestate).

Pe lângă fondurile de cercetare alocate prin intermediul granturilor operaționale, guvernul australian furnizează resurse suplimentare pentru cercetarea pe bază de proiecte. O parte a acestor fonduri este distribuită de către Consiliul Cercetării Australian, în prezent formând al doilea mod de finanțare a cercetării, (furnizând aproape 6% din veniturile universitare).

Tendențele sistemului australian de finanțare a învățământului superior sunt îndreptate înspre modelul voucherelor, studenții obținând vouchere care pot fi comercializate pentru serviciile educaționale. În acest sistem de finanțare, consumatorul coordonează sistemul, acesta fiind orientat spre cerere.

1.5 Strategia finanțării instituțiilor de învățământ superior public din România

Până în 1989 sursele de finanțare a învățământului proveneau de la bugetul central și bugetele locale ale statului, din veniturile ministerelor și întreprinderilor economice, din activitatea de

¹² Kaiser F., Beverwijk J., Cremonini L. ș.a. (2006), *Issues in Higher Education Policy 2005: An Update on Higher Education Policy Issues in 2005 in 10 Western Countries*, CHEPS, pg. 4-17, disponibil și on line la adresa: www.minocw.nl/documenten/beleidsgerichtestudies121.pdf, accesată la data de: 07.08.2006



cercetare și microproducție a unităților de învățământ și, o parte nesemnificativă, de la comitetele cetățenești de părinți și din activități culturale.

Criza economică gravă în care s-a aflat România în anii de după 1989, gradul de sărăcie a populației, pierderile realizate la cele mai multe din marile întreprinderi și slaba organizare în plan economic a organelor puterii locale, au făcut ca, practic, sursele de finanțare a învățământului să se micșoreze continuu.

Reducerea surselor de finanțare a fost însoțită de fenomenele risipei, corupției și indisciplinei economico-financiare, generate de înțelegerea greșită a democrației în actul de conducere și autonomiei în administrarea fondurilor, de scăderea autorității organelor ierarhice superioare și de control financiar, de prea dese schimbări operate în conducerea unităților de învățământ și, nu în ultimul rând, de lipsa unor acțiuni energice, coerente de modernizare a sistemului legislativ economico-financiar și de conducere a învățământului.

În primii 5-6 ani ai perioadei de după 1990 constatăm că, pe de o parte, s-a renunțat la finanțarea unităților de învățământ superior de la bugetele locale și ale ministerelor, iar pe de altă parte, s-au extins sursele de finanțare din afara bugetului prin activități de microproducție și servicii, introducerea sistemului de taxe, cercetare științifică, credite externe etc.

Cu toată diversificarea surselor extrabugetare de venituri, ponderea acestora în bugetele de venituri și cheltuieli a scăzut datorită, în primul rând, diminuării activității de microproducție și cercetare dar și datorită lipsei de control asupra evidenței și modului de cheltuire a acestor venituri. În termeni reali, volumul creditelor bugetare a scăzut și el cu un efect negativ, concretizat în evoluția costurilor medii pe student.

Modificările care au avut loc la nivelul sistemului de finanțare a învățământului românesc, în totalitatea sa, au fost puternic influențate și de creșterea numărului de instituții de învățământ superior și, implicit, al numărului de studenți.

Numărul instituțiilor de învățământ superior sunt de 2,9 ori mai multe în anul 2009, față de anul 1990, iar numărul studenților s-a triplat.

Între anii 1997-2000 s-a elaborat un program de reformă pentru a încheia tranziția, a lega învățământul de nevoile și tradițiile României și a-l compatibiliza cu reperele europene. Ca rezultat, la sfârșitul anului 2000, România prezintă legislație, instituții și politici educaționale concordante cu cele din Europa Comunitară.

Pe lângă numeroasele demersuri realizate prin reorganizarea impusă de reforma învățământului, de asemenea, modalitatea de finanțare precum și contabilizarea acesteia a suferit modificări.

În anul 1999 s-a trecut la **finanțarea globală a universităților**, ceea ce a atras autonomia financiară a acestora și racordarea la sistemul internațional. Managementul administrativ și managementul academic au fost delimitate în sens modern. S-a trecut la **finanțarea din resurse multiple** a universităților în acord cu tendințele europene.

Noul sistem de finanțare a învățământului superior a fost conturat de Legea Învățământului¹³ cu modificările și completările ulterioare, Legea finanțelor publice¹⁴ și de alte acte normative.

Modernizarea, armonizarea și competitivitatea învățământului superior românesc la standardele internaționale sunt procese durabile care presupun realizarea unor obiective strategice care vizează:

- ✓ îmbunătățirea sistemului legislativ economico-financiar care să stimuleze autonomia instituțiilor de învățământ superior;
- ✓ multiplicarea și diversificarea surselor de finanțare a învățământului superior;
- ✓ un sistem eficient de alocare a resurselor și de management economico-financiar al instituțiilor de învățământ superior.

¹³ Legea Învățământului nr. 84/1995 publicată în M.O. nr. 167 / 31.07.1995 cu modificările ulterioare.

¹⁴ Legea finanțelor publice nr. 500/2002, publicată în M.O.nr. 597 / 13.08.2002.



Finanțarea globală a instituțiilor de învățământ superior se realizează de către Ministerul Educației și Cercetării cu sprijinul Consiliului Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS).

Finanțarea globală presupune creșterea gradului de fundamentare a deciziilor privind dimensionarea sumelor alocate de la bugetul de stat pentru fiecare instituție de învățământ superior precum și creșterea autonomiei financiare, atât în ceea ce privește folosirea alocațiilor bugetare, cât și a veniturilor proprii, în conformitate cu obiectivele cuprinse în **planul strategic instituțional și în bugetul de venituri și cheltuieli**.

Conform acestui sistem de finanțare a universităților ministerul nu-și mai rezervă dreptul de a repartiza bugetul pe capitole, permițând astfel universităților autonomia financiară. Un astfel de sistem de finanțare globală presupune trecerea de la finanțarea inputurilor la finanțarea outputurilor¹⁵.

Din sumele alocate de la bugetul Ministerului Educației și Cercetării se realizează:

- ✓ finanțarea de bază
- ✓ și finanțarea complementară.

Finanțarea de bază a instituțiilor de învățământ superior se realizează pe bază de contract instituțional încheiat de fiecare instituție cu Ministerul Educației, Cercetării și Inovării. În contractul instituțional se cuprind, alături de finanțarea de bază, în poziții distincte, sumele alocate de la bugetul de stat prin Ministerul Educației, Cercetării și Inovării pentru burse și protecția socială a studenților, precum și sumele alocate pentru realizarea de obiective de investiții.

Fondurile pentru burse și protecția socială a studenților se stabilesc în funcție de numărul de studenți și doctoranzi de la învățământul de zi

Fondurile de la bugetul de stat pentru finanțarea de bază sunt alocate diferențiat pe instituții de învățământ superior în funcție de următoarele criterii¹⁶:

- ✓ numărul de studenți echivalenți unitari (80%);
- ✓ indicatorii calitativi relativi determinați pentru fiecare universitate (20%).

Numărul de studenți echivalenți unitari este determinat în funcție de numărul studenților echivalenți și distribuția acestora pe domenii de învățământ. Calculele se fac prin formule care utilizează coeficienții de echivalare pe forme de învățământ și coeficienții de cost pe domenii de studiu. În România finanțarea învățământului superior se efectuează pe principiul „resursele urmează studenții”. Conceptul de „student echivalent” este utilizat pentru a crea o anumă omogenitate între variatele domenii și durate ale învățământului superior.

Indicatorii de calitate reprezintă o componentă cu rol stimulator și corectiv. Acesta permite ca alocațiile de la bugetul de stat pentru acoperirea necesităților de bază ale universităților pentru pregătirea studenților (cheltuielile cu personalul și cheltuielile materiale) să fie corelate cu modul în care aceste necesități sunt satisfăcute atât din fondurile alocate de către stat cât și din alte venituri.

În structura cheltuielilor a căror finanțare se asigură de la bugetul de stat, cheltuielile cu salariile (personal didactic și nedidactic) dețin o pondere semnificativă, din punct de vedere statistic, acestea reprezentând aproximativ 80% din totalul alocațiilor primite de universități prin finanțarea de bază.

¹⁵ Nica P. (1998), *Implicații manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților*, Tipografia Multiprint, Iași, pg. 29

¹⁶ CNFIS (2006), *Metodologia de repartizare pe instituții de învățământ superior a alocațiilor bugetare aprobate prin Legea Bugetului pe anul 2005*, Document pentru informare CNFIS 2006, pg 8, disponibil și on-line la adresa: www.cnfis/metodologie_2006.pdf, accesată la data de:06.08.2006



Cheltuielile cu salariile personalului didactic din învățământul superior variază în funcție de structura posturilor didactice și gradul de ocupare a acestora. Drepturile salariale aferente personalului didactic sunt influențate în mod direct de numărul de ore didactice pentru un student, respectiv de numărul de studenți echivalenți corespunzător unui post didactic.

Finanțarea complementară a instituțiilor de învățământ superior se realizează pe bază de contract adițional încheiat cu Ministerul Educației, Cercetării și Inovării, pentru fiecare finanțare complementară adjudecată.

Finanțarea complementară se realizează atât din sume de la bugetul de stat, cât și din surse externe, respectiv împrumuturi și ajutoare externe.

1.6 Câteva propuneri strategice privind finanțarea universităților din România în etapa actuală

Experiența internațională și practica la nivel național ne recomandă o nouă orientare în ceea ce privește strategia finanțării învățământului superior în România.

În primul rând, la finanțarea unei universități trebuie să ținem seama de specificul activității acesteia:

- ✓ numai activități didactice;
- ✓ activități didactice și de cercetare;
- ✓ numai activități de cercetare.

Pentru aceasta se impune ca universitățile să fie licențiate pentru una din aceste activități. În prezent există un mix între activitatea didactică și cea de cercetare care adesea creează o stare de confuzie.

În al doilea rând, poate este bine ca universitățile să-și definească activitățile didactice pe cicluri:

- ✓ numai ciclul I, de licență;
- ✓ numai ciclul II și III, respectiv masterat și școală doctorală;
- ✓ toate trei ciclurile.

În acest context, în urma evaluărilor instituționale, universitățile ar trebui clasificate pe competențe de desfășurare a activităților didactice.

În al treilea rând, sunt cel puțin trei principale surse de finanțare:

- ✓ de la bugetul statului;
- ✓ din taxele de școlarizare;
- ✓ pe baza creditelor de studii.

1. În ceea ce privește finanțarea bugetară se impune o reconsiderare importantă a acestui sistem, astfel: statul ar trebui să aloce la nivel național, pe domenii (inginerie, economic, medicină etc.) un număr de locuri corelat cu necesitățile sectorului public. Ca atare, statul ar trebui să finanțeze numai pe viitorii lucrători în instituțiile și organizațiile publice. Procedural, în urma comenzilor primite de la instituțiile publice, statul finanțează anual, prin concurs organizat la nivel național, un număr de locuri. Câștigătorul vouchere-lui de finanțare să fie liberi să-și aleagă, prin înscriere și semnarea unui contract de studii, universitatea la care dorește să se pregătească. Finanțarea trebuie să asigure întreg ciclul de studii, în condițiile responsabilizării a studentului asupra calității pregătirii sale. De pildă, dacă nu obține un anumit punctaj sau nu termină studiile să fie obligat să restituie finanțarea consumată. Pe de altă parte, statul sa-i asigure condițiile ocupării unui loc de muncă în sectorul public potrivit ofertei inițiale. Toate aceste clauze trebuie bine precizate în contractul de studii. Ca atare, în aceste condiții finanțarea de la buget ar putea să se reducă foarte mult.



2. Taxele de școlarizare, ca principală sursă de finanțare, sunt suportate direct de către beneficiari sau de către companiile și firmele private interesate în recrutarea personalului cu studii superioare. Nu este normal ca pregătirea forței de muncă, fie și de nivel superior, să fie suportată din bugetul public. Angajatorul privat trebuie să participe la selectarea și finanțarea propriilor angajați încă din fază școlarizării acestora. În România nu se întâmplă acest lucru deoarece statul participă la finanțarea unui număr excesiv de locuri în învățământul superior. Pe de altă parte, sunt multe familii care plătesc studiile copiilor. Dacă finanțarea bugetară constituie o problemă de strategie, cea de a doua este o chestiune de mentalitate. Pentru a asigura o corecție între finanțarea bugetară și taxele de studiu, există o a treia cale – creditele.

3. Creditele de studii se adresează celor care doresc să-și desavârșească pregătirea academică pe propriile speze. Cred că această formă de acoperire a cheltuielilor de școlarizare responsabilizează cel mai mult asupra calității activității didactice. Cu siguranță, cei ce angajează credite vor fi foarte atenți și riguroși asupra calității activității didactice și vor dori să acumuleze cât mai multe cunoștințe care să le asigure abilitățile necesare profesiei. Ei conștientizează mai repede că numai găsirea unui loc de muncă și obținerea de venituri le asigură condițiile de rambursare a creditelor angajate. În ceea ce privește schema de creditare, garantarea creditelor, nivelul dobânzilor, subvenționarea acestora etc. sunt demersuri care pot fi stabilite în funcție de foarte mulți factori. Nu este simplu dar ideea merită a fi luată în calcul.

Referitor la numărul de locuri propus de către fiecare universitate, pe domenii de studii, trebuie să fie în concordanță cu capacitatea de susținere la parametri de calitate a activității didactice.

Nivelul finanțării unui student, fie și echivalent, în baza căruia să se stabilească cuantumul taxei va avea la bază de calcul costurile necesare pentru buna sa pregătire pe capitole și elemente de cheltuieli. Concret, universitatea poate stabili anual devizul finanțării studentului pe fiecare domeniu și ciclu de studii.

Bibliografie

1. Beerkens E., Kaiser F., Boezeeroy P. (2005), **An Update on Higher Education Policy Issues in 2004 in 10 Western Countries**, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS, disponibil și on-line la adresa: www.minocw.nl/documenten/bhw-115-bhw115)
2. Jandhyala B., Tilak G. (2005), **Global Trends in the Funding of Higher Education**, International Association of Universities Horizons, World Higher Education News, Vol. 11
3. Kaiser F. (2001), **Country Report: Higher education in France**, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), pg. 37, disponibil și on-line la adresa: www.utwente.nl/cheps/documenten/france
4. Kaiser F., Beverwijk J., Cremonini L. ș.a. (2006), **Issues in Higher Education Policy 2005: An Update on Higher Education Policy Issues in 2005 in 10 Western Countries**, CHEPS, pg. 4-17, disponibil și on line la adresa: www.minocw.nl/documenten/beleidsgerichtestudies121
5. Maassen P. (2003), **Models of Financing Higher Education in Europe**, Center for Higher Education Policy Studies, pg. 26, disponibil și on-line la adresa: www.cheps.org/radstfjarmModelsofFinancingHigher
6. Miroiu A., Dincă G. (2000), **Asupra unor probleme privind finanțarea globală a universităților, Fundația Coloana Infinitului**, 2000
7. Nica P. (1998), **Implicații manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților**, Tipografia Multiprint, Iași



-
8. Theisens H. (2003), **Country report: Higher Education in the United Kingdom**, CHEPS, , pg. 32-35, disponibil și on-line la adresa: <http://utwente.nl/cheps/documenten/unitedkingdom>
 9. Vlăsceanu L., Zamfir C., Mihăilescu I. (2001), **Direcții ale reformei sistemului de învățământ superior din România**, Editura Paideia, București

*

* *

10. CNFIS (2006), **Metodologia de repartizare pe instituții de învățământ superior a alocațiilor bugetare aprobate prin Legea Bugetului pe anul 2005**, Document pentru informare CNFIS 2006, pg 8, disponibil și on-line la adresa: www.cnfis/metodologie_2006
11. Legea finanțelor publice nr. 500/2002, publicată în M.O.nr. 597 / 13.08.2002
12. Legea Învățământului nr. 84/1995 publicată în M.O. nr. 167/31.07.1995 cu modificările ulterioare.

Capitolul 2. Strategia și planificarea financiară a universității

Prof. univ. dr. Carmen Comaniciu
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Un rol deosebit de important în asigurarea succesului managerial în instituțiile de învățământ superior îl constituie modul de elaborare a strategiei universității pe termen scurt, mediu și lung.

Luare unor decizii corespunzătoare ținând cont de planurile de acțiune trebuie să găsească răspuns clar și concis la întrebări precum: Ce acțiuni trebuie realizate? Când trebuie realizată fiecare acțiune? Care este locul de desfășurare a fiecărei acțiuni? Cine trebuie să participe la realizarea fiecărei acțiuni? Care sunt etapele de realizare a fiecărei acțiuni? Ce resurse trebuie folosite?

Iată cum, un rol deosebit de important în stabilirea și fundamentarea activităților unei universități revine strategiilor și politicilor elaborate de către organismele manageriale.

Abordarea problematicii privind strategia financiară presupune clarificarea unor aspecte ce vizează:

- ✓ definirea noțiunii de strategie financiară;
- ✓ specificarea tipurilor de strategii financiare, împreună cu caracteristicile acestora;
- ✓ stabilirea opțiunilor strategice financiare;
- ✓ stabilirea elementelor metodologice de elaborare și implementare a strategiei financiare.

Studiile consacrate managementului cuprind numeroase definiții ale conceptului de strategie¹⁷, esența lor fiind aceea că, dezvoltarea fiecărei organizații, eficiența și eficacitatea, profitabilitatea și menținerea segmentului de piață ocupat, depinde în mare măsură de strategie. Toate acestea vor avea implicații directe asupra succesului managerial.

Pentru susținerea celor menționate mai sus prezentăm o parte din definițiile strategiei, în viziunea specialiștilor, definiții din care rezultă rolul semnificativ al resurselor financiare în strategie:

- Strategia este o consacrare a previziunii, având drept obiect "elaborarea unor cuprinzătoare programe de esență privind viitorul, continuându-se cu o planificare mai detaliată și de o natură specifică" (opinia profesorilor Justin Longenecker și Charles D. Pringle).
- Prin strategie sunt stabilite "opțiunile importante ale întreprinzătorului în confruntarea cu mediul ținând cont de resursele de care dispune" (opinia specialistului Philippe de Woot).
- Strategia este "știința și arta de a declanșa toate resursele organizației pentru atingerea cu succes a obiectivelor și scopurilor fixate" (opinia formulată de M. Bower).
- Strategia este "structura obiectivelor sau scopurilor, planurile și politicile majore pentru realizarea acestor scopuri, astfel stabilite încât să definească profilul actual sau viitor al organizației" (definiție cuprinsă în manualele americane de management strategic).
- Strategia desemnează "ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate" (opinia specialiștilor O. Nicolescu și I. Verboncu).
- Strategia s-a impus în teoria și practica managerială prin sensuri multiple: plan, stratagemă, model de comportament, poziție (opinia specialistului Bogdan Băcanu)

¹⁷ Nicolescu O., Verboncu I., "Management", Ed. Economică, București, 1996, p. 103

- Strategia managerială constituie "știința și arta de a utiliza activ și optim toate resursele instituției, pentru realizarea cu eficacitate și eficiență a misiunilor și obiectivelor asumate" (opinia prof. Ion Petrescu).

Analizând cele specificate și luând în considerare cerințele și exigențele succesului la nivelul unei universități, se poate afirma că **relația strategie universitară - succes universitar depinde** foarte mult de: scopurile universității; obiectivele universității pe termen lung; mijloacele utilizate în vederea îndeplinirii obiectivelor; stabilirea resurselor necesare desfășurării activității și modul lor de alocare; precizarea termenelor de realizare a obiectivelor.

2.1 Ce tip de strategie universitară trebuie să fie adoptată?

Ce tip de strategie universitară trebuie să fie adoptată, în așa fel încât să fie asigurat succesul universitar? Răspunsul la această întrebare poate fi găsit pe seama tipologiei strategiilor manageriale.

Tabelul nr. 2.1 Tipologia strategiilor manageriale în universitate¹⁸

<i>Tipuri</i>	<i>Explicații</i>
După sfera de cuprindere	
<i>Strategii globale</i>	Aceste strategii reprezintă ansamblul activităților desfășurate în cadrul unei universități, fiind caracterizate prin complexitate ridicată, pornind de la structura universității, de la binomul învățare - cercetare.
<i>Strategii parțiale</i>	Aceste strategii sunt cele care vizează o anumită activitate din cadrul unei universități. Deoarece activitățile se desfășoară la nivel de facultate/catedră/departament, această strategie poate fi caracterizată printr-o complexitate mai redusă.
După gradul de participare la elaborare	
<i>Strategii integrate</i>	Aceste strategii sunt cele elaborate de către rectorul universității împreună cu reprezentanții suprasistemelor din care fac parte.
<i>Strategii independente</i>	Sunt acele strategii elaborate de către rectorul universității și situează în prim plan problematica eficienței și eficacității universității pe care o conduce.
După obiectivele urmărite	
<i>Strategii de redresare</i>	Sunt acele strategii care urmăresc obținerea de performanțe cantitative și calitative similare celor realizate într-o etapă anterioară. Aceste strategii se axează pe eliminarea deficiențelor înregistrate în trecutul apropiat.
<i>Strategii de consolidare</i>	Sunt strategii ce vizează direcții și modalități de obținere a performanțelor cantitative și calitative apropiate celor din perioada precedentă. În aceste situații se insistă asupra întăririi capacității competitive și asupra perfecționării laturilor calitative ale activităților din universitate.
<i>Strategii de dezvoltare</i>	Sunt strategiile care stabilesc obiective cantitative și calitative superioare perioadei precedente. Performanțele pot fi obținute prin promovarea unor schimbări calitative majore în toate domeniile de activitate ale universității.
După natura abordărilor	

¹⁸ (după tipologia strategiilor elaborată de prof.univ.dr. Ovidiu Nicolescu; prof. univ. dr. Ioan Verboncu; prof. univ. dr. Ion Petrescu).

<i>Strategii de restructurare</i>	Aceste strategii au în vedere reorientarea și/sau redimensionarea parțială sau integrală a activităților din universitate, ceea ce implică schimbări de esență, uneori dificil de realizat și de suportat de către personalul didactic și nedidactic.
<i>Strategii inovatoare</i>	Strategiile sunt axate în special pe un ridicat potențial de cercetare – dezvoltare. Aceste strategii vizează introducerea în cadrul universității de servicii noi, de tehnologii perfecționate, de sisteme noi de organizare.
<i>Strategii axate pe specializare</i>	Aceste strategii vizează o sferă mai restrânsă de prestații, însă se impune modernizarea permanentă a acestora pentru a nu pierde avantajul competitiv.
<i>Strategii organizatorice</i>	Strategiile se bazează pe perfecționarea organizării universității, organizarea fiind considerată pârghie esențială în management. De asemenea, aceste strategii urmăresc și pregătirea profesională superioară a personalului didactic și nedidactic din universitate.
<i>Strategii informaționale</i>	Aceste strategii se axează asupra reproiectării sistemului informațional, în special asupra sistemului informatic.

Conceperea și implementarea unei strategii manageriale eficiente implică stabilirea unui ansamblu de elemente metodologice, care să vizeze pe de o parte premisele elaborării strategiei, iar pe de altă parte, etapele procesului strategic.

În ceea ce privește premisele elaborării strategiei, ca și cerințe ale succesului managerial în universitate, se va ține seama de:

- Fundamentarea strategiilor pe baza prognozelor tehnologice și organizatorice (aspectul structural al sistemului, aspectul procesual al sistemului, resursele sistemului).

- Fundamentarea strategiilor pe studii de piață.

- Abordarea sistemică a tuturor aspectelor implicate de procesul dezvoltării universității. Fiecare universitate trebuie să fie tratată ca un sistem, și implicit strategia ce va fi elaborată și implementată trebuie să fie o rezultată a variabilelor din cadrul său. Pentru asigurarea succesului, fiecare universitate trebuie să parcurgă un proces continuu de schimbare, cele mai importante probleme fiind: configurarea universității viitorului; introducerea unor noi metode de muncă și organizare; stabilirea unui mod de organizare necesar obținerii avantajului strategic; definirea muncii și organizării într-o lume conectată; definirea conceptului de sănătate organizatorică.

- Utilizarea managementului participativ în toate etapele conceperii și implementării strategiei.

Etapele procesului strategic pot fi considerate exigențe ale succesului managerial în universitate, ele vizând:

- ✓ Stabilirea precisă a locului pe care îl ocupă universitatea în mediul ambiant și care sunt oportunitățile accesibile;

- ✓ Stabilirea acelor obiective strategice reale, mobilizatoare, stimulative și comprehensibile;

- ✓ Stabilirea modului de abordare strategic și a resurselor necesare realizării misiunii universității;

- ✓ Stabilirea tipului și dimensiunii resurselor alocate în realizarea obiectivelor;

- ✓ Eșalonarea implementării strategiei;

- ✓ Operaționalizarea strategiei;



- ✓ Evaluarea rezultatelor obținute ca urmare a implementării strategiei.

Obiectivele strategiei manageriale trebuie să fie: reale, în sensul reflectării capacităților și posibilităților efective de realizare; mobilizatoare, în sensul incitării la un efort de autodepășire din partea personalului angrenat în toate activitățile; stimulative, în sensul luării în considerare atât a intereselor universității, cât și a tuturor celor implicați în desfășurarea activității.

Indiferent de structura planului strategic al universității, proiecțiile financiare sunt cele care pot afirma sau infirma atingerea obiectivelor.

Pentru susținerea acestei afirmații vom prezenta componentele planului strategic al unei instituții de învățământ superior, specificând rolul resurselor financiare pentru fiecare componentă¹⁹:

Tabelul nr. 2.2 Rolul indicatorilor financiari în planul strategic al universității

Componente	Întrebări ce pot primi răspuns prin componenta planului strategic	Indicatorii financiari ce pot influența componenta planului strategic
Misiunea universității	Care este scopul universității? Care este scopul fiecărei facultăți din cadrul universității? Ce fel de universitate suntem? Ce fel de universitate intenționăm să devenim? În ce mod sunt oferite serviciile educaționale? În ce mod sunt oferite serviciile științifice?	Total venituri; Structura veniturilor; Total cheltuieli; Structura cheltuielilor; Alocația bugetară.
Obiectivele academice	Câte facultăți intră în componența universității? Care sunt specializările fiecărei facultăți? Orientarea este spre învățământ universitar sau învățământ postuniversitar? Care este portofoliul viitor al universității?	Excedentul sau deficitul facultăților; Repartizarea veniturilor și cheltuielilor la nivelul fiecărei facultăți; Eficiența fiecărui program de studiu; Analiza cost - beneficiu pentru fiecare program de studiu; Indicii de cost.
Numărul de studenți	Cum se realizează accesul studenților în universitate? Care este distribuția studenților pe facultăți și specializări? Care este rata de eșec a absolvenților la angajare? Care este raportul studenți / masteranzi/ doctoranzi? Care este fluxul de studenți în raport cu cererea pe piața muncii? Care este raportul studenți bugetați / studenți cu taxă? Care este implicația studenților în cercetarea științifică?	Număr de studenți echivalenți; Quantumul alocației bugetare; Quantumul taxelor de școlarizare; Quantumul taxelor administrative; Raportul între venituri bugetare și venituri extrabugetare; Venituri obținute datorită fluxului de studenți; Venituri și cheltuieli din cercetarea științifică.
Strategii privind tehnologiile	Metodele de predare răspund așteptărilor studenților? Tehnologiile	Costul tehnologiilor didactice moderne; Costul întreținerii

¹⁹ a se vedea în acest sens lucrarea Buzărnescu Ș. "Practica managerială în învățământul superior", Ed. Univers Enciclopedic, București, 2004, pp. 224-227



didactice	didactice sunt eficiente? Se asigură creșterea calitativă a procesului didactic?	mijloacelor moderne de predare și învățare.
Strategii de cercetare științifică	Există plan de cercetare științifică? Cum se susține domeniul cercetării științifice? În ce cadru se desfășoară activitatea de cercetare științifică? Care sunt rezultatele cercetării științifice? Cum sunt valorificate rezultatele cercetării științifice? Ce manifestări științifice se desfășoară la nivelul universității?	Veniturile obținute din cercetare științifică; Cheltuielile necesare desfășurării activității de cercetare științifică; Rezultatul financiar al cercetării științifice; Fondurile mobilizate de universitate pentru proiectele de cercetare științifică; Costul manifestărilor științifice; Raportul cost - beneficiu în activitatea de cercetare științifică.
Colaborări	Există strategii specifice de colaborare locală, regională sau internațională? În ce constă colaborarea? Pe cine vizează colaborarea? Care este impactul colaborării în plan local, regional, național și internațional?	Venituri din donații și sponsorizări; Venituri obținute din contracte de colaborare; Cheltuieli aferente contractelor de colaborare; Resurse alocate pentru mobilități studentești; Resurse alocate pentru mobilitățile cadrelor didactice.
Strategii cu privire la managementul resurselor umane	Cum se realizează recrutarea și selecția personalului? Cum se realizează și când se realizează promovarea personalului? Sunt evaluate performanțele personalului? Se folosește personal didactic asociat? Se realizează perfecționarea personalului didactic?	Ponderea cheltuielilor de personal în total cheltuieli; Grila de salarizare; Modalități de salarizare funcție de performanțe; Raportul între posturi didactice ocupate și posturi didactice vacante, cu implicații asupra remunerării; Cheltuieli aferente activităților de predare, cercetare, administrative.
Strategii de gestionare a bazei materiale	Care este portofoliul actual al bazei materiale? Care sunt intențiile viitoare de dezvoltare a bazei materiale? Care sunt activele imobilizate în proprietatea universității? Cum se realizează dezvoltarea bazei materiale?	Cheltuieli de capital; Cheltuieli pentru întreținerea bazei materiale; Cheltuieli pentru reparații curente și de capital.
Strategii privind informația, documentarea și bibliotecile	Există sisteme informatice pentru predare, învățare, cercetare și administrație? Există spații adecvate de depozitare a materialelor informative? Care este fondul de carte destinat procesului de învățare și cercetare? Care este accesul al sistemul informațional internațional?	Cheltuieli pentru achiziția, implementarea și utilizarea sistemelor informatice; Cheltuieli pentru dotarea laboratoarelor; Cheltuieli pentru dotarea și întreținerea bibliotecilor; Cheltuieli pentru accesul la baze de date internaționale;
Strategia calității	Care este cultura organizațională?	Structura veniturilor; Structura



în viziunea managementului calității totale	Este necesară schimbarea culturii organizaționale? Care este viziunea strategică pentru eliminarea factorilor perturbatori din universitate? Există o strategie a calității? Este cuantificată calitatea în universitate?	cheltuielilor.
Strategii manageriale	Cum intenționează universitatea să-și perfecționeze sistemul de management? Care sunt procedurile de evaluare a performanțelor manageriale? Cum se dezvoltă sistemul de comunicare? Cum se îmbunătățește sistemul de adoptare și transmitere a deciziilor? Cum se asigură transparența decizională? Cum se evaluează climatul organizațional? Cum se îmbunătățește climatul organizațional?	Venituri la dispoziția facultăților; Venituri la dispoziția universității; Cheltuielile administrative la nivel de universitate sau facultate; Decontările între facultăți; Repartizarea veniturilor și cheltuielilor în cadrul facultății pe catedre.
Punctele forte ale universității	Care este diversitatea ofertei educaționale? Care este experiența profesională a corpului didactic? Care este producția editorială proprie? Care sunt prioritățile pe plan științific, didactic, metodologic?	Costul diversificării ofertei educaționale; Relația cost - beneficiu pentru un nou program educațional; Cheltuieli pentru perfecționarea corpului didactic; Cheltuieli reclamă și publicitate.
Punctele slabe ale universității	Care este autoimaginea? Ce resurse de optimizare există? Care sunt activitățile ineficiente? Care sunt posibilitățile de corijare a aspectelor negative? Cum poate fi evitată în viitor apariția aspectelor negative?	Structura veniturilor; Structura cheltuielilor.
Amenințări potențiale și manifeste	Care sunt zonele de concurență? Cum se poate realiza o alternativă curriculară competitivă? Cum se poate gestiona concurența nelocală? Care este impactul schimbărilor în mediul extern asupra universității? Care este relația învățământ public - învățământ privat?	Structura veniturilor; Structura cheltuielilor.

2.2 Bugetul de venituri și cheltuieli - instrument de asigurare a echilibrului financiar la nivelul universității

Noua strategie financiară a instituțiilor de învățământ superior bazată pe finanțarea globală asigură flexibilitatea în plan administrativ și "determină într-o măsură considerabilă motivația



economică în elaborarea strategiei generale a instituțiilor de învățământ superior, constituind un instrument esențial dar și o expresie a autonomiei universitare"²⁰.

Noua strategie financiară se bazează pe autonomia bugetară, pe libertatea universităților de a concepe, aproba, executa și raporta un buget propriu în conformitate cu legislația în vigoare și propriile obiective. „Realizarea unei finanțări diferențiate cu suținerea specializărilor de învățământ și cercetare care se dovedesc competitive, sprijinirea centrelor de excelență și a departamentelor care asigură o mai strânsă relație cu mediul socio – economic și cultural, încurajarea inițiativei și a competiției sunt câteva dintre caracteristicile noii strategii financiare”²¹.

Pornind de la necesitatea atragerii de resurse financiare suplimentare în condițiile diminuării contribuției statului, David Warner²² consideră că, fiecare universitate trebuie să-și diversifice sursele de finanțare și se referă cu precădere la dezvoltarea unor activități „generatoare de venit”.

Firește ne punem întrebarea care sunt, în cazul universităților activitățile „generatoare de venit”? Se consideră că, sunt aspecte ale „activităților generatoare de venit” toate veniturile generate în plus față de finanțarea asigurată de M.E.C.I.: *venituri din cercetare, granturile externe, veniturile din activități lucrative (din afaceri) proprii și taxele de școlarizare și administrative.*

În concepția lui David Warner este foarte important ca înainte de a începe activități pentru atragerea de resurse extrabugetare top managementul universității să se asigure că toate activitățile de bază sunt administrate corespunzător și funcționează cât mai eficace și eficient posibil. Este esențial pentru managementul financiar ca universitățile să conștientizeze că cea mai simplă -dar nu și singura- modalitate de a obține resurse este aceea de a *maximiza veniturile din activitatea de bază.*

Universitatea trebuie considerată un sector economic important cu o misiune clară în furnizarea de servicii de formare și cercetare științifică. Universitatea modernă utilizează două instrumente foarte importante de management:

- **Planul strategic** de dezvoltare instituțională "ale cărei obiective trebuie să răspundă evoluției permanente a societății civile și economiei, năzuințelor și așteptărilor studenților, orientărilor globale de practică educațională a Guvernului,²³ Planul Strategic de Dezvoltare Instituțională „constituie referința majoră în elaborarea și fundamentarea deciziilor în cadrul Universității, formulează viziunea, misiunea, obiectivele, strategiile și tehnicile adoptate, definește mediul în care universitatea funcționează și serviciile pe care aceasta le aduce comunității. El reprezintă instrumentul principal pe care îl poate folosi universitatea pentru adaptarea la mediul extern și optimizarea resurselor în vederea atingerii obiectivelor propuse, garanția că universitatea are un management performant și deci poate să-și folosească în mod eficient resursele financiare bugetare și extrabugetare”²⁴. În concepția factorilor de decizie din învățământ Planul Strategic permite manifestarea personalității instituției de învățământ superior și realizarea unei depline autonomii universitare, în concordanță cu managementul financiar și managementul administrativ al universității; el reprezintă voința comunității academice în competiția pe plan național și internațional, de creare a unui sistem de valori în cadrul organizației și de promovare a acțiunilor de îmbunătățire continuă.

²⁰ "Ghid al managementului universitar", Programul Phare, Universitas 2000, București 1998,

²¹ "Ghid al managementului universitar", Programul Phare, Universitas 2000, București 1998;

²² Warner D., "Generarea de venituri: recrutarea de studenți străini", <http://www.britishcouncil.ro/eunet/> Romania- support-eunet-ro-03-calitate-eficienta-servicii;

²³ Brătianu, C., Lefer, V., "Management strategic universitar", Ed. RAO, București, 2001, p.35;

²⁴ Planul Strategic al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu pentru perioada 2004 – 2007;



• **Bugetul unic** al universității este instrumentul care **concretizează** planul strategic de dezvoltare instituțională.

Așa cum am menționat, în virtutea autonomiei universitare, *autonomia financiară reprezintă dreptul universității de a concepe, aproba, și executa, un buget propriu, în conformitate cu prevederile legale și cu obiectivele proprii.*

Bugetele întocmite de către universități reprezintă, așa cum am mai subliniat, *instrumente eficiente de aplicare a planurilor strategice.* În această calitate, bugetele conțin standardele de referință la orice nivel ierarhic din cadrul universității. Pentru a combate inflexibilitatea care caracterizează numeroase bugete odată stabilite și pentru a le spori funcționalitatea în cadrul controlului strategic, au fost puse la punct mai multe tipuri de bugete:

⇒ Bugetul flexibil / variabil

De regulă, un buget este stabilit pentru un anumit nivel al veniturilor și pentru un anumit nivel al cheltuielilor de resurse. Întrucât flexibilitatea previziunilor bugetare este o cerință a creșterii eficienței și a realizării unei bune planificări, se folosesc pe scară largă în universități bugete flexibile sau variabile. „*Bugetul variabil sau bugetul flexibil prezintă nivelul resurselor care trebuie alocate pentru fiecare activitate a universității conform nivelului activității desfășurate*”²⁵. Prin urmare acest buget variabil va semnala automat top managementului universitar necesitatea alocării unor resurse suplimentare pentru diverse activități din cadrul universității în momentul în care nivelul activității va înregistra o creștere și micșorarea resurselor alocate atunci când nivelul activității va înregistra o scădere.

⇒ Bugetul cu bază zero

Un alt tip de buget care se înscrie în aceeași tendință de adaptare mai bună a sistemului bugetar universitar la condițiile schimbătoare interne și externe universității, este cel cu *bază zero*, aplicabil în special în domeniul activităților de sprijin - cercetare, dezvoltare, marketing, finanțe, personal - ținând seama de marja mai largă disponibilă la stabilirea cheltuielilor necesare pentru aceste activități. În opinia specialiștilor, *bugetul cu bază zero reprezintă un proces de planificare și de proiectare a bugetului care presupune ca managerii universităților să-și justifice detaliat întregul buget, nu doar să se raporteze la sumele din bugetul pe anii anteriori.* Specialiștii în management financiar universitar consideră „*bugetul cu bază zero*” un instrument mai bun și mai eficient decât bugetul tradițional – care are ca punct de plecare sumele prevăzute în bugetul pe anul anterior focalizându-se pe identificarea și controlul fiecărui element al bugetului. Avantajul folosirii acestui tip de buget este că *obligă managerii să stabilească noile programe și costurile aferente acestora fără a ține seama de realizările trecute, ci în funcție de condițiile previzionate în care programele respective vor fi materializate.*

Bugetul universității își poate îndeplini obiectivul de concretizare a Planului Strategic de Dezvoltare Instituțională doar în condițiile în care el **reunește toate resursele într-un buget unic respectiv:**

- *sume obținute prin contract instituțional* de la minister pentru finanțarea de bază în funcție de numărul studenților echivalenți pe domenii, coeficienți de cost (de ajustare) pe domenii și indicatori calitativi, suma globală reprezentând finanțarea de bază la nivel național;
- *sume obținute prin contract adițional* de la M.E.C.I., fonduri obținute pe criterii competitive utilizate pentru dotări, cheltuieli ale universității și reparații capitale, subvenții pentru cazarea și masa studenților, fonduri pentru cercetare științifică;
- *sursele extrabugetare* care constau în: venituri din taxe de școlarizare și taxe administrative, venituri din valorificarea cursurilor și publicațiilor neperiodice, venituri din

²⁵ Trenca, I., I., "Managementul financiar al întreprinderii", Ed. Mesagerul Cluj – Napoca, 1997;



prestări servicii, închirieri spații, colaborări externe, donații, sponsorizări, alte sume nerambursabile utilizate în conformitate cu destinațiile fiecărei categorii de venit, venituri proprii câmine-cantine, activitatea editurii, sume provenite din finanțarea externă.

În bugetul de venituri și cheltuieli al instituțiilor de învățământ superior se fundamentează și se prevăd deopotrivă următoarele **categoria de cheltuieli**:

- *cheltuieli pentru activitatea de bază*, în care se cuprind cheltuielile curente și de capital care asigură buna funcționare a instituțiilor, având sursa de finanțare sumele rămase neutilizate la sfârșitul anului precedent și veniturile proprii realizate;
- *cheltuieli pentru activitatea de cercetare științifică, proiectare, consultanță și expertiză*;
- *cheltuieli din alocații de la bugetul de stat cu destinație specială*;
- *cheltuieli pentru microproducție*, activitatea stațiilor didactice, edituri, care funcționează pe principii extrabugetare;
- *cheltuieli ale căminelor și cantinelor*;
- *cheltuieli din sume alocate de M.E.C.I. provenite din surse externe nerambursabile*.

Cele afirmate ne determină să specificăm **rolul bugetului de venituri și cheltuieli** în planificarea și conducerea activității instituției, respectiv: evidența existenței și evoluției elementelor patrimoniale gestionate; dimensionarea veniturilor și cheltuielilor aferente legislației în vigoare; reflectarea fluxurilor bănești; evidențierea surselor de constituire a fondurilor și destinația lor; sporirea eficienței activității; creșterea răspunderii personale și colective în gospodărirea fondurilor; întărirea disciplinei financiare; asigurarea unei instruiți avansate conform necesităților societății; ținerea sub control a activității prin intermediul proiectării și urmăririi modului de formare și utilizare a resurselor bănești.

Bugetul universității este un document prin care se *prevăd* și se *autorizează* sumele și destinația veniturilor și cheltuielilor, este un instrument de decizie și de gestiune, care servește politica instituției, hotărâtă de către Senat și pusă în aplicare de către rector, în calitatea sa de ordonator de credite.

La nivelul universităților, principala preocupare a managementului financiar este aceea de strângere și administrare de fonduri, deoarece fără fonduri nu pot fi executate bugetele.

În acest sens, se impune existența unui **Sistem Integrat de Management Financiar (SIMF)**, compus dintr-un set de subsisteme interrelaționale care planifică, procesează și raportează cu privire la resursele existente, cuantificându-le în termeni financiari. Subsistemele de bază ale unui SIMF sunt:

➤ **Contabilitatea** - Dacă subsistemul contabil funcționează corespunzător, SIMF devine operațional, deoarece acesta: oferă managerilor de programe informații necesare pentru luarea unor decizii documentate; întărește încrederea în capacitatea de a concretiza tranzacțiile financiare pe baza unei organizări corespunzătoare a documentației relevante; face posibilă raportarea rezultatelor în termeni financiari și raportarea costurilor; permite controlul execuției pentru anul bugetar curent pe măsura efectuării cheltuielilor și pregătirea proiectelor de buget pentru anul următor, pe baza cheltuielilor deja efectuate; oferă raportări financiare periodice și facilitează operațiile de audit, conferind astfel credibilitate actelor de guvernare și întărind responsabilitatea.

➤ **Bugetarea** - Datele referitoare la execuția bugetară trebuie derivate din subsistemul contabil și nu înregistrate și prelucrate separat. Nici o instituție publică nu ar trebui să poată administra fonduri publice în afara bugetului. Subsistemul bugetar trebuie proiectat într-o manieră practică și simplă, care să îi permită o funcționare armonioasă, coordonată cu celelalte subsisteme ale SIMF.



➤ Managementul numerarului - Un management adecvat al numerarului include anticiparea fluxurilor de numerar complexe și pregătirea unor planuri care să conțină, acolo unde este necesar, împrumuturi pe termen scurt, pentru a atinge obiectivele și scopurile bugetate, fără a le pune în pericol datorită lipsei de lichidități. Aceasta este problema principală a administrării financiare.

➤ Managementul creditelor - În strânsă corelare cu administrarea numerarului, managementul datoriilor devine problema esențială a managementului financiar, cu precădere în cadrul instituțiilor publice, deoarece apare problema "comercializării" și "achiziționării" creditelor publice.

➤ Controlul intern - Controlul intern reflectă planul organizației și toate măsurile și metodele coordonate ale: protejării resurselor; promovării acurateței și ordinii informațiilor financiare și operaționale; promovării eficienței operațiilor; stimulării respectării prevederilor legale, a politicilor și standardelor; atingerii scopurilor și obiectivelor programelor.

Capitolul 3. Rolul agențiilor executive în alocarea fondurilor către instituțiile de învățământ superior

Prof.univ.dr. Carmen Comaniciu
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Educația a fost, este și va fi un factor definitoriu în progresul oricărei societăți, deoarece nivelul de dezvoltare și bunăstare al fiecărei țări depinde de nivelul investițiilor în educație. În acest sens, un rol deosebit de important revine finanțării învățământului superior, deoarece problema finanțării este strâns legată de calitate, evaluare, management, utilizarea tehnologiei informației, cooperare internațională, etc., specifice învățământului superior.

3.1 Finanțarea învățământului superior – sistemul interdependențelor

Extrem de importantă și mereu de actualitate, finanțarea instituțiilor de învățământ superior se află în relații de interdependență cu:



Figura nr. 3.1. Finanțarea învățământului superior și relațiile de interdependență

Prin cunoașterea conceptelor de bază și a metodologiei privind finanțarea, precum și a agențiilor executive cu rol în alocarea fondurilor, conducătorii instituțiilor de învățământ superior vor fi capabili să gestioneze eficient resursele (materiale, umane, financiare, informaționale) din cadrul organizației.

Acțiunile întreprinse vor viza cu precădere ponderea alocațiilor bugetare în total venituri ale universității, precum și relația între alocațiile bugetare și veniturile proprii, cu repercursiuni



asupra: ofertei educaționale; relației număr de cadre didactice - studenți; bazei materiale; activității de cercetare științifică; managementului universitar.

Statele europene sunt preocupate în permanență de problematica finanțării publice în instituțiile de învățământ superior. Astfel, **principalele caracteristici ale formelor de finanțare pentru învățământul superior în Europa sunt**²⁶:

- Formulele de finanțare sunt folosite aproape pretutindeni pentru alocarea fondurilor publice (bazate în general pe volumul activităților, măsurat deseori prin numărul de studenți înscriși în instituție);
- Indicatorii de performanță care se bazează pe rezultatele studenților sunt folosiți în formulele de finanțare în majoritatea țărilor;
- Există abordări diferite pentru folosirea indicatorilor de performanță în stabilirea formulelor de finanțare: în anumite țări, un foarte mic procent din fondurile publice este alocat în baza indicatorilor de performanță, în timp ce în Regatul Unit, subvențiile globale pentru predare, operațiuni și cercetare depind în mod direct de performanța instituțiilor. Pe lângă luarea în considerare a volumului activităților și a rezultatelor studenților, anumite țări folosesc și alte mecanisme pentru alocarea fondurilor publice, ceea ce le conferă un anumit grad de stabilitate în privința resurselor de la an la an.
- În 12 țări fondurile publice se acordă în conformitate cu contractul de performanță. Contractele de performanță definesc obiectivele în conformitate cu prioritățile naționale. Aceste contracte se pot referi la majoritatea fondurilor publice alocate instituțiilor sau doar la o mică parte destinată unor proiecte specifice. În cazurile în care contractul anterior influențează cuantumul fondurilor acordate prin noul contract, sunt luați în considerare indicatori calitativi cu privire la numărul de absolvenți sau la calitatea generală a managementului instituției.
- Fondurile publice pentru cercetare sunt alocate ținând cont de diferite mecanisme. Fondurile sunt alocate prin concurs pentru anumite proiecte de cercetare sau programe, în fiecare țară. Acest sistem de atribuire a fondurilor reprezintă deja sau este pe cale de a deveni principala sursă de finanțare publică pentru cercetare în mai multe țări. Aproape toate țările acordă și subvenții pentru cercetarea fundamentală, care nu sunt legate de proiecte de cercetare specifică. Calcularea sumei acordate pentru un grant de bază pentru cercetare poate depinde de costurile instituției sau de performanța obținută din cercetare. Majoritatea țărilor țin cont de ambele aspecte, ceea ce crează concurență între instituții.
- Aproape în toate țările, instituțiile de învățământ superior primesc fonduri publice sub forma unor subvenții globale. Subvențiile globale acoperă mai multe feluri de cheltuieli stabilite de către instituție. Totuși, în anumite țări unde se acordă subvenții globale, în special în Europa Centrală și de Est, un proiect de buget trebuie să fie aprobat de autoritățile publice.
- Există numeroase măsuri de responsabilizare a folosirii fondurilor publice, cum ar fi auditurile financiare, indicatorii de performanță, rapoartele anuale, strângerea de informații pentru bazele de date, publicarea rezultatelor evaluării interne, precum și alte metode de răspândire a informațiilor.
- Cele mai importate surse autorizate pentru fondurile private sunt: Donațiile și moștenirile din partea entităților private; Parteneriatele reprezentând contractele de cercetare între instituțiile de învățământ superior și contractanții privați; Taxele provenite din prestarea de servicii. Cu

²⁶ Guvernarea în învățământul superior din Europa. Politici, structuri, finanțare și corp academic, Eurydice 2008, <http://eurydice.org>

foarte puține excepții, măsurile de responsabilizare în privința fondurilor private nu diferă de acelea pentru fondurile publice.

Adoptarea unui mecanism de finanțare de bază eficient în învățământul superior presupune luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- să fie transparent (se impune utilizarea unor formule în baza cărora fondurile guvernamentale sunt alocate universităților);
- să se bazeze pe principii raționale;
- să țină seama de problema echității în accesul la învățământul superior;
- să întărească autonomia financiară a universităților, permițând o flexibilitate în utilizarea fondurilor;
- să permită întărirea competitivității în plan național și internațional;
- să nu îngrețdească universitățile în ceea ce privește structura instituțională;
- să stimuleze utilizarea eficientă a fondurilor, indiferent de sursa de proveniență;
- să stimuleze un management integrat, strategic al universităților;
- să permită punerea în aplicare a conceptului "banii urmează studentul".

Pornind de la acest considerent, *prioritățile actuale strategice naționale pentru finanțarea învățământului superior în statele europene sunt:*

- creșterea finanțării publice - Ungaria, Țările de Jos, Polonia, Portugalia, România, Slovenia, Finlanda, Marea Britanie, Islanda;
- mai multă autonomie pentru gestionarea resurselor financiare - Ungaria, Polonia, Portugalia, România, Slovenia, Finlanda, Marea Britanie, Norvegia;
- relații directe între rezultate și finanțare - Țările de Jos, Polonia, Portugalia, România, Finlanda, Suedia, Marea Britanie, Islanda, Norvegia;
- diversificarea finanțării - Ungaria, Țările de Jos, Polonia, Portugalia, România, Slovacia, Finlanda, Suedia, Marea Britanie, Norvegia;
- crearea de parteneriate - Ungaria, Portugalia, România, Slovenia, Finlanda, Suedia, Marea Britanie, Islanda, Norvegia.
- În ultima perioadă, în plan european, se observă o creștere semnificativă a rolului finanțării publice în învățământul superior, principalele mecanisme de finanțare publică directă fiind:
- Negocierea bugetului cu organul de finanțare pe baza unui proiect de buget depus de instituție;
- Bugetul stabilit de organul de finanțare pe baza costurilor anterioare;
- Formulă de finanțare – cea mai utilizată metodă, mai puțin în Germania, Spania, Cipru, Luxemburg, Malta;
- Contracte de performanță bazate pe obiective strategice;
- Contracte bazate pe un număr prestabilit de absolvenți pe specialitate;
- Finanțare pentru anumite proiecte de cercetare acordate pe bază de licitație - cea mai utilizată metodă, mai puțin în Germania, Spania, Lituania, Luxemburg.

3.2 Rolul organismelor românești în alocarea fondurilor către universități

Potrivit raportului privind sistemele educaționale în Europa²⁷ în România:

²⁷cc"Rezumatele naționale privind sistemele educaționale în Europa și reformele în curs", Ediția august 2009, <http://eurydice.org>

- Ministerul Educației, Cercetării și Inovării (MECI) are responsabilitatea de a stabili și implementa politica educațională națională și are dreptul de inițiativă și execuție în politica finanțării și resurselor umane din învățământ.
- Procesul decizional la nivel național este asistat de structuri de experți stabilite de Minister și de organisme consultative stabilite prin lege: Consiliul Național pentru Reforma Învățământului; Consiliul Național de Atestare Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare; Consiliul Național de Finanțare a Învățământului Superior; Consiliul Național al Bibliotecilor; Consiliul Național pentru Formare și Educație Continuă; comisiile naționale de specialitate pe discipline și structurile manageriale ale programelor de reformă.
- În România, universitățile și celelalte instituții de învățământ superior sunt autonome au dreptul de a stabili și implementa propriile lor politici de dezvoltare, în cadrul legislativ stabilit de legislația în vigoare. Autonomia universitară vizează domeniile conducerii, structurării și funcționării instituției, ale activității didactice și de cercetare științifică, ale administrării și ale finanțării. Din punct de vedere financiar autonomia universitară se realizează ca drept de gestionare a fondurilor alocate de la bugetul de stat sau provenite din alte surse, potrivit legii și răspunderii personale.
- Învățământul superior de stat este finanțat de la bugetul statului pe bază de contracte de finanțare încheiate între MECI și instituțiile de învățământ superior.

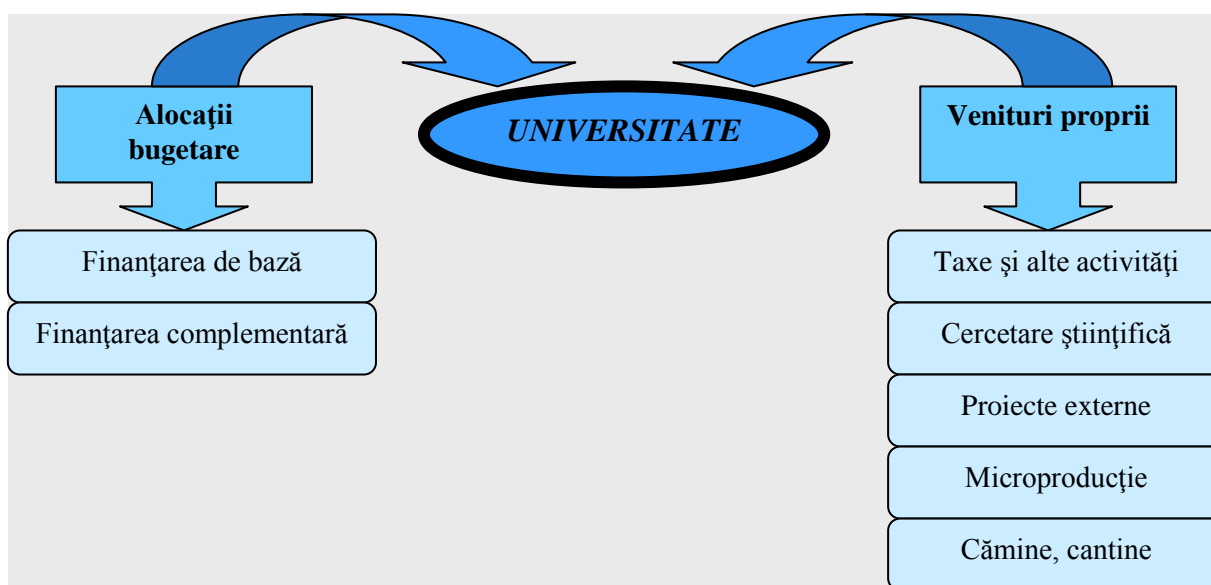


Figura nr. 3.2 Structura veniturilor pentru universități în România

3.3 CNFIS și finanțarea învățământului superior românesc

Consiliul Național de Finanțare a Învățământului Superior (CNFIS) este un organism consultativ la nivel național al Ministerului Educației, Cercetării și Inovării ce dezvoltă principii și metode de distribuire a fondurilor publice către universitățile de stat românești, ce promovează creșterea continuă a calității în sistemul de învățământ superior din România și susține principiul egalității șanselor de acces în învățământul superior.

În baza prevederilor din "Regulamentul de organizare și funcționarea al CNFIS":

Rolul CNFIS este de a formula propuneri privind:



- necesitățile de finanțare a învățământului superior, cu luarea în considerare a obiectivelor strategiei naționale de dezvoltare a învățământului superior și a planurilor strategice ale universităților;

- distribuția anuală a fondurilor bugetare pe instituții de învățământ superior;
- modul de repartizare și utilizare pentru învățământul superior a finanțării din surse externe (împrumuturi guvernamentale, programe de asistență, etc.);
- criteriile și mecanismele generale de acordare a burselor și altor forme de sprijin material pentru studenți, provenite de la bugetul de stat.

Principalele atribuții ale CNFIS sunt următoarele:

- În corelare cu documentele (strategii, rapoarte de evaluare, etc.) întocmite de M.E.C.I., de Consiliul Național de Evaluare Academică și Acreditare (CNEAA) și de Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior (CNCSIS), CNFIS propune necesarul de la buget pentru dezvoltarea învățământului universitar de stat, pe profile și propune alocațiile unitare pe student echivalent.

- Formulează în fiecare an, până la data de 30 aprilie a anului în curs, propuneri privind finanțarea bugetară a instituțiilor de învățământ superior de stat pentru anul financiar următor. Propunerile sunt transmise ministrului M.E.C.I. care, în calitate de ordonator principal de credite, potrivit Legii privind finanțele publice, răspunde de elaborarea și executarea bugetului pentru învățământul superior de stat.

- După adoptarea de către Parlament și promulgarea Legii Bugetului de stat, CNFIS propune repartizarea pe instituții a fondurilor bugetare ale învățământului superior în funcție de Strategia Ministerului Educației, Cercetării și Inovării privind dezvoltarea învățământului superior și de criteriile de performanță, corelate cu deciziile Consiliului de Evaluare Academică și Acreditare privind calitatea activităților prestate de fiecare instituție de învățământ superior de stat. În activitatea de formulare a propunerilor ca și în cea de alocare anuală a fondurilor bugetare pentru fiecare instituție de învățământ superior de stat se au în vedere **finanțarea de bază și finanțarea complementară**.

- Elaborează metodologiile de repartizare competitivă a fondurilor care urmează a fi alocate universităților pentru finanțarea de bază și pentru finanțarea complementară în așa fel încât să încurajeze instituțiile să funcționeze eficient și să promoveze creșterea calității academice a programelor de studii.

- Dezvoltă un parteneriat activ cu instituțiile de învățământ superior, încurajându-le să-și dezvolte capacitățile manageriale și să-și exercite autonomia în gestionarea fondurilor alocate și în atragerea de fonduri extrabugetare, concomitent cu respectarea riguroasă a cerințelor legale pentru răspunderea publică față de utilizarea eficientă a fondurilor alocate.

- Promovează, prin mecanisme financiare adecvate, dezvoltarea instituțiilor de învățământ superior în direcția diversificării ofertelor de programe de studii de calitate, pentru extinderea accesului în învățământul superior și corelarea fluxurilor de absolvenți cu cererile individuale și sociale de calificare superioară și cu strategia națională privind pregătirea în învățământul superior.

- Stabilește criteriile și mecanismele pentru repartizarea și utilizarea eficientă a finanțării învățământului superior din surse externe pentru care ordonatorul este M.E.C.I.

- Elaborează și publică anual un raport privind starea finanțării învățământului superior de stat și propune ministrului M.E.C.I. acțiunile ce trebuie întreprinse, inclusiv prioritățile de dezvoltare și finanțare, pentru a asigura o funcționare eficientă a învățământului superior.

În perioada 1999-2009, finanțarea de bază a învățământului superior românesc a cunoscut mutații semnificative, încercând să se bazeze pe relația "cantitate vs. calitate" și în



relație directă cu criteriile de input ale formulelor de finanțare folosite pentru activități didactice și operațiuni în Europa, respoectiv:

- Numărul studenților înscriși în anul precedent sau în cel curent – în Belgia, Republica Cehă, Irlanda, Grecia, Franța, Italia, Țările de Jos, Austria, Polonia, Portugalia, Slovenia, Slovacia, Finlanda, Suedia, Marea Britanie, Norvegia;
- Numărul de locuri finanțate de stat disponibile în instituție sau care trebuie să fi puse la dipoziție de către instituție – în Bulgaria, Estonia, Letonia, Lituania, Ungaria, România, Liechtenstein;
- Alți indicatori pentru volumul de activități instituționale – în Grecia, Franța, Polonia, Portugalia, Slovacia, Finlanda, Marea Britanie.

În perioada 1999-2001, finanțarea de bază s-a referit la fondurile aprobate pentru acoperirea cheltuielilor de personal și a cheltuielilor materiale (eclusiv cele pentru reparații capitale). Finanțarea de bază s-a acordat sub formulă, indicatorul de bază fiind costul unitar net pe studentul echivalent. Diferențierea pe instituții a finanțării de bază a pornit de la cunoașterea numărului studenților echivalenți și a indicilor costurilor unitare nete. Numărul studenților echivalenți s-a determinat prin ponderea numărului fizic al participanților, la diferite forme de învățământ, cu coeficienții de echivalare. Indicii costurilor unitare nete a fost stabilit ca raport între costul unitar net la un profilul și costul unitar net în domeniul economic (socio-uman). Cunoașterea structurii costurilor a permis disocierea indicelui de cost în: indice al costurilor de personal (80% din indicele costului unitar) și indice al costurilor materiale (20% din indicele costului unitar).

În anul 2002, diferențierea pe instituții de învățământ superior a finanțării de bază a pornit de la cunoașterea numărului studenților echivalenți și a indicilor de cost determinați pe domenii de învățământ pentru întregul învățământ superior de stat din România și a indicatorilor calitativi agregați, calculați pentru fiecare universitate. Astfel, indicatorii calitativi cu implicații directe pe planul costurilor au fost: IC1 - Ponderea posturilor ocupate; IC2 - Ponderea posturilor de profesor și conferențiar în totalul posturilor didactice ocupate; IC3 - Ponderea personalului didactic sub 35 de ani; IC4 - Ponderea personalului didactic cu titlul științific de doctor în totalul personalului didactic.

Rolul indicatorilor calitativi pentru stabilirea finanțării de bază a crescut semnificativ începând cu *anul 2003*. Astfel, cei 13 indicatori calitativi luați în considerare au vizat:

- calitatea procesului didactic - 50% din influența indicatorilor IC1-IC13, fără IC8 - (IC1 - Ponderea posturilor didactice ocupate cu titulari în totalul posturilor legal constituite, IC2 - Ponderea profesorilor și conferențiarilor titulari în totalul personalului didactic cu norma de bază în universitate; IC3 - Ponderea personalului didactic titular sub 35 de ani în totalul personalului didactic cu norma de bază în universitate; IC4 - Ponderea personalului didactic titular cu titlul științific de doctor în totalul personalului didactic cu norma de bază în universitate; IC5 - Ponderea studenților de la învățământul postuniversitar de studii aprofundate, master și doctorat în totalul studenților fizici de la învățământul universitar de zi și postuniversitar (studii aprofundate, master și doctorat), finanțați de la buget și cu taxă; IC6 - Raportul procentual dintre cheltuielile pentru dotarea laboratoarelor sau a bibliotecilor și finanțarea de bază; IC7 - Calitatea managementului academic și administrativ)

- calitatea proceselor care influențează direct activitatea didactică - 30% din influența indicatorilor IC1-IC13, fără IC8 - (IC8 - Nivelul performanțelor în cercetarea științifică; IC9 - Asigurarea și menținerea bazei materiale necesare procesului didactic; IC10 - Calitatea serviciilor sociale și administrative studențești)



• performanțele instituționale care influențează procesul didactic - 20% din influența indicatorilor IC1 - IC13, fără IC8 - (IC11 - Ponderea veniturilor totale realizate prin activități proprii ale universității în totalul finanțării (alocații bugetare și venituri proprii); IC12 - Raportul procentual dintre valoarea contractelor de cercetare-proiectare și finanțarea de bază; IC13 - Ponderea veniturilor proprii cheltuite pentru dezvoltare (dotări, investiții și reparații capitale în totalul finanțării (alocații bugetare și venituri proprii)))

Finanțarea de bază în *perioada 2004-2005* a păstrat aceleași principii (studenți echivalenți, coeficienții de cost pentru fiecare domeniu de învățământ superior, alocația unitară netă pe student echivalent, 13 indicatori calitativi calculați pentru fiecare universitate), cu specificația că indicatorul IC8 - Nivelul performanțelor în cercetarea științifică, a reprezentat 3% din finanțarea de bază.

În *perioada 2006-2009*, pentru finanțarea de bază fondurile au fost alocate cu precădere având în vedere numărul de studenți echivalenți unitari (80% în anul 2006; 75% în anul 2007; 70% în anul 2008; 70% în anul 2009), diferența reflectând valoarea indicatorilor de calitate (20% în anul 2006; 25% în anul 2007; 30% în anul 2008; 30% în anul 2009).

Pentru perioada 2006-2008, setul de indicatori de calitate utilizat pentru stabilirea finanțării de bază a presupus:

Tabelul nr. 3.1 Setul de indicatori de calitate, pentru perioada 2006-2008

Indicatori de calitate	2006		2007		2008	
	% din totalul FB	Indicatori	% din totalul FB	Indicatori	% din totalul FB	Indicatori
Indicatori privind personalul didactic	6%	IC1,IC4, IC5	7,5%	IC1,IC2 IC3,IC4, IC5	8,5%	IC1,IC2 IC3,IC4, IC5
Indicatori privind impactul cercetării științifice asupra procesului didactic	3,5%	IC6,IC8	5,5%	IC6,IC7, IC8	8%	IC6,IC7, IC8
Indicatori privind baza materială	3%	IC9,IC10, IC11,IC12	3%	IC9,IC10, IC11,IC12	3,5%	IC9,IC10, IC11,IC12
Indicatori privind managementul universitar	7,5%	IC13,IC14, IC15,IC16	9%	IC13,IC14, IC15,IC16	10%	IC13,IC14, IC15,IC16
	20%		25%		30%	

• IC1 - Numărul cadrelor didactice titulare, cu carte de muncă în universitate, raportat la numărul de studenți echivalenți unitar (bugetați și cu taxă)

• IC2 - Numărul de profesori titulari raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)

• IC3 - Numărul conferențiarilor titulari raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)

• IC4 - Numărul cadrelor didactice titulare, cu titlul științific de doctor, raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)

• IC5 - Numărul cadrelor didactice titulare, sub 35 de ani, raportat la numărul de studenți echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)

• IC6 - Nivelul performanțelor în cercetarea științifică



- IC7 - Ponderea studenților echivalenți unitari de la învățământul postuniversitar (de studii aprofundate, master și doctorat) în totalul studenților echivalenți unitari (bugetați și cu taxă)
- IC8 - Raportul procentual dintre valoarea contractelor de cercetare-proiectare și totalul veniturilor universității
- IC9 - Valoarea cheltuielilor pentru dotări și investiții raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământul la distanță
- IC10 - Valoarea cheltuielilor materiale (din alocații bugetare și venituri proprii) raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământul la distanță
- IC11 - Valoarea cheltuielilor pentru achiziția de cărți, reviste și manuale, raportată la numărul de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământul la distanță
- IC12 - Numărul de calculatoare în proprietatea universității, raportat la o mie de studenți fizici (bugetați și cu taxă), cu excepția studenților înscriși la învățământul la distanță
- IC13 - Calitatea totală a managementului academic și administrativ
- IC14 - Ponderea veniturilor extrabugetare în totalul veniturilor universității
- IC15 - Ponderea veniturilor extrabugetare cheltuite pentru dezvoltare în totalul veniturilor universității
- IC16 - Calitatea serviciilor sociale și administrative studențești

În toată perioada analizată **numărul studenților echivalenți** s-a determinat prin ponderarea numărului fizic al participanților la diferite forme de învățământ cu coeficienții de echivalare (a se vedea în acest sens, lista formelor de învățământ cu coeficienții de echivalare corespunzători, în perioada 1999-2005 și perioada 2006-2009).

Tabelul nr. 3.2 Lista formelor de învățământ cu coeficienții de echivalare corespunzători, în perioada 1999-2005

Nr. Crt.	Forma de învățământ	Coeficienți de echivalare						
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	Curs de zi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	- din care , la a doua specializare	-	0,20	-	-	-	-	-
3	Colegii	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	- din care, la a doua specializare	-	0,20	-	-	-	-	-
5	Cursuri fără frecvență	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
6	Cursuri cu frecvență redusă	-	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
7	Cursuri serale	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
8	Studii aprofundate+masterat	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
9	- din care, la a doua specializare	-	0,20	-	-	-	-	-
10	Cursuri postuniversitare fără frecvență	0,15	-	-	-	-	-	-
11	Școli de înalte studii academice	3,00	-	-	-	-	-	-
12	Rezidențiat	0,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10
13	Doctoranzi cu frecvență	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
14	Doctoranzi fără frecvență	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15	Cursuri de perfecționare fără frecvență	0,15	-	-	-	-	-	-
16	Grade didactice acordate în	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40



	învățământul preuniversitar							
17	Studii în limbi străine	1,25	1,25	-	-	-	-	-
18	Studii în afara localității de reședință a universității	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
19	Cursuri de educație permanentă	0,25	-	-	-	-	-	-
20	An pregătitor	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
21	Seminar pedagogic	-	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
22	Linia de studiu în limba maghiară (numai la universitățile multiculturale)	-	1,50	-	-	-	-	-
23	Linia de studiu în limba germană (numai la universitățile multiculturale)	-	2,25	-	-	-	-	-
24	Studii aprofundate+masterat integral în limbi moderne de mare circulație internațională	-	-	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
25	Studii de specialitate integral în limbi moderne de mare circulație internațională	-	-	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
26	Studii de specialitate în limba maghiară	-	-	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
27	Studii de specialitate în limbi de circulație restrânsă	-	-	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
28	Cursuri în cadrul extensiilor unversitare (în afara țării)	-	-	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50

Tabelul nr. 3.3 Lista formelor de învățământ cu coeficienții de echivalare corespunzători, în perioada 2006-2009

Nr. Crt.	Forma de învățământ	Coeficient de echivalare			
		2006	2007	2008	2009
	I. Studii universitare de licență				
1	Studii în limba română	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Sudii în limba maghiară -ca limbă maternă	2,00	2,00	2,00	2,00
3	Studii în limba germană - ca limbă maternă	2,50	2,50	2,50	2,50
4.1	Studii integral în limbi de mare circulație internațională	1,50	1,50	1,50	1,50
4.2	Studii desfășurate parțial în limbi de mare circulație internațională și în limba română	-	1,25	1,25	1,25
5.1	Studii integral în limbi de circulație restrânsă	1,50	2,00	2,00	2,00
5.2	Studii desfășurate parțial în limbi de circulație restrânsă și în limba română	-	1,50	1,50	1,50
6	Studii desfășurate în cadrul extensiilor unversitare - în afara țării	2,50	2,50	2,50	2,50
7	Studii universitare - învățământ seral	0,80	0,80	0,80	0,80
8	Studii universitare cu frecvență redusă	0,25	0,25	0,25	0,25
9	Studii universitare la distanță	0,15	0,15	0,15	0,15
	II. Studii universitare de masterat (sau studii aprofundate)				



10	Studii de masterat (sau studii aprofundate) în limba română	1,50	2,00	2,00	2,00
11	Studii de masterat (sau studii aprofundate) în limbi de mare circulație internațională	2,25	3,00	3,00	3,00
12	Studii de masterat (sau studii aprofundate) desfășurate în cadrul extensiilor universitare - în afara țării	2,50	3,00	3,00	3,00
	III. Studii doctorale				
13	Studii universitare de doctorat cu frecvență (cu excepția domeniilor tehnic, agronomic, științe și medicină)	3,00	3,00	3,00	3,00
14	Studii universitare de doctorat u frecvență în domeniile tehnic, agronomic, științe și medicină	4,00	4,00	4,00	4,00
15	Studii doctorale fără frecvență	1,00	1,00	1,00	1,00
	IV. Alte forme de pregătire				
16	Stagiul de rezidențiat	2,00	2,00	2,00	1,20
17	Pregătire preliminară pentru studenți străini (an pregătitor)	1,25	1,25	1,25	1,25
18	Pregătire pedagogică suplimentară (seminar pedagogic)	0,12	0,12	0,12	0,12
19	Activități asociate acordării gradelor didactice în învățământul preuniversitar	0,40	0,40	0,40	0,40

Noțiunea de **coeficient de cost** pe domeniu de învățământ a fost introdusă pentru a exprima mărimea costului unui student echivalent din acel domeniu de învățământ față de unitate (unitatea fiind considerată valoarea costului unui student echivalent din domeniul socio-uman). Evoluția coeficienților de cost pe domenii de învățământ este următoarea:

Tabelul nr. 3.4 Lista domeniilor de învățământ cu coeficienții de cost corespunzători, în perioada 1999-2009

Domeniul de învățământ	Coeficienți de cost										
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Teatru -film	5,374										
Teatru și interpretare muzicală		5,374	5,374	5,374	5,374						
Teatru						5,374	5,374	5,37	5,37	5,37	5,37
Film		9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	7,50	7,50	7,50	7,50
Interpretare muzicală						5,374	5,374	5,37	5,37	5,37	5,37
Medicină	1,870	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	2,00	2,25	2,25	2,25
Muzică - Arte	2,477	3,500	3,000	3,000	3,000						
Muzică						3,000	3,000	3,00	3,00	3,00	3,00
Arte						3,000	3,000	3,00	3,00	3,00	3,00
Tehnic	1,600	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,75	1,75	1,75	1,75
- din care, pentru fizică și chimie					1,900						



industrială											
Agronomic	1,643	1,690	1,690	1,690	1,690	1,690	1,690	1,75	1,75	1,75	1,75
Științe	1,600	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,65	1,65	1,65	1,65
- din care pentru fizică și chimie					1,900						
Inginerie economică; Inginerie fizică	1,472										
Psihologie	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,00	1,00	1,00	1,00
Matematici și Matematici aplicate	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,65	1,65	1,65	1,65
Socio-uman	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,00	1,00	1,00	1,00
Economie	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,00	1,00	1,00	1,00
Sport	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860	1,86	1,86	1,86	1,86
Arhitectură		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,50	2,50	2,50	2,50
Seminar pedagogic			1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,00	1,00	1,00	1,00
Fizică și chimie						1,900	1,900				
Fizică, Chimie, Biologie									1,90	1,90	1,90

În direcția modernizării strategiei de finanțare a sistemului de învățământ superior românesc, CNFIS a pornit de la premisa că o autonomie reală nu poate fi construită în lipsa unui transfer autentic de responsabilitate asupra utilizării resurselor financiare, respectiv o preocupare permanentă a universităților pentru creșterea calității procesului didactic.

Trecerea la finanțarea universităților românești în baza criteriilor de performanță s-a realizat luând în considerare **practica statelor europene, ce utilizează drept criterii de performanță ale formulelor de finanțare folosite pentru activități didactice și operațiuni:**

- Indicatori privind rezultatele studenților – în Republica Cehă, Danemarca, Estonia, Italia, Letonia, Ungaria, Țările de Jos, Austria, Portugalia, Slovenia, Slovacia, Finlanda, Suedia, Marea Britanie, Liechtenstein, Norvegia;
- Scăderea costurilor de personal – în Italia;
- Nivelul de pregătire al personalului didactic – în Polonia, Portugalia, România;
- Rezultatele evaluării instituțiilor – în Grecia, Lituania, Portugalia;
- Calitatea infrastructurii, a managementului și a serviciilor oferite comunității universitar – în România.

Pentru anul universitar 2009-2010, CNFIS aduce unele modificări în metodologia de finanțare, respectiv: actualizarea coeficienților de echivalare; transferarea unor ponderi între grupele de indicatori calitativi sau în interiorul aceleiași grupe; reintroducere unor indicatori utilizați anterior; introducerea unei noi grupe de indicatori dedicate educației permanente.

În acest sens, finanțarea de bază este influențată de:

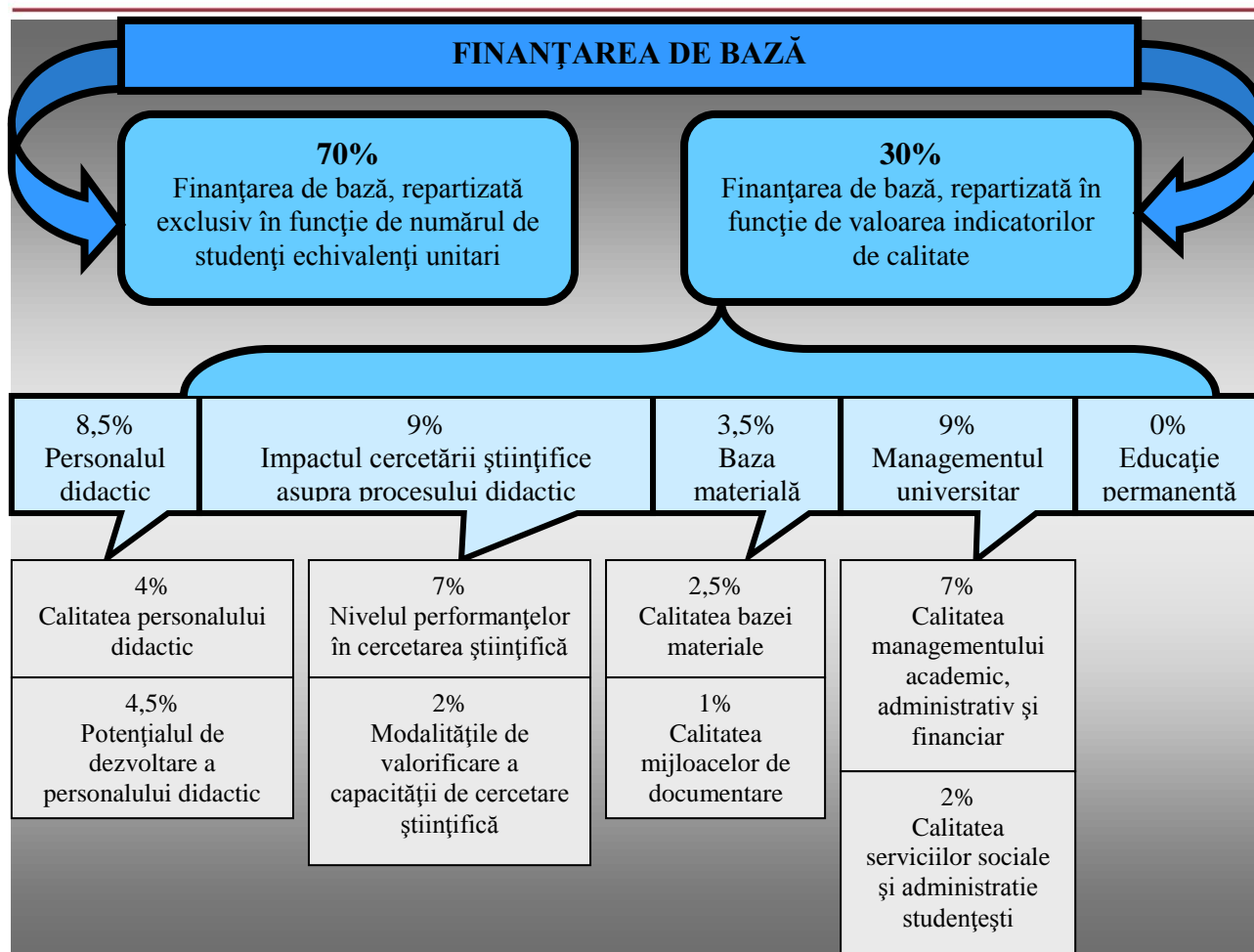


Figura nr. 3.3 Influența indicatorilor cantitativi și calitativi în dimensionarea alocațiilor bugetare, în anul 2009

Implicarea celor 17 indicatori calitativi în finanțarea de bază pentru anul 2009 este diferită, cu ponderi cuprinse între: 0% - IC17 Dezvoltarea educației permanente din universități; 0,5% - IC12 Ponderea cheltuielilor pentru investiții din alocațiile bugetare primite de universități destinate acestui scop și 7% - IC6 Nivelul performanțelor în cercetarea științifică.

Indicatorii de calitate relativi au fost introduși pentru a exprima, în termeni matematici, faptul că rezultatele fiecărei universități sunt evaluate în comparație cu cele înregistrate de celelalte universități. Pentru definirea indicatorilor de calitate relativi, compararea rezultatelor înregistrate de universități se face ținând cont de dimensiunea acestora.

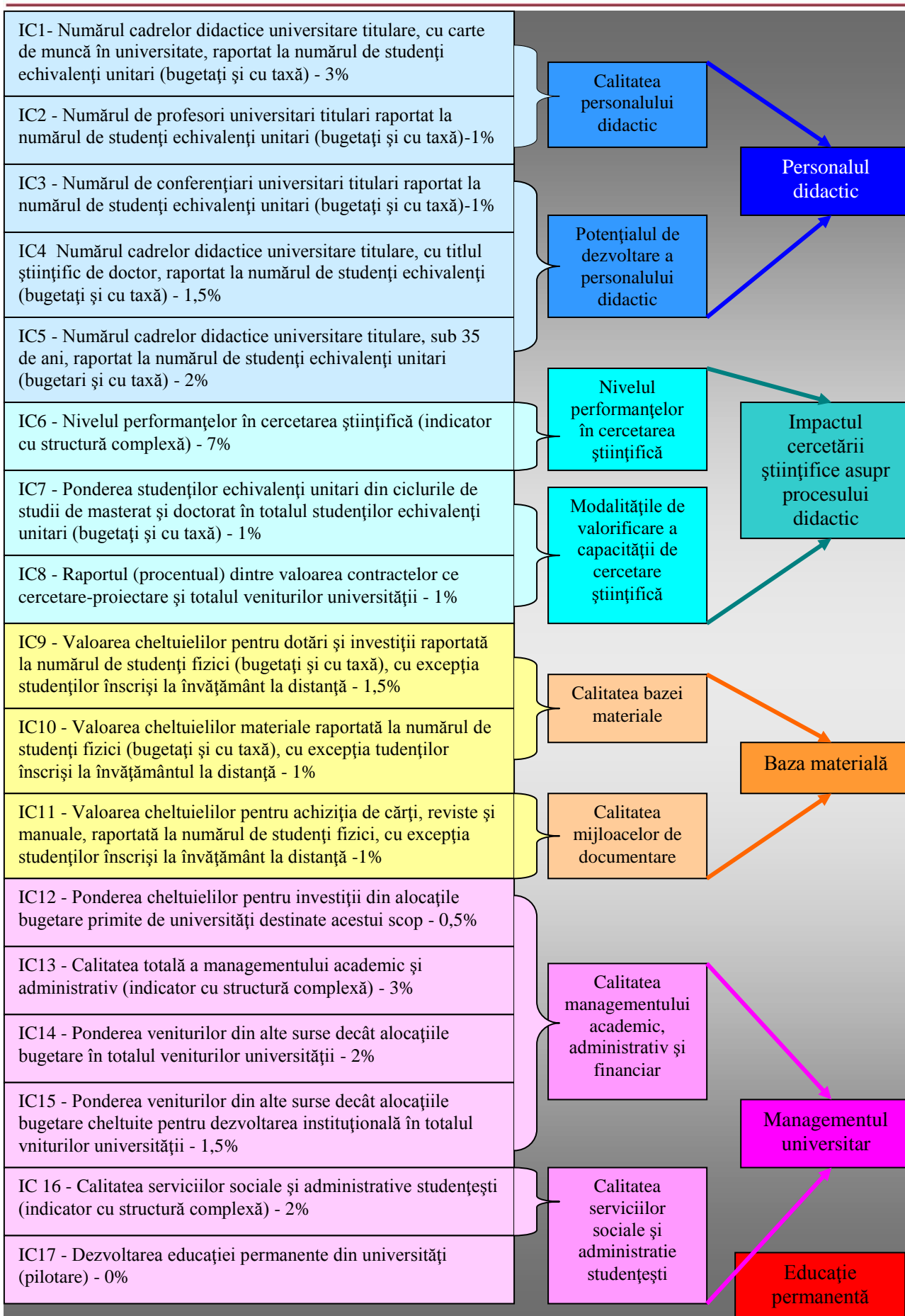


Figura nr. 3.4 Structura sistemului de indicatori calitativi, pentru anul 2009

Marea majoritate a indicatorilor calitativi se calculează în baza unei formule. Există trei indicatori calitativi cu structură complexă, respectiv IC6 - Nivelul performanțelor în cercetarea științifică ; IC13 - Calitatea totală a managementului academic și administrativ ; IC16 - Calitatea serviciilor sociale și administrative studențești. Structura celor trei indicatori este următoarea:

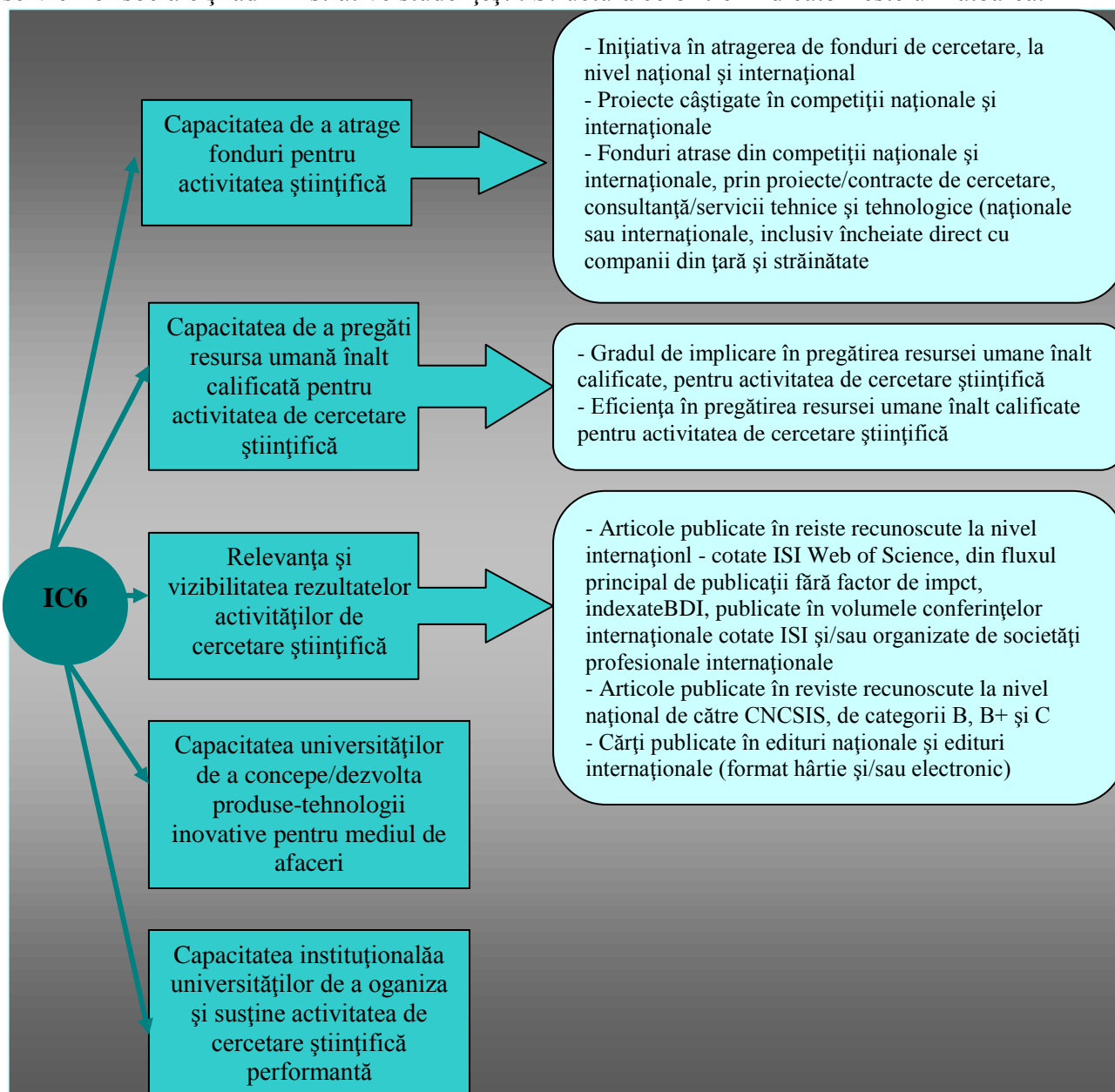


Figura nr. 3.5 Structura indicatorului de calitate IC6, privind performanțele cercetării științifice universitare²⁸

²⁸ „Analiza evoluției indicatorului de calitate IC6 privind „nivelul performanțelor în cercetarea științifică din universități,, și influența acestuia în repartizarea alocațiilor bugetare destinate finanțării de bază”; material de lucru CNFIS

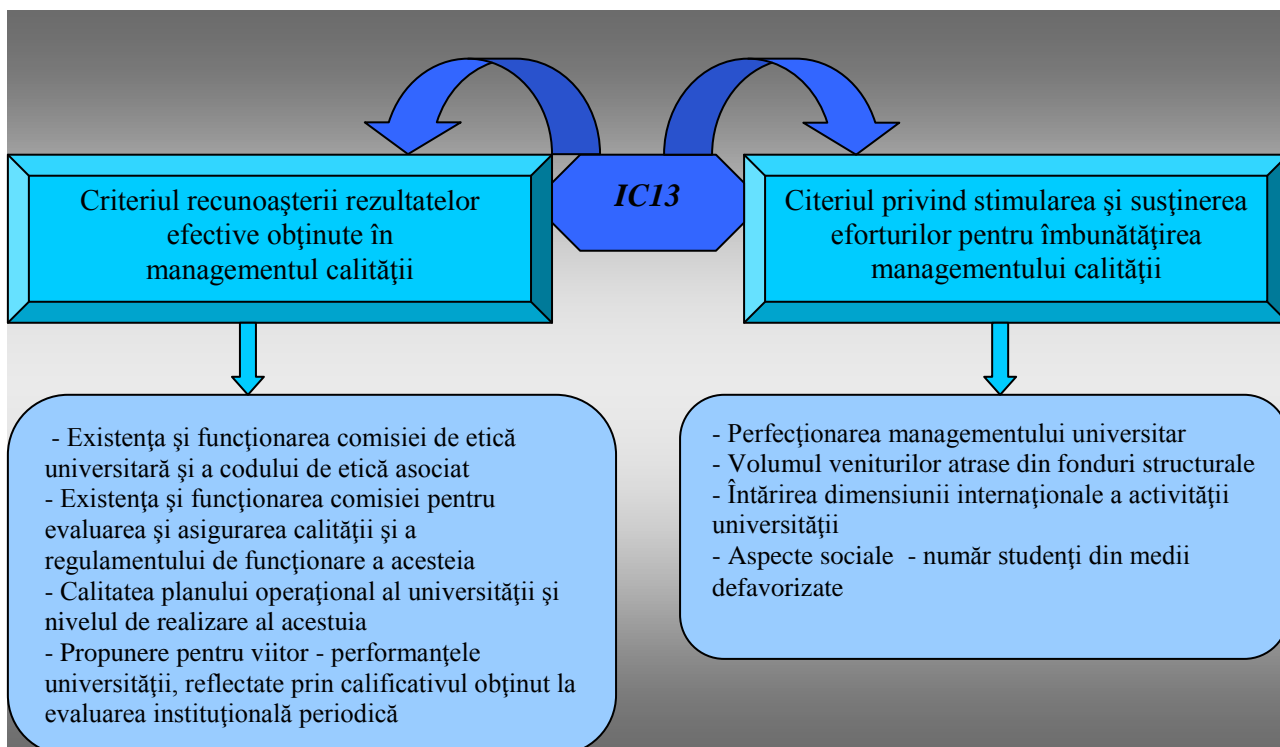


Figura nr. 3.6 Structura indicatorului de calitate IC13, privind calitatea totală a managementului academic și administrativ

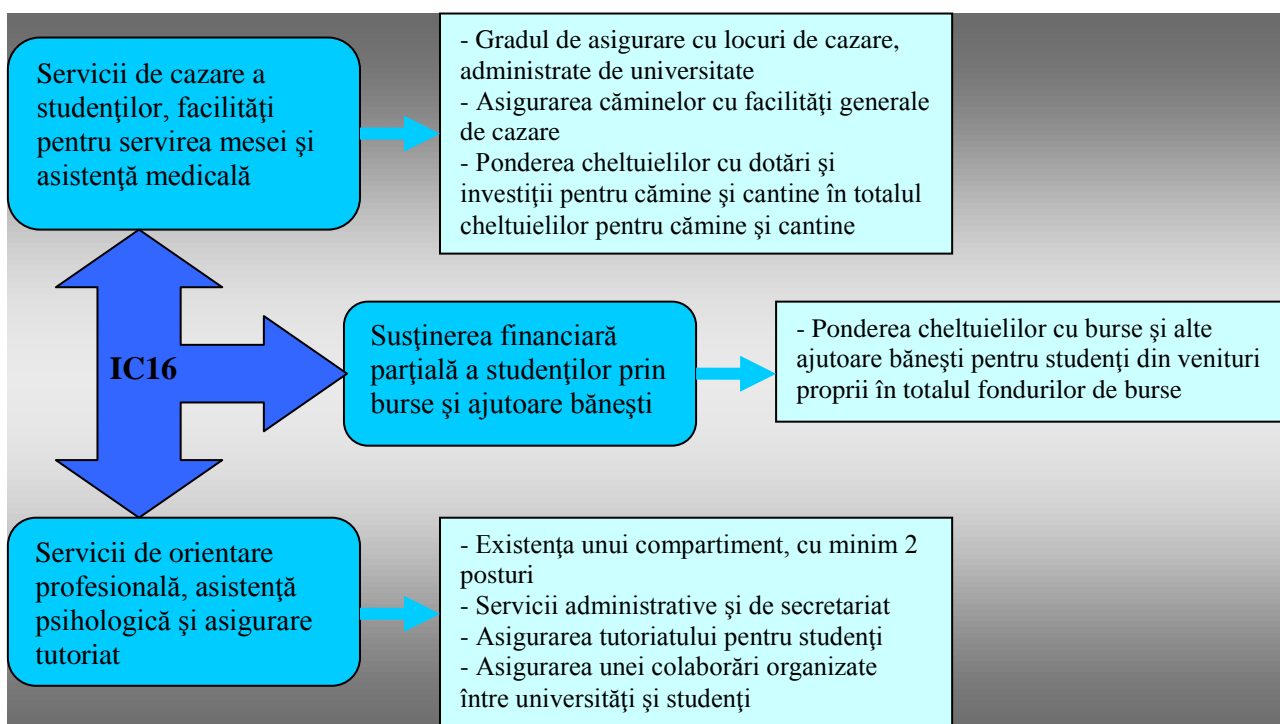


Figura nr.3.7 Structura indicatorului de calitate IC16, privind calitatea serviciilor sociale și administrative studențești



Publicarea de către CNFIS a situației privind "Influența indicatorilor calitativi asupra repartizării finanțării de bază pentru anul 2009" și a situației privind "Influența criteriilor calitative utilizate pentru măsurarea nivelului performanțelor în cercetarea științifică universitară în anul 2009" permite fiecărei universități să realizeze o analiză asupra poziției ocupate (din punct de vedere al indicatorilor calitativi) în rândul celor 49 de instituții de învățământ superior din România cu finanțare bugetară. "Câștigul" sau "Pierderea" din finanțarea bugetară ca urmare a valorii indicatorilor de calitate își va pune amprenta asupra strategiei universității.

3.4 UEFISCU și finanțarea învățământului superior românesc

Unitatea executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior și a Cercetării Științifice Universitare (UEFISCU) este o instituție publică în subordinea administrativă a Ministerului Educației, Cercetării și Inovării și în subordinea funcțională a Consiliului Național pentru Finanțarea Învățământului Superior (CNFIS) și a Consiliului Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior (CNCSIS).

Potrivit prevederilor Legii 150/2000, misiunea UEFISCU este de a gestiona resursele financiare necesare susținerii dezvoltării învățământului superior și cercetării, iar principalele atribuții vizează:

- asistarea CNFIS și CNCSIS în aplicarea politicilor elaborate de MECI;
- organizarea competițiilor pentru granturi, realizarea procesului operativ pentru selectarea și auditarea programelor și proiectelor propuse pentru finanțare, sprijinirea managementului financiar, monitorizarea realizării proiectelor și îndeplinirea obiectivelor;
- asigurarea bunei desfășurări a activității curente a CNFIS și CNCSIS în relațiile cu instituțiile de învățământ superior, cu alte organizații și instituții publice;
- administrarea și gestionarea resurselor destinate activităților CNFIS și CNCSIS, în condițiile legii.

Potrivit misiunii sale, UEFISCU vine în sprijinul instituțiilor cu atribuții în domeniul învățământului superior cu o serie de rapoarte, analize, diseminări de informații, date brute, în vederea stabilirii politicilor și strategiilor. Facilitarea accesului la informații permite utilizatorilor participarea la diverse competiții de finanțare a cercetării, competiții pentru evaluarea centrelor de cercetare, competiții pentru acordarea de titluri.

UEFISCU prin proiectele de cercetare la care este partener își aduce o contribuție semnificativă la îmbunătățirea managementului practicat la nivelul instituțiilor de învățământ superior. Demnă de remarcat este implicarea UEFISCU în Proiectele Strategice pentru Învățământul superior, respectiv: "Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc"; "Doctoratul în Școli de Excelență"; "Studii Doctorale în România - Organizarea Școlilor Doctorale"; "Registrul Matricol Unic"; "Îmbunătățirea Managementului Universitar".

3.5 Considerații finale

Universitatea contemporană a devenit o organizație complexă, care activează într-un mediu concurențial dinamic, obligată să facă față prompt unor solicitări numeroase și diversificate cu resurse publice tot mi reduse. În acest sens, autonomia universitară devine reală dacă ea este dublată de autonomia financiară a universității și trebuie să fie realizată în condițiile echilibrului dintre dreptul de a lua decizii privind managementul financiar al instituției și răspunderea pentru hotărârile adoptate în toate domeniile și funcțiile universității.



Teme de casă

1. Influența indicatorilor calitativi la nivelul universității X pentru finanțarea de bază.
2. Strategia universității X în baza numărului de studenți echivalenți, a coeficienților de echivalare și a coeficienților de cost.
3. Implicarea universității X în Proiecte Strategice pentru Învățământul Superior.

Bibliografie

- Buzărnescu Ș., "Practica managerială în învățământul superior", Ed. Univers Enciclopedic, București, 2004
- David D. "Procedurile de alocare a granturilor în România și bunele practici europene", Ad Astra 5 (1), 2006, www.ad_astra.ro/journal
- Dincă G., Korka M., "Finanțarea învățământului superior", Ed. RAO, București, 2001
- Korka M. "Reforma învățământului - de la opțiuni strategice la acțiune", Ed. Punct, București, 2000
- Guvernarea în învățământul superior din Europa. Politici, structuri, finanțare și corp academic, Eurydice 2008, <http://eurydice.org>
- "Rezumatele naționale privind sistemele educaționale în Europa și reformele în curs", Ediția august 2009, <http://eurydice.org>
- „Analiza evoluției indicatorului de calitate IC6 privind „nivelul performanțelor în cercetarea științifică din universități,, și influența acestuia în repartizarea alocațiilor bugetare destinate finanțării de bază”; material de lucru CNFIS

Capitolul 4. Modele de alocare a resurselor financiare

Prof. univ. dr. Vasile Cocris
Univ. Alexandru Ioan Cuza, FEEA, Iasi
Prof. Dr. Elena Dobre,
Univ Ovidius, Constanta
Prof.univ.dr. Carmen Comaniciu
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Tema „Modele de alocare a resurselor financiare” realizează o prezentare a principiilor și coordonatelor de baza privind bugetarea veniturilor și cheltuielilor la nivel de universitate pe exemplul celor din Anglia și cu aplicabilitate pentru România. Tot mai multe argumente sunt în favoarea bugetării pe facultăți, departamente, catedre și chiar pe fiecare post din statele de funcțiuni.

Ca atare, problema principală este aceea a cunoașterii resurselor de finanțare și a costurilor pe toate nivelurile organizatorice. Acest model trebuie să includă alături de susținerea publică a finanțării universităților, taxele de studiu și creditele bancare. Mumai atunci când se va cunoaște care este nivelul resurselor alocate pe fiecare unitate funcțională (facultate, departament, catedră etc.) și care este nivelul costurilor aferente serviciilor de educație și cercetare prestate se poate proceda la o flexibilizare a veniturilor și cheltuielilor aferente

4.1 Modele de alocare a resurselor în universitățile din Regatul Unit al Marii Britanii

În urmă cu peste treizeci de ani, în 1984, Organismului de Supraveghere Publică pentru Sectorul Public al Învățământului Superior din Regatul Unit al Marii Britanii, a fost solicitat să formuleze un ghid de bună practică de management în acest sector. Astfel, la acel moment, managementul în universități a fost definit ca fiind „planificarea și utilizarea resurselor pentru care universitățile au cea mai mare oportunitate de a-și îmbunătăți eficiența și eficacitatea”²⁹. A fost sugerată ideea că soluția de management din sectorul privat-practica sectorului corporativ-este valabilă pentru rezolvarea problemelor din sectorul public. Adepții „managerialismului” cred că eficiența sectorului public ar putea crește prin introducerea performanței manageriale în organizații caracterizate în mod tradițional prin sisteme birocratice ineficiente. În mod inevitabil, de atunci există așteptări de dezvoltare și îmbunătățire a sistemelor de control managerial. O componentă specifică a controlului managerial este planificarea și alocarea resurselor. Planificarea și alocarea resurselor este strâns legată de bugetarea activității. Acest concept pornește de la premiza că primul pas în atingerea obiectivelor este înțelegerea mixului de resurse operaționale și financiare necesare atingerii lor. În termeni financiari, veniturile reprezintă resurse intrate iar costurile directe și indirecte reprezintă ieșirea sau absorbirea sau utilizarea resurselor. Mai specific, informațiile asupra resurselor curente și viitoare servesc atât ca intrări cât și ca ieșiri în procesul bugetar. Expresia „*Model de alocare a resurselor*” este utilizată pentru a descrie formula sau metodele folosite atât de organizații comerciale cât și de

²⁹ Woods, M (2008) The theory, history and practice of resource allocation models in UK universities. *The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities*, 5(6), 139-155- „it is planning and the use of resources that universities have the greatest opportunity to improve their efficiency and effectiveness”



organizații din sectorul public pentru aceste venituri sau active și de asemenea consumarea sau alocarea lor prin costuri.

În contextul unei universități, *modelul de alocare a resurselor* furnizează un cadru general de determinare a distribuției veniturilor și a altor resurse între departamentele academice și departamentele administrative, precum și reguli folosite pentru a încărca aceste departamente cu costuri aferente serviciilor furnizate în mod centralizat. Rezultă că *modelul de alocare a resurselor* nu este nimic altceva decât un mecanism care ajută să ne asigurăm că resursele sunt folosite în mod just (puse la locul potrivit) pentru a se atinge obiectivele organizaționale. Un studiu din anul 2000, urmare unui sondaj efectuat de *Heads of University Management and Administration in Europe* (HUMANE) a relevat că 80% dintre instituțiile respondente folosesc modele de alocare a resurselor. Este greu de imaginat cum ar putea funcționa o instituție fără nici un model de alocare a resurselor.

Unii autori³⁰ definesc managerialismul ca încorporând „*puternice procese de luare a deciziilor destinate să permită o mai mare autonomie*”. Această descriere pune accent pe responsabilitatea implicării în luarea deciziilor. Studiile și experiența universităților care aplică modele de alocare a resurselor arată că nu există un singur model *ideal* de alocare a resurselor, ci dimpotrivă, modelele de alocare a resurselor tind să reflecte prioritățile strategice și educaționale ale fiecărei instituții, iar procesele de alocare se schimbă odată cu schimbarea priorităților.

Evoluția modelelor de alocare a resurselor în universitățile din UK a cunoscut îmbunătățiri prin introducerea de ghiduri sofisticate de costing și contabilitate. Astfel, în 1985, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) a elaborat un ghid privind sistemele financiare din învățământul superior ce includea sfaturi pentru cum se alocă costurile între facultăți, departamente academice și programe educaționale.

Statisticile arată că finanțarea cu fonduri publice prin *Higher Education Funding Council for England* HEFCE reprezintă cca. 38% din veniturile instituțiilor lor de învățământ superior din UK. Alte surse de finanțare sunt primite de la *Student Loans Company* și de la autoritățile locale în taxelor de învățământ, a granturilor pentru cercetare și alte granturi guvernamentale. În anul universitar 2005-6 aproape 60% din veniturile totale ale sectorului au fost finanțate din fonduri publice (9616 milioane de lire sterline din 16095 milioane de lire sterline). Deci nu este deloc surprinzător că guvernarea solicită instituțiilor să explice modul cum au fost cheltuiți banii publici.

Problema cheie a universităților în dezvoltarea unui sistem de alocare a costurilor a fost să stabilească un mecanism pentru colectarea informațiilor asupra costurilor pe domeniile principale de activitate: învățământ, cercetare și alte activități și facilități pentru studenți. În sectorul privat cheltuielile de personal și alte costuri tind să fie legate în mod clar de secțiunile de producție, aprovizionare, desfacere etc. În educație aspectele financiare sunt diferite pentru că personalul didactic (academic) își dedică eforturile și timpul de muncă spre un mix de activități care pot include:

- ✓ învățământ pentru studenți (programe de licență), pentru absolvenți (programe de master), pentru personal angajat cu experiență (studii post universitare);
- ✓ cercetare finanțată din exterior;
- ✓ cercetare privată;
- ✓ consultanță;
- ✓ atribuții generale administrative.

Rezultă că este dificil de apreciat timpul necesar obținerii de informații privind costurile așa încât progresul dezvoltării sistemelor de costuri este destul de încetinit.

³⁰ Uhr, 1990, p.22 citat de Margaret Woods în *The Theory, History and Practice of Resource Allocation Models in UK Universities*- „streamlined processes of decision making, designed to allow greater autonomy”



Din 1998 a fost introdusă cerința de a se furniza date privind transparența costurilor la nivel instituțional. Nucleul dur al sistemului de revizuire transparentă a costurilor este colectarea datelor privind *modul de utilizare a timpului de către personal*, pentru că personalul este o resursă importantă la nivel instituțional. Cheltuielile cu personalul reprezintă o alocare semnificativă în universități și anume, mai mult de 50%. Rezultatele unui studiu efectuat pentru 2004-5 și 2005-6 asupra a opt universități din UK arată acest fapt. Se estimează astfel, că pe întreg sectorul de învățământ superior, costurile de personal sunt cuprinse între 60-70% din venituri totale.

În baza noii abordări de transparență privind costurile (*transparent approach to costing-TRAC*) prin raportări financiare auditate, universitățile din UK colectează costurile pe următoarele centre de costuri:

- ✓ învățământ cu finanțare publică;
- ✓ învățământ cu finanțare nepublică/privată;
- ✓ cercetare cu finanțare publică;
- ✓ cercetare cu finanțare nepublică/privată;
- ✓ alte activități instituționale.

Începând cu anul 2005, universităților li s-a solicitat să folosească metodologia prescrisă de a calcula costul total din punct de vedere economic al fiecărui proiect de cercetare.

Din 2006, structura de bază a alocării costurilor a fost extinsă așa încât instituțiile de învățământ superior sunt obligate să raporteze financiar *surplusul* sau *deficitul* pe fiecare din cele cinci categorii de activități menționate mai sus.

Teoriile și practica de alocare a resurselor iau în considerare două elemente: *nevoia de agreere internă a obiectivelor organizaționale* și faptul că *resursele sunt mereu limitate*, așa încât cererea depășește în mod normal posibilitatea de finanțare. Modelul perfect de alocare a resurselor, se consideră a fi acela prin care se obține cea mai mare satisfacție generală privind îndeplinirea obiectivelor în condiții simultane de constrângere privind utilizarea resurselor întocmai cu destinațiile pentru care au fost puse la dispoziție³¹.

O decizie cheie în alocarea resurselor este opțiunea managementului de top privind alocarea veniturilor brute sau a veniturilor nete. În mod normal și formal, veniturile sunt destinate în totalitate pentru scopul pentru care au fost primite (educație, adică învățământ, cercetare și altele). Alternativa alocării pe aceste destinații numai a veniturilor nete înțeamnă că top managementul deduce o cotă de cheltuieli pentru acoperirea costurilor administrative la nivel central, înainte de a transfera veniturile către departamentele academice. În definitiv, cele două abordări pot atinge aceleași rezultate nete în condițiile în care banii sunt disponibili pentru uzul academic, dar ele reflectă diferența în atitudine față de controlul exercitat de la centru, bugetarea veniturilor și cheltuieli și transparența internă.

Prowle și Morgan (autori citați de Margaret Woods) au identificat modele diferite cu abordări diferite de alocare internă a resurselor financiare de la cele simple (Tipul A) până la cele relativ sofisticate precum Activity Based Costing (ABC). Se pare că toate modelele și toate universitățile se confruntă cu problema contribuției la nivel central prin deducerea din veniturile totale a unei proporții pentru acoperirea activităților administrative.

Modelul Tip A, este cel prin care bugetele de susținere a departamentelor și a proiectelor specifice strategice sunt determinate la nivel central iar veniturile agregate la nivel de universități sunt repartizate (*top-sliced*) pentru acoperirea acestor costuri. Astfel, se repartizează pe unități academice (facultăți) deși forma de prezentare a bugetelor acestora poate fi alta. În unele cazuri, costurile de susținere a aparatului central nu sunt explicate și detaliate în totalitate,

³¹ Prowle și Morgan citați de Margaret Woods în *The Theory, History and Practice of Resource Allocation Models in UK Universities*



așa încât facultăților li se poate cere să-și întocmească bugetul la nivel de acoperire a costurilor (*break even*) sau să-și prevadă o rată de surplus din veniturile alocate. În alte cazuri, toate veniturile sunt creditate de unitățile academice iar partea de cheltuieli a bugetului arată cifra repartizată de la centru. Abordările sunt diferite de la instituție de învățământ la alta iar definirea unităților academice poate fi diferită. Bugetele pot fi detaliate la nivel de facultate, departament sau chiar la nivel de program de studii.

Alocarea sau repartizarea veniturilor de la centru (*top-slicing*) pe locuri de acumulare a costurilor este foarte simplă- titularii bugetelor nu au contact niciodată cu banii și nici nu sunt tentați să-i cheltuie, iar dacă costurile previzionate sunt efective, aparatul central poate alocă la nivelul acoperirii integrale. Dezavantajul acestui model este că procente fixe asumate de unitățile academice pentru susținerea aparatului central și a serviciilor comune, nu reflectă modul în care beneficiază concret fiecare unitate academică de serviciile comune (cheltuieli indirecte). Este uzuală alocarea cotei din venituri totale pentru aparatul central, pe baze incrementale, funcție de creșterea sau descreșterea cheltuielilor comune (indirecte).

Modelele de alocare/repartizare a costurilor indirecte implică considerarea unor elemente ce determină costuri (*cost drivers*), cum ar fi numărul de personal, numărul de studenți sau suprafața spațiilor ocupate. De exemplu, costurile aferente bibliotecii sau costurile aferente laboratoarelor de informatică-pot utiliza nr. de studenți ca indicator determinant de costuri, așa încât creșterea nr. de studenți să determine resurse financiare suplimentare pentru susținerea cheltuielilor legate de bibliotecă sau de laboratoarele de informatică. Alocarea rezultată este, oricum, aproximativă pentru că în realitate costurile sunt mai complexe.

Un model alternativ, dar similar ca abordare este divizarea costurilor instituției de învățământ superior în trei categorii:

- ✓ servicii academice;
- ✓ proprietăți imobiliare/spațiile de învățământ;
- ✓ administrația centrală.

Costurile aferente serviciilor academice pot fi acoperite prin alocarea resurselor pe baza formulei care să reflecte atât nr. de personal cât și nr. de studenți sau alte priorități cum ar fi acoperirea pierderilor. Acoperirea costurilor cu spațiile de învățământ folosește elemente de determinare a costurilor cum ar fi suprafața spațiilor ocupate, durata de amortizare a clădirilor, cerințele de protecția muncii etc. Costurile cu administrația centrală au drept elemente de determinare nr. de personal și nr. de studenți pentru a se stabili cota procentuală de contribuție a facultăților.

Modelul *top-slicing* este utilizat de multe universități din UK cu ușoare diferențe în abordare³². Astfel, *Imperial College, University of London* este o universitate de *top-ranking* orientată spre cercetare. În anul academic 2006-2007 a primit venituri brute în valoare de peste 187 milioane de lire sterline, dar în pofida nivelului înalt de finanțare, această universitate folosește încă modelul *top-slicing* pentru acoperirea costurilor comune gestionate la nivel central, model în care acestea sunt denumite costuri de infrastructură (*infrastructure charge*). Ca rezultat, veniturile nete alocate sau distribuite în jos către departamente au însumat 93 milioane de lire sterline, adică s-a folosit o rată de contribuție la costurile de infrastructură de aproape 50%. În cazul *University of Cambridge*, universitate clasată pe locul unu în UK pentru cercetare, modelul de alocare a resurselor financiare este similar cu cel de la *Imperial College, University*

³² Woods, M (2008) The theory, history and practice of resource allocation models in UK universities. *The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities*, 5(6), 139-155, p. 13.



of London, dar costurile indirecte sau comune gestionate la nivel central sunt denumite fonduri reziduale pentru utilizare strategică (*residual funds for strategic use*). Cota utilizată este de 50% din veniturile totale și o parte din bani sunt utilizați pentru acoperirea discreționară a școlilor academice care înregistrează deficit.

Modelul *Activity Based Costing* –ABC pune în evidență relația cauză-efect dintre serviciile ce trebuie furnizate și costurile aferente. Modelul a fost criticat pentru lipsa evidenței din sectorul privat a beneficiilor tangibile, așa încât în 1998, 75% dintre instituțiile de învățământ superior din UK au respins utilizarea sau introducerea acestuia.

Având în considerare meritele relative ale diferitelor metode de alocare a costurilor este de reținut că acestea reflectă diferitele abordări de control al bugetelor. În cazul repartizării costurilor comune ale universității pe unități academice, decizia de control bugetar este la centru, la direcția administrativă a universității. Transparența instituțională este limitată pentru că baza acestei alocări este determinată prin decizia senior-management-ului. Există păreri care sprijină modelele prin care fiecare facultate ar putea să-și gestioneze costurile directe în timp ce aparatul central de conducere ar putea să-și asume responsabilitatea pentru controlul bugetelor departamentelor centrale sau comune.

Conform altor păreri, este recomandabilă abordarea și utilizarea *bugetelor cumulative* în care informația privind costurile ar trebui să fie disponibilă la nivelul cursurilor, la nivelul programelor de studii, la nivel departamental sau la nivelul facultății. Un asemenea model se supune atenției în cele ce urmează.

4.2. Elemente de fundamentare a resurselor pe catedre/departamente și posturi didactice în România

4.2.1 Un posibil model de alocare a resurselor pe catedre

Stabilirea resurselor de finanțare pe catedre la nivelul anului universitar și pe fiecare lună presupune parcurgerea următorilor pași:

1. Stabilirea numărului de studenți echivalenți cu finanțare bugetară (bugetați) – NSEb la nivelul facultății:

✓ **NSEb** = nr. de studenți fizici x coeficienții de ponderare stabiliți de CNFIS – (pentru științe umanistice acesta este egal cu 1);

2. Determinarea numărului studenți cu taxă înscriși la începutul anului universitar (se ia în considerare numărul studenților fizici):

✓ **NSt** = numărul de studenți cu taxa înscriși la începutul anului universitar;

3. Stabilirea alocației bugetare nete/student echivalent (ABse):

✓ **ABse** = Alocația bugetară pe student echivalent acordată de MECI – cota reținută de Universitate (stabilită prin Hotărâre de Senat) – cota reținută la nivel de facultate (stabilită prin Hotărâre de Consiliu).

Cotele reținute la nivelul Universității, respectiv Facultății sunt destinate acoperirii costurilor comune acestor instituții (costuri de administrație); În previzionarea alocației bugetare pe student echivalent pentru anul universitar care urmează se are în vedere starea bugetului la nivel național și indexările posibile ca urmare a ratei inflației.

4. Nivelul mediu al taxei de studiu pe student (TSm):

✓ **TSm** = media aritmetică ponderată dintre suma valorică a taxei pe fiecare an de studiu și nr. de studenți din anii de studii respectivi și numărul total de studenți pe cicluri de studiu;

5. Stabilirea numărului de ore echivalente convenționale pe fiecare disciplină potrivit activităților prevăzute în planurile de învățământ și numărul de studenți echivalenți aferent formațiilor de studiu:



a) Ore echivalente convenționale de curs pentru disciplina i (OECci):

✓ **OECci** = Orele fizice de curs din planul de învățământ pentru disciplina i x coeficientul de ponderare aferent activităților de curs (2 pentru ciclul I, 2,5 pentru ciclul II și, respectiv 3 pentru școala doctorală) x numărul studenților echivalenți formației de studiu de curs (serie de curs);

b) Ore echivalente convenționale de seminar/lucrări practice echivalente (OECsi):

OECsi = Orele fizice de seminar din planul de învățământ x coeficientul de ponderare aferent activităților de seminar (1 pentru ciclul I, 1,5 pentru ciclul II și, respectiv 2 pentru școala doctorală) x numărul studenților echivalenți formației de seminar (grupa de seminar);

6. Stabilirea numărului total de ore echivalente convenționale la nivel de facultate (OEc):

✓ **OECt** = suma numărului de ore echivalente convenționale aferente disciplinelor;

7. Determinarea nivelului de resurse pe oră echivalentă convențională la nivel de facultate (ROec):

$$ROec = \frac{(NSebxABse) + (STxTSm) \times gi}{OECt}, \text{ unde;}$$

Roec = Resursa financiară pe ora echivalentă convențională;

Nseb = Numărul de studenți echivalenți bugetați;

Abse = Alocația bugetara pe student echivalent;

ST = Numărul studenților cu taxă;

TSm = Taxa medie pe student;

gi = grad de încasare a veniturilor din taxă;

OECt = Numărul total de ore echivalente convenționale la nivel de facultate

8. Stabilirea numărului orelor echivalente convenționale pe catedre. Acesta se determină potrivit disciplinelor oferite de catedre din planurilor de învățământ și numărului de studenți echivalenți pe formații de studii.

9. Resursele financiare pe catedra/departament se stabilesc potrivit relației:

$$RFCi = OECi \times OECt, \text{ unde;}$$

RFCi = resursele financiare repartizate catedrei „i”;

OECi = numărul total de ore echivalente convenționale pentru catedra „i”

10. Din resursele financiare ce revin fiecărei catedre, o pondere (80% dacă avem în vedere metodologia CNFIS) vor fi alocate pentru susținerea cheltuielilor salariale. Diferența va fi destinată cheltuielilor materiale și deplasărilor.

Menționăm că acest model de calcul se bazează exclusiv pe elemente de ordin cantitativ, potrivit principiului de bază: “finanțarea urmează studentul” Or, modelul prezentat poate fi îmbunătățit luând în considerare și o serie de indicatori de ordin calitativ, cum ar fi:

- ✓ Numărul cadrelor didactice titulare la numărul total de studenți echivalenți;
- ✓ Numărul de profesori și conferențieri la numărul total de studenți echivalenți;
- ✓ Numărul de cadre didactice titulare, cu titlul științific de doctor, raportat la numărul total de studenți echivalenți;
- ✓ Performanțele în cercetarea științifică;
- ✓ Valoarea cheltuielilor materiale raportată la numărul total de studenți echivalenți;

O simulare pe acești indicatori pe o componentă de 30% din resursele de finanțare ce revin facultății la un număr de 6 catedre din cadrul Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor din cadrul Universității “Al.I.Cuza” Iași a arătat că nu sunt abateri semnificative față de metoda cantitativă. Acest fenomen apare datorită faptului că în cadrul unei facultăți,



elementele de ordin calitativ sunt relativ omogene de la un colectiv la altul. Ca atare, propunem pentru repartizarea resurselor financiare pe catedre doar metoda cantitativă.

4.2.2 Stabilirea resurselor financiare (veniturile) pe fiecare post didactic din statele de funcțiuni ale catedrelor

a. Estimarea veniturilor lunare:

a) Se stabilește numărul de ore-studenți echivalente pe fiecare normă din statul de funcțiuni, astfel:

- pentru disciplinele de predare, orele de curs fizice se ponderează cu coeficientul 2 (cursuri de zi) și, respectiv, 2,5 pentru studiile masterale. Apoi, numărul de ore convenționale se înmulțește cu numărul săptămânilor din semestru (14 și respectiv 12 pentru semestrul terminal) și cu numărul studenților echivalenți din formația de studiu (numărul studenților fizici ponderați cu coeficienții de echivalență stabiliți de CNFIS);
- orele fizice de seminar se ponderează cu coeficienții 1 (curs de zi) și, respectiv 1,5 pentru studiile masterale, după care se înmulțesc cu numărul săptămânilor din semestru și cu numărul de studenți echivalenți din grupă;
- totalul orelor-student echivalente pe fiecare normă din statul de funcțiuni se ponderează cu coeficienții de ajustare k_1 și k_2 (a se vedea anexa 1), obținându-se numărul de **ore-student echivalente convenționale**, pe fiecare post didactic (OEC). Excepție întâlnim la normele de preparator unde coeficientul k_1 se aplică diferit pentru poziția statutară față de cumul și plata cu ora (a se citi precizările din anexa 1);

b) Totalizăm numărul de **ore-student echivalente convenționale** la nivelul catedrei;

c) Prin împărțirea veniturilor anuale ce revin catedrei la suma OEC se determină **venitul** pe oră-student echivalentă convențională;

d) Ponderând venitul pe oră-student echivalentă convențională cu numărul acestora la nivel de post, obținem veniturile anuale pe fiecare normă din statul de funcțiuni;

e) **Veniturile lunare pe fiecare normă** din statele de funcțiuni se stabilesc prin împărțirea veniturilor anuale aferente postului la 12, pentru norma de baza, la 10 pentru norma de cumul și la 7 pentru norma de plata cu ora.

b. Stabilirea cheltuielilor salariale lunare

- Se ia în considerare cheltuielile salariale la nivelul unei luni întregi din anul școlar anterior.
- Cheltuielile salariale astfel stabilite se vor actualiza cu o cotă de creștere de 10%, reprezentând, cel puțin, rata inflației;
- Cheltuielile salariale lunare se vor pondera cu ratele de contribuții sociale care se suportă de către universitate.

Anexa 1

Coeficienții de diferențiere a normelor didactice (k_1)

Nr.crt.	Gradul didactic	Norma didactică statutară (nivel maxim)	K_1
1.	Profesor	7	1,57 (11:7)
2.	Conferențiar	9	1,22 (11:9)
3.	Lector	11	1,00 (11:11)
4.	Asistent	11	1,00 (11:11)
5.	Preparator ^{*)}	6	1,83 (11:6)

Coeficientul de diferențiere a normelor aduce la “aceiași numitor comun” pozițiile didactice.

*) Notă: Coeficientul **1,83** (11/6) se aplică numai pentru norma statutară. Pentru activitatea didactică din postul de preparator desfășurată în regim de cumul sau plată cu ora, coeficientul de ponderare este **1**, la nivel de asistent.

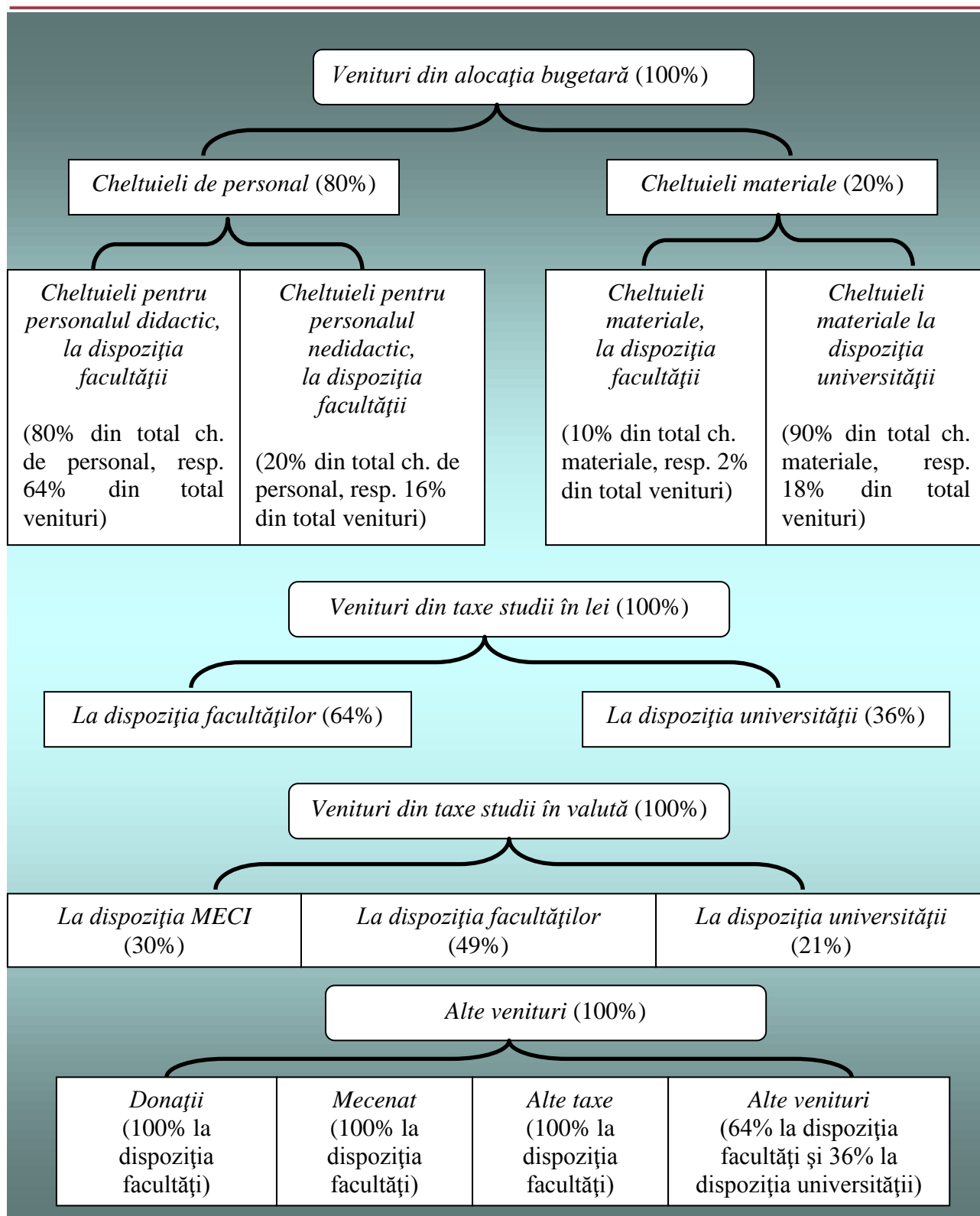
Coeficienții de diferențiere a nivelurilor salariale pe grade didactice

Nr.crt.	Gradul didactic	K₂
6.	Profesor	2,58
7.	Conferențiar	1,58
8.	Lector	1,29
9.	Asistent	1,00
10.	Preparator	1,00

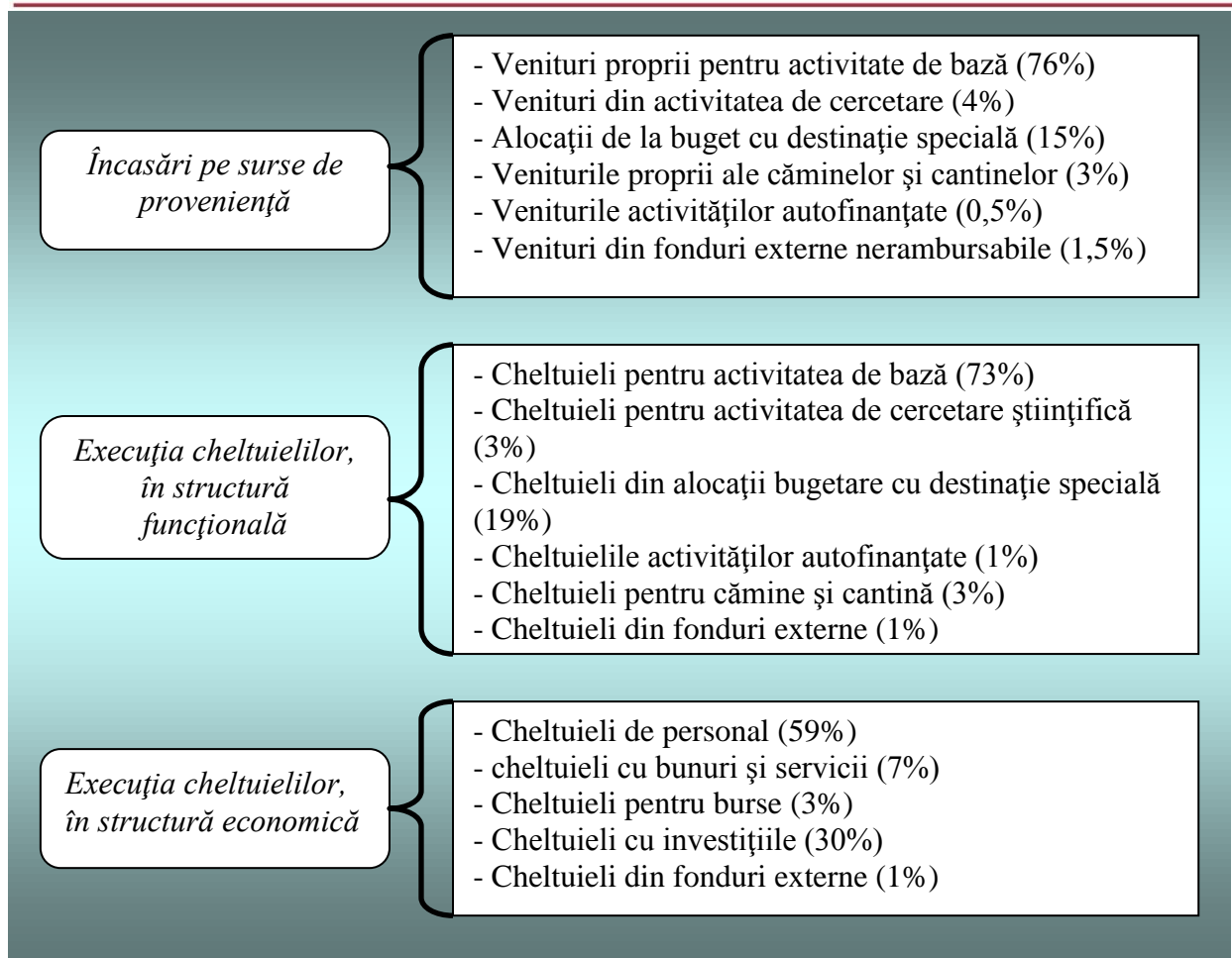
Coeficienții de diferențiere a nivelurilor salariale se obțin prin raportarea salariului mediu din grila de salarizare de la pozițiile de profesor, conferențiar și lector la salariul mediu de asistent. Gradul didactic de preparator din perspectiva cheltuielilor salariale îl asimilăm cu cel de asistent. În concluzie, deși modelele de alocare sunt diverse, principala problemă ce rămâne deschisă este nevoia și soluția de acoperire a unor cheltuieli comune, indirecte ale universităților.

4.3 Alte modele de alocare

4.3.1. Modelul 2000 al Universității de Vest din Timișoara (după Dincă G., Korca M. , "Finanțarea învățământului superior. Tendințe actuale", Ed. RAO, București, 2001)



4.3.2. Alocarea resurselor financiare în Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu în anul universitar 2008-2009 (cf. Raportului privind execuția bugetului de venituri și cheltuieli).



Teme pentru studii de caz:

- ✓ Descrieți modelul de alocare a veniturilor totale ale universității în care activați
- ✓ Motivați avantajele modelului utilizat
- ✓ Motivați eventualele propuneri și sugestii de îmbunătățire a modelului de alocare a resurselor financiare

Bibliografie

Woods, M (2008) The theory, history and practice of resource allocation models in UK universities. *The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities*, 5(6), 139-155.

Capitolul 5. Contabilitatea de bază a universității pentru nespecialiști

Prof.univ.dr. Carmen Comaniciu
Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Poziția financiară a unei universități este influențată de resursele economice pe care le controlează, de structura sa financiară, de lichiditate și solvabilitatea sa, precum și de capacitatea de a se adapta schimbărilor mediului în care își desfășoară activitatea. Informațiile despre resursele economice controlate de universitate sau de care poate dispune aceasta și capacitatea sa din trecut de a modifica aceste resurse sunt utile pentru a anticipa forța universității de a genera numerar sau echivalente ale numerarului în viitor.

Orice entitate persoană juridică, nu poate funcționa decât împreună cu propria contabilitate, ca o cerință obiectivă a gestiunii financiare, ordinea și disciplina fiind cerințe ale legii, dar și ale propriului statut.

Capitolul „Contabilitatea de bază a universității pentru nespecialiști” din cadrul modulului „Managementul resurselor financiare în învățământul superior” se adresează, cu precădere, cadrelor didactice non – economiști aflate în posturi de conducere la nivelul instituțiilor de învățământ superior, urmărindu-se înțelegerea scopului și rolului contabilității universității și întărirea capacității de utilizare eficientă a informațiilor financiar-contabile, având în vedere interdependența "decizie - informație financiar-contabilă".

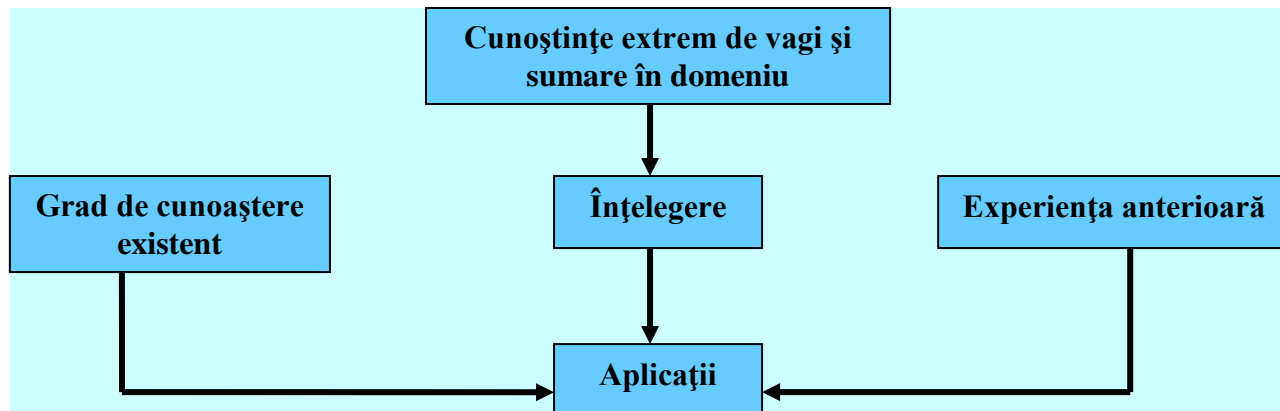


Figura nr. 5.1 Rezultate obținute în urma parcurgerii capitolului „Contabilitatea de bază a universității pentru nespecialiști”

Prin parcurgerea acestui capitol se va urmări:

- Prezentarea contabilității ca și componentă esențială a sistemului informațional la nivelul universității, specificând conceptul, funcțiile și principiile contabilității.
- Precizarea rolului datelor și informațiilor financiar-contabile pentru evaluarea și prezentarea patrimoniului și rezultatelor universității, atât prin intermediul documentelor de bază, cât și a documentelor de sinteză.
- Crearea pe baza ecuațiilor fundamentale din contabilitate a unei „baze de date”, pentru identificarea regulilor de urmat în luarea deciziilor de către conducerea universității.



- Decizia și costurile în universități, în vederea modelării relațiilor dintre resursele alocate și consumate și scopurile urmărite.

5.1 Contabilitatea - componentă esențială a sistemului informațional economic (concept, funcții, principii)

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române **contabilitatea** reprezintă *ansamblul operațiilor de înregistrare și evidență, pe baza unor norme și reguli speciale, a fondurilor materiale și financiare ale unei întreprinderi sau instituții. Legea Contabilității nr.82/1991, republicată în 2008, definește **contabilitatea** ca fiind "activitatea specializată în măsurarea, evaluarea, cunoașterea, gestiunea și controlul activelor, datoriilor și capitalurilor proprii, precum și a rezultatelor obținute din activitatea persoanelor juridice și fizice" care "trebuie să asigure înregistrarea cronologică și sistematică, prelucrarea, publicarea și păstrarea informațiilor cu privire la poziția financiară, performanța financiară și fluxurile de trezorerie, atât pentru cerințele interne ale acestora, cât și în relațiile cu investitorii prezenți și potențiali creditorii financiare și comerciali, clienții, instituțiile publice și alți utilizatori".*

Pentru nespecialiști, definiția contabilității îi determină să înțeleagă rolul contabilității, dar pătrunderea în tainele contabilității de multe ori îi sperie. În acest sens, contabilitatea trebuie privită ca fiind o artă, o știință, o tehnică, un limbaj și un joc social, cu rol deosebit de important în luarea deciziilor, la nivelul oricărei organizații.

Modul și maniera de aplicare a cunoștințelor, metodelor și tehnicilor, prezentarea evenimentelor economice pot genera acțiuni ce cresc la maxim performanța entității, contabilitatea fiind considerată, în acest sens, o **artă**. Contabilitatea este o **știință** deoarece dispune de un obiect de studiu (cu elemente esențiale precum mijloacele economice, procesele economice și relațiile juridice) și o metodă proprie de cercetare. Dispunând de instrumente specifice ce permit interpretarea și prelucrarea corespunzătoare a informațiilor financiar-contabile, contabilitatea este o **tehnică**. Simbolurile, terminologia și vocabularul specific contabilității atribuie termenului de contabilitate semnificația unui **limbaj de comunicare**. În utilizarea practicii proprii există o relație între cerere (utilizatorii informației financiar-contabile) și ofertă (situațiile financiar-contabile), ceea ce conferă contabilității semnificația unui **joc social**.

Prin cunoașterea conceptelor de bază ale contabilității, conducătorii instituțiilor de învățământ superior vor fi capabili să înțeleagă și să utilizeze eficient informațiile financiar-contabile, bazându-se întotdeauna pe funcțiile contabilității, respectiv:

- **Funcția de înregistrare și prelucrare a datelor** - constă în consemnarea, potrivit unor principii și reguli proprii, a proceselor și fenomenelor economice ce apar în cadrul unității și se pot exprima valoric.
- **Funcția de informare** - constă în furnizarea de informații (în interiorul și exteriorul unității) privind structura și dinamica patrimoniului, a situației financiare și a rezultatelor obținute în scopul fundamentării deciziilor.
- **Funcția de control gestionar** - constă în verificarea cu ajutorul informațiilor contabile a modului de păstrare și utilizare a valorilor materiale și bănești, de gospodărire a resurselor, controlul respectării disciplinei financiare, etc.
- **Funcția juridică** - vizează faptul că datele furnizate de contabilitate și documentele de evidență servesc ca mijloc de probă în justiție, pentru a dovedi realitatea unor operații economice și a stabili răspunderea patrimonială pentru pagubele produse.



- **Funcția previzională** - presupune că informațiile contabile aferente unei perioade deja încheiate pot fi folosite pentru determinarea tendințelor de evoluție a fenomenelor și proceselor economice viitoare

În interiorul universității, în ansamblul mecanismului său funcțional, organizarea funcționării activității de contabilitate este o chestiune de management, cu multe implicații, care angajează resurse (materiale, umane, financiare, informaționale). Potrivit prevederilor legale actuale, răspunderea pentru organizarea și conducerea contabilității revine administratorului, ordonatorului de credite sau altei persoane care are obligația gestionării entității respective.

Pentru fiecare instituție, în rezolvarea ansamblului problemelor financiare, un rol deosebit de important revine politicilor contabile. Acestea se bazează pe principii, baze, convenții, reguli și practici specifice activităților curente, pentru întocmirea și prezentarea situațiilor financiare relevante și pertinente. *Aplicarea unor politici contabile corespunzătoare la nivelul instituțiilor de învățământ superior poate oferi un real "raționament profesional", o adevărată "judecată de valoare" și un real "prag de semnificație".*

În acest sens, **cele 10 "porunci" în contabilitate** sunt³³:

- **Principiul continuității activității** - universitatea își continuă în mod normal funcționarea într-un viitor previzibil fără a intra în imposibilitatea continuării activității sau fără reducerea semnificativă a acesteia (continuitatea sau încetarea activității trebuie înțelese în sens financiar).
- **Principiul permanenței metodelor** - este obligatorie continuitatea aplicării aceluiași reguli și norme privind evaluarea, înregistrarea în contabilitate și prezentarea elementelor patrimoniale și a rezultatelor, asigurând comparabilitatea în timp a informațiilor contabile.
- **Principiul prudenței** - nu se admite supraevaluarea elementelor de activ și a veniturilor, respectiv subevaluarea elementelor de pasiv și a cheltuielilor, ținând cont de deprecierea, riscurile și pierderile posibile generate de desfășurarea activității exercițiului curent sau anterior.
- **Principiul independenței exercițiului** - se vor lua în considerare toate veniturile și cheltuielile corespunzătoare exercițiului financiar pentru care se face raportarea, fără a se ține seama de data încasării sumelor sau a efectuării plăților (contabilitatea de angajamente).
- **Principiul evaluării separate a elementelor de activ și de pasiv** - pentru stabilirea valorii totale corespunzătoare unei poziții din bilanț, se va determina separat valoarea aferentă fiecărui element individual de activ sau pasiv, indiferent de conținutul său economic, de evoluția previzibilă a pieței, de consecințele pe care le are această valoare.
- **Principiul intangibilității** - bilanțul de deschidere al unui exercițiu trebuie să corespundă cu bilanțul de închidere a exercițiului precedent, cu excepția corecțiilor impuse de aplicarea standardelor internaționale de contabilitate.
- **Principiul necompensării** - valorile elementelor ce reprezintă active nu pot fi compensate cu valorile elementelor ce reprezintă pasive, cu excepția compensărilor admise de standardele internaționale de contabilitate (conturi rectificative).
- **Principiul prevalenței economicului asupra juridicului** - informațiile prezentate în situațiile financiare trebuie să reflecte realitatea economică a evenimentelor și tranzacțiilor, nu numai forma lor juridică.

³³ Sursa: Ord.M.F.P.nr.1752/2005,M.Of.nr.1080/30 nov.2005; "Reglementări contabile conforme cu Directiva a IV-a a Comunității Economice Europene" publicate de Parlamentul României; Drăgan C.M., „Contabilitatea instituțiilor publice armonizată cu standardele internaționale”,Ed. A.S.S.C.,București, 2005



- **Principiul pragului de semnificație** - orice element care are o valoare semnificativă trebuie prezentat distinct în cadrul situațiilor financiare.
- **Principiul contabilității pe baza "Accrual"** - tranzacțiile și evenimentele sunt înregistrate în contabilitate atunci când apar și nu când sumele sunt plătite sau încasate.

5.2 Informația financiar – contabilă. Necesitate și utilitate

Potrivit prevederilor actuale în vigoare, universitățile publice sau private sunt persoane juridice de interes public, au caracter non-profit, sunt nepolitice și promovează învățământul și cercetarea ca bunuri publice. *Universitățile publice fiind instituții publice cu finanțare parțială în bugetul statului, conduc și organizează contabilitatea după normele specifice contabilității instituțiilor publice.*

Pentru a înțelege locul și rolul informațiilor financiar-contabile la nivelul unei instituții de învățământ superior trebuie mai întâi clarificate **conceptele de bază utilizate în contabilitatea instituțiilor publice** respectiv: alocarea; alocațiile bugetare; anul bugetar; angajamentul bugetar; angajamentul legal; articol bugetar; buna gestiune financiară; bugetul de venituri și cheltuieli; cadrul multianual; cheltuieli bugetare; clasificarea bugetară; clasificarea economică; clasificarea funcțională; co-finanțarea; credit bugetar; credite destinate unor acțiuni multianuale; creditul de angajament; deficit bugetar; deschiderea de credite bugetare; donația; echilibrul bugetar; excedent bugetar; execuția de casă a bugetului; finanțele publice; fondul de rezervă bugetară; fondul de rulment; fonduri speciale; mijloace de echilibrare; legea bugetară anuală; legea de rectificare; lichidarea cheltuielilor; ordonator de credite; ordonanțarea cheltuielilor; plata cheltuielilor; plățile de casă; plățile nete de casă; procesul bugetar; sume defalcate; transferurile; trezorerie; trezoreria statului; vărsământul; venituri bugetare; virarea de credite bugetare.

Clarificarea conceptelor de bază utilizate în contabilitatea universității, va permite utilizatorului nespecialist să înțeleagă:

- modul de întocmire a situațiilor financiare de sinteză;
- elementele patrimoniale și modul lor de cuprindere în documentele contabile de sinteză;
- particularitățile fiecărei categorii de active;
- aspecte legate de amortizare;
- evaluarea stocurilor;
- relațiile cu furnizorii și clienții;
- relațiile instituției cu angajații;
- mijloacele de plată și de încasare de care dispune entitatea;
- documente specifice instituției;
- esențialul despre capitaluri, fonduri, datorii;
- tipologia veniturilor și cheltuielilor specifice instituției;
- procedurile de efectuarea a achizițiilor publice;
- modul de efectuare a descărcării de gestiune;
- înregistrarea rezultatului la finele exercițiului financiar; etc.

În orice domeniu, pentru a fi eficiente, **informațiile trebuie să îndeplinească calități precum:** exactitate; complexitate; oportunitate; relevanță; prezentare adecvată; capacitate de integrare în sistem; ușurință în elaborare și exploatare; utilitate. Atunci când informațiile furnizate conducerii universităților sunt de natură financiar-contabilă acestea nu trebuie să permită apariția deficiențelor sistemului informațional (distorsiunea - modificarea neintenționată a conținutului informațiilor pe parcursul culegerii, prelucrării și transmiterii de la emițător la destinație; filtrajul - modificarea intenționată a conținutului informațiilor, înainte ca acestea să



ajungă la receptor; redundanța – înregistrarea, transmiterea și prelucrarea repetată a unor informații cu conținut asemănător; supraîncărcarea circuitelor informaționale - transmiterea unui volum prea mare de informații de la emițător către receptor, fără a se ține seama de competența receptorului).

Deoarece latura financiară se regăsește în toate componentele activității manageriale din universități (în toate funcțiile actului managerial; în toate elementele sistemului de management), managerul financiar trebuie să realizeze o evaluarea a informației financiar-contabile, în funcție de dimensiunea timp, conținut și formă, după cum urmează:

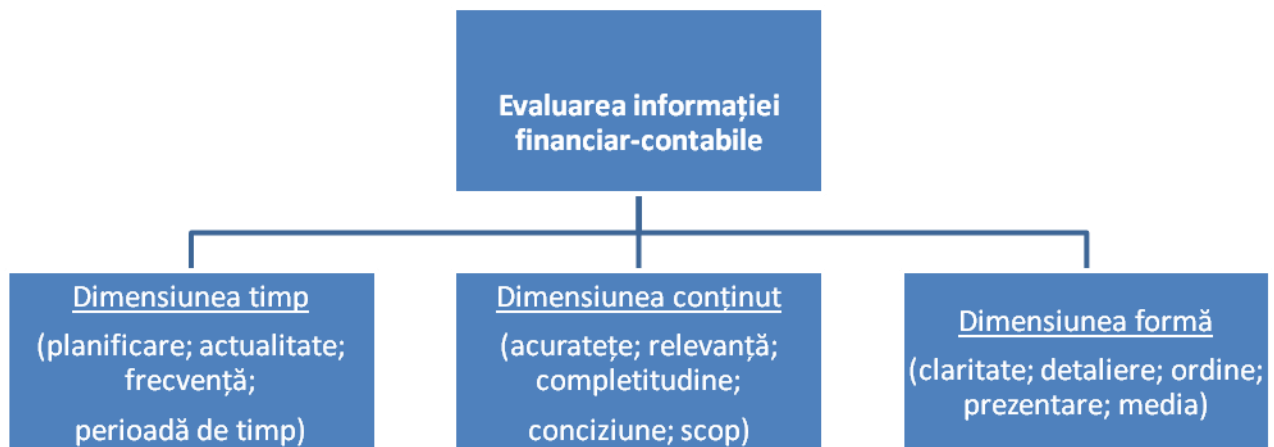


Figura nr. 5.2 Calitățile informației financiar-contabile la evaluare

Sintaxa întregului mecanism de reprezentare și calcul al situației patrimoniului și al rezultatului obținut într-o universitate este reprezentată de **planul de conturi** utilizat, respectiv:

- Clasa 1 – Conturi de capital (capital, rezerve și fonduri; rezultat reportat; rezultatul patrimonial; fonduri cu destinație specială; provizioane; împrumuturi și datorii asimilate);
- Clasa 2 – Conturi de active fixe (active fixe necorporale; active fixe corporale; active fixe în curs și avansuri pentru active fixe; active financiare; amortizări privind activele fixe; ajustări pentru deprecierea sau pierderea de valoare a activelor fixe);
- Clasa 3 – Conturi de stocuri și producție în curs de execuție (stocuri de materii și materiale; instrumente financiare derivate; producția în curs de execuție; produse; stocuri aflate la terți; animale și păsări; mărfuri; ambalaje; ajustări pentru deprecierea stocurilor și producției în curs de execuție);
- Clasa 4 – Conturi de terți (furnizori și conturi asimilate; clienți și conturi asimilate; personal și conturi asimilate; asigurări sociale, protecția socială și conturi asimilate; bugetul statului, bugetul local, bugetul asigurărilor sociale de stat și conturi asimilate; decontări cu Comunitatea Europeană privind fondurile nerambursabile; debitori și creditori diverși, debitori și creditori ai bugetelor; conturi de regularizare și asimilate; decontări; ajustări pentru deprecierea creanțelor);
- Clasa 5 – Conturi la Trezoreria statului și bănci comerciale (investiții pe termen scurt; conturi la Trezoreria statului și bănci; casa și alte valori; acreditive; disponibil din fondul cu destinație specială; disponibil al instituțiilor publice și activităților finanțate integral sau parțial din venituri proprii; disponibil din veniturile fondurilor speciale; viramente interne; provizioane pentru deprecierea conturilor de trezorerie);
- Clasa 6 – Conturi de cheltuieli (cheltuieli privind stocurile; cheltuieli cu lucrările și serviciile executate de terți; cheltuieli cu alte servicii executate de terți; cheltuieli cu alte



impozite, taxe și vărsăminte asimilate; cheltuieli cu personalul; alte cheltuieli operaționale; cheltuieli financiare; alte cheltuieli finanțate din buget; cheltuieli cu amortizările, provizioanele și ajustările pentru depreciere sau pierdere de valoare; cheltuieli extraordinare);

- Clasa 7 – Conturi de venituri și finanțări (venituri din activități economice; alte venituri operaționale; venituri din producția de active fixe; venituri fiscale; venituri din contribuții de asigurări; venituri nefiscale; venituri financiare; finanțări, subvenții, transferuri, alocații bugetare cu destinație specială, fonduri cu destinație specială; venituri din provizioane și ajustări pentru depreciere sau pierdere de valoare; venituri extraordinare);
- Clasa 8 – Conturi speciale (active fixe și obiecte de inventar primite în folosință; imobilizări corporale luate cu chirie; valori materiale primite spre prelucrare sau păstrare; debitori scoși din activ, urmăriți în continuare; redevențe, locații de gestiune, chirii și alte datorii asimilate; stocuri de natura obiectelor de inventar; publicații primite gratuit în vederea schimbului internațional; abonamente la publicații; imprimate de valoare cu decontare ulterioară; ipoteci imobiliare; valori materiale supuse sechestrului; garanție bancară pentru oferta depusă; garanție bancară de bună execuție; disponibil din garanția constituită pentru bună execuție; dobânzi de plătit; dobânzi de încasat; garanții legale; creanțe fiscale; credite bugetare aprobate; credite deschise de repartizat; fonduri de primit de la bugetul statului; fonduri primite de la Comunitatea europeană; angajamente bugetare; angajamente legale; angajamente de plată) – se pot dezvolta, la propunerea instituțiilor publice, cu aprobarea ordonatorului principal de credite și avizul Ministerului Finanțelor Publice;
- Clasa 9 – Operațiuni în afara bilanțului (folosirea acestor conturi este opțională).

Folosirea datelor contabile în procesul de conducere impune centralizarea și sintetizarea lor periodică. Acestei cerințe îi răspund documentele contabile de sinteză sau situațiile financiare. Prin intermediul lor, datele înregistrate cu ajutorul sistemului de conturi sunt consolidate și prezentate ca un tot unitar sub forma indicatorilor economico-financiar. La nivelul instituțiilor publice (implicit și în cazul universităților, pentru acele documente specifice activității) **documentele contabile de sinteză** cuprind: Bilanț; Contul de rezultat patrimonial; Situația fluxurilor de trezorerie; Situația fluxurilor de trezorerie; Contul de execuție al instituțiilor publice – Cheltuieli; Contul de execuție a bugetului instituțiilor publice și activităților finanțate integral din venituri proprii (de subordonare locală) – Venituri; Contul de execuție a bugetului instituțiilor publice finanțate din venituri proprii și subvenții (de subordonare locală) – Venituri; Contul de execuție a bugetului instituțiilor publice și activităților finanțate integral din venituri proprii (de subordonare locală) – Cheltuieli; Contul de execuție a bugetului instituțiilor publice finanțate din venituri proprii și subvenții (de subordonare locală) – Cheltuieli; Contul de execuție a bugetului local – Venituri; Contul de execuție a bugetului local – Cheltuieli; Disponibil din mijloace cu destinație specială; Contul de execuție a bugetului creditelor externe; Contul de execuție a bugetului creditelor interne; Contul de execuție a bugetului fondurilor externe nerambursabile – Venituri; Contul de execuție a bugetului fondurilor externe nerambursabile – Cheltuieli; Contul de execuție a veniturilor și cheltuielilor evidențiate în afara bugetului local – Venituri; Contul de execuție a veniturilor și cheltuielilor evidențiate în afara bugetului local – Cheltuieli; Situația privind execuția veniturilor și cheltuielilor bugetelor locale, pe unități administrativ-teritoriale; Plăți restante-total; Plăți restante-din bugetele locale; Plăți restante-din credite externe; Plăți restante-din credite interne; Plăți restante-din fonduri externe nerambursabile; Plăți restante-ale instituții publice finanțate integral sau parțial din venituri proprii; Plăți restante-din fonduri în afara bugetelor locale; Situația acțiunilor deținute de instituțiile publice în numele statului; Situația sumelor evidențiate în conturi în afara bilanțului



rezultate în operațiuni ce decurg din administrarea veniturilor bugetului general consolidat; Situația unor indicatori referitori la protecția copilului și a persoanelor cu handicap; Situația activelor și datoriilor instituțiilor publice din administrația locală.

De regulă, **la nivelul universităților documentele de sinteză cuprind:**

- Bilanțul contabil (active necurente; active curente; datorii necurente; datorii curente; capitaluri proprii);
- Contul de rezultat patrimonial (venituri operaționale; cheltuieli operaționale; rezultatul din activitatea operațională; venituri financiare; cheltuieli financiare; rezultatul din activitatea financiară; rezultatul din activitatea curentă; venituri extraordinare; cheltuieli extraordinare; rezultatul din activitatea extraordinară; rezultatul patrimonial al exercițiului);
- Situația fluxurilor de trezorerie (numerar din activitatea operațională; numerar din activitatea de investiții; numerar din activitatea de finanțare; creșterea – descreșterea netă de numerar și echivalent de numerar; numerar și echivalent de numerar la începutul anului; numerar și echivalent de numerar la sfârșitul perioadei; depozite);
- Situația fluxurilor de disponibilități derulate prin bănci comerciale;
- Indicatori sintetici privind execuția bugetului;
- Contul de execuție al veniturilor (indicatori; prevederi bugetare anuale; drepturi constatate; încasări realizate; stingeri pe alte căi decât încasări; drepturi constatate de încasat). Activitățile desfășurate de universități determină existența următoarelor categorii de venituri: venituri din finanțarea de bază; venituri din finanțarea complementară; venituri proprii ale instituției de învățământ superior; venituri proprii din activitatea de cercetare științifică; venituri proprii din activitățile de microproducție; venituri proprii din activitatea de cămine și cantine; venituri din fonduri externe pentru finanțarea proiectelor.
- Contul de execuție al cheltuielilor (indicatori; credite bugetare; angajamente bugetare; angajamente legale; plăți efectuate; angajamente legale de plătit; cheltuieli efective). Resursele financiare ale instituției de învățământ superior sunt utilizate pentru: cheltuieli de personal; cheltuieli pentru bunuri și servicii; cheltuieli pentru ajutoare sociale; cheltuieli privind burse studentești; cheltuieli pentru transport studenți; cheltuieli pentru cămine și cantine; cheltuieli de capital;
 - Detalierea cheltuielilor, pe surse de finanțare;
 - Raport privind activitatea de control financiar preventiv;
 - Disponibil din mijloace cu destinație specială;
 - Plăți restante, pe surse de finanțare;
 - Situația acțiunilor deținute de instituțiile publice la societăți comerciale;
 - Situația modificărilor în structura activelor nete;
 - Situația activelor fixe amortizabile;
 - Situația activelor fixe neamortizabile;
 - Situația activelor și datoriilor instituțiilor publice.

5.3 Ecuatii fundamentale în contabilitate

Patrimoniul unei universități este format din totalitate drepturilor și obligațiilor cu caracter patrimonial ce aparțin instituției, cuprinzând activul social (drepturile patrimoniale, reale sau de creanță) și pasivul social (obligațiile patrimoniale oncontractuale și extracontractuale).

Sistemul contabil la nivelul universității trebuie să răspundă celor șase interese fundamentale, respectiv: gestionar, investițional, fiscal, juridic, salarial și informațional. În



acest sens, structura juridică, economică și financiară a activului și pasivului trebuie să ofere o prezentare integrativă, respectiv:³⁴

➤ Activul dezvăluie: din punct de vedere juridic - gruparea bunurilor ca obiecte de drepturi și obligații, în bunuri imobile și bunuri mobile; din punct de vedere economic – gruparea resurselor în funcție de modul de utilizare, în utilizări permanente, utilizări temporare și utilizări pierderi; din punct de vedere financiar – gruparea valorilor alocate în funcție de lichiditatea lor, în valori imobilizate, valori de exploatare, valori realizabile pe termen scurt, valori disponibile, și valori rezultat sub formă de pierderi.

➤ Pasivul evidențiază separat resursele grupate în funcție de originea lor (resurse permanente, resurse temporare, rezultate) și în funcție de exigibilitatea lor (capitaluri proprii, datorii pe termen lung, datorii pe termen scurt, rezultat).

➤ Prin componența sa, pasivul evidențiază modul de finanțare sau susținere financiară a activului și exigibilitatea surselor de finanțare.

➤ Pentru modelarea și contabilizarea activităților consumatoare de resurse și producătoare de rezultate se utilizează structurile de cheltuieli și venituri.

Pentru a avea o imagine fidelă a patrimoniului, informațiile financiar-contabile cuprinse în documentele de sinteză trebuie prezentate prin luarea în considerare a ecuațiilor fundamentale ale contabilității.

Pe baza ecuațiilor, obiectul contabilității universităților constă în evidența, calculul, analiza și controlul raporturilor de schimb dintre destinația și proveniența, utilizarea și resursa valorilor economice separate patrimonial, cu scopul de a dezvălui situația financiară, rezultatele și modificările situației financiare ale entității.

Prin intermediu acestor ecuații se urmărește:

- abordarea juridică și economică a contabilității universității;
- explicarea mecanismului partidei dublei, averea reprezentând latura economică a patrimoniului, iar fondurile latura juridică a acestuia;
- prezentarea raporturilor de schimb privind situația financiară/ poziția financiară a universității;
- identificarea echilibrului specific activităților interne;
- stabilirea surselor sau izvoarelor de finanțare a a valorilor susceptibile de a fi valorificate într-o împrejurare dată;
- precizarea modului de întrebuințare a valorilor în cadrul activităților desfășurate.

³⁴ Ristea M., „Contabilitatea societăților comerciale”, Ed. CECCAR, București, 1995, pp. 26-28

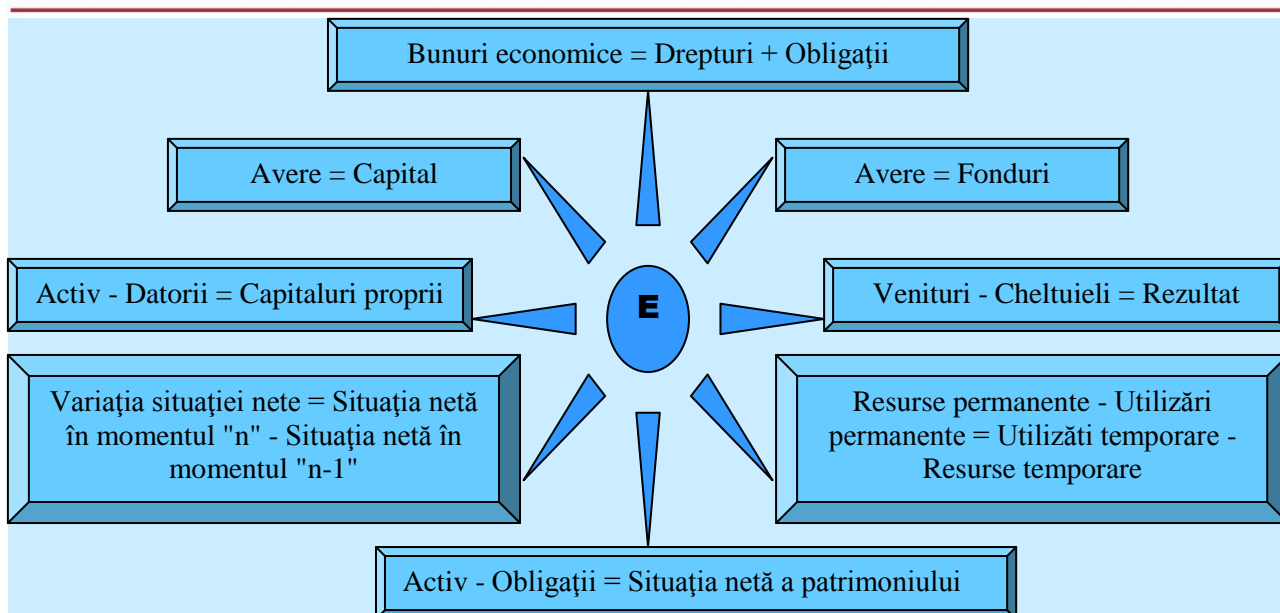


Figura nr. 5.3 Ecuatii fundamentale în contabilitate

Informațiile financiar-contabile prezentate în baza acestor ecuații vor reprezenta "baza de date" a conducerii universității în procesul decizional, identificând regula de urmat în luarea deciziilor.³⁵

- **Regula valorii monetare estimate** - Valoarea monetară estimată se calculează ca medie ponderată a rezultatelor (exprimate în bani) cu probabilitățile fiecăruia dintre aceste rezultate. Astfel, în fundamentarea deciziei se parcurg următorii pași: alegerea obiectivului; identificarea acțiunilor posibile; identificarea evenimentelor relevante; stabilirea probabilității de realizare a evenimentelor relevante; identificarea rezultatelor posibile în cazul apariției fiecărui eveniment relevant.
- **Regula maximin** - este o regulă decizională preventivă, bazată pe maximizarea minimizării pierderii care poate apărea (cea mai bună dintre variantele rele).
- **Regula maximax** - este o regulă decizională optimistă, bazată pe maximizarea maximului ce poate fi obținut (cea mai bună dintre variantele bune).
- **Regula minimizării regretului** - este regula decizională ce presupune minimizarea regretului (pierderea oportunității prin luarea unei decizii, în anumite condiții) maxim care ar rezulta din alegerea unei anumite strategii.

Pentru alegerea variantei optime în procesul decizional, managerul financiar al universității va trebui să prezinte Rectorului și Biroului Senatului Universității informațiile financiar-contabile având în vedere contabilitatea în costuri istorice și contabilitatea în valori actuale (contabilitatea de inflație), în condițiile deprecierei monedei în care se exprimă faptele și procesele economice derulate în trecut, precum și cele următoare.

Argumentăm acest aspect luând în considerare avantajele și dezavantajele contabilității în costuri istorice și ale contabilității în valori actuale.

Contabilitatea în costuri istorice	
Avantaje	Dezavantaje

³⁵ Budugan D., Georgescu I., Berhea I., Bețianu L., „Contabilitate de gestiune”, Ed. CECCAR, București, 2007, pp. 390-392

<ul style="list-style-type: none"> • Păstrarea structurilor patrimoniale și a celor de rezultate la nivelul prețurilor din momentul intrării în patrimoniu a elementelor patrimoniale corespunzătoare. • Simpla agregare succesivă a valorilor necesare realizării sau procurării bunului sau serviciului în cauză. • Posibilitatea verificării ulterioare a exactității. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subevaluarea unor elemente patrimoniale, concomitent cu supraevaluarea altora. • Decapitalizarea, într-un anumit sens, a valorii reale a unității. • Supraevaluarea excedentului. • Neomogenitatea informațiilor din conturile anuale. • Prejudicii aduse imaginii fidele și a principiului prudenței.
Contabilitatea în valori actuale (contabilitatea de inflație)	
Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> • Mai bună reflectare a realității, prin intermediul conturilor anuale, care conțin elementele exprimate la valoarea din momentul retratării. • Evitarea decapitalizării în valori actuale. • Furnizarea de informații realiste și pertinente echipei manageriale pentru luarea unor decizii și stabilirea unor programe realiste. • Evaluarea corectă a performanțelor unității și a gestiunii acesteia. • Comparabilitatea în timp și spațiu. • Evidențierea riscurilor. • Apropierea contabilității de teoriile economice actuale 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicarea unor calcule suplimentarea operațiunilor în momentul derulării lor sau la sfârșitul exercițiului financiar. • Costul relativ ridicat al informației obținute. • Creșterea timpului de obținere a informației contabile. • Denaturarea valorii de intrare a elementelor patrimoniale.

Figura nr.5. 4 Contabilitatea în costuri istorice vs. Contabilitatea de inflație³⁶

Respectarea tuturor principiilor contabile și aplicarea cu corectitudine a metodelor, tehnicilor și procedurilor contabile contribuie la obținerea unui volum de date și informații care trebuie transformate în cunoștințe necesare luării deciziilor la cel mai înalt nivel în cadrul unei universități. Sarcina de transformare a datelor și informațiilor financiar-contabile în cunoștințe despre situația financiară a universității revine analizei financiar-contabile și a managementului situației financiar-patrimoniale. În acest sens, se va urmări³⁷: asigurarea echilibrului economico-financiar; creșterea rentabilității; asigurarea integrității patrimoniale și a dezvoltării și modernizării patrimoniului; asigurarea lichidității și solvabilității, respectiv a bonității; consolidarea gestiunii economico-financiare.

5.4 Informațiile de tip cost în luarea deciziilor

³⁶ Țugui A. „Contabilitatea inflației. Teorie. Practică. Modelări informatice”, Ed. Economică, București, 2000, pp. 64-67

³⁷ Bogdan I., „Management universitar”, Ed. Universitară, București, 2004, p. 322

Luarea deciziilor este o sarcină dificilă pentru managerul universității, costurile fiind factorul de bază al deciziei. În acest sens, pentru a lua o decizie, contabilitatea managerială trebuie să ofere informații asupra costurilor, iar decizia luată să ofere răspuns la următoarele întrebări: Ce costuri sunt influențate de decizie? Cum se poate acționa asupra costurilor? Cum se vor comporta costurile după luarea unei decizii? La ce cost se renunță când este luată o decizie? În urma luării unor decizii, costurile universității vor suferi modificări, având în vedere categoriile de costuri:³⁸

- Cost reversibil - se mai poate reveni asupra deciziei de angajare a lui; Cost ireversibil - nu se mai poate reveni asupra deciziei de angajare a lui, indiferent de soluția adoptată.
- Cost controlabil - decidentul are o putere totală asupra apariției acestui cost; Cost administrat - apare atunci când este impus decidentului din exteriorul entității.
- Cost determinat - există o relație clară între acest cost și efectul obținut; Cost discreționar - relația costului cu rezultatul este mai "discretă".
- Cost ascuns - este deja generat (fiind un cost trecut) și nu poate fi evitat, indiferent de acțiunea pe care managerul se decide să o desfășoare; Cost vizibil - decidentul poate cunoaște volumul cheltuielilor reale ce au fost incluse în acesta.
- Cost extern (externalizat) - costul care se transferă unor terți; Cost intern - cost aferent activității entității.

Existența acestei tipologii a costurilor, determină managerul universității să ia decizii, luând în considerare costurile asupra cărora se poate acționa și cele asupra cărora nu se poate acționa.

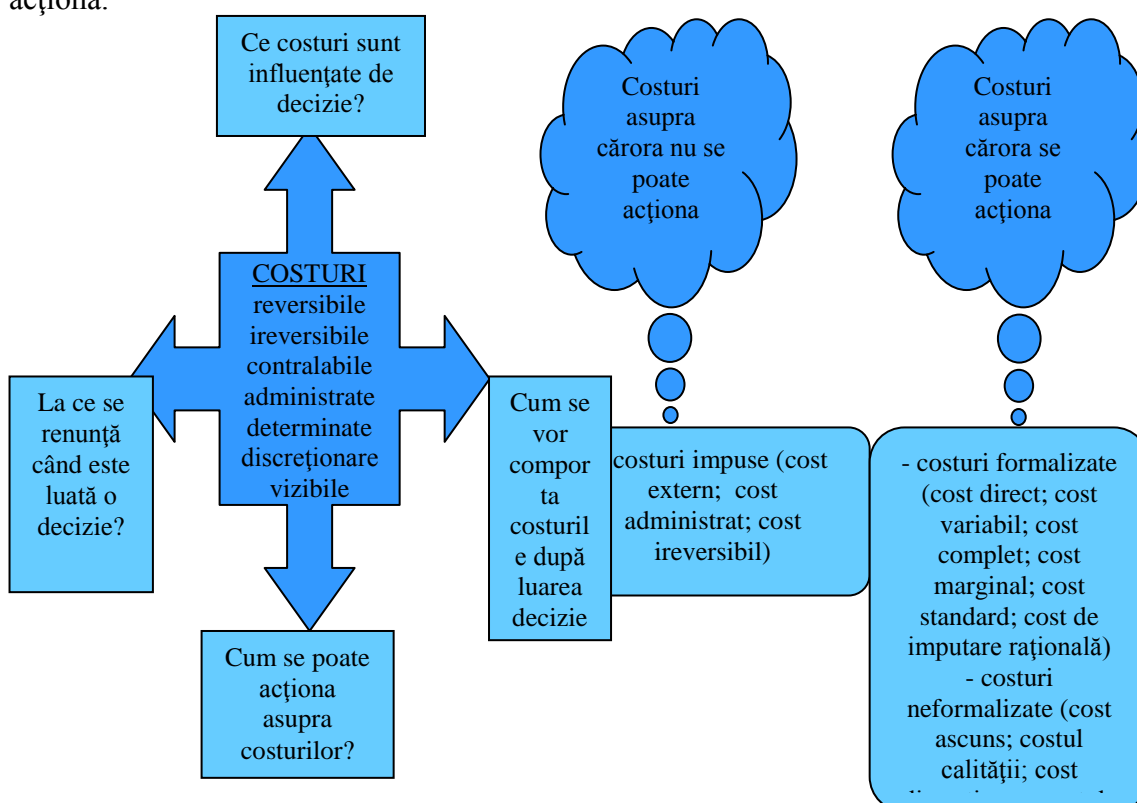


Figura nr. 5.5 Decizia și costurile

Figura nr. 5.6 Acțiune asupra costurilor

³⁸ Budugan D., Georgescu I., Berhea I., Bețianu L., „Contabilitate de gestiune”, Ed. CECCAR, București, 2007, pp. 399-400

Amploarea problematicii managementului costurilor depinde de profilul instituției de învățământ superior, de complexitatea ei și de eficiența managementului general. În ansamblul problematicii abordate, într-un management performant, nu au ce căuta risipa și proasta gospodărire.

Astfel, pot fi luate în considerare următoarele «reguli de aur» pentru atingerea economicității, eficienței și eficacității resurselor financiare :

- Pentru o prognoză corectă a cheltuielilor trebuie analizat fiecare tip, volum și termeni de cheltuieli.
- Înțelegând din ce tip de cheltuieli fac parte costurile, se poate estima dacă sunt controlabile.
- Terminologia costurilor poate fi dificilă, dar trebuie stăpânită.
- La estimarea corectă a cheltuielilor din bugetul actual trebuie verificate cheltuielile înregistrate în perioada trecută, pentru a nu se omite anumite categorii.
- Programarea cheltuielilor este crucială pentru prognoza corectă a fluxului de numerar.
- Costurile fixe și variabile trebuie verificate pabtru asigurarea că au sens financiar.
- De obicei, costurile nu sunt numai fixe, ori numa variabile, ci o combinație între ele.
- Costurile indirecte trebuie folosite în evaluarea adevăratei profitabilități a serviciilor sau produselor.
- Comportamentul unui cost trebuie analizat după felul cum este asociat volumului de activitate al unității.
- Trebuie înțeleasă relația cauză – efect oglindită în costuri.
- Înțelegerea costurilor presupune identificarea scopului sau scopurilor pentru care sunt asumate.
- Alocarea costului trebuie realizată între bunurile, serviciile și deprtamentele ce le folosesc.
- Bugetul întocmit prin metoda de jos în sus, sau buget cu bază zero analizează relația costuri-beneficii.
- Bugetul de jos în sus este adecvat costurilor de susținere și discreționare.
- Pentru a genera valori exacte și a identifica mai precis ce produse și servicii aduc resurse bănești, trebuie înțeles ce anume determină costurile unui departament.
- Evaluarea cheltuielilor capitalului este crucială pentru succesul entității.
- Este necesar ca, la întocmirea bugetului, managerii să evalueze de ce nu se ating cifrele estimate și ce trebuie făcut pe viitor pentru a corecta acest aspect.
- Toate tipurile de cheltuieli din secțiunea costuri a bugetului trebuie verificate detaliat, abaterile trebuie analizate în funcție de cauze, de remedii și de impactul remediei.
- Un buget bun se întocmește numai prin urmărirea unui model logic și structurat.

Teme de casă

1. Determinarea ecuațiilor fundamentalele contabilității pe baza documentelor financiare de sinteză la Universitatea X.
2. Analiză economico-financiară (utilizând metode cantitative și metode calitative) pe baza indicatorilor economico-financiarilor la Universitatea X.
3. Identificarea informațiilor de tip cost la nivelul Universității X, în baza tipologiei costurilor.

Bibliografie

- Atrill P., McLaney E. - *Contabilitatea și finanțele - pe înțelesul tuturor*, Ed. Rentron & Straton, 2006



- Boardman A.E., Greenberg D.H., Vining A.R., Weimer D.L. – *Analiza cost – beneficiu. Concepte și practică*, Ed. ARC, București, 2004
- Bogdan I. – *Management financiar*, Ed. Universitaria, București, 2004
- Brookson S. – *Cum să gestionăm bugetele*, Ed. RAO, București, 2001
- Budugan D., Georgescu I., Berheci I., Bețianu I. – *Contabilitate de gestiune*, Ed. CECCAR, București, 2007
- Cernușcă L. - *Strategii și politici contabile*, Ed. Economică, 2004
- Dascălu C. - *Convergența contabilității publice din România la standardele internaționale de contabilitate pentru sectorul public*, Ed. CECCAR, 2009
- C. M. Draganello di Pacioluca C. M. - *Bazele contabilității instituțiilor publice - 2008 - conformă reglementărilor Uniunii Europene*, Ed. Universitară, 2007
- Draganello di Pacioluca C. M - *Revoluția contabilității*, Ed. Universitară, 2007
- Drăgan C. M. - *Noile orizonturi ale contabilității instituțiilor publice*, Ed. Universitară, 2009
- Drăgan, C.M. - *ABACO - Contabilitatea pe înțelesul tuturor*, Ed. Româno-germană Alpha MDN, 2009
- Inamori K. – *Oameni & Profit. O filosofie economică pentru secolul XXI*, Ed. Economică, București, 1998
- Lefter C., Bănuț A. – *Finanțe publice, contabilitate bugetară și de trezorerie*, Ed. Economică, București, 2002
- Munday S. – *Idei de avangardă în economie*, Ed. CODECS, București, 1999
- Oancea-Negesu M. D. - *Analiza și evaluarea informațiilor financiare*, Ed. Economică, 2009
- Pitulice C., Glăvan M. - *Contabilitatea instituțiilor publice din România*, Ed. Contaplus, 2007
- Popa A.F., Nichita M., Pitulice I.C., Jianu I. - *Studii practice privind aplicarea standardelor internaționale de raportare financiară în România*, Ed. Contaplus, 2007
- Stancu D. - *Contabilitate și finanțe pentru ingineri*, Ed. Economică, 2009
- Țugui A. – *Contabilitatea inflației. Teorie. Practică. Modelări informatice*, Ed. Economică, București, 2000
- *Contabilitatea instituțiilor publice - ediția a III-a - actualizată la 3 iunie 2009*, Ed. Best Publishing, 2009
- [OMFP 2169/2009 - norme organizare și conducere contabilitate instituții publice](#)

6. Auditul intern și managementul riscurilor în instituțiile de învățământ superior

Prof. univ. dr. Dobre Elena
Univ. Ovidius, Constanta

6.1. Managementul riscurilor în instituțiile de învățământ superior din Regatul Unit al Marii Britanii

Rolul organismului de conducere în managementul riscurilor și apetitul pentru risc
În activitatea lor, instituțiile de învățământ superior pot identifica beneficii ce provin din managementul riscurilor, ce include abilitatea de a lua decizii bine informate cu privire la oportunități și adresarea constructivă asupra noilor tipuri de risc. Un bun management al riscurilor include nevoia de a crea o legătură de sus în jos și de jos în sus pentru a produce o imagine convingătoare a profilului de risc al instituției. Beneficiile managementului riscurilor (și ale oportunităților) sunt bine cunoscute în toate sectoarele economiei. Managementul riscurilor asigură abilitatea de a identifica, judeca și de a valorifica oportunitățile sistematice în moduri în care înainte nu erau neapărat posibile. Managementul activ al riscurilor este responsabil de promovarea și dezvoltarea unui bun management, și anume:

- Proiectele și inițiativele sunt mai bine gestionate
- Riscurile inutile sunt evitate (sau echilibrate prin accesarea unor oportunități realiste)
- Procesul de management al riscurilor promovează și facilitează relațiile mai bune între instituții, atât între departamentele academice cât și între departamentele de servicii.
- Se produce o mai mare conștientizare a activităților și inițiativelor în instituții, rezultatul fiind că managerii de vârf devin mai implicați.

Cei mai cunoscuți factorii ce determină riscul antreprenorial și oportunitățile la nivel strategic, includ:

- Taxe de școlarizare variabile, competiție susținută între studenți și așteptările mereu în schimbare ale studenților;
- Expunerea tot mai mare și încrederea în piețele străine/externe, competiția globală și alianțele;
- Restructurare, investiții în infrastructură, expansiunea instituționalizată și proiecte de capitaluri mari;
- Comercializarea oportunităților și a tehnologiilor noi și emergente;
- Implicare în parteneriate și asociații.

Sectorul învățământului superior din Anglia a implementat de mai mulți ani procedurile formale de gestionare a riscurilor. S-a identificat faptul că beneficiile managementului riscurilor și oportunităților sunt larg recunoscute în acest sector. Bunele practici de management al riscurilor în acest sector arată că:

- Rolul organismului de conducere (Consiliul de Administrație sau Senatul) este de crea un sistem de control intern prudent și eficace capabil să aprecieze și să gestioneze riscurile.
- Membrii organismului de conducere trebuie să primească informații clare, de înaltă acuratețe, în timp util și cu un flux informațional bun cu comitetele consultative și cu managementul de vârf.
- Consiliul de Administrație (Senatul) ar trebui să mențină un sistem de control intern bine pus la punct pentru a proteja interesele *stakeholder*-ilor și activele patrimoniale ale institutiei. Ar trebui ca, cel puțin anual, să revizuiască și să raporteze eficacitatea



controalelor interne. Revizuirea ar trebui să cuprindă toate controalele de tip material inclusiv, financiare, operaționale, de conformitate cât și ale sistemelor de management al riscurilor;

- Membrii organismului de conducere trebuie să analizeze și să ajute la dezvoltarea propunerilor asupra strategiei, să pună sub lupă performanța, capacitatea managementului de a-și fi atins obiectivele și de a monitoriza raportarea performanței. În mod normal, ar trebui să fie satisfăcuți de integritatea informațiilor financiare și de faptul ca verificările financiare și sistemele de management al riscurilor sunt robuste și defensive (constructive și îndreptate spre îmbunătățirea activităților).
- Managementul riscurilor ajută organismele de conducere să-și îndeplinească responsabilitățile în mod eficace.
- La rândul lor, organismele de conducere aduc o bună contribuție în managementul riscurilor pentru că prin experiența lor susțin și provoacă managerii.
- Comitetele de audit sunt responsabile de imaginea de ansamblu asupra procesului de management al riscurilor dar eficacitatea acestora ar putea fi mărită.
- Conceptul de „apetit pentru riscuri” este insuficient dezvoltat în sectorul educației superioare și nu este întotdeauna clar definit de universități.
- Așa cum strategia unei instituții va fi influențată de circumstanțe mereu în schimbare, tot așa va fi și apetitul pentru risc. Apetitul pentru risc ar trebui revizuit anual. Apetitul pentru risc ar trebui să ia în considerare toleranța la risc a stakeholder-ilor instituției.

Identificarea și evaluarea riscurilor- Puncte cheie:

- Riscul net este riscul de înfruntat după luarea în considerare a controalelor de diminuare – riscul rezidual.
- Ratingul riscului brut și net este o practică variabilă.
- Acțiunile și controalele pentru îmbunătățire ar trebui evaluate și documentate. De asemenea ar trebui luată în considerare și eficacitatea controlului.
- Modalitatea cea mai cunoscută de a prezenta descoperirile analizei riscurilor este ținerea Registrului riscurilor. Rubricile acestui registru se referă la: *Tipul riscului, Descrierea riscului, Consecința sau descrierea naturii riscului, Rating-ul (clasamentul după impact și probabilitate, controale, acțiuni de îmbunătățire.*

Întrebările frecvente pe care și le pun managerii și auditorii interni în timpul revizuirii și documentării controalelor și a expunerii reziduale la risc sunt:

- Sunt adecvate controalele de reducere a riscurilor reziduale la un nivel acceptat?
- Controalele sunt efectuate în mod regulat?
- Controalele pot fi testate ocazional sau pot fi monitorizate?
- Sunt necesare acțiuni suplimentare pentru a reduce riscul rezidual la un nivel acceptat?
- Putem urmări și monitoriza implementarea acestor acțiuni?
- Dacă dorim să analizăm și să urmărim riscul la un nivel net/rezidual, avem disponibile suficiente informații?
- Ce parte integrată a procedurilor de revizuire putem analiza dacă costurile și acțiunile de reducere a consecințelor negative sunt eficiente și comensurabile cu riscul?

Prioritizarea riscurilor și raportarea- Punctele cheie sunt:

- Rapoartele asupra riscurilor trebuie ajustate pe nevoile utilizatorilor implicați - cel mai eficient raport este prezentat simplu.

- Comitetele de audit și organismele de conducere ar trebui să ofere o mai bună conducere a informațiilor cu privire la managementul riscurilor.
- Nu există nici „un număr potrivit” de riscuri care ar trebui să se raporteze dar numărul trebuie să fie ușor de gestionat, bazat pe un sistem de priorități.

Schema de raportare asupra managementului riscurilor este prezentată mai jos³⁹:



Categoriile de risc ce pot fi identificate în registrul de riscuri sunt:

- noile riscuri
- riscuri durabile/care persistă
- riscuri provocatoare
- riscuri pe cale de dispariție
- riscuri dispărute
- riscuri re-emergente / care se pot reedita

Studii de caz ilustrative de management al riscurilor în instituții de învățământ superior

Studiul de caz: Universitatea din Southshire- construirea unui nou Centru de Invățământ (Learning Resource Centre)

Strategia privind proprietățile imobiliare reclamă o investiție strategică majoră pentru un nou centru de resurse de învățare. Oportunitatea a fost folosită pentru reconfigurarea unei mari părți a campusului, ce a avut ca rezultat un cost total estimat la 33 milioane lire sterline. Proiectul a fost în mod clar dezvoltat în cadrul strategiei proprietății imobiliare, dar înainte să poată continua, detaliile inițiale au fost analizate de conducere. Consiliul a cerut ca toți pașii să fie urmați în așa fel încât riscurile aparținând acestui proiect să fie minime. Așadar echipa managerilor de vârf a luat în considerare opinia unor experți: o firmă de contabilitate a dezvoltat un plan de reducere a taxelor, și o licitație a avut loc pentru alegerea unei mari firme de arhitectură, pentru manageri de proiect externi și pentru consultanți de planificare. Directorul

³⁹ *Risk management in higher education - A guide to good practice, prepared for HEFCE by PricewaterhouseCoopers, 2005*



departamentului -proprietăți imobiliare s-a asigurat că un Registru al Riscurilor a fost creat cu ajutorul, ofițerului de siguranță, a șefului auditului intern și cu ajutorul sindicatelor. Designul a fost aprobat de un grup de conducere, a fost calculat și oferit un preț în concordanță cu standardele financiare ale universității. Proiectul a fost finanțat parțial de Consiliul de Finanțare (4 milioane lire sterline), cash din rezerve (3 milioane lire sterline), 1 milion lire sterline din donații de la foști studenți, și restul printr-un împrumut de la băncile universității (25 milioane lire sterline).

Contractul de construcție s-a făcut folosind tarifele normale ale universității, care cuprinde facturarea tuturor necesităților. Prețul contractului s-a încadrat în buget și lucrarea a început la termen. După șase luni, universitatea a obținut capital adițional ce a permis să crească substanțial numărul de stații de lucru și facilități de calcul care ar putea fi încorporate în clădire. Din păcate când a fost făcută o analiză integrală s-a constatat că va trebui să fie o făcută o modificare a designului, în special a echipamentului de ventilare toate acestea trebuind să fie realizate repede pentru a nu fi pierdute fondurile adiționale. În ciuda realizării evaluării tehnice, costul total al proiectului a ajuns de la 2 milioane lire sterline la 35 milioane lire sterline. În același timp recrutarea studenților a devenit mai dificilă decât s-a anticipat cu rezultatul ca universitatea a trebuit să mai retragă din rezervele de lichidități mai mult decât s-a prevăzut. Directorul de finanțe a luat contact cu banca ce era pregătită doar să ofere fonduri suplimentare la o rată prohibitivă, deoarece din cauza preocupării legate de cashflow-ul universității. Ținând cont de nevoia terminării la timp a proiectului și lipsa de alternative împrumutul suplimentar a fost acceptat. Când contractorul a prezentat raportul final al proiectului, universitatea a fost surprinsă să constate costuri adiționale de aproape 1 miliard lire sterline. S-a constatat că acest fapt a fost rezultatul unui volum mare de variații neplanificate, adăugate de subcontractori și înaintate universității.

Din păcate la scurt timp încheierea proiectului, o parte din structura de beton s-a prăbușit, în timp ce clădirea era reparată nu era posibilă echiparea pe interior a clădirii, astfel aceasta nu a fost disponibilă la începutul semestrului. La sfârșitul anului, auditorii externi au informat universitatea ca au fost încălcate clauzele memorandumului financiar cu Higher Education Funding Council for England (HEFCE). Când HEFCE a fost informată, aceasta a cerut o revizuire formală a circumstanțelor. Astfel s-au constatat următoarele deficiențe:

- formalizarea controalelor de management al proiectului nu a fost adecvată
- un proces inadecvat de apreciere a riscurilor – fără a implica departamentul financiar, echipa de design și utilizatori.
- o lipsă de colaborare între echipa de proiect și utilizatori.
- planificarea eventualităților a fost neadecvată
- nu s-a prezentat nici un raport interimar/provizoriu către conducere.

S-a concluzionat că proiectul nu a gestionat corect/judicios resursele financiare adică proiectul a furnizat poor value for money și nu rich value for money. Drept rezultat universitatea s-a ales cu publicitate negativă, mai ales făcută de ziarul local care era într-o campanie de blamare a consumului excesiv și a extravagantei. În cele din urmă membrii autorității locale au cerut Oficiului National de Audit, să investigheze și să critice echipa managementului de vârf a institutiei.

Rolul comitetelor de audit și principii de bună practică în instituții de învățământ superior

Comitetul de audit are un rol cheie în cadrul guvernantei. Aceasta poate oferi o vedere de ansamblu suplimentară și o supraveghere mai specializată asupra managementului riscurilor, a



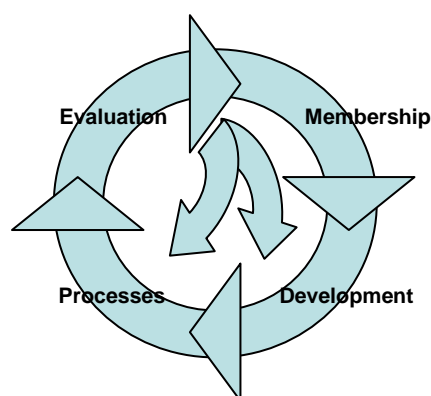
controlului și a acordurilor de guvernare. În ciuda acestui fapt nu se poate aștepta că aceasta să ofere sfaturi pertinente conducerii decât dacă aceasta este independentă, diligentă, și care deține informații relevante și credibile. Membrii comitetului de audit trebuie să fie în poziția de a înfrunta managementul și a-i atrage atenția asupra practicilor incorecte chiar și în instituțiile de succes.

Independența se referă la integritatea fiecărui membru al comitetului de audit. Nu este rezonabil să existe relații financiare cu instituția, managementul sau auditorii – relații de serviciu, personale, politice sau filantropice. Acestea ar putea afecta integritatea membrilor comitetului de audit și motivația acestora de a pune în discuție activă, managementul.

Intr-o eră a complexității în care tranzacțiile financiare și standardele de contabilitate au început să devină din ce în ce mai elaborate, nu mai este posibil pentru membrii comitetelor de audit să opereze eficient doar cu cunoștințe superficiale de audit și de contabilitate. Trebuie să aibă expertiză sau acces la expertiză în domeniul rapoartelor financiare. Ei trebuie să înțeleagă politicile de contabilitate ce subordonează întocmirea rapoartelor financiare, de ce sunt alese acestea și cum sunt aplicate, așa încât rezultatul final reflectă corect înțelegerea lor.

În ciuda acestui fapt capacitățile și experiența membrilor comitetului de audit trebuie să se extindă mai departe de tărâmul finanțelor. Ar trebui să aibă capacitatea care să îi ajute să contribuie efectiv la prevederea managementului riscului, controlului guvernării și economicitatea în gestionarea fondurilor. Integritatea și onestitatea, capacitatea de a chestiona inteligent și a dezbate constructiv și abilitatea de a combate riguros și a decide obiectiv sunt unele din caracteristicile esențiale ale comitetului de audit.

Chiar și acei membri care sunt riguros independenți, diligenți și cunoscători se vor dovedi a fi ineficienți dacă nu au acces și înțelegere pentru informațiile relevante. Comitetele de audit sunt tot atât de bune ca informațiile pe care le primesc și sunt de obicei independente de conducerea executivă, de auditori interni și de cei externi. Comitetele de audit ar trebui să fie încrezătoare în echipa de management superior, și în faptul că sistemul de management al informațiilor este suficient și eficient, ceea ce conferă rolul auditorilor interni. Comitetele de audit eficiente sunt sprijinite de „*building blocks*” o structură propice, cu responsabilități bine definite și rezonabile și cu procese de operare; o înțelegere bună a problemelor curente și emergente și un proces semnificativ de evaluare. Aceasta poate fi considerat ca fiind un „ciclu de eficacitate”⁴⁰.



⁴⁰ *Handbook for Members of Audit Committees in Higher Education Institutions*, Committee of University Chairmen, Department for Employment and Learning (Northern Ireland), Higher Education Funding Council for England, Higher Education Funding Council for Wales, Scottish Funding Council, February 2008/06, p.7



Principala atribuție a comitetului de audit este supravegherea următoarelor aspecte:

- *eficacitatea gestionării riscurilor* instituției, organizarea conducerii, a controlului, precum și a promovării economicității și eficienței (cheltuirea judicioasă a banilor în mod economic și eficient);
- *organizarea sau contractarea auditului intern*, inclusiv: a) consilierea organismului de conducere privind numirea auditorului intern; b) supravegherea naturii și ariei sau domeniului de aplicare a auditului intern; c) eficiența procesului de audit intern;
- *contractarea auditului extern*, inclusiv: a) consilierea organismului de conducere privind numirea auditorului extern; b) supravegherea naturii și ariei sau domeniului de aplicare a auditului extern; c) eficacitatea procesului de audit extern;
- *aspecte de audit ale situațiilor financiare ale instituției*, inclusiv opinia de audit extern, declarația privind responsabilitatea întocmirii situațiilor financiare de către conducere, declarația privind controlul intern și orice aspect relevant menționat în scrisoarea auditorilor externi adresată managementului

Provocările privind eficacitatea comitetului de audit sunt reflectate de întrebările frecvente ce apar în legătură cu rolul comitetului de audit în managementul riscului și anume:

- Acest rol a fost definit în mod oficial?
- Oare membrii comitetului înțeleg aspectele managementului de riscuri pe care ei le vizează?
- Cât de des comitetul de audit ia în considerare managementul riscurilor?
- comitetul de audit a stabilit tipul de informații de care au nevoie în gestionarea riscurilor?
- Comitetul de audit este responsabil de toate aspectele managementului de riscuri sau este mai adecvat ca unele aspecte să fie rezervate organismului de conducere?
- Are comitetul de audit posibilitatea de a discuta despre cât de bine sunt gestionate riscurile cheie cu responsabilii riscurilor?

Principiile de buna practică pentru comitetul de audit se referă la următoarele:

rolul comitetului de audit, termenii de referință, membrii comitetului de audit și întâlniri, aptitudinile și experiența membrilor comitetului de audit, procesele comitetului de audit, rapoarte și comunicări, pregătire profesională și dezvoltare, evaluarea eficienței comitetului de audit.

Strategii și raportare privind economicitatea utilizării fondurilor (value for money)

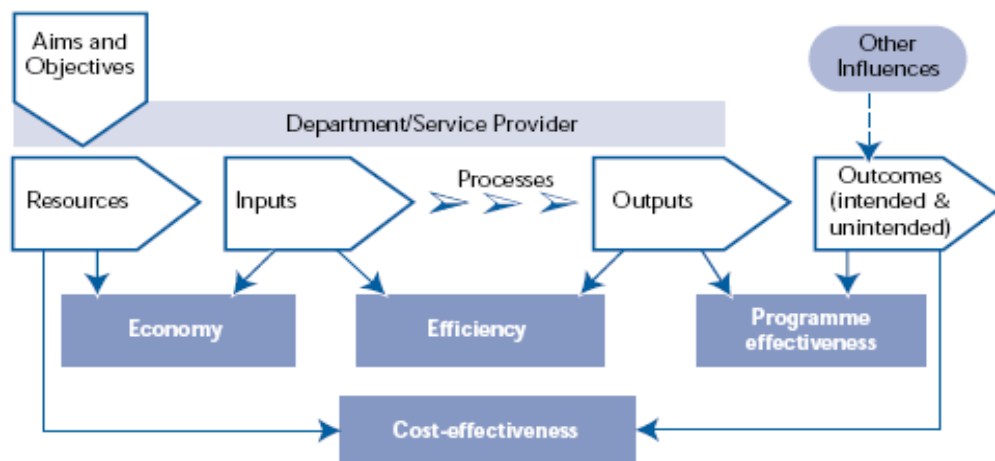
Abordarea tipică și actuală a gestionării judicioase a fondurilor în universitățile din UK se referă la:

- existența unor echipe de lucru VFM/ grup de coordonare VFM
- cerințe de ofertă și cotație în cadrul reglementărilor financiare
- un program de cerere și ofertă pentru servicii cheie (cum ar fi furnizorii de energie, servicii bancare, fotocopiere) precum și o echipă de achiziții publice de a sprijinii aceasta activitate
- stabilirea de contracte- cadru pentru servicii profesionale (de ex. pentru imobiliare)
- evaluări interne în mod periodic a departamentelor și a domeniilor de activitate
- revizuirii ale modului de cheltuire a banilor pe categorii de cheltuieli (de ex: catering, achizitii publice, altele)
- reacții de răspuns (feedback) ale auditului intern cu privire la eficiența, eficacitatea și economia proceselor și sistemelor pe care le-a revizuit
- rezultatele exercițiilor de evaluare comparativă care au fost efectuate cu alte instituții sau cu sectorul trans- benchmarking, cum ar fi cel facilitat de HESA sau HEFCE în UK.

Definirea conceptului de value for money poate fi făcută după schema de mai jos⁴¹:

Relationship between Inputs, Outputs and Outcomes

This figure shows the relationship between inputs, outputs and outcomes



Source: National Audit Office, UK Politici formalizate de management al riscurilor

Politicile de gestionare a riscurilor pot fi utilizate de instituțiile de învățământ superior pentru a preciza abordarea componentelor procesului de gestionare a riscurilor și pentru a obține aprobarea procesului în cauză. Aprobarea se dă pe un document de lucru de către conducerea universității. Documentul de aprobare a politicii de management al riscurilor cuprinde următoarele secțiuni:

- Scopul documentului
- Principalele abordări care stau la baza managementului riscurilor
- Rolul organismului de conducere (consiliul de administrație)
- Rolul echipei de management de vârf (senior management team)
- Componente cheie ale sistemului de control intern și de management al riscurilor
- Revizuirea anuală a eficacității

6.2. Argumente și soluții de consolidare a auditului intern bazat pe analiza riscului în universitățile publice și private din România

Argumente legale:

– **pentru universitățile publice:** Ordin Ministerul Finanțelor nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern la entitățile publice pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial; Legea privind auditul public intern nr. 672/2002, Ordin Ministerul Finanțelor nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a legii privind auditul public intern, Ordin Ministerul Finanțelor nr. 1702/2005 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și exercitarea activității de consiliere desfășurată de auditorii interni în cadrul entităților publice.

⁴¹ *Guidance on value for money (VFM) strategies and reporting*, HEFCE, 1 August 2008, p.3



- **pentru universitățile private:** prevederile Art. 160 alin. (2) din Legea societăților comerciale nr. 31/1990, modificată și completată prin Legea nr. 441/2006 (*Situațiile financiare ale societăților comerciale, care intra sub incidența reglementărilor contabile armonizate cu directivele europene și standardele internaționale de contabilitate, vor fi auditate de către auditori financiari - persoane fizice sau persoane juridice -, în condițiile prevăzute de lege. Societățile comerciale ale căror situații financiare sunt supuse, potrivit legii sau hotărârii acționarilor, auditului financiar, vor organiza auditul intern potrivit normelor elaborate de Camera Auditorilor Financiari din România*);

Conform OMFP nr. 946/2005, controlul intern reprezintă ansamblul politicilor și procedurilor concepute și implementate de către managementul și personalul entității publice, în vederea furnizării unei asigurări rezonabile pentru:

- *atingerea obiectivelor societății într-un mod economic, eficient și eficace;*
- *respectarea regulilor externe și a politicilor și regulilor managementului;*
- *protejarea bunurilor și a informațiilor;*
- *prevenirea și depistarea fraudelor și greselilor;*
- *calitatea documentelor de contabilitate și producerea în timp util de informații de încredere, referitoare la segmentul financiar și de management.*

Alte definiții ale controlului intern: INTOSAI- Controlul intern este un instrument managerial utilizat pentru a furniza o asigurare rezonabilă că obiectivele managementului sunt îndeplinite. Comitetul Entităților Publice de Sponsorizare a Comisiei Treadway (S.U.A.) - COSO -

Controlul intern este un proces implementat de managementul entității publice, care intenționează să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la atingerea obiectivelor, grupate în următoarele categorii: eficacitatea și eficiența funcționării; fiabilitatea informațiilor financiare; respectarea legilor și regulamentelor. Institutul Canadian al Contabililor Autorizați (Criteria of Control) - CoCo - Controlul intern este ansamblul elementelor unei organizații (inclusiv resursele, sistemele, procesele, cultura, structura și sarcinile) care, în mod colectiv, îi ajută pe oameni să realizeze obiectivele societății comerciale, grupate în trei categorii: eficacitatea și eficiența funcționării; fiabilitatea informației interne și externe; respectarea legilor, regulamentelor și politicilor interne.

Conducătorii universității ar trebui să dispună - ținând cont de particularitățile cadrului legal, organizațional, de personal, de finanțare și de alte elemente specifice- măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemelor de control managerial ale universității, inclusiv a procedurilor, formalizate pe activități. Obiectivele, acțiunile, responsabilitățile, termenele, precum și alte componente ale măsurilor respective vor fi cuprinse în programe de dezvoltare a sistemelor de control managerial.

Standardele de control managerial sunt grupate în cadrul a cinci elemente-cheie:

- **Mediul de control-** grupează problemele legate de organizare, managementul resurselor umane/etica, deontologie și integritate.

- **Performanța și managementul riscurilor-** subsumează problematica managementului legată de fixarea obiectivelor, planificare (planificarea multianuală), programare (planul de management) și performanța (monitorizarea performanței).

- **Informarea și comunicarea-** grupează problemele ce țin de crearea unui sistem informațional adecvat și a unui sistem de rapoarte privind executia planului de management, a bugetului, a utilizării resurselor, semnalarea abaterilor. De asemenea, conservarea și arhivarea documentelor trebuie avută în vedere.

- **Activități de control-** se focalizează asupra: documentării procedurilor; continuității operațiunilor; înregistrării excepțiilor (abaterilor de proceduri); separării atribuțiilor; supravegherii (monitorizării) etc.



▪ **Auditarea si evaluarea**-priveste dezvoltarea capacitatii de evaluare a controlului managerial, in scopul asigurarii continuitatii procesului de perfectionare a acestuia.

Fiecare standard este structurat pe 3 componente: ▪ Descrierea standardului - prezinta trasaturile definitorii ale domeniului de management la care se refera standardul, domeniu fixat prin titlul acestuia; ▪ Cerinte generale - anunta directiile determinante in care trebuie actionat, in vederea respectarii standardului; ▪ Referinte principale - listeaza actele normative reprezentative, care cuprind prevederi aplicabile standardului.

STANDARDELE DE MANAGEMENT/CONTROL INTERN

- *Mediul de control* Standardul 1 - ETICA, INTEGRITATEA Standardul 2 - ATRIBUTII, FUNCTII, SARCINI Standardul 3 - COMPETENTA, PERFORMANTA Standardul 4 - FUNCTII SENSIBILE Standardul 5 - DELEGAREA Standardul 6 - STRUCTURA ORGANIZATORICA

- *Performante si managementul riscului* Standardul 7 - OBIECTIVE Standardul 8 - PLANIFICAREA Standardul 9 - COORDONAREA Standardul 10 - MONITORIZAREA PERFORMANTELOR Standardul 11 - MANAGEMENTUL RISCULUI Standardul 15 - IPOTEZE, REEVALUARI

- *Informarea si comunicarea* Standardul 12 - INFORMAREA Standardul 13 - COMUNICAREA

Standardul 14 - CORESPONDENTA Standardul 16 - SEMNALAREA NEREGULARITATILOR

- *Activitati de control* Standardul 17 - PROCEDURI Standardul 18 - SEPARAREA ATRIBUTIILOR Standardul 19 - SUPRAVEGHEREA Standardul 20 - GESTIONAREA ABATERILOR Standardul 21 - CONTINUITATEA ACTIVITATII Standardul 22 - STRATEGII DE CONTROL Standardul 23 - ACCESUL LA RESURSE

- *Auditarea si evaluarea* Standardul 24 - VERIFICAREA SI EVALUAREA CONTROLULUI

Standardul 25 - AUDITUL INTERN

Standard 11 MANAGEMENTUL RISCULUI

Managementul riscului - metodologie care vizeaza asigurarea unui **control global al riscului**, ce permite mentinerea unui nivel acceptabil al expunerii la risc pentru o universitate, cu costuri minime. Managementul riscului cuprinde o gama larga de activitati riguros definite si organizate, plecand de la conditiile de existenta si obiectivele fundamentale ale universității, precum si analiza factorilor de risc intr-o concepie de functionare optima si eficienta. Descrierea standardului – universitatea analizeaza sistematic, cel putin o data pe an, riscurile legate de desfasurarea activitatilor sale, elaboreaza planuri corespunzatoare, in directia limitarii posibilelor consecinte ale acestor riscuri, si numeste salariatii responsabili in aplicarea planurilor respective. Cerinte generale- Orice actiune sau inactiune prezinta un risc de nerealizare a obiectivelor; Riscurile sunt acceptabile, daca masurile care vizeaza evitarea acestora nu se justifica in plan financiar; Riscurile semnificative apar si se dezvolta in special ca urmare a managementului inadecvat al raporturilor dintre entitatea publica si mediile in care aceasta actioneaza și a unor sisteme de conducere centralizate excesiv. Un sistem de control intern eficient presupune implementarea in universității a managementului riscurilor. Managerul are obligatia crearii si mentinerii unui sistem de control intern sanatos, in principal, prin:

▪ identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea si eficienta operatiunilor, respectarea regulilor si regulamentelor, increderea in informatiile financiare si de management intern si extern, protejarea bunurilor, prevenirea si descoperirea fraudelor;

▪ definirea nivelului acceptabil de expunere la aceste riscuri;

▪ evaluarea probabilitatii ca riscul sa se materializeze si a marimii impactului acestuia;



- monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor;
- verificarea raportării executiei bugetului, inclusiv a celui pe programe.

Referințe principale – reglementări, norme interne, regulamente

Standard 17 PROCEDURI

Descrierea standardului - Pentru activitățile din cadrul entității publice și, în special, pentru operațiunile economice, aceasta elaborează proceduri scrise, care se comunică tuturor salariaților implicați. Există o singură accepțiune cu privire la proceduri: aceea a metodelor de lucru și a procedurilor scrise, formalizate - care constituie obiectul acestui standard - specifice pentru fiecare entitate publică, referitoare la activitățile acesteia. Aceste proceduri trebuie să fie:

- scrise, respectiv formalizate. Cunoștințele individuale și colective trebuie stocate și puse în ordine care corespunde scopurilor entității publice;
- simple și specifice. Procedurile scrise se constituie în instrument de lucru, pentru ca executanții să cunoască normele legale ce trebuie respectate, pentru fiecare domeniu al entității publice;
- actualizate în mod permanent, în funcție de evoluția reglementărilor în materie;
- aduse la cunoștința executanților.

Cerințe generale - universitatea trebuie să se asigure că, pentru orice acțiune și/sau eveniment semnificativ, există o documentație adecvată și că operațiunile sunt consemnate în documente; Documentația trebuie să fie completă, precisă și să corespundă structurilor și politicilor entității publice; Documentația cuprinde politici administrative, manuale, instrucțiuni operaționale, check-lists-uri sau alte forme de prezentare a procedurilor; Documentația trebuie să fie actualizată, utilă, precisă, ușor de examinat, disponibilă și accesibilă managerului, salariaților, precum și terților, dacă este cazul; Documentația asigură continuitatea activității, în pofida fluctuației de personal; Lipsa documentației, caracterul incomplet sau/si neactualizarea acesteia constituie riscuri în realizarea obiectivelor; Întocmirea și urmărirea executării graficului de circulație a documentelor la fiecare nivel de responsabilitate din universitate.

PROCEDURILE FORMALIZATE ar trebui să conțină următoarele rubrici:

- **Lista atribuțiilor și responsabilităților** cu elaborarea, verificarea și aprobarea procedurii;
- **Situația edițiilor și a reviziilor** procedurii operaționale;
- **Lista persoanelor** la care se difuzează procedura operațională;
- **Scopul** procedurii operaționale;
- **Domeniul de aplicare** a procedurii operaționale;
- **Documentele de referință (reglementări)** aplicabile activității procedurate;
- **Definiții și abrevieri** ale termenilor utilizați în procedura operațională;
- **Descrierea** procedurii operaționale;
- **Responsabilități și răspunderi** în derularea activității;
- **Anexe**, înregistrări, arhivări.

I. **Argumente profesionale:** Standardele Internaționale de audit intern sunt disponibile pe site-ul Institutului Auditorilor Interni din Florida SUA (www.theia.org), pe site-ul Asociației Auditorilor Interni din România (AAIR- filiala IIA-SUA www.aair.ro). Scopul standardelor este de a:

- (1) Delimita principiile de bază care reprezintă practica auditului intern;
- (2) Oferi un cadru pentru realizarea și promovarea unei game largi de activități care să ducă la plus valoare prin calitate și cantitate;
- (3) Stabili bazele de evaluare a performanței auditului intern;
- (4) Se preocupe de îmbunătățirea proceselor și operațiunilor organizaționale (care tind spre calitatea totală a organizației). Standardele profesionale de audit intern sunt următoarele:

- 1xxx **Standarde de calificare (Attribute Standards)** - se aplică tuturor serviciilor de audit intern
- 2xxx **Standarde de performanță** /privind modul de lucru (**Performance Standards**)-se aplică tuturor serviciilor de audit intern



- **Standarde de implementare**-se aplică tipurilor specifice de misiuni: asigurare și consultanță, se aplică în mod integrat cu SC și cu SP

1xxx **Standardele de calificare** (*Attribute Standards*) reprezintă caracteristicile organizațiilor și părților (persoane sau grupuri) ce derulează/efectuează activități de audit intern

- **1000- Scop, autoritate, responsabilitati** (*Purpose, Authority, Responsibility*)
- 1100-Independența și obiectivitate (*Independence and Objectivity*)
- 1200-Competența și conștiinciozitate profesională (*Proficiency & Due Professional Care*)
- 1300-Program de asigurare și îmbunătățire a calității auditului intern (*Quality Assurance & Improvement*)

Scopul, autoritatea și responsabilitățile auditului intern trebuie să fie definite în conformitate cu Standardele de audit intern, în mod oficial, într-un **Regulament** propriu entității /**Norme proprii** entității /**CARTA auditului intern** (Chart), și care trebuie să fie aprobat de Consiliul de Administrație.

Scopul și misiunile auditului intern îmbracă 2 forme: **Asigurare și Consultanța**.

2xxx **Standardele de performanță/realizare** (*Performance Standards*) descriu natura activităților de audit intern și furnizează criteriile de calitate pe baza cărora să poată fi evaluată performanța acestor servicii

- 2000- **Gestionarea activității de audit intern** (*Managing the Activity*)
- 2100- Natura activității (*Nature of Work*)
- 2200- Planificarea misiunii (*Engagement Planning*)
- 2300- Realizarea misiunii (*Performing the Engagement*)
- 2400- Comunicarea rezultatelor (*Communicating Results*)
- 2500- Monitorizarea evoluției (*Monitoring Progress*)
- 2600- Soluționarea acceptării riscurilor de către management (*Management's Acceptance of Risks*)

Locul și rolul auditului intern în cadrul universităților publice din România

Conform reglementării naționale, Legea 672/2002 reglementează auditul public intern la entitățile publice, cu privire la formarea și utilizarea fondurilor publice și administrarea patrimoniului public. În înțelesul legii, **auditul public intern** este activitatea funcțional independentă și obiectivă, care dă asigurări și consiliere conducerii pentru buna administrare a veniturilor și cheltuielilor publice, perfecționând activitățile entității publice; ajută entitatea publică să își îndeplinească obiectivele printr-o abordare sistematică și metodică, care evaluează și îmbunătățește eficiența și eficacitatea sistemului de conducere bazat pe gestiunea riscului, a controlului și a proceselor de administrare.

Controlul intern este ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, **inclusiv auditul intern**, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale, în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace; include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile; Terminologia specifică, include:

Economicitatea - minimizarea costului resurselor alocate pentru atingerea rezultatelor estimate ale unei activități, cu menținerea calității corespunzătoare a acestor rezultate;

Eficacitatea - gradul de îndeplinire a obiectivelor programate pentru fiecare dintre activități și raportul dintre efectul proiectat și rezultatul efectiv al activității respective;

Eficiența - maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate;



Institutie publica mică - instituția care derulează un buget anual de până la nivelul echivalentului în lei a 100.000 euro pe o perioada de 3 ani consecutivi (compartimentul de audit public intern este obligatoriu organizat la instituțiile care depășesc această condiție);

Patrimoniu public - totalitatea drepturilor și obligațiilor statului, unităților administrativ-teritoriale sau ale entităților publice ale acestora, dobândite sau asumate cu orice titlu; fac parte din patrimoniul public drepturile și obligațiile referitoare atât la bunurile din domeniul public, cât și din domeniul privat al statului și al unităților administrativ-teritoriale;

Obiectivele auditului public intern sunt:

a) **asigurarea** obiectivă și **consilierea**, destinate să îmbunătățească sistemele și activitățile;
b) sprijinirea îndeplinirii obiectivelor entității publice printr-o abordare sistematică și metodică, prin care se evaluează și se îmbunătățește eficacitatea sistemului de conducere bazat pe gestiunea riscului, a controlului și a proceselor administrării. Sfera auditului public intern cuprinde:

- a) activitățile financiare sau cu implicații financiare desfășurate de entitatea publică din momentul constituirii angajamentelor până la utilizarea fondurilor de către beneficiarii finali, inclusiv a fondurilor provenite din asistența externă;
- b) constituirea veniturilor publice, respectiv autorizarea și stabilirea titlurilor de creanță, precum și a facilităților acordate la încasarea acestora;
- c) administrarea patrimoniului public, precum și vânzarea, gajarea, concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul privat/public al statului;
- d) sistemele de management financiar și control, inclusiv contabilitatea și sistemele informatice aferente.

Compartimentul de audit public intern se constituie în subordinea directă a conducerii și, prin atribuțiile sale, **nu trebuie să fie implicat în elaborarea procedurilor de control intern și în desfășurarea activităților supuse auditului public intern**. Tipurile de audit sunt următoarele:

- a) auditul de sistem- o evaluare de profunzime a sistemelor de conducere și control intern, cu scopul de a stabili dacă acestea funcționează economic, eficace și eficient, pentru identificarea deficiențelor și formularea de recomandări pentru corectarea acestora;
- b) auditul performanței- examinarea dacă criteriile stabilite pentru implementarea obiectivelor și sarcinilor entității publice sunt corecte pentru evaluarea rezultatelor și apreciază dacă rezultatele sunt conforme cu obiectivele;
- c) auditul de regularitate- examinarea acțiunilor asupra efectelor financiare pe seama fondurilor publice sau a patrimoniului public, sub aspectul respectării ansamblului principiilor, regulilor procedurale și metodologice care le sunt aplicabile.

Compartimentul de audit public intern auditează, cel puțin o dată la 3 ani, fără a se limita la acestea, următoarele: a) angajamentele bugetare și legale din care derivă direct sau indirect obligații de plată, inclusiv din fondurile comunitare; b) plățile asumate prin angajamente bugetare și legale, inclusiv din fondurile comunitare; c) vânzarea, gajarea, concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul privat al statului ori al unitatilor administrativ-teritoriale; d) concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul public al statului ori al unitatilor administrativ-teritoriale; e) constituirea veniturilor publice, respectiv modul de autorizare și stabilire a titlurilor de creanță, precum și a facilitatilor acordate la încasarea acestora;

f) alocarea creditelor bugetare; g) sistemul contabil și fiabilitatea acestuia;

h) sistemul de luare a deciziilor;

i) sistemele de conducere și control, precum și riscurile asociate; j) sistemele informatice

Auditul intern conform standardelor internaționale



Auditul intern: este o activitate independentă și obiectivă de *asigurare* și *consultanță/consiliere* în ceea ce privește gradul de control asupra operațiunilor, o îndrumă pentru a-i îmbunătăți operațiunile și contribuie la adăugarea unui plus de valoare. Auditul intern ajută această organizație să își atingă obiectivele, evaluând printr-o abordare sistematică și metodică, procesele sale de management al riscurilor, de control, și de guvernare a organizației și făcând propuneri pentru a le consolida eficacitatea⁴².

Serviciile de audit intern:

- *Servicii de asigurare* care au ca obiectiv evaluarea probelor pentru a oferi o opinie independentă sau concluzii cu privire la un proces, un sistem sau alte subiecte. Forma și scopul misiunii de asigurare se stabilesc de către auditorul intern. Persoane implicate: 1. persoana sau grupul implicat direct în procesul, sistemul sau *problema auditată* 2. persoana sau grupul care face evaluarea – *auditorul intern* 3. persoana sau grupul care folosește evaluarea (utilizatorul serviciului de audit intern – *conducerea*). **Asigurarea** reprezintă examinarea obiectivă a evidenței în scopul de a furniza o evaluare (apreciere) independentă asupra managementului riscului, asupra controlului intern sau asupra proceselor de guvernare/conducere. Auditul intern da entității o asigurare în ceea ce privește gradul de control asupra operațiunilor;
- *Servicii de consultanță* (în auditul public intern apare termenul de *consiliere*) care sunt recomandări de formă realizate în general la cererea specifică de misiune a unui client. Forma și scopul misiunii de consultanță fac subiectul acordului cu clientul. Persoane implicate: 1. persoana sau grupul care oferă recomandarea- *auditorul intern* 2. persoana sau grupul care caută și primește recomandarea- clientul misiunii- *conducerea*. **Consultanța** reprezintă servicii de audit intern, în afara serviciilor de asigurare ale auditului intern, prin care managementul este asistat (consultat/consiliat) pentru atingerea obiectivelor sale. Natura și aria de aplicabilitate a consultanței se stabilește cu clientul.

Rezultă că auditul intern este o **activitate** și nu neapărat o funcție în interiorul sau în cadrul organizatoric al entității, ci poate fi realizată și prin externalizare pe baze contractuale. Auditul intern este o activitate **independentă** ceea ce înseamnă: O atitudine mentală de independență și nu neapărat o supraveghere a celor care greșesc, O abordare participativă și nu o corectare *post factum* a operațiunilor, O abordare constructivă a disfuncționalităților și nu de confruntare cu cei responsabili. Auditul intern este o activitate independentă și **obiectivă**, ceea ce înseamnă că atitudinea mentală de independență are la bază competența și nu poziția în cadrul entității. Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă **de asigurare**, ceea ce înseamnă că serviciile de asigurare îmbunătățesc CALITATEA DECIZIILOR prin îmbunătățirea CALITĂȚII ȘI DISPONIBILITĂȚII informațiilor. Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă de asigurare și **consultanță/consiliere**, ceea ce înseamnă că serviciile de consultanță trebuie să măsoare nu numai dimensiunea deficiențelor ci trebuie, în plus, să sugereze cum se îndreaptă acestea sau mai mult, cum se previn acestea. **Prioritatea cea mai mare este construcția și funcționarea sistemului de control intern.** Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă de asigurare și consultanță **desemnată să adauge valoare** - Condițiile esențiale sunt: Competența profesională și Integrarea intelectuală. Principiul este trecerea de la critica *post factum* la construcția unei noi culturi organizaționale. Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă de asigurare și consultanță desemnată să adauge valoare și **a-i îmbunătăți operațiunile**- presupune preocuparea auditului intern pentru conformitatea operațiunilor, pentru protejarea activelor entității, dar și pentru eficacitatea și eficiența acestora. Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă de asigurare și consultanță desemnată

⁴² conform definiției date de *The Institute of Internal Auditors*, organismul global cu sediul în Altamonte Spring, Florida, SUA www.theiia.org



să adauge valoare și a-i îmbunătăți operațiunile și care **ajută organizația să-și atingă obiectivele**- Auditul intern AJUTĂ, ASISTĂ, CONSILIAZĂ dar nu înlocuiește responsabilitatea managementului. Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă de asigurare și consultanță desemnată să adauge valoare și a-i îmbunătăți operațiunile și care ajută organizația să-și atingă obiectivele **într-o abordare sistematică și metodică** (metodologia profesională face diferența) **pentru a evalua și îmbunătăți** (putem îmbunătăți chiar și ceea ce este deja satisfăcător) **procesele de management al riscurilor** (Dacă este bine gestionat, un risc nu mai este privit ca un pericol ce trebuie eliminat rapid ci ca o oportunitate (tehnică, organizatorică, comercială, financiară, etc.) Care este rolul auditorului intern? De a identifica și evalua riscurile organizației în vederea stabilirii gradului/ nivelului de control și măsurile de urmat) **procesele de control** (auditul intern evaluează sistemul de control intern din punct de vedere al eficacității și adecvării la obiectivele organizației), **procesele de guvernare** (auditul intern asistă consiliul de administrație și evaluează guvernarea din punct de vedere a integrității, transparenței, eficacității și eficienței- controlul intern este fundamentul guvernării fiind o problemă de transparență (Modele de control intern- COSO, COCO, CADBURY-TURNBULL, KING, VIENOT)

Soluții și modalități practice de organizare și implementare a auditului intern în universități publice și private

PROCEDURA ÎNTOCMIRII PLANULUI DE AUDIT INTERN

Scopul: Întocmirea planului de audit intern în conformitate cu cerințele standardelor de audit intern.

Premise: Planul de audit intern reprezintă cadrul de acțiune pentru Departamentul de Audit Intern și se întocmește de către șeful acestui departament.

Procedura: Șeful Departamentului de Audit Intern întocmește planul anual de audit intern precum și referatul cuprinzând criteriile de selectare a misiunilor de audit.

Comitetul de Audit: Analizează și aprobă planul anual de audit.

Consiliul de Administrație: Analizează și aprobă planul anual de audit. Planul anual de audit intern poate fi modificat în cursul anului în condițiile reiterării procedurii.

PLANUL DE AUDIT INTERN cuprinde: Tema misiunii de audit; Obiectivele misiunii de audit; Perioada supusă auditării; Unitatea (departamentul, secția, activitatea) auditată; Perioada desfășurării misiunii de audit.

PROCEDURA DE COLECTARE ȘI PRELUCRARE A INFORMAȚIILOR

Scopul: Colectarea de informații privitoare la structura/ activitatea auditată astfel încât auditorul să se familiarizeze cu domeniul ce urmează a fi auditat și identificarea factorilor de reușită a misiunii de audit.

Premise: Colectarea informațiilor în această etapă va permite ulterior divizarea proceselor sau activităților auditate în sarcini elementare, identificarea riscurilor proprii fiecărei sarcini și evaluarea lor. Colectarea informațiilor presupune: Identificarea principalelor elemente ale contextului economic în care entitatea sau activitatea auditată își desfășoară activitatea; Cunoașterea cadrului legislativ și normativ care reglementează activitatea entității sau activității auditate; Identificarea sistemelor de control pentru o evaluare prealabilă a punctelor forte și slabe; Reținerea constatrilor semnificative și recomandărilor din dosarul permanent și rapoartele de audit intern precedente, relevante pentru stabilirea obiectivelor misiunii de audit intern; Identificarea și evaluarea riscurilor semnificative; Identificarea surselor potențiale de informații care ar putea fi folosite ca probe ale auditului.

**Auditorii desfășoară activități specifice:**

1. Identifică legile, regulamentele și normele aplicabile structurii / activității auditate.
2. Apreciază factorii de reușită a misiunii de audit;
3. Obțin în vederea analizei: organigrama, regulamentele de funcționare, fișe ale posturilor, proceduri scrise ale structurii sau activității auditate etc;
4. Identifică responsabilitățile pe persoane;
5. Studiază circuitul informațiilor în cadrul structurii auditate;
6. Realizează proceduri analitice privind performanța structurii sau activității auditate în vederea analizei riscurilor și calității managementului (dacă acesta este unul din obiectivele misiunii);

PROCEDURA DE IDENTIFICARE ȘI DE ANALIZĂ A RISCURILOR

Scopul: Procedura urmărește identificarea riscurilor specifice structurii sau activității auditate. Evaluarea controlului intern din cadrul structurii sau activității auditate.

Premise: Aprecierea unui risc se realizează în funcție de: natura și specificul activității sau funcției auditate;- calitatea controlului intern; gravitatea consecințelor directe și indirecte ale producerii riscului; probabilitatea producerii riscului.

Procedura: Auditorii desfășoară activități specifice: 1. Realizează, pe baza informațiilor culese, lista activităților auditabile; 2. Pentru fiecare activitate auditabilă se stabilesc sarcini elementare; 3. Identifică riscurile asociate pentru fiecare sarcină elementară; 4. Precizează criteriile de evaluare a riscurilor; 5. Evaluează riscurile identificate; 6. Stabilesc obiectivele de auditat ca urmare a riscurilor identificate. 7. Precizează dispozitivele specifice fiecărei sarcini (obiective, mijloace, sistem informațional); 8. Întocmesc Tabelul Analiza riscurilor

Șeful Departamentului de Audit Intern

9. Organizează o ședință de analiză a obiectivelor de audit, a riscurilor și criteriilor de evaluare a acestora. După caz, poate dispune reevaluarea obiectivelor și riscurile identificate;
10. Aprobă Tabelul Analiza riscurilor.

Auditorii

11. Rețin Tabelul Analiza riscurilor în dosarul misiunii de audit intern.

TABELUL de ANALIZĂ A RISCURILOR cuprinde următoarele rubrici: Riscul; Clasificarea riscului; Probabilitate; Impact; Descrierea consecinței; Strategia existentă; Clasificarea riscului rezidual; Strategii necesare

Concluziile finale privind auditul intern și managementul riscurilor în universități pot fi formulate astfel:

- Practica actuală în universitățile din România este incipientă și se rezumă la un angajat-economist-care se focalizează pe aspecte financiar-contabile
- Auditul intern nu se exercită ca activitate interdisciplinară ci mai mult ca un control financiar intern
- Misiunile de consiliere ale auditului intern nu sunt nici inițiate de auditori nici solicitate de conducere
- Comitetele de audit nu sunt organizate
- În multe cazuri se confundă managementul calității cu managementul riscurilor și auditul calității cu auditul intern
- Auditul intern nu este bazat pe analiza riscurilor, deși spiritul profesional impus de standardele internaționale și de reglementările naționale este legat de strategia auditului intern bazat pe analiza riscurilor (*risk based audit- RBA*)

**Teme pentru studii de caz:**

- Să se inițieze planul de audit anual pe baza analizei riscurilor
- Să se evalueze sistemul de control intern al universității pe baza standardului de control managerial
- Simulați o misiune de audit intern pe linia standardelor de calitate în procesul de învățământ impuse de ARACIS

Bibliografie

- *Guidance on value for money (VFM) strategies and reporting*, HEFCE, 1 August 2008
- *Summary of common issues we find in our data audit work in institutions*, HESES08: Higher Education Students Early Statistics Survey 2008-09 (HEFCE 2008/37), available at www.hefce.ac.uk under Publications. - *Guidance on audit committees*, october 2008.pdf
- HEFCE (2006), *Model Financial Memorandum between HEFCE and institutions*. http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2006/06_24/
- HEFCE (2007) *Funding higher education in England: How HEFCE allocates its funds*. http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2007/07_20/
- Revised Turnbull Guidance October 2005.pdf
- OMFP nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzand standardele de management/control intern la entitatile publice pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial
- Legea privind auditul public intern nr. 672/2002
- OMFP nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a legii privind auditul public intern
- OMFP nr. 1702/2005 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și exercitarea activității de consiliere desfășurată de auditorii interni în cadrul entităților publice
- Legea societăților comerciale nr. 31/1990, modificată și completată prin Legea nr. 441/2006
- www.theiia.org ; www.aair.ro ; www.cafr.ro

Capitolul 7. Finanțarea și activitatea antreprenorială a instituțiilor de învățământ superior în contextul societății bazate pe cunoaștere

Prof. univ. dr. Elena Dobre
Univ. Ovidius Constanța

7.1 Repere privind societatea bazată pe cunoaștere

Statele Unite și multe alte țări parcurg tradiția spre economiile “*cunoașterii*” propulsate de inteligență. Importanța cunoașterii pentru *crearea de avuție* a crescut constant iar avuția sau bogăția nu se referă doar la bani. Instrumentele capitale ale cunoașterii sunt cunoștințele pe care le folosim pentru a genera cunoaștere. În acest context, ideea de bază este contribuția universității la progresul societății și economiei bazate pe cunoaștere. Motorul economiei și societății bazate pe cunoaștere este reprezentat de proiectele de cercetare, dezvoltare inovare (PCDI), ori universitățile pot fi principalii promotori, furnizori ai CDI. Ele sunt furnizoare de cunoștințe și se ocupa de transferul cunoștințelor. Liderii europeni s-au întâlnit în 2000 la Lisabona, anunțându-și intenția de a transforma Europa în “*cea mai competitivă și mai dinamică economie bazată pe cunoaștere din lume*” până în 2010⁴³. Strategia de la Lisabona punctează prioritățile actuale la nivelul UE: Investiții în cercetare; Știință și inovație; Dezvoltarea unui mediu de afaceri competitiv; Adaptarea pieței muncii în conformitate cu provocările demografice și politica energetică și schimbările climatice.

În perioada actuală în plan european, cunoașterea este considerată cel mai important activ pentru creșterea economică a unei țări. Producția intensivă de instrumente ale cunoașterii depinde de o forță de muncă educată la nivel înalt și implicit de sistemele de educație universitară. Mobilizarea capacităților și devotamentului cercetătorilor („knowledge workers”) este o provocare a timpurilor noastre⁴⁴.

Strategia națională a României privind CDI este prevăzută în **Planul Național de Cercetare, Dezvoltare, Inovare pt perioada 2007-2013** (PN II), aprobat prin HG 475/2007. În viziunea PN II, rolul sistemului național de CDI este acela de a dezvolta știința și tehnologia pentru creșterea competitivității economice, îmbunătățirea calității sociale și sporirea cunoașterii cu potențial de valorificare. Sistemul național de CDI este considerat **motorul dezvoltării cunoașterii** din România, capabil să susțină performanța prin inovare în toate domeniile și să atingă excelența științifică recunoscută pe plan internațional. Strategia națională de CDI este implementată de AUTORITATEA NAȚIONALĂ pentru CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ⁴⁵ (ANCS) care este organul de specialitate al administrației publice centrale, aflat în subordinea Ministerului Educației Cercetării și Tineretului prin care acesta își realizează atribuțiile în domeniul cercetării. Autoritatea este instituție publică finanțată de la Bugetul de Stat, prin Bugetul MECT și are misiunea de a sigura elaborarea, aplicarea, monitorizarea și evaluarea politicilor în domeniul cercetării-dezvoltării și inovării, în acord cu strategia și cu programul de

⁴³ Alvin Toffler, Heidi Toffler *Revolutionary Wealth*, 2006

⁴⁴ EUERЕК-Human Resources and Entrepreneurial University: The cases of Finland, Spain, Sweden and the UK-
Aljona Sandgren and Gorel Stromqvist, 14 December 2006

⁴⁵ Vezi www.ancs.ro



guvernare, în scopul de a fi asigurate, pe aceste baze, lărgirea patrimoniului național și internațional tehnologic și de inovare, dezvoltare durabilă, accesul pe piața internă, europeană și pe piețe globale, realizarea societății informaționale bazate pe cunoaștere, satisfacerea nevoilor cetățeanului și creșterea calității vieții.

7.2 Organizația antreprenorială și activitățile antreprenoriale - Universitatea privită ca întreprindere ce furnizează învățământ, cercetare și facilități pentru studenți

Integrarea cercetării alături de educație în nucleul dur al misiunii universitare a fost numită “the first university revolution”⁴⁶. Noile instituții universitare s-au îndreptat deja spre a doua revoluție ce tinde spre transformarea universităților în veritabile întreprinderi furnizoare de educație, cercetare și care dezvoltă activități economice de genul facilități pentru studenți. Aceste noi schimbări sunt caracterizate prin expresii precum: “the entrepreneurial university”, “academic capitalism”, “intellectual entrepreneurship”.

În mod evident, universitatea ca instituție de utilitate publică cu misiunea de a furniza educație, poate fi percepută din punct de vedere al organizării și conducerii ca fiind o întreprindere cu obiect de activitate specific.

Robert Reich fost secretar american al Muncii, citat de Alvin Toffler în 2006, arată că o parte semnificativă a forței de muncă este alcătuită din colaboratori cu contract, agenți liberi și persoane care lucrează pentru compania A dar sunt angajate de fapt la compania B. Altfel spus, *o companie va fi definită prin cine are acces la care date și cine are ia ce parte dintr-un anume flux de venituri pe care perioadă de timp. S-ar putea să nu mai existe deloc angajați în sensul strict al cuvântului*. Este cazul persoanelor care lucrează pentru proiecte iar proiectul trebuie înțeles ca o COMPANIE, ca o ORGANIZAȚIE mai ales că multe proiecte nu se pot realiza fără o companie-proiect care să exploateze pe o perioada rezultatele proiectului. Deasemenea, este cazul universităților care gestionează proiecte de cercetare alături de procesul de învățământ superior. Universitatea ca este condusă de personalul didactic, prin self-management și nu prin management profesionalizat. Din acest punct de vedere universitatea nu este o organizație managerială și una antreprenorială. Caracterul antreprenorial este dat de tipul de management practicat dar și de activitățile tip întreprindere desfășurate pentru îndeplinirea misiunii de educație.

Interesantă este însă dimensiunea inovativă a procesului antreprenorial. Specialistul în management, Peter Drucker afirmă că *nu orice mică afacere este antreprenorială sau reprezintă un caz de antreprenoriat*⁴⁷. Parafrazând analiza lui Joseph Schumpeter (marele economist al sec. XX care a elogiat rolul antreprenorului), Drucker spune direct „*Antreprenorii inovează. Inovația este instrumentul specific antreprenoriatului*”⁴⁸. Această definiție reflectă cel mai bine interesul și comportamentul antreprenorial al universităților ca întreprinderi cu activități inovatoare.

7.3 Studii asupra finanțării și activității antreprenoriale a universităților

⁴⁶ Etzkowitz, 2003, citat de Mircea Miclea în *Higher Education in Europe*, UNESCO CEPES Vol. 31, no. 2 July 2006 p. 104

⁴⁷ William J. Baumol, Robert E. Litan, Carl J. Schramm, *Capitalismul bun, capitalismul rău și economia dezvoltării și a prosperității*, Editura Polirom, Iasi, 2009, p.12

⁴⁸ Peter Drucker, 1965, citat în *Capitalismul bun, capitalismul rău și economia dezvoltării și a prosperității*, Editura Polirom, Iasi, 2009, p.12



Atitudinea și activitățile antreprenorilor izvorăsc din inovare și asumarea riscurilor dacă ne așteptăm la beneficii ulterioare. Finanțarea este indicatorul cheie în conducerea oricărei activități antreprenoriale pentru că orice inovație presupune asumarea unor riscuri și are o dimensiune economică. Universitățile își pun la dispoziție reputația și resursele (patrimoniale și umane) pentru a furniza cunoaștere și a disemina cunoștințe. Dacă inovațiile pe care le aduc universitățile și riscurile pe care și le asumă conduc la accelerarea creării de cunoaștere și la transferul acestora în practica economică și socială, atunci antreprenorialismul lor contribuie la societatea bazată pe cunoaștere. Orice organizație cu venituri adecvate față de nevoi și aspirații are o motivație minimă de a se angaja în inovații riscante. În speță, dacă o universitate nu este autorizată să-și rețină și să gestioneze autonom veniturile proprii pe care le generează, aceasta nu reprezintă o stimulare economică de a suplimenta alocațiile bugetare prin vânzare de servicii academice. Constrângerile și oportunitățile financiare sunt principalii factori de orientare ai activității antreprenoriale.

7.3.1. Aspecte de antreprenoriat în finanțarea guvernamentală a învățământului superior în Anglia

Chiar și în finanțarea guvernamentală riscurile și oportunitățile sunt acceptate ca fiind indisolubil legate de activitatea antreprenorială. Riscul este definit drept *amenințarea sau posibilitatea că o acțiune sau eveniment va afecta abilitatea organizației de a-și atinge obiectivele în mod advers sau în mod profitabil*⁴⁹. Principala agenție executivă guvernamentală de finanțare a învățământului superior în Anglia este Consiliul de Finanțare a Învățământului Superior din Anglia-*Higher Education Funding Council for England* (HEFCE) care anual stabilește cu instituțiile de învățământ superior clauzele și condițiile pentru plata granturilor. Contractul cadru al finanțării (*Financial Memorandum*) prevede condițiile specifice pentru instituțiile de învățământ, fondurile disponibile și prevederile educaționale pe care instituțiile de învățământ le agreează pentru justificarea acestor fonduri. Scopul contractului este de a se stabili relațiile formale între HEFCE și organele de conducere ale instituțiilor de învățământ superior pe care le finanțează. El reflectă responsabilitatea HEFCE de a furniza anual către Parlament asigurarea că: (1) *fondurile sunt utilizate în scopul pentru care au fost acordate; (2) managementul riscurilor, controlul și conducerea/guvernarea în acest sector sunt efective; (3) valoarea banilor este acumulată/ conservată sau banii sunt cheltuiți în mod eficace, eficient și economic sau cu economie (economy, efficiency and effectiveness - value for money is being achieved).*

Financial Memorandum are două părți: Partea 1 stabilește clauzele și condițiile comune aplicabile tuturor instituțiilor finanțate prin HEFCE. Partea 2 (elaborată în fiecare an) arată condițiile specifice instituțiilor, graficul fondurilor disponibile în anul academic și prevederile educaționale pe care instituțiile le-au agreeat și aprobat pentru justificarea utilizării acestor fonduri. Instituțiile de învățământ superior sunt obligate să respecte cerințele din regulamentele și normele lor interne sau charter-urile proprii atunci când e cazul și sunt adecvate și regulile privind statutul lor juridic de entități fără scop lucrativ.

Responsabilitățile și obligațiile HEFCE către instituțiile de învățământ

Atât HEFCE cât și instituțiile de învățământ superior au responsabilități privind interesul, așteptările și utilitatea publică a educației. Ambele părți ar trebui să manifeste preocupare pentru standarde înalte de deschidere, integritate și concordanță, așa cum se așteaptă din partea sectorului public. Se recunoaște că instituțiile sunt entități autonome și se prezumă că acestea

⁴⁹ *Higher Education Funding Council of England*, 2001- the threat or possibility that an action or event will adversely or beneficially affect an organisation's ability to achieve its objectives.



vor acționa rezonabil. HEFCE acționează în baza încrederii în datele și informațiile pe care instituțiile le produc în atingerea propriilor lor nevoi dar încearcă să impună reguli eficiente care să asigure scăderea costurilor instituțiilor, ale sale și ale altor părți. Transparența ar trebui să caracterizeze relația dintre părți și alte persoane implicate (*stakeholders*). Granturile (finanțările) HEFCE către instituții sunt destinate activităților definite de Legea Educației din 1992 și anume: (1) *furnizarea educației și a cercetării aferente;* (2) *furnizarea facilităților și activităților aferente pe care consiliile de conducere ale instituțiilor le consideră necesare sau de dorit pentru a face educație și cercetare.* Condițiile de finanțare din *Financial Memorandum* nu se aplică veniturilor pe care instituțiile le primesc din alte surse, dacă principiile vor fi reflectate în condițiile de grant/finanțare asociate altor venituri din sectorul public. HEFCE încurajează instituțiile să dezvolte alte surse de venituri care sunt în concordanță cu misiunea lor generală și cu obiectivele educaționale. Cea mai importantă atribuție și obligație a HEFCE este de a revizui anual responsabilitatea instituțiilor privind justificarea fondurilor publice și de a evalua anual managementul riscurilor realizat de către conducere. Dacă se constată din evaluare un „risc ridicat” HEFCE se angajează alături de instituția în cauză și îi acordă susținere privind strategia de urmat. Responsabilitatea HEFCE privind justificarea anuală a fondurilor de către instituții este ca să se solicite această justificare așa cum rezultă din anexele *Financial Memorandum*.

Responsabilitățile și obligațiile instituțiilor de învățământ către HEFCE

HEFCE este cel mai important finanțator din sectorul public pentru instituțiile de învățământ private ca un întreg și poartă responsabilitatea publică pentru acestea. Ca rezultat, instituțiile trebuie să dea de informații despre viabilitatea lor și modul cum operează. HEFCE este autoritatea de reglementare în acest sector. Instituțiile de învățământ sunt responsabile către toate persoanele implicate, nu numai față de HEFCE, și acest lucru este mai ușor de îndeplinit dacă acestea operează într-un mod transparent și deschis. O instituție va trebui să planifice și să efectueze activitățile în mod efectiv (cu eficacitate) în acord cu misiunea și obiectivele sale, și să aplice diferitele reglementări legale, mai ales acelea care asigură tratament just, corect și egal pentru personalul didactic și pentru studenți. Consiliul de conducere al unei instituții este responsabil solidar și în mod colectiv pentru supravegherea activităților, determinând viitoarea direcție și tutelând un mediu în care misiunea să fie îndeplinită. Acționând în acord cu propriile statute sau norme interne, organismul de conducere ar trebui să se asigure că instituția:

- are un sistem de conducere, control și management al riscurilor solid și convingător
- are informații adecvate și periodice pentru a monitoriza performanța și a urmări utilizarea fondurilor publice
- planifică și gestionează activitățile instituției pentru a o menține sustenabilă și viabilă din punct de vedere financiar
- informează HEFCE despre orice împrejurare în care apare o schimbare adversă cu impact material și patrimonial.
- utilizează fonduri publice pentru scopurile convenite și se străduiește să cheltuiască banii în mod eficace, eficient și economic.
- să se conformeze cerințelor obligatorii referitoare la audit prevăzute de codul de audit și responsabilitate.
- să trimită anual către HEFCE justificarea anuală a fondurilor, alte informații solicitate în mod rezonabil pentru a înțelege nivelul de risc, orice alte date cerute de Higher Education Statistics Agency (HESA).
- să aibă aranjamente efective pentru managementul și asigurarea calității asupra datelor trimise la HESA, HEFCE și alte entități finanțatoare.



- să ia în considerare evaluarea HEFCE privind regimul și nivelul riscului și să ia măsuri de gestiune sau de diminuare a riscurilor identificate.

Instituțiile ar trebui să subscrie la HESA și la Agenția de Asigurare a Calității pentru Învățământul Superior- *Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)*, și se vor asigura că utilizează sistemul *SuperJANET networks* conform practicii și legislației curente. Instituțiile ar trebui să ia în considerare cum acțiunile lor afectează politica obiectivelor noastre pentru acest sector, prin încadrarea în planul strategic HEFCE. Când instituțiile planifică o schimbare majoră în strategie sau furnizarea activităților academice, sau vor fuziona cu o altă entitate, ele ar trebui să discute cu HEFCE într-un stadiu incipient. Instituțiile utilizează numai fondurile HEFCE pentru activități eligibile conform Legii Educației din 1992 și altor legi relevante.

Managementul financiar și sustenabilitatea

Instituțiile de învățământ superior ar trebui să aibă o strategie financiară care să reflecte planul strategic general, care să stabilească obiective de atins adecvate și indicatori de performanță care să arate cum vor fi utilizate resursele. Pentru a rămâne sustenabile, și viabile financiar trebuie să-și evalueze și să-și asume gestiunea riscurilor într-un mod echilibrat care să nu îngreueze libertatea de acțiune în viitor. Instituțiile trebuie să rămână solvabile și să înregistreze deficite, în afară de cazurile în care sunt acoperite din rezerve discreționare. Orice deficit neacoperit prin aceste rezerve trebuie să fie acoperit în trei ani ori într-o perioadă agreeată de HEFCE. În acest scop orice deficit al unei scheme de pensii private incluse în bilanțul instituției urmează prevederile FRS 17 și ar trebui excluse de la calculul rezervelor. Oricum, instituțiile ar trebui să lucreze permanent la îmbunătățirea deficitelor schemei de pensii private. În mod normal se așteaptă creșterea rezervelor instituțiilor concomitent cu veniturile. O serie de deficite, chiar dacă sunt acoperite de rezerve discreționare, ar putea fi o cauză de îngrijorare, cum ar fi nivelul scăzut al lichidității sau creșterea îndatorării. În acest caz este necesară discuția HEFCE cu instituția privind performanța financiară și strategia. Este necesar și de așteptat ca o instituție să ia în considerare consecințele unor noi angajamente financiare și să se asigure că acestea sunt concordante cu planul strategic, cu strategia financiară și reprezintă o cheltuie economică a banilor. O instituție de învățământ superior trebuie să obțină acordul scris de la HEFCE înainte de a agreea orice nou angajament financiar, după cum urmează:

- a. Pentru angajamente pe termen lung – în cazul în care calculul actuarial al costurilor ar crește cu peste 4 procente din veniturile totale*
- b. Pentru angajamente pe termen scurt – în cazul în care cash-ul net negativ ar depăși 5 procente din total venituri pentru mai mul de 35 de zile consecutive.*

Pragurile menționate nu sunt limite și ele nu constrâng și nu îngreuează instituția de la inițierea angajamentelor financiare dacă acestea sunt adecvate. O instituție ar trebui să-și determine nivelul de îndatorare funcție de accesibilitatea prețului (dobânda) și funcție de concordanța cu strategia sa financiară. HEFCE cere instituțiilor numai să demonstreze și să prezinte, în acest caz, că propunerea reprezintă o bună cheltuie a banilor și că există aprobarea organului de conducere. Ca parte a asigurării pe termen lung a viabilității, o instituție de învățământ ar trebui să cunoască costul total al activităților sale și să folosească această informație în luarea deciziilor. Dacă nu poate acoperi integral costurile, conducerea n-ar trebui să pună instituția în dificultate financiară. HEFCE se așteaptă însă ca fondurile sale să nu finanțeze activități non-publice.

Responsabilitatea și evaluarea riscului



Ar trebui ca instituțiile de învățământ superior să aibă procese de conducere și management așa încât să poată demonstra prompt/rapid finanțatorilor sectorului public (inclusiv HEFCE) existența unui control corespunzător și responsabilitate în utilizarea fondurilor publice. Cu cât acestea sunt mai bine organizate, cu atât mai ușor va fi pentru instituții de a demonstra utilizarea corectă a banilor publici. Cerințele obligatorii conform Ghidului practic privind Responsabilitatea și Auditul – anexă la Financial Memorandum, după care HEFCE evaluează conformitatea sunt:

1. Organismul de conducere trebuie să se asigure că instituția își îndeplinește responsabilitățile, astfel cum este prevăzut în *Financial Memorandum*.
2. Instituția trebuie să obțină acordul/consimțământul scris pentru angajamentele financiare, după cum se precizează în *Financial Memorandum*.
3. Organismul de conducere din fiecare instituție de învățământ superior (HEI) trebuie să ia măsurile rezonabile pentru a se asigura că există modalități adecvate de gestionare a riscului, de control și de guvernare, precum și pentru economicitate, eficiență și eficacitate. Fiecare instituție de învățământ superior (HEI) trebuie să aibă efectiv un comitet de audit care să furnizeze un raport anual către organul de conducere și un șef anume desemnat. Raportul anual al Comitetului de audit trebuie să se refere la anul financiar și include orice probleme semnificative până la data de pregătire a raportului, care afectează opinia. Raportul anual al Comitetului de audit trebuie să includă opinia comitetului cu privire la caracterul adecvat și la eficacitatea: aranjamentelor/modalităților instituției de învățământ superior de gestionare a riscurilor, de control și de guvernare; modalităților de promovare a economicității sau economiei, eficienței și eficacității; modalităților de gestionare și de asigurare a calității datelor prezentate către Agenția statisticilor pentru învățământul superior (HESA), HEFCE și alte organisme de finanțare. Membrii Comitetului de audit nu trebuie să aibă autoritate executivă și nu trebuie să fie, de asemenea, membri ai unui alt comitet de finanțare. Concluzia ce se degajă este că antreprenorialismul este prezent chiar și în finanțarea publică dat fiind că riscurile și oportunitățile activităților specifice inovative, reclamă măsuri contractuale de management și echilibru financiar similare gestiunii întreprinderii.

7.3.2. Aspecte de antreprenoriat în studiile de caz raportate în proiectul EUERЕК

În acest sens, studiile de caz raportate din țările participante în proiectul EUERЕК⁵⁰ sugerează că constrângerile financiare severe pot inhiba antreprenorialismul creativ pentru că multe inovații reclamă investiții inițiale și unele riscuri financiare pe care instituțiile cu resurse limitate nu sunt dispuse să le asume. De regulă, orice venit suplimentar rezultând din cercetare și predare este încasat la nivelul central al universității și nu la nivelul facultăților, departamentelor sau colectivelor de lucru. Asemenea aranjamente nu încurajează comportamentul antreprenorial la nivel individual sau la nivelul grupurilor de lucru în cadrul universității. Guvernele pot stimula comportamentul antreprenorial al universităților prin mecanismele utilizate de alocare a resurselor. Dacă acestea sunt alocate pentru serviciile academice furnizate, pentru aspirațiile și realizările în cercetare sau pentru recrutarea studenților, instituțiile de învățământ superior sunt încurajate să fie orientate spre piața specifică și spre comportament antreprenorial. Totuși decanii și șefii departamentelor au adesea o autonomie considerabilă în gestiunea propriilor bugete, alocate în funcție de sarcinile de predare și cercetare, având autoritatea de a genera

⁵⁰ Acronimul proiectului *European Universities for Entrepreneurship - their Role in the Europe of Knowledge* finanțat în cadrul Programului FP6-CITIZENS, coordonator University of London/ Institute of Education (UK). Proiectul a studiat activitățile universităților europene și modul cum aranjamentele naționale de finanțare și planificare le afectează. Au fost identificați pașii de îmbunătățire a eficacității universităților în calitate de producători și transmițători de cunoaștere.



venituri adiționale în concordanță cu misiunea universității privind educația. Cei mai importanți indicatori financiari de apreciere a potențialului pe linia activităților antreprenoriale ale universităților sunt: *sursa veniturilor* (publică pentru alocațiile bugetare și privată pentru veniturile proprii); *mecanismele prin care se primesc veniturile*; *procedurile de alocare a resurselor în cadrul instituțiilor*.

Dimensiunea antreprenorialismului în instituțiile universitare se poate măsura prin comportamentul antreprenorial al acestora. În cadrul proiectului EUEREK au fost observate cinci categorii de comportament antreprenorial:

- *universități private care au avantajul noilor venituri în sistemul de învățământ superior (universitățile engleze au acest profil privat și sunt similare celor din SUA unde organismele de conducere sunt similare consiliilor de administrație corporative);*
- *instituții larg implicate din punct de vedere antreprenorial stimulate de inițiative guvernamentale;*
- *instituții major independente implicate din punct de vedere antreprenorial dar nestimulate în mod direct de inițiative guvernamentale;*
- *mici departamente, facultăți și centre de cercetare;*
- *învățământ prin profesori colaboratori, cercetare și consultanță prin implicarea individuală a membrilor personalului academic.*

În 2004, profilul veniturilor universităților luate în studiu a fost foarte diferit. Veniturile bugetare au atins rate de la 70% în universitățile din Finlanda, Polonia, Spania până la 0% în universitățile private din Moldova, Polonia, Spania și UK. Taxele de școlarizare sunt complementare fondurilor publice în proporție de 90% în universități private din Polonia, Spania și 0% în Finlanda și Suedia. Procentul veniturilor neguvernamentale din cercetare variază între 60% în cazul unei universități din UK (Nottingham) și 0% în universități din Moldova și Polonia. Aceste diferențe sunt rezultatul situației legale și politice diferite a universităților din aceste țări. De ex. în țări ca Finlanda și Suedia educația superioară este privită ca un serviciu public așa încât universitățile nu sunt autorizate să încaseze taxe pentru procesul de învățământ reglementat. La cealaltă extremă se află universitățile private din Anglia, Polonia, Spania și Moldova care aproape în totalitate se finanțează din taxe. Strategia financiară a universității private din Nottingham (caracterizată ca fiind orientată spre cercetare) a condus la menținerea permanentă a echilibrului financiar, în ciuda constrângerilor din finanțarea publică și a unor activități antreprenoriale pe care și le-a asumat. Aceasta, în parte datorită rezervelor deținute din excedente obținute urmare varietății activităților generatoare de venituri. În 2004, rezervele cumulate deținute atingeau aproape 40% din venituri. Chiar și așa, universitatea nu își permite să-și asume riscuri considerabile. Excedentele și deficitele anuale în perioada 1994-2005 în milioane euro și ca procent din veniturile anuale sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Excedent / Deficit	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Mil. EUR	7,7	9,8	-1,3	-4,0	0,9	1,5	1,9	2,2	4,4	40,7	0,3	-5,4
% din venituri	3,8	4,3	-0,5	-1,5	0,3	0,5	0,6	0,6	1,1	9,6	0,1	-1,7

Sursa: Rapoartele anuale ale Universității Nottingham preluate în Studii de caz EUEREK

În cadrul Universității Nottingham strategia financiară și procedurile interne de alocare a resurselor sunt strâns aliniate obiectivelor strategice manageriale. Obiectivele strategice de creștere a veniturilor disponibile la Universitatea Nottingham conduc la inițierea următoarelor **activități antreprenoriale**:



- finanțarea schemei de pensionare voluntară și anticipată a personalului care contribuie puțin probabil semnificativ la creșterea veniturilor universității;
 - finanțarea inițială a posturilor ce se pot autofinanța prin rezultate ale proceselor de învățământ și prin rezultatele cercetării;
 - acoperirea cel puțin la nivelul costurilor de furnizare a serviciilor de cercetare către sponsori și alți clienți;
 - utilizarea unei părți a capitalului investit de universitate în proiecte asociate procesului de învățământ, cercetare și facilități sociale în scopul de a ameliora și menține un anumit ritm de dezvoltare în viitor.
 - creșterea procentului de studenți străini care plătesc taxe de învățământ integrale.
 - găsirea și dezvoltarea oportunităților de exploatare a rezultatelor cercetării personalului didactic prin autorități și organisme guvernamentale;
 - finanțarea alocațiilor către facultăți în funcție de câștigurile aduse de acestea universității, adică practicarea unei finanțări stimulative la nivel departamental, funcție de veniturile aduse.
- Aceste strategii de generare a veniturilor sunt însoțite de proceduri de alocare internă a resurselor între care:

- instalarea unui nou sistem integrat de finanțare și achiziții la nivel de universitate pentru eficientizarea proceselor financiare;
- înregistrarea tuturor facilităților (utilităților) la costuri directe de achiziție, inclusiv costul asistenței/întreținerii pe termen lung;
- distribuirea echipamentelor obținute prin granturi pe bază de formulă (direct proporțional);
- limitarea selectivă a completării locurilor vacante asigurând un echilibru între nevoia de reducere a cheltuielilor și asigurarea că personalul academic și activitățile aferente își găsesc sursa de finanțare (se autofinanțează sau există alte resurse explicite);
- asocierea modelului intern de alocare cu resursele disponibile.

În cadrul **modelului propriu/intern de alocare a resurselor** al Universității Nottingham, departamentele (facultățile) primesc veniturile proprii brute din care trebuie să suporte costurile universității în mod proporțional cu: (1) consumul propriu de utilități (energie, întreținere, bibliotecă și alte servicii centrale); (2) cota de susținere a bugetului strategic gestionat la nivelul universității. Scopul acestui mod de lucru este acela de a crește transparența costurilor aferente furnizării serviciilor de educație așa încât, serviciile individualizate pe departamente și facultăți să fie mai eficiente și mai eficiente. Universitatea Nottingham este recunoscută ca o universitate orientată spre cercetare ce încearcă permanent să transfere inovațiile în produse comerciale patentabile investind în comercializarea drepturilor de proprietate intelectuală obținute. Strategia de bază este crearea și transferul cunoștințelor către studenți și valorificarea comercială a dreptului de proprietate intelectuală a acestora. Importanța activității de cercetare este demonstrată de crearea Oficiului pentru Cercetare și Servicii de Inovare care are 45 de angajați. Totalul activității antreprenoriale de cercetare este evaluat la 222 milioane de euro anual ceea ce reprezintă cca. jumătate din veniturile totale. Aproximativ 15-20 milioane euro din veniturile antreprenoriale din cercetare provin din industrie. Universitatea deține participații de capital sau este parteneră în 27 de companii satelit (*spin-out companies*). Deținerea de participații corporative exprimă un comportament antreprenorial explicit.

7.4 Aspecte privind finanțarea și activitatea antreprenorială a universităților din România

În zilele noastre, în scopul de a fi considerate de prestigiu, universitățile trebuie să fie în mod agresiv inovative, proactive și sensibile la nevoile diferitelor persoane cu interes în domeniul educației (student, angajatori, comunitățile locale etc.). Asta înseamnă ca alături de educație și



cercetare, o universitate antreprenorială ar trebui să fie implicată profund în dezvoltarea economică și socială a regiunii și a țării, devenind un agent de promovare a conceptului de economie bazată pe cunoaștere. Antreprenoriatul instituțiilor universitare are promotori atât în interior cât și în afara universității. Din afara universității: pe de o parte, guvernării impun prin finanțarea publică implicarea universităților în dezvoltarea economică și socială, iar pe de altă parte economia așteaptă cunoștințe aducătoare de profit spre a crește competitivitatea în piață. Din interiorul universității: pe de o parte, studenții ca și clienți sau consumatori de servicii de învățământ superior solicită o mai bună calitate a procesului de învățământ și o mai mare sensibilizare la nevoile lor sociale și de învățare, iar pe de altă parte, departamentele academice și facultățile au devenit conștiente mai mult ca niciodată că prestigiul lor depinde de relevanța muncii lor în ochii celor ce au interes în misiunea educației (stakeholders). În acest context, universitățile se focalizează asupra următoarelor aspecte:

- a) comportamentul universităților în piețele specifice în care operează;
- b) diversificarea tipurilor de resurse financiare;
- c) extinderea activităților antreprenoriale și stimularea atitudinii antreprenoriale în cadrul departamentelor academice;
- d) stimularea unei culturi antreprenoriale în cadrul culturii organizaționale;
- e) stimularea unei guvernante antreprenoriale în cadrul guvernantei academice.

Cele trei piețe specifice și interdependente în care operează universitățile și în care se manifestă competiția universitară sunt:

- O piață a consumului de educație universitară (predare-învățare, cercetare și servicii/facilități pentru studenți);
- O piață a prestigiului universităților reflectată de rating-uri și clasamente;
- O piață a muncii academice în care concurează personalul academic.

Cel mai pregnant se manifestă competiția pe piața consumului de educație universitară. În România post-decembristă aceasta poate fi analizată pe baza reacțiilor antreprenoriale ale universităților. Față de creșterea fulminantă a cererii de educație universitară înregistrată imediat după 1990, reacțiile universităților au fost următoarele:

- Creșterea numărului de noi universități create și în cadrul acestora creșterea numărului de facultăți și departamente. Dacă în 1990 nu existau universități particulare-private, la sfârșitul anului 2005 erau înregistrate și acreditate 49 de universități private iar cele de finanțate de stat s-au dublat. În medie, anual, s-au înființat cca. 4 universități publice și private. De exemplu, Universitatea Babeș-Bolyai (UBB) din Cluj a înregistrat o creștere a departamentelor și facultăților de la 7 în 1990 la 20 în 2005.
 - Creșterea exponențială a numărului de programe universitare de studii (specializări). De exemplu, UBB a înregistrat o creștere a specializărilor de la 19 în 1990 la peste 100 în 2005.
 - Diversificarea modului de furnizare-livrare a cunoștințelor. Astfel, până în 2005, noi modalități precum învățământul la distanță (*distance-learning courses*), e-learning-ul (*combined web-based learning*) și învățământul interactiv față în față (*face to face interactions*) au fost aplicate de 26 de specializări universitare asupra a peste 4000 de studenți.

În concluzie, la nivel instituțional, răspunsul antreprenorial la creșterea nevoii sociale de educație universitară în România a fost înființarea de noi universități, înființarea de noi facultăți, dezvoltarea de noi specializări și diversificarea modalităților de predare-învățare și evaluare.

Un alt aspect ce caracterizează situația universităților finanțate de stat în România este aplicarea regimului bugetar și asupra veniturilor proprii obținute cu precădere din taxe de



școlarizare. Acest fapt limitează apetitul pentru comportament antreprenorial și limitează alocarea creativă a resurselor spre acoperirea nevoile studenților pe linia procesului de învățământ (tehnici și metode moderne de învățare), a cercetării (centre de cercetare) și a facilităților instituționale (baze sportive, baze de agrement, spații de cazare). Eventualele excedente ale universităților sau ale unor facultăți din venituri proprii (taxe) nu pot fi valorificate nici măcar prin instrumente de economisire ci sunt alocate prin redistribuire pentru acoperirea unor nevoi de finanțare ale facultăților cu deficit datorat numărului redus de studenți. În aceste condiții devine cel puțin impropriu dacă nu și imoral ca facultățile generatoare de venituri proprii să acopere deficitele celor fără venituri din taxe. Exemplul strategiei de alocare internă a resurselor financiare în cadrul Universității Nottingham poate fi urmat prin modificări legislative privind regimul veniturilor proprii ale universităților și facultăților. Investiția în participații corporative ar putea fi o primă activitate antreprenorială.

Bibliografie

- 1 Alvin Toffler, Heidi Toffler *Revolutionary Wealth*, 2006
- 2 Aljona Sandgren and Gorel Stromqvist , *Human Resources and Entrepreneurial University: The cases of Finland, Spain, Sweden and the UK-*, 14 December 2006 European Universities for Entrepreneurship – their role in the Europe of Knowledge (EUEREK)
- 3 Mircea Miclea *Institutional Approaches to Entrepreneurialism: Reflection on the Case of Babes –Bolyai University in Cluj –Napoca*, *Higher Education in Europe Review*, UNESCO CEPES Vol. 31, no. 2 July 2006
- 4 Williams, G (2009) *Finance and entrepreneurial activity in higher education in a knowledge society*, in Shattock, M (ed), *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy*. Maidenhead: SRHE/Open University Press.
- 5 Wiliam J. Baunol, Robert E. Litan, Carl J. Schran, *Capitalismul bun, capitalismul rău și economia dezvoltării și a prosperității*, Editura Polirom, Iasi, 2009
- 6 HEFCE (2007) *Funding higher education in England: How HEFCE allocates its funds*. http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2007/07_20/

FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION

Team:

Prof. dr. Ion STANCU (coordinator)

Prof. dr. Constanța BODEA

Prof. dr. Vasile COCRIȘ

Prof. dr. Carmen COMĂNICIU

Prof. dr. Elena DOBRE

Center of competence, ASE Bucharest

CONTENTS

Introduction

Chapter 1. Developing a financial strategy for a university

- 1.1. Funding premises of public institutions of higher education
 - 1.2. The reconsideration of the higher education funding at international level
 - 1.3. Strategies for financing the public higher education system at international level
 - 1.3.1. The financing of the public higher education institutions in France
 - 1.3.2. The financing of the public higher education institutions in the UK
 - 1.3.3. The financing of the public higher education institutions in Denmark
 - 1.3.4. The financing of the public higher education institutions from Australia
 - 1.4. The funding strategy of the public higher education institutions in Romania
 - 1.5. Some strategic proposals on the financing of the universities in Romania at this stage
- References

Chapter 2. The university financial planning

- 2.1. The financial indicators role in the university's strategic plan
 - 2.2. The revenue and expense budget – a tool to ensure the financial balance at the university level
 - 2.3. Integrated Financial Management System
- References

Chapter 3. The role of executive agencies in funds allocation to the higher education institutions

- 3.1. Financing higher education - the system interdependencies
 - 3.2. The role of the Romanian organisms in the allocation of funds to universities
 - 3.3. CNFIS and the Romanian higher education funding
 - 3.4. UEFISCU and the Romanian higher education funding
- References

Chapter 4. Patterns of financial resource allocation

- 4.1. Patterns of resource allocation in the United Kingdom universities
 - 4.2. Foundation elements of resources allocated to chairs/departments and teaching positions in Romania
 - 4.2.1. A possible model for allocating resources to departments
 - 4.2.2. The establishing of financial resources (incomes) for each teaching position of the departments' functions chart
 - 4.3. Other allocation models
 - 4.3.1. The 2000 model of the Western University of Timisoara
 - 4.3.2. The allocation of financial resources in "Lucian Blaga" University from Sibiu
- References

Chapter 5. The basic accounting of the university for the laymen

- 5.1. Accounting - an essential component of the economic information system



(concept, features, principles)

5.2. The financial-accounting information. Necessity and utility

5.3. Basic accounting equations

5.4. The cost information in decision making

References

Chapter 6. The internal audit and risk management in higher education institutions

6.1. The internal audit in accordance with international standards

6.2. Arguments and solutions to enhance the internal audit based on risk analysis in public and private universities in Romania

References

Chapter 7. The financing and entrepreneurial activity of higher education institutions in the context of the knowledge based society

7.1. European premises regarding knowledge based society

7.2. The university seen as an entrepreneurial organization that provides education, research and facilities for students

7.3. Entrepreneurship aspects in the study cases reported in EUERЕК project

7.4. Financing and entrepreneurial activity aspects of universities in Romania

References

Introduction

The development and the provision of “*Financial resources management*” module for target group has as purpose to create the conditions for the improving of the overall financial management of the Romanian universities by assimilating foreign experience and highlighting the potential and the opportunities in the national practice.

The specific **objectives** of the module are the following:

- The presentation of general concepts of financial management;
- The identification of universities financial management specificity ;
- The identification of the techniques, methods and tools specific to financial management of universities;
- Setting the best practices in financial management of universities;
- Identifying problems to be solved in financial management of universities.

The structure of module tends to cover the whole problem that enjoys public interest of all parties involved in university education: academic staff, students, local governments, civil society, etc.

The content of the module is structured as follows:

- The development of a financial strategy for a university
- The financial plans of the university
- The role of executive agencies in allocating funds to higher education institutions
- Resource allocation patterns
- The basic accounting of the university for the laymen
- The audit and risk management
- The financial and entrepreneurial activity of higher education institutions in the context of a knowledge based society

The target group consists of:

- Rectors, Vice-Rectors, Scientific Secretaries, Economic directors, Representatives of university departments;
- Deans, Deputy Deans, Scientific Secretaries, Treasurers;
- Heads of Department, Department Heads, Teachers.

Module supplying mode - 30 hours:

- 1 meeting face to face at the beginning of the module to present the objectives, methodology, structure, current state of knowledge and identify participants expectations (8 hours);
- 7 meetings online, of 2 hours each for all the 7 chapters of the module (14 hours);
- 1 meeting face to face, at the end of the module to validate the initial assumptions, summary of accumulated knowledge and skills, skills assessment, the module assessment by the participants (8 hours).

Chapter 1. Developing a financial strategy for a university

prof. Dr. Vasile Cocriș
University Alexandru Ioan Cuza FEEA, Iasi

The theme "The development of a financial strategy for a university" makes a presentation of basic principles and details on the financing of the universities from Romania and elsewhere. There are more and more arguments in the favour of the global financing according to the principle "the funding follows the student".

In this context, the main issue is the one of funding resources diversification. Besides budgetary funding of the universities, we have to consider more and more the study fees and also the bank loans. In this way it will pass from a "comfortable" funding for the student to a more responsible one. No matter how generous it would be the budgetary funding, it will not stimulate the quality of educational services in the same degree as if the fees and bank loans taken would participate to this equation. In this sense, the best example is the one of the funding U.S. universities where the fees hold the majority position and this way, academic quality has increased significantly.

The chapter **objectives** are:

1. Highlight the main changes that occurred in the setting of higher education institutions in terms of financing;
2. Highlight the principles that were the basis for the reform of financing public universities from Romania;
3. A comparative study on the financing of higher education institutions from the key countries with traditions in the academic field;
4. The knowledge of the main issues of uncertainty and risk in the financing of higher education;
5. The knowledge of some strategies for financing higher education in countries such as France, U.K., Denmark and Australia;
6. Enhancement of the strategy of financing public higher education institutions in Romania;
7. Some policy proposals on the financing of universities from Romania at this stage.

1. 1. Funding premises of public institutions of higher education

In the recent years, the higher education institutions, both nationally and internationally experienced major changes in their strategic approach.

Among these changes it deserves to be mentioned the following:

- ✓ a major increase in the number of the students;
- ✓ the introduction of school fees in the public education;
- ✓ the reconsideration of the interrelations between the main beneficiaries of the "production" of the academic education (the state, the public economic sector, the private sector etc.)
- ✓ the change of the allocation methodology of the resource for public institutions of higher education;
- ✓ the diversification of the income sources;
- ✓ the improvement of managerial, financial and accounting practices for each university.



All these changes imply an important reconsideration of the **financing and organization of accounting process** at the level of higher education institutions. Thus, in the context of the international practice, the funding of higher education in Romania has undergone a fundamental change by introducing a new funding system - **the global funding**. The global financing system has led to the establishment of the relative financial autonomy in the public universities. Also the role of the accounting information in the making of the management decisions has increased.

In the attempt to define the concept of the global financing, the literature offers different provision and nuances. Thus, one can identify a set of principles underlying the reform of higher education financing at the national level¹:

- ✓ the financing of the higher education is seen as a national priority;
- ✓ the reconsideration of financial resources of the higher education by attracting all the beneficiaries of the higher education for the financing;
- ✓ the introduction of the mixed funding based on the public financial resources and own resources of public institutions of higher education;
- ✓ the change of the financing principle: the replacement of the **funding based on cost centres** with the global funding; in the global financing system the public institutions of higher education manage the amounts received, using them to finance areas that they are considering priority, only under certain restrictions, as few as possible, related to financial legislation, criteria of the efficiency and public accountability over the allocated funds for use;
- ✓ the differentiation of the public institutions of higher education funding by "ranking" the universities oriented mainly on research, research and education or education only;
- ✓ the establishment of the financial autonomy of the institutions of higher education and the increase of their financial and accounting responsibility on the ways of spending the public funds;

On the other hand, the Education Act², does not makes an explicit reference to the global financing. Indirectly it is mentioned the following information:

- ✓ „, The education funding system provides the decentralized management of funds and enable the involvement of the local communities in the allocation of additional financial resources for the education”. Art. 169(2)
- ✓ „, The university autonomy concerns the areas focused on the management, the structure and the operation of the institution, the teaching and the scientific research, the administration and financing”. Art. 92(2)
- ✓ „, From the financial perspective, the university autonomy is achieved as a right to administrate, according to the law and personal responsibility, the funds allocated from the national state budget or from other sources, including the revenue from the fees in foreign currency obtained from the foreign students and scholars according to the criteria agreed with the Ministry of Education and Research. ” Art. 92(4)

The university autonomy, along with its major component – the financial autonomy, the administration flexibility and the implementation of a high economic motivation are the key levers of the general strategy for improving the efficiency of the university management. The final goal in exercising financial autonomy is to increase the efficiency and to promote structural changes both in academic as well as in the administrative levels. At the international level the trends are influenced by the unchanged and even decreased public budget funds

¹ Vlăsceanu L., Zamfir C., Mihăilescu I. (2001), *Direcții ale reformei sistemului de învățământ superior din România*, Editura Paideia, București, pg. 2-35.

² Education Law no. 84/1995 published in M.O. no. 167/31.07.1995 with later amendments.



allocated to higher education. At the national level, the education as a national priority is granted by the allocation of a certain percentage of gross domestic product (GDP). Established within a limit of decency (6%), this percentage is far from being satisfactory for Romanian education system in order to meet the qualitative challenges of the European education system. The financial autonomy should not be viewed as an itself purpose, but as a reaction of the universities in the process of adaptation to the global funding system. The global funding is, in this context, a major challenge.

1.2. The reconsideration of the higher education funding at international level

Until three decades ago the higher education institutions have been permanently financed primarily, from public funds, as their main goal was to form an elite group capable of governing the state. This was noticeable, especially in the European countries that have adopted the Napoleonic university model³. The state has agreed to fund the universities because they were in his service, satisfying its needs for highly qualified staff. In addition, the cost of higher education system was relatively low, not constituting a burden on the public budget.

The development of higher education worldwide during the last three decades has modified the main role of the universities, turning them into institutions more oriented towards satisfaction of the productive and social system. Therefore, the state stops being the main beneficiary of the public service for higher education and, as such, it is increasingly less willing to fund the higher education alone.

The recent trends in the higher education funding are associated with the change of the perception on the role of the higher education. The basic characteristics of the higher education such as "free right", "public good", "social investment", are ignored entirely, the state's role in the higher education being highly debated⁴. As such, the neo-liberal economic reforms launched in the developed and in transition countries led to a collapse of public funding for the higher education.

On the background of a downward trend of the public expenditures on the higher education and a growing number of students enrolled in this form of education, the need for financing the higher education is amplified. However, the reduction of the public expenditures, the budgetary constraints, raises the question of allocating the adequate financial resources to promote a performant higher education system.

Unfortunately, there is an educational risk the investment in the education is facing. The individual can not be sure about the successful graduation of his studies or on future wage income after graduation. In fact, the results of the education are very different, because there are students that are not completing their studies, the differences in wage income after graduation are high and there is even a risk that the graduates, after completing their studies, to not be employed.

The public loans to the students, which must be returned, do not change the nature of the educational risk. The risk of investment in education of an individual is a significant problem because he can not be insured against these types of risks on the private market.

As such, at national level it is very important to determine which is the average income of all the university graduates. The state must invest in the higher education system to the level where the average marginal revenue from the educational investment equals the marginal costs of their

³ Miroiu A., Dincă G (2000), *Asupra unor probleme privind finanțarea globală a universităților*, Fundația Coloana Infinitului, pg. 11.

⁴ Jandhyala B., Tilak G. (2005), *Global Trends in the Funding of Higher Education*, International Association of Universities Horizons, World Higher Education News, Vol. 11, nr. 1, pg.1.

investment. The public educational programs related to a well defined cost of the participation in the higher education system can help to the achievement of this equality for each individual.

1.3. Strategies for financing the public higher education system at international level

At international level, the issue of adequate funding of the higher education services constrained by a of decreased level of public resources allocated led the governments of various countries to adopt strategies for funding the universities. To outline a specific strategy of funding the universities from Romania were considered representative models of funding public higher education from various countries such as France, Britain, Denmark and Australia.

1.3.1. The financing of the public higher education institutions in France

The public institutions of the higher education system in France are mainly financed by the state. The allocation of the public funds to the public higher education system is based on the approved annual budget proposal to parliament made by the government⁵.

Since 1993 it was introduced a new model of financing higher education system called SANREMO (Analytical System for Allocating Monetary Funds)⁶.

According to this financing model, the funds are allocated to the universities based on **the number of students and the standard cost per student**. The Ministry of Education calculates **the product of cost per student and the number of students for each area of study within the higher education institutions**. The funding methodology is based on 18 different categories of costs per student, which are derived from the standard number of hours of study per student for each discipline. All the fees paid by students are deducted from the calculation of the budget allocations.

The public higher education institutions may receive additional funding for specific projects under a contract.

The SANREMO model for the allocation of the public funds is relatively simple and it is accepted by the public institutions of higher education. A major problem remains the separate funding for educational staff. The staff costs account for about 73% of the budget for higher education.

The research is financed using public funds through a dual system. On one side, the universities receive grants and funds for the staff from the Ministry of Education under a contract, the allocation of the funds being based on the evaluation of the research. Furthermore, the research centers within universities receive funds based on contracts with national research organizations (National Center for Scientific Research and National Institute of Science and Medical Research).

⁵ Beerkens E., Kaiser F., Boezeeroy P. (2005), *An Update on Higher Education Policy Issues in 2004 in 10 Western Countries*, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS),pg. 21-40, also available on-line at: www.minocw.nl/documenten/bhw-115-bhw115.pdf, accessed on 22.06.2005.

⁶ Kaiser F. (2001), *Country Report: Higher education in France*, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS),pg. 37, also available on-line at: www.utwente.nl/cheps/documenten/france.pdf, accessed on 25.03.2006.



1.3.2. The financing of the public higher education institutions in the UK

Until 1992, the Universities Funding Council and the Polytechnics and Colleges Funding Council were responsible for the funding of higher education institutions. Since 1992 Higher Education Funding Councils were founded at regional level. In addition to **the core funding** provided to the education and research, The Higher Education Funding Council supplements this funding with other funds for various purposes (to cover debts inherited from the institutions previously under local authority control, the coverage of operational costs in the London area, the maintenance of libraries, museums, galleries, etc..).

The Regional Council of Higher Education Funding allocates to the universities annual grants, largely determined by a specific funding mechanism. The grants are awarded in the form of **global finance** and they are internal distributed autonomous .

Funds for education and research are strictly separated. Through the distribution of funds for education and research, Higher Education Funding Council seeks to maintain diversity and to develop opportunities, encouraging efficiency in the use of the public funds.

The higher education institutions receive public funds in the form of grants and subsidies to cover school fees awarded by the Higher Education Funding Council⁷. The students with full frequency receive frequent government assistance for school fees, according to their family financial status. The students enrolled in postuniversity courses involving only teaching and not a research activity are paying their school fees in full.

However, the school fees of students enrolled in postuniversity courses in research are covered - mostly - by the Research Council. More than 1 / 3 of the tuition fees of students with low frequency are paid by the employers.

The education financing, the research funding and the subsidies granted to cover a part of the tuition fees are separate and independent parts of the institutional allowance. The grants and subsidies granted to cover the school fees represent the public higher education resources.

The mechanism for allocating funds for universities consist in four main stages⁸:

1. determining the standard resources for each institution
2. determining the current resources of the institution
3. the comparison of the two levels and
4. determining the final grants

For each institution of higher education, **the standard resources** are determined based on **the standard number of students and educational profile**. In order to quantify the number of students it is considered the equivalent number of students with full frequency. A student with low frequency is quantified by comparing his educational activity with the one of a full frequency student. The students who are self-practice for a year outside the university are quantified by the rate of 0.5 / student, compared to an equivalent student with full frequency on that year.

To determine the standard financing for an institution for next year there are taken into account the number of potential students, admitted through competition for next year in addition to the existing number of students. Not all the students are funded in the same proportion. Factors like the students type and the nature of the study are leading to a different level of resources. Taking these factors into account in setting the standard resources, for each institution is granted certain

⁷ Theisens H. (2003), *Country report: Higher Education in the United Kingdom*, CHEPS, , pg. 32-35, also available online at: <http://utwente.nl/cheps/documenten/unitedkingdom.pdf>, accessed on 12.03.2005.

⁸ Theisens H. (2003), *Country report: Higher Education in the United Kingdom*, CHEPS, , pg. 32-35, also available on-line at: <http://utwente.nl/cheps/documenten/unitedkingdom.pdf>, accessed on 12.03.2005.



bonuses depending on the field of study, the student status and the rank of the higher education institution.

Thus, the financing of a student is calculated by **dividing all funds available for education funding** (grants allocated by the Higher Education Funding Council plus the subsidies granted to cover school fees) to **the total number of equivalent students**. This rate of funding (grant + subsidies) is called **the basic price**.

Thus, the standard resource for a university results by weighting the total number of equivalent students to the basic price.

In the next phase, the standard resource is adjusted according to the inflation rate and to the estimates of the Higher Education Funding Council on income from tuition fees of the students.

1.3.3. The financing of the public higher education institutions in Denmark

In the last 10-15 years the funding mechanism of Danish higher education has undergone various changes. Through the financing reform it was intended mainly the decentralization of funding from a planned one to a **global financing** one taking the form of grants, the state giving a higher priority to the programs of study and to the implementation of a system of quality control.

The current funding mechanism is based on the number of active students and those who promote their exams and therefore, the institutional funding is directed towards the outputs. Also, in Denmark, the funds allocated for education funding are separate from those allocated to research funding. Thus, the higher education institutions have separate budgets for education and for research.

The Danish higher education financing strategy has known a new configuration since 1992. The government allocations established under the new funding model are based on the introduction of agreements for a period of 4 years that establish total number of places of study in an institution (before the reform, these agreements were annual). The universities are free to reallocate the places of study between different fields of study. This increases their flexibility and makes them capable to adapt to the changes in demand, which would lead to a greater balance between supply and demand.

The Danish higher education sector is financed by the Ministry of Education (the research funding is under the auspices of the Ministry of Science, Technology and Innovation). For each student who promotes an examination, a certain amount of money is allocated to the university. All these so called "active students" determine the available budget. In this system each exam is scored. For example, all the exams within a faculty of 5 years accounts for 5 points. The universities are not "compensated" for students who do not promote the exams.

The funding allocation depending on the passed exam vary based on the field of study and has three components⁹:

- ✓ funds for educational expenses and equipment;
- ✓ funds for joint expenses (e.g. administration, buildings);
- ✓ funds allocated for the practical work

⁹ Vossenstein H. (2003), *Country report: Higher education in Denmark*, CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies), pg. 47, available online at: www.utwente.nl/cheps/documenten/denmark.pdf, accessed on 12.12.2005



The research in Danish universities is financed in the form of grants. In addition to the basic allowance, the institutions can compete for additional funding, based on projects submitted to the Danish Research Council and Danish Research Foundations. This is a dual system of financing: both from the government grants and research contracts.

The basic research grant is awarded to the institutions under a global form. It has a maximum limit and should not exceed one third of total funding for education and research. In addition, 5% of basic research funding is redistributed: 2.5% on a quantitative parameters basis (the number of active students, the number of postgraduate students and the value of the research contracts) and 2.5% on qualitative criteria¹⁰.

The Danish Ministry of Education has found that a funding system based on outputs faces problems with the quality. As such, the Ministry has established (since 1992) an assessment centre: The Danish Evaluation Institute. By conducting regular evaluations of educational programs this centre improves and maintains the quality of the higher education. Many Danish universities apply the same funding principle in the internal allocation of funds too. The internal application of the principle of funding means that a department with low performance of the students (e.g. several students who have not passed the exams) will have allocated fewer funds.

1.3.4. The financing of the public higher education institutions from Australia

Since 1974 the Federal Government is responsible for public funding of the higher education.

Higher Education Funding Act (1988) allows the allocation of the grants for higher education institutions for teaching activities, capital and research. The manner of grants distribution to institutions is published by the Ministry for Education, Employment, Workplace Relations and Social Inclusion in the triennial funding report (made once every 3 years), which is usually made in December, each year.

Thus, the main source of funding for higher education (federal state operational grants) includes components for education and research. It cannot be made a clear distinction between teaching and research components.

The operational grants are distributed according to a normative allocation model, called The Relative Funding Model¹¹. This model was introduced in 1991 to establish an equal distribution of funds among the institutions of higher education. In coming years, the institutions funding was based on negotiations between the institutions and ministry. **The number of places for the public funded students** has occupied a central position in negotiations. As a basis for the bilateral negotiations, the institutions must offer annually the educational profile. During the debate on the annual educational profiles between the Ministry and the higher education institutions, an assessment of the higher education institutions for the proposed allocation of public funds is made.

The operational grants are determined on the basis of total state-funded places in one year, taking into account all the disciplines. The institutions predict a minimum number of students. Additionally, the educational profiles quotas include a residual number of students (postgraduate studies equivalent), the quotas for new registered ones and a margin of potential changes in the students' number.

¹⁰ Maassen P. (2003), *Models of Financing Higher Education in Europe*, Center for Higher Education Policy Studies, pg. 26, also available on-line at: www.cheps.org/radstfjarmModelsofFinancingHigher.pdf, accessed on 12.02.2006.

¹¹ Kaiser F., Beverwijk J., Cremonini L. ș.a. (2006), *Issues in Higher Education Policy 2005: An Update on Higher Education Policy Issues in 2005 in 10 Western Countries*, CHEPS, pg. 4-17, also available on-line at: www.minocw.nl/documenten/beleidsgerichtestudies121.pdf, accessed on:07.08.2006



Generally, the public funds planned for students are allocated according to regulatory standards. The scoring for the standards used in the funding model varies between 1.0 and 4.7. The scores reflect the differences in the programs cost for different disciplines. At university level, five equivalents are used while at postgraduate level are used three different tariffs and two at the university research level.

The total budget allocated to the higher education is a macro predetermined budget. The financing for universities, including investment and research funds are allocated as a global amount for the entire set of academic activities. The performance indicators are used only for the research component. The education financing is based entirely on inputs.

The operating grants for universities include also, funds for research. These take into consideration the income from research (60%), the students engaged in research (30%) and publications (10%). Since 2003 there are considered three more types of outputs: permits (licenses), arbitration projects and expositions.

In addition to the research funds allocated through operational grants, the Australian Government provides additional resources for research on a project basis. A part of these funds is distributed by the Australian Research Council, currently a second form of research funding (providing about 6% of university revenues).

The trends of the Australian system of funding in higher education are directed towards the vouchers system, the students obtaining vouchers that can be marketed for the educational services. In this system of financing, the consumer coordinates the system, which is being oriented towards demand.

1.4. The funding strategy of the public higher education institutions in Romania

In the first 5-6 years of the period after 1990, on one hand, the financing of higher education institutions has been removed from local budgets and the ministries, and on the other hand, the funding sources outside the budget have been expanded by micro-budget activities and services, introduction of fees, scientific research, foreign loans, etc..

Despite the diversification of the outside budget sources, their share in the revenue and expenditure budgets decreased first of all, due to contraction of the activity of micro-production and research, but also due the lack of control over the record and ways on how these revenues are spent. In real terms, the volume of budget appropriations has decreased also with a negative effect, materialized in the evolution of the average costs per student.

The changes that occurred in the financing of Romanian education system, was strongly influenced by the increased number of higher education institutions, and thus the number of students. The number of the higher education institutions is 2.9 times higher in 2009 compared to 1990, and the number of students has tripled.

Between 1997-2000 it has been developed a reform program to complete the transition, to link the education system to the needs and the traditions of Romania and make it compatible with European references. As a result, at the end of 2000, Romania presents a legislation, institutions and educational policies consistent with those of European Community.

In 1999 it has passed to the **global funding of universities**, which drew their financial autonomy and their connection to the international system. The administrative and academic management have been delineated in the modern sense. It switched to **funding from multiple resources** of the universities in line with European trends.



The new system of higher education financing has been shaped by the Education Act¹² with the later amendments and additions, the Public Finance Act¹³ and other regulations.

The modernization, harmonization and competitiveness of Romanian higher education to the international standards are sustainable processes involving the development of strategic objectives aimed at:

- ✓ improving economic and financial legislation to boost the autonomy of higher education institutions;
- ✓ the multiplication and diversification of higher education financing;
- ✓ an efficient system of resource allocation and economic and financial management of higher education institutions

The overall funding of the higher education institutions is carried out by the Ministry of Education, Research, Youth and Sport with the support of the National Council for Financing Higher Education (CNFIS).

The overall funding requires an increased substantiation of decisions regarding the amount of allocations from the state budget for each institution of higher education and increased financial autonomy, the use of budget allocations and own revenues, in accordance with the objectives included in **institutional strategic plan and the revenue and expenditure budget**. Under this system of university funding the Ministry reserves the right not to allocate its budget on cost centres, enabling the financial autonomy of the universities. Such a system of global finance involves the shift from financing the inputs to financing the outputs¹⁴.

Of the amounts allocated from the budget of the Ministry of Education, Research, Youth and Sport it is made:

- ✓ the core funding
- ✓ and the additional funding.

The base funding of higher education institutions is carried out under an institutional contract made by each institution with the Ministry of Education, Research, Youth and Sport. The institutional contract shall include, along with the core funding, in separate positions, the amounts allocated from state budget via the Ministry of Education, Research, Youth and Sport for scholarships and social protection of the students and the amounts allocated to achieve the investment goals.

The funds for scholarships and social protection of the students are determined by the number of students and PhD students in the regular frequency cycle.

The funds from the state budget for the core funding are allocated differentiatedly for the higher education institutions in the light of the following¹⁵:

- ✓ the number of unitary equivalent students (70%);
- ✓ The relative qualitative indicators determined for each university (30%)

The number of unitary equivalent students is determined by the equivalent number of students and their distribution by fields of education. The calculations are made by formulas using equivalence factors that consider education types and cost factors for each fields of study.

¹² Education Lawnr. 84/1995 published in M.O. no. 167 / 31.07.1995 with the later amendments.

¹³ Public Finance Law no. 500/2002, published in M.O.no. 597 / 13.08.2002.

¹⁴ Nica P. (1998), *Implicații manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților*, Tipografia Multiprint, Iași, pg. 29

¹⁵ CNFIS (2006), *Metodologia de repartizare pe instituții de învățământ superior a alocațiilor bugetare aprobate prin Legea Bugetului pe anul 2005*, Document for information CNFIS 2006, pg 8, also available on-line at: www.cnfis/metodologie_2006.pdf, accessed on:06.08.2006



In Romania the higher education funding is made on the principle "the resources follow the students". The concept of "equivalent student" is used to create a certain homogeneity between the various areas and durations of the higher education.

The quality indicators are a component with a stimulating and corrective role. It allows that state budget allocations meet the basic needs of the universities to prepare students (staff costs and material costs) to be correlated on how these needs are met from funds allocated by the state and other income.

In the expenses structure those with wages (teaching and non-teaching staff) have a significant proportion, statistically, covering about 80% of the total allocations received by the core funding of universities. The expenses on staff wages in the higher education system varies depending on the teaching positions structure and their occupancy rate. The teaching staff wages are directly affected by the number of teaching hours per student, and by the number of equivalent students corresponding to a teaching position.

The additional funding of the higher education institutions is carried out based on an additional contract concluded with the Ministry of Education, Research, Youth and Sports, for each additional funding granted. The additional funding is made both from the state budget and from external sources, ie loans and foreign aids.

1.5. Some strategic proposals on the financing of the universities in Romania at this stage

The international experience and the practice at the national level recommends us a new focus in terms of the higher education financing strategy in Romania.

First, financing an university has to take into account its specific activity:

- ✓ only the educational activities;
- ✓ education and research activities;
- ✓ only research activities.

This calls for the universities to be licensed for one of these activities. Currently there is a mixture between teaching and research activity that often creates confusion.

Second, it may be better that the universities to define their teaching activities on cycles:

- ✓ only cycle I, licensing;
- ✓ only cycle II and III, i.e. masters and PhD School;
- ✓ all three cycles.

In this context, as result of the institutional evaluations, the universities should be classified on the basis of their competences regarding teaching and research activities.

Third, there are at least three main funding sources:

- ✓ from the state budget;
- ✓ from the school fees;
- ✓ from the bank loans for studies.

1. As regarding the budgetary financing, it should be made a major reconsideration of this system: the state should allocate at national level, on areas (engineering, economics, medicine, etc.) a number of places for the public funded students correlated with the needs of the public sector. As such, the state should finance the future specialists of the institutions and public organizations. Procedural, as result of the orders received from the public institutions, the state finances annually, through an organized national competition, a number of positions. The winners of funding vouchers must be free to choose, by registering and signing a contract for studies, the university where he/she wishes to study. The funding has to cover the complete cycle of study, in terms of the accountability of the student on the quality of his/her training. For example, if he does not get a certain score or does not graduate he have to return the the ammount of funds used. On the another hand, the state must assure him the conditions to obtain



a job in the public sector under the original tender. All these terms should be clearly specified in the studies contract .

Accordingly, the financing from the budget could be greatly reduced.

2. The school fees as the main source of funding, are directly supported by the beneficiaries or by the private companies interested in recruiting highly educated staff. It is not normal that the workforce training, even the one that needs higher education, be supported from the public budget. The private employers should participate in the selection and financing studies of their future employees even when they are in their period of instruction. In Romania, this does not happen because the state participates in the financing of an excessive number of places for the public funded students in higher education. On the other hand, there are many families who pay for their children's studies. If the budgetary funding is a strategy issue, the second one is a mentality issue. An alternative to the budgetary funding of the study fees can be represented by the bank loans.

3. The bank loans for studies are for those who want to get their academic preparation with their own forces. We consider that this type of coverage of school costs places pressure on teachers to perform at a higher standard. Certainly, those who undertake credits will be very careful and rigorous on the quality of teaching and would like to acquire as much knowledge as possible to provide them the necessary professional skills. They realize sooner that only finding a job and getting a revenue ensure them the conditions for reimbursement of the credits. Regarding the credit scheme, the guarantee of the loans, the interest rates, the subsidizing of these credits, etc. are steps that can be set depending on many factors. It is not simple but the idea deserves to be considered.

Regarding the number of places for the public funded students proposed by each university, for each field of study, they must be consistent with the ability to support in quality parameters the educational activities.

The level of funding of a student, albeit equivalent, considered in order to determine the amount of the fee, will be based on the costs implied by a good preparation, broken down in chapters and items of expenditure. Specifically, the university can determine annually the estimate funding for the student in each area and teaching cycle.

References

1. Beerkens E., Kaiser F., Boezeeroy P. (2005), **An Update on Higher Education Policy Issues in 2004 in 10 Western Countries**, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS, also available on-line at: www.minocw.nl/documenten/bhw-115-bhw115)
2. Jandhyala B., Tilak G. (2005), **Global Trends in the Funding of Higher Education**, International Association of Universities Horizons, World Higher Education News, Vol. 11
3. Kaiser F. (2001), **Country Report: Higher education in France**, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), pg. 37, also available on-line at: www.utwente.nl/cheps/documenten/france
4. Kaiser F., Beverwijk J., Cremonini L. ș.a. (2006), **Issues in Higher Education Policy 2005: An Update on Higher Education Policy Issues in 2005 in 10 Western Countries**, CHEPS, pg. 4-17, also available on-line at: www.minocw.nl/documenten/beleidsgerichtestudies121
5. Maassen P. (2003), **Models of Financing Higher Education in Europe**, Center for Higher Education Policy Studies, pg. 26, also available on-line at: www.cheps.org/radstfjarmModelsofFinancingHigher



6. Miroiu A., Dincă G. (2000), **Asupra unor probleme privind finanțarea globală a universităților**, Fundația Coloana Infinitului, 2000
7. Nica P. (1998), **Implicații manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților**, Multiprint Printing, Iași
8. Theisens H. (2003), **Country report: Higher Education în the United Kingdom**, CHEPS, pg. 32-35, also available on-line at :<http://utwente.nl/cheps/documenten/unitedkingdom>
9. Vlăsceanu L., Zamfir C., Mihăilescu I. (2001), **Direcții ale reformei sistemului de învățământ superior din România**, Editura Paideia, București
10. CNFIS (2006), **Metodologia de repartizare pe instituții de învățământ superior a alocațiilor bugetare aprobate prin Legea Bugetului pe anul 2005**, Document for information CNFIS 2006, pg 8, also available on-line at: www.cnfis/metodologie_2006
11. Public Finance Law number 500/2002, published in M.O.number 597 / 13.08.2002
12. Education Law number 84/1995 published in M.O. number 167/31.07.1995 with the later amendments.

Chapter 2. The university financial planning

Professor Dr Carmen Comaniciu
University "Lucian Blaga" from Sibiu

2.1. The financial indicators role in the university's strategic plan

Whatever the structure of the strategic plan of the universities, the financial projections are those that can confirm or invalidate the objectives accomplishment. To support this claim we will present the components of the strategic plan for the higher education institutions, specifying the financial resources role for each component¹⁶:

Table. 2.1. The financial indicators role in the university's strategic plan

Components	Questions that may be answered by the strategic plan configuration	The financial indicators that can influence the strategic plan configuration
The university's goal	What is the purpose of the university? What is the purpose of each faculty within the university? What kind of university are we? What kind of university are we going to be? In what way are there offered the educational services? In what way the scientific services are offered?	The total revenues; The revenues' structure; The total expenditures; The expenditures' structure; The budget allocation.
The academic objectives	How many faculties compose the university? What are the specializations of each faculty? The orientation is towards university education or postgraduate education? What is the future portfolio of the university?	The surplus or the deficit of the faculties; The distribution of the income and of the expenditure in each faculty; The efficiency of each program of study; The analysis of the cost - benefit for each program of study; The cost indices.
The number of students	How the access to students in the university is made? What is the distribution of students within the faculties and specializations? What is failure rate of the graduates in the employment? What is the ratio of students / MA / PhD students? What is the flow of the students over demand in the labor market? What is the ratio of the students with state funding / fee-paying students? What is the implication of the students in the scientific research?	The number of the equivalent students; The budgetary allocation amount; The fees amount; The administrative fees amount; The ratio of the budgetary revenues and extra-budgetary revenues; The revenues obtained from the flow of the students; The revenues and expenditures in the scientific research.
The strategies for the teaching technologies	The teaching methods meet the students' expectations? The educational technologies are effective? Does this ensure an improved quality of teaching?	The cost of modern teaching technology; The maintenance cost of modern teaching and learning.
Scientific research strategies	Is there a scientific research plan? How is carried the scientific research? In what framework runs its course the research activity? What are the results of the scientific research? How is capitalized the scientific research? What scientific events are being held in the university?	The revenue from the scientific research; The necessary expenses to conduct the scientific research; The financial results of the scientific research; The raised funds by the university for the scientific research projects; The cost of the scientific events; The cost – benefit ratio in the scientific research activity.
Collaborations	Are there specific strategies for the local, regional or international partnership? In what consist the	Incomes from donations and sponsorships; Revenues from partnership agreements;

¹⁶ To be seen in this matter Buzărnescu Ș. "Practica managerială în învățământul superior", Ed. Univers Enciclopedic, București, 2004, pp. 224-227



	partnership? Who designed the collaboration? What is the impact of the partnership locally, regionally, nationally and internationally?	Partnership agreements expenditures; Allocated resources for student mobility; Allocated resources for the teachers' mobility.
The strategies on the human resources management	How is the recruitment and selection of the staff made? How is made the promoting of the university staff? Are the performances of the staff evaluated? Is there any associated teaching staff used? Is there an improvement of the staff made?	The share of staff expenditure in the total expenditures; The salary scale; The performance-pay arrangements; The ratio of teaching positions filled and vacant teaching positions, with implications for remuneration; The expenses relating to the teaching, research, administrative activities.
Management strategies for the material basis	What is the present portfolio of the material basis? What are the intentions of future development of material basis? What are the fixed assets owned by the university? How is development of the material basis being done?	Capital expenditures; Expenditures for maintenance of material basis, costs for current and capital repairs.
Strategies for information, documentation and library	Are there any informatics systems available for teaching, learning, research and administration? Is there any adequate space for storage of informative materials? What is the amount spent on the books for learning and research? How good is the access to international information system?	Expenditures for acquisition, deployment and use of the information systems; Expenses for laboratory equipments; Expenses for equipment and maintenance of libraries; Expenses for access to international databases;
Quality strategy in the vision of total quality management	What is the organizational culture? Is it necessary to change the organizational culture? What is the strategic vision to eliminate the disturbances factors in the university? Is there a strategy for quality control? Is the quality of the university quantified?	Incomes structure; Expenditures structure.
Management strategies	How the university does intend to improve his management system? What are the procedures for assessing the performance of the management? How is the communication system developing? How the adopting and transmission decision system does improve? How to ensure the decisions transparency? How to assess the organizational climate? How to improve the organizational climate?	Incomes available to each faculty; Revenues of the university; Administrative expenses at the university level or faculty level; Disbursements between faculties; Distribution of faculty's incomes and expenditures to each department.
The strengths of the university	What is educational diversity? What is the professional experience of teachers? What is its editorial production? What are the priorities throughout the scientific, educational, methodological plans?	The cost of the educational offer diversification; The rapport cost - benefit for a new educational program; The charges for training university's teachers; Advertising expenditures.
The weaknesses of the university	What is the self-image? What optimization resources exist? What are the inefficient activities? What are the possibilities to correct the negative aspects? How can be avoided the future occurrence of the negative aspects?	Incomes structure; Expenditures structure.
Potential threats and manifests	What are the proficiency areas? How can an alternative competitive curriculum be obtained? How can be managed unfair competition? What is the impact of changes in the external environment of the university? What is the relationship between public education - private education?	Incomes structure; Expenditures structure.



The new financial strategy is based on budgetary autonomy, on the independence of universities to conceive, approve, execute and report its own budget in accordance with applicable legislation and its own agenda. "The differential funding for supporting the teaching and the research specializations that prove themselves competitive, the excellence centers and the departments that ensure a closer relationship with the socio - economic and cultural media, the encouraging of the initiative and competition are some of the features of the new financial strategy"¹⁷.

Starting from the necessity to attract additional financial resources under the constraints of a lower state contribution, David Warner¹⁸ believes that each university should diversify their funding sources and refers mainly to the development of business "income generating".

There are considered to be aspects of "income-generating activities" all revenues generated in excess compared to the funding provided by M.E.C.T.S.: *incomes from research, external grants, incomes from other activities (business related) and school and administrative fees*.

In David Warner's conception it is very important that before starting activities to attract extra-budgetary resources the university top management *should ensure that all the core activities are properly managed and operate in the most effective and efficient way possible*. It is essential for the financial management that the universities should acknowledge that the simplest -but not the only- way to obtain resources is to maximize the income from the base activity.

The university should be considered an important economic sector with a clear goal in providing training services and scientific research. The modern university uses two very important management tools:

- **The Institutional Development Strategic Plan**, whose goals must meet the ongoing development of the civil society and economy, the aspirations and expectations of the students, the overall educational practice guidelines of the Government¹⁹.

The Institutional Development Strategic Plan *"is the major reference in the development and substantiation of the University decisions, formulates the vision, the mission, the goals, the strategies and the techniques adopted, defines the environment in which the university works and the services it brings to the community*. It is *the main tool that the university can use to adapt to the external environment and for the optimization of the resources in order to achieve its objectives, the guarantee that the university has a performing management and so can effectively use the allocated public funds and the university own resources*²⁰. In the concept of educational policy makers the Strategic Plan allows the expression of the personality of the institution of higher education and the achievement of a full university autonomy in accordance with the financial management and administrative management of the university; it is the will of the academic community in the national and international competition, to create a system of values within the organization and to promote continuous improvement actions.

- **The single budget** of the university is the tool that **concretizes** the strategic plan of institutional development.

As we have mentioned, by the virtue of university autonomy, *the financial autonomy is the right of the university to conceive, approve, and execute, its own budget, in accordance with the legal provisions and their own objectives*.

The budgets prepared by the universities are, as we have mentioned before, *effective tools for implementing the strategic plans*. As such, the budgets contain the reference standards at any

¹⁷ "Ghid al managementului universitar", Program Phare, Universitas 2000, București 1998;

¹⁸ Warner D., "Generarea de venituri: recrutarea de studenți străini", <http://www.britishcouncil.ro/eunet/> Romania- support-eunet-ro-03-calitate-eficienta-servicii;

¹⁹ Brătianu, C., Lefer, V., "Management strategic universitar", Ed. RAO, București, 2001, p.35;

²⁰ The Strategic Plan of University „Lucian Blaga” Sibiu for 2004 – 2007;



level of the university hierarchy. To combat the inflexibility that characterizes a lot of budgets once established and to improve their functionality in the strategic control it has been developed several types of budgets:

⇒ flexible / variable budget

Typically, a budget is set for a given level of incomes and a certain level of expenditures of resources. Since the flexibility of budget estimates is a requirement to increase efficiency and to achieve a good planning, the flexible or the variable budgets are widely used. *"The variable budget or flexible budget shows the resources to be allocated for each university activity according to their level of the activity"*²¹. Therefore this variable budget will automatically signal to the university top management the additional resources allocation necessity for various activities of the university when the activity level will record an increase and a decrease in the allocated resources when the activity level will experience a decline.

⇒ The zero base budget

Another type of budget which is part of the same tendency of the university budget system to adapt better to the changes of university's internal and external conditions, is the *zero-base budget*, applicable particularly in the support activities domain - research, development, marketing, finance, staff - taking into account the wider margin available to the costs determination for these activities. According to experts, *the zero-based budget is a planning and designing process of the budget which means that the university managers have to justify in detail the entire budget, not only to refer to the amounts of the previous years budget*. The specialists in university financial management consider "the zero base budget" *a better and more effective tool than the traditional budget* - which takes as his starting point the amounts in the budget for the previous year, focusing on the identification and the control of the each element of the budget. The advantage of using this type of budget is that it *requires the managers to establish the new programs and their costs regardless of the past accomplishments, but according to the conditions expected in which those programs will be materialized*.

2.2. The revenue and expense budget – a tool to ensure the financial balance at the university level

The university budget can fulfill its objective of materializing the Development Institutional Strategic Plan only in the conditions in which *it brings together all the resources in a single budget meaning*:

- *amounts obtained through an institutional contract* from the ministry as a basic funding depending on the number of the equivalent students for each areas, cost factors (for adjustment) for each areas and qualitative indicators, the overall amount representing the base national funding;
- *amounts obtained through an additional contract* from M.E.C.T.S., funds obtained based on competitive criteria, allocated for equipment, costs of the university and major repairs, subsidies for students accommodation, funds for scientific research;
- *extrabudgetary sources* consisting of: incomes from school fees and administrative charges, incomes from publishing courses and non-regular publications, incomes from services, rental of spaces, external cooperation, donations, sponsorships and other non-refundable amounts used according to the destinations of each incomes category, own incomes from university-canteens, the publishing business, amounts from the external financing.

²¹ Trenca, I., I., "Managementul financiar al întreprinderii", Ed. Mesagerul Cluj – Napoca, 1997;



In the income and expenditure budget of higher education institutions there are substantiated and also provided the following *expenditure categories*:

- *basic activities expenses*, which include the current and capital expenditures which ensure the proper functioning of the institutions, having as source of funding the unused amounts at the end of the previous year and their own incomes;
- *expenditures for the scientific research activity, design, consultancy and expertise*;
- *expenditures allocations from the state budget with a special purpose*;
- *costs for microproduction*, staff activity centers, publishing houses, which work on extra-budgetary principles;
- *costs of the hostels and canteens*;
- *expenditures from the amounts allocated by M.E.C.T.S. resulting from non-refundable external sources*.

The role of the revenue and expenditure budget in the planning and the management of the institution activities consist in:

- recording the existence and development of the managed patrimonial elements;
- the sizing of the revenues and expenditures according to the current legislation;
- the cash flows disclosure, highlighting of source of funds and their destination;
- efficiency improvement of the activity;
- increasing personal and collective responsibility in the management of the funds;
- strengthening of the financial discipline, offering an advanced training corresponding to the needs of the society;
- the control of the activity through designing and pursuing the way the monetary resources are created and used.

The university budget is a document that *foresees* and *authorizes* the amounts and the destination of the incomes and expenditures, it is a tool for decision and management, serving the institution's policy, decided by the Senate and implemented by the rector, in his capacity of credit officer.

At the universities level, the main concern of the financial management is that of the treasuring and management of the funds, because without funds the budgets cannot be executed.

2.3. Integrated Financial Management System

In this respect, it requires the presence of an *Integrated Financial Management System (IFMS)*, composed from a set of interrelated sub-systems which plan, process and report on the existing resources quantifying them in financial terms. The basic subsystems of an IFMS are:

- The accountancy - if the accounting subsystem is working properly, IFMS becomes operational, because this: provides to the programs managers the information needed for some documented decisions; strengthens the confidence in the capacity to materialize financial transactions on a proper organization of the relevant documentation, makes possible the reporting of the results in financial terms and the reporting of the costs; allows the control of the execution for the budget of the current year as it meets the expenses and the preparation of draft budget for the next year, based on the costs already incurred; provides regular financial reports and facilitates the audit operations, thus giving credibility to the government documents and strengthening the accountability.
- The budgeting – data regarding the budget implementation should be derived from the accounting subsystem and should not be recorded and processed separately. No public institution should be able to manage public funds outside the budget. The budgetary sub-system



should be designed in a practical and simple manner that enables a smooth operation, coordinated with the other sub-systems of IFMS.

- The treasury management - a proper management of the treasury includes the anticipation of complex cash flows and the preparation of some plans that contain, where it is necessary, the short-term loans, to meet the budgeted objectives and targets, without endangering them due to the lack of liquidities. This is the main problem of the financial management.
- The management of the public credits - in close correlation with the treasury management, the debt management becomes a crucial issue of the financial management, especially in the public institutions, due to the issues of "marketing" and the "purchase" of the public credits.
- The internal control - The internal control reflects the organization's plan and all the correlated measures and methods for: the resources protection, the promotion of data accuracy and financial and operational policy, promoting the efficiency of operations, fostering respect for the laws, policies and standards, to achieve their purposes and their program objectives.

References:

Brătianu, C., Lefer, V., "Management strategic universitar", Ed. RAO, București, 2001, p.35;
 "Ghid al managementului universitar", Program Phare, Universitas 2000, București 1998;
 The Strategic Plan of University „Lucian Blaga” Sibiu for 2004 – 2007;
 Trencă, I., I., "Managementul financiar al întreprinderii", Ed. Mesagerul Cluj – Napoca, 1997;
 Warner D., "Generarea de venituri: recrutarea de studenți străini",
<http://www.britishcouncil.ro/eunet/Romania-support-eunet-ro-03-calitate-eficienta-servicii>;

Chapter 3. The role of executive agencies in funds allocation to the higher education institutions

Professor Dr. Carmen Comaniciu
University "Lucian Blaga" from Sibiu

Education was, is and will be a defining factor in the progress of any society, because the development and welfare of each country depends on the investment level in education. In this regard, a particularly important role is given to the higher education financing, as the issue of funding is closely linked to quality, assessment, management, use of information technology, international cooperation and other qualities of higher education.

3.1. Financing higher education - the system interdependencies

Crucial and always opportune, the higher education institutions financing is in interdependence with:



Figure. 3.1. The higher education financing and the interdependencies

The managers of the higher education institutions will be able to effectively manage the resources (material, human, financial, information) within the organization, by knowing the basic concepts, the methodology of financing and the executive agencies involved in the funds allocation.



The actions taken will target mainly the share of budgetary allocations from total revenue of the university, and the relationship between budgetary allocations and their incomes, having an impact on: the education offer, the proportion number of teachers – number of students, the material basis, the scientific research activity, the university management.

The European countries are always concerned about the public funding in the higher education institutions issue. Thus, *the main features of the funding forms for the higher education in Europe are*²²:

- The funding formulas used to the public funds allocation are generally based on the volume of activities, often measured by the number of students enrolled in the institution;
- The performance indicators are based on student outcomes, indicators used in the funding formulas in most of the countries;
- There are different approaches to the use of the performance indicators in determining the funding formulas: in some countries, a very small percentage of the public funding is allocated based on the performance indicators, while in the UK, the global grants for teaching, operations and research depend directly on the institutions' performance. Besides taking into account the volume of activities and the student outcomes, some countries use other mechanisms for the public funds allocation, which gives them some degree of stability in terms of resources allocation from year to year.
- In 12 countries the public funds are granted in accordance with the performance contract. The performance contracts define the objectives in accordance to the national priorities. These contracts can cover most of public funds allocated to the institutions or only a small part for specific projects. In the cases where the previous contract influences the amount of funds granted by the new contract, there are taken into account qualitative indicators on the number of graduates or the general quality of the institution management.
- The public research funds are allocated taking into account the different mechanisms. The funds are allocated through competition for specific research projects or programs, in each country. This system of funds awarding is already or is about to become, the main source of public funding for research in several countries. Almost all the countries also grant subsidies for the fundamental research, which are not related to specific research projects. The calculation of the amount awarded for research grant may depend on the institution costs or on research performance. Most of the countries take account of both aspects, which creates competition among institutions.
- Almost everywhere, the higher education institutions are receiving public funds in the form of global grants. The global grants cover several expenditure categories established by the institution. However, in some countries where global subsidies are granted, particularly in Central and Eastern Europe, a draft budget must be approved by the government.
- There are many measures of accountability of the use of public funds, such as the financial audits, the performance indicators, the annual reports, the information gathering for databases, the publishing of the internal evaluation results and other methods to spread the information.
- The most important authorized sources for private funds are: the donations and the legacies from the private entities, the partnerships representing the research contracts between the higher education institutions and the private contractors, the fees from services. With very

²² Guvernarea în învățământul superior din Europa. Politici, structuri, finanțare și corp academic, Eurydice 2008, <http://eurydice.org>



few exceptions, the accountability measures regarding the private funds do not differ from those for the public funds.

The implementation of an effective funding mechanism for the higher education requires the consideration of the following issues:

- to be transparent (it requires the use of formulas under which the government funds are allocated to the universities);
- to be based on rational principles;
- to take into account the issue of fairness in the access to the higher education;
- to reinforce the financial autonomy of the universities, allowing for flexibility in the use of funds;
- to reinforce the national and international competitiveness;
- to not impede the universities in terms of institutional structure;
- to encourage the efficient use of the funds, regardless of the source of origin;
- to stimulate an integrated, strategic management of the universities;
- to allow the implementation of the concept "the money follows the student".

Based on this consideration, *the current national strategic priorities for funding the higher education in the European states are:*

- the increase of public funding - Hungary, the Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, Finland, United Kingdom, Iceland;
- more autonomy for financial resources management - Hungary, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, Finland, United Kingdom, Norway;
- direct relationship between results and funding - the Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Finland, Sweden, United Kingdom, Iceland, Norway;
- the funding diversification - Hungary, the Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Finland, Sweden, United Kingdom, Norway;
- building partnerships - Hungary, Portugal, Romania, Slovenia, Finland, Sweden, United Kingdom, Iceland, Norway.
- In the recent period, on the European level, there is a significant increase in the role of the public funding in the higher education, the main mechanisms for direct public funding being:
 - The budget negotiation with the financing organism on a draft budget submitted by the institution;
 - The budget set by the funding organism based on the previous costs;
 - The funding formula - the most used method, except in Germany, Spain, Cyprus, Luxembourg, Malta;
 - Performance contracts based on strategic objectives;
 - Contracts based on a predetermined number of graduates for each specialty;
 - The funding for specific research projects awarded through auction - the most used method, except in Germany, Spain, Lithuania, Luxembourg.

3.2. The role of the Romanian organisms in the allocation of funds to universities

According to the report on the education systems in Europe²³ in Romania:

- The Ministry of Education, Research, Youth and Sports (M.E.C.T.S.) has the responsibility to establish and implement the national education policy and has the right of

²³“Rezumatul național privind sistemele educaționale în Europa și reformele în curs”, Ediția august 2009, <http://eurydice.org>

initiative and implementation of the policy in the education funding and human resources from education.

- The decision-making at national level is assisted by structures of experts established by the Ministry and by the advisory organisms named by law: the National Council for Educational Reform, the National Council of Attestation of Academic Titles, University Diplomas and Certificates, The National Council for Higher Education Financing, the National Libraries Council, the National Council for Training and Continuing Education, the national commissions specialized on disciplines and the management structures of the reform programs.
- In Romania, the universities and the other higher education institutions are autonomous, have the right to establish and implement their own development policies, under the existing legislative framework. The university autonomy concerns the areas of leadership, structure and functioning of the institution, teaching and scientific research, the administration and financing. From a financial perspective the university autonomy is achieved as a right to manage the funds allocated from the state budget or from other sources, according to the law and to the personal responsibility.
- The state higher education is financed from the state budget based on financing contracts concluded between M.E.C.T.S and the higher education institutions.

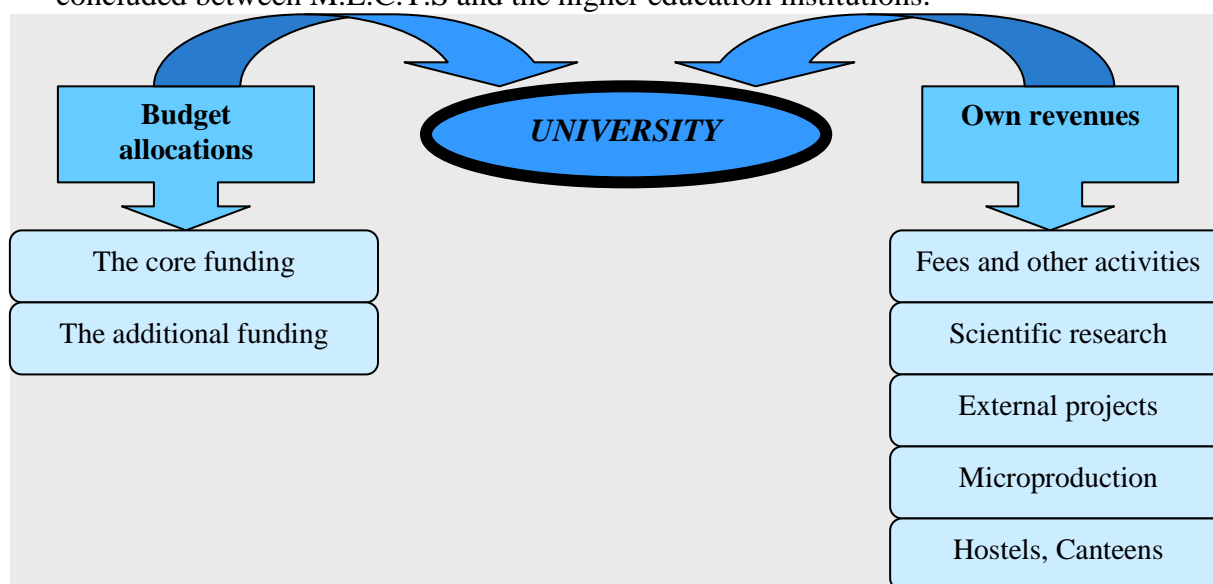


Figure no 3.2 The structure of revenue for universities in Romania

3.3. CNFIS and the Romanian higher education funding

The National Council for Higher Education Funding (CNFIS) is an advisory national organism of The Ministry of Education, Research, Youth and Sport that develops principles and methods of allocation of the public funds to the Romanian state universities, which promotes the continued growth of quality in the higher education system in Romania and supports the principle of equal opportunity of access to the higher education.

According to “The rules of organization and functioning of CNFIS”, *the CNFIS’s role* is to make proposals on:

- the funding needs of the higher education, taking into account the objectives of the national development strategy for the higher education and the universities strategic plans;
- the annual allocation of budgetary funds on higher education institutions;



- the mode of allocation and use of the funding for the higher education from external sources (government loans, assistance programs, etc...)
- the general criteria and mechanisms for granting the scholarships and other forms of support for students from the state budget.

During **2006-2009 period**, for core financing the funds were allocated mainly in view of the unitary equivalent number of students (80% in 2006, 75% in 2007, 70% in 2008, 70% in 2009), the difference reflecting the value of the quality indicators (20% in 2006, 25% in 2007, 30% in 2008, 30% in 2009).

Throughout the considered period the ***number of equivalent students*** was determined by weighting the physical number of participants to different forms of education with the equivalence coefficients (in this respect see the CNFIS list of each profile of education and corresponding equivalence coefficients in 2006-2009) .

The concept of ***factor cost*** per area of education was introduced to express the size of the cost of education of an equivalent student from each profile of education compared to the unit (the unit being considered the value of the cost of an equivalent student from the socio-human field). In order to improve financing strategy of the Romanian higher education system, CNFIS started from the premise that true autonomy can not be built without a genuine transfer of responsibility over the use of the financial resources, and an ongoing concern for universities to increase the quality of teaching. The transition to the Romanian universities funding under the performance criteria was done taking into ***account the practice of European countries, using as criteria for performance of the funding formulas used for educational activities and operations***.

For the academic year 2009-2010, CNFIS makes some changes in funding methodology, i.e.: the update of the equivalence coefficients, the transfer of some weight between the groups of qualitative indicators or within the same group, the reintroduction of some indicators previously used, the introduction of a new group of indicators dedicated to the lifelong learning.

In this respect, the core funding is influenced by:

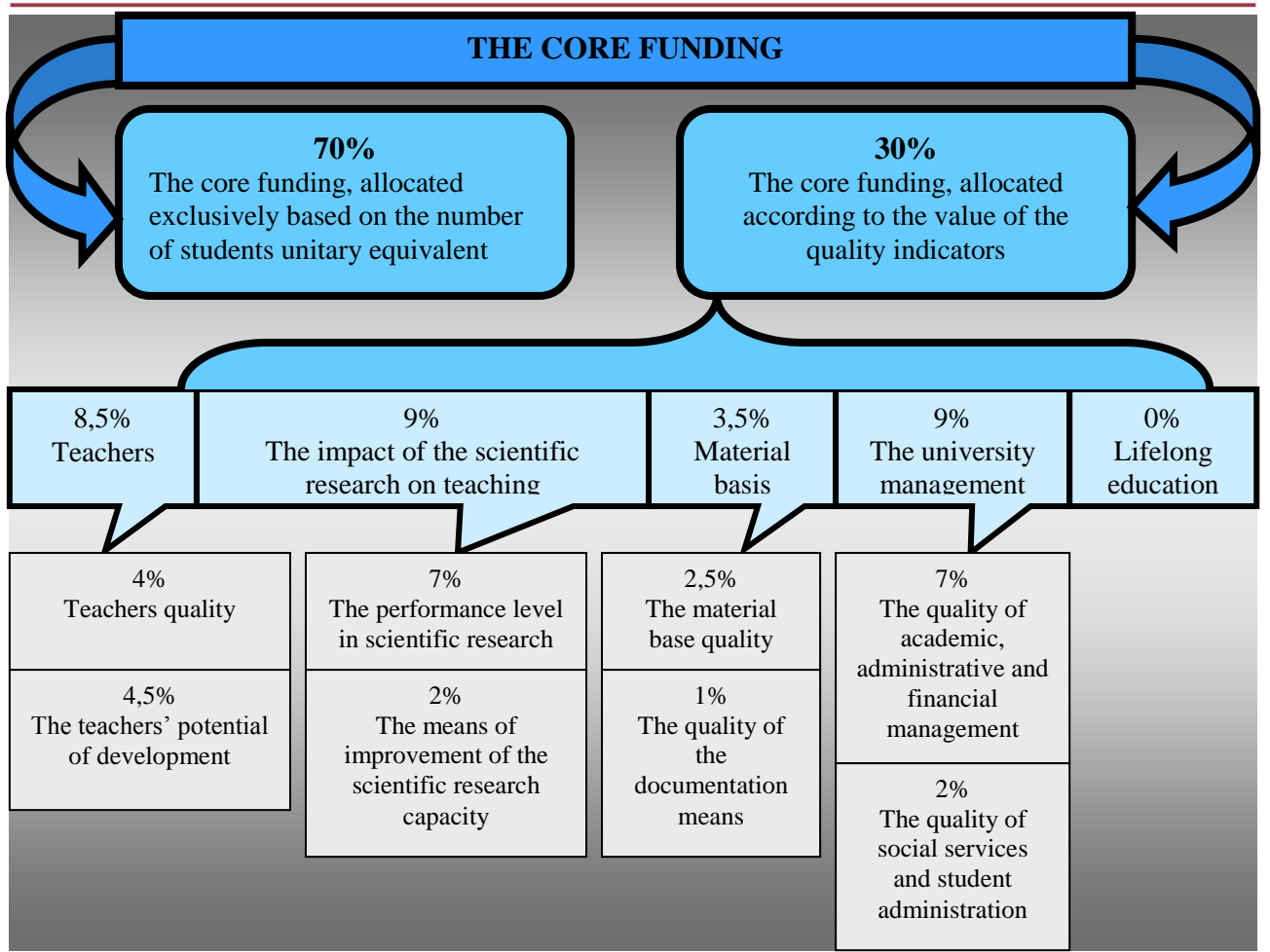


Figure. 3.3 The influence of quantitative and qualitative indicators in the budget allocations sizing in 2009

The relative quality indicators have been introduced to express, in mathematical terms, that the results of each university are assessed in comparison with those obtained by other universities. To define the relative quality indicators the comparison of the results achieved by universities is made by taking into account their size.

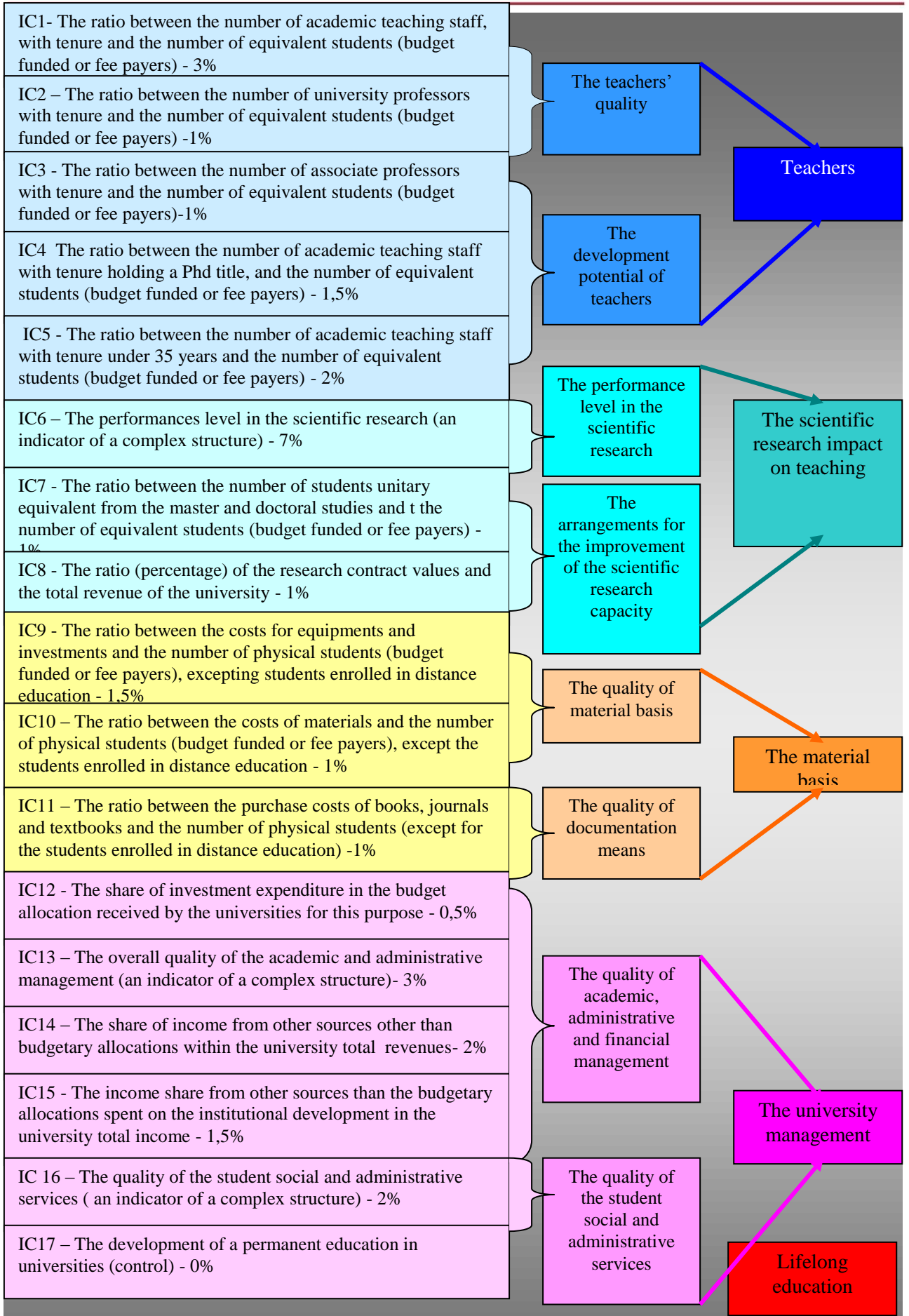


Figure no. 3.4 The structure of the qualitative indicators system, for 2009

The most majority of the qualitative indicators are calculated using a formula. There are three qualitative indicators with a complex structure, respectively IC6 - The performance level of scientific research; IC13 – The total quality of the academic and administrative management; IC16 - The quality of the student social and administrative services. The structure of the three indicators is as follows:

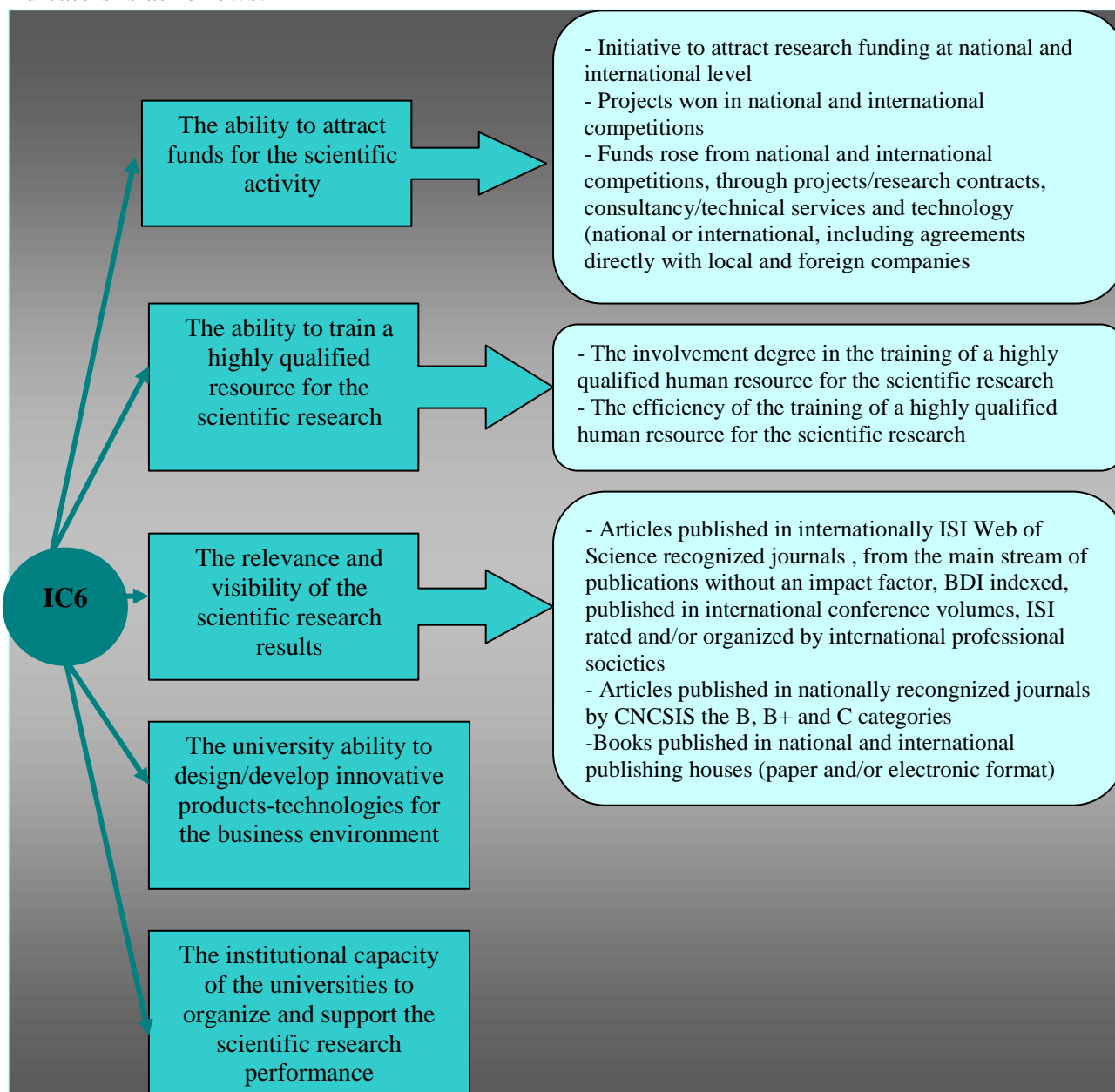


Figure no. 3.5 The structure of the quality indicator IC6, regarding the performance of the university scientific research²⁴

²⁴ „Analiza evoluției indicatorului de calitate IC6 privind „nivelul performanțelor în cercetarea științifică din universități,, și influența acestuia în repartizarea alocațiilor bugetare destinate finanțării de bază”; CNFIS working document

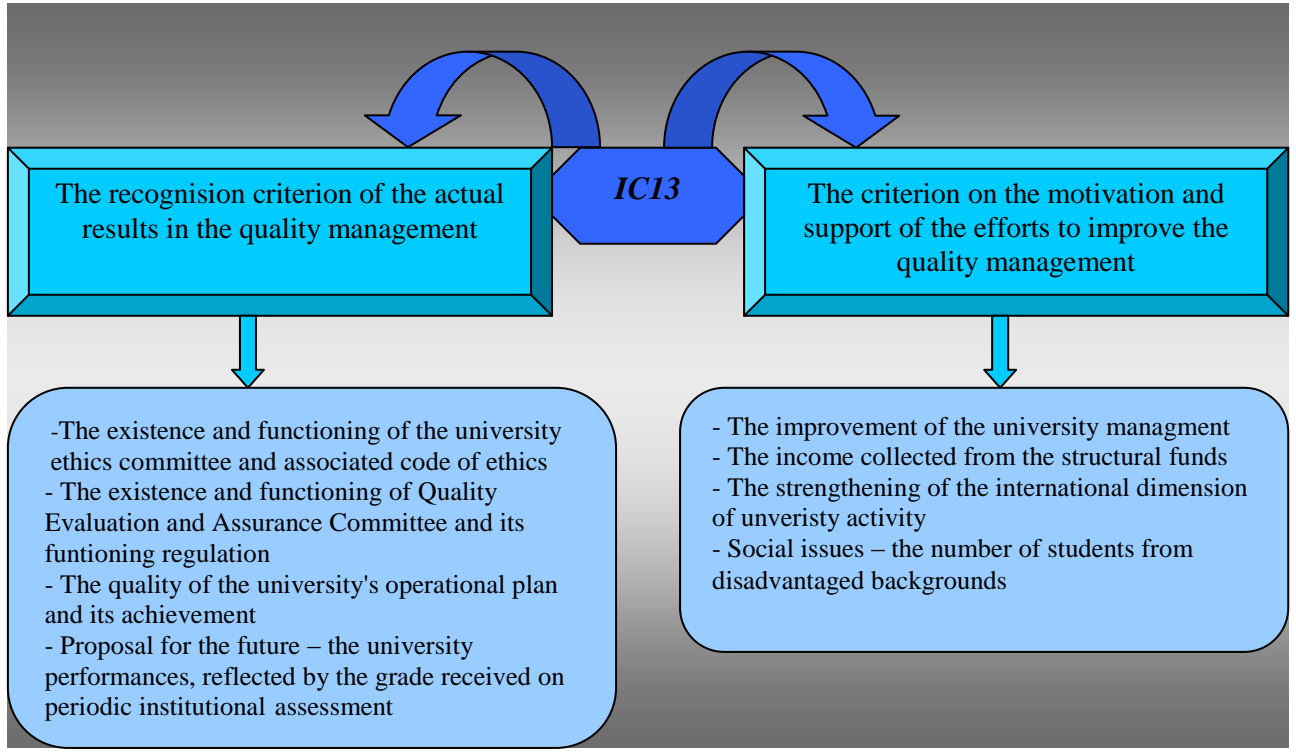


Figure no. 3.6 The structure of the quality indicator IC13, regarding the total quality of the academic and administrative management

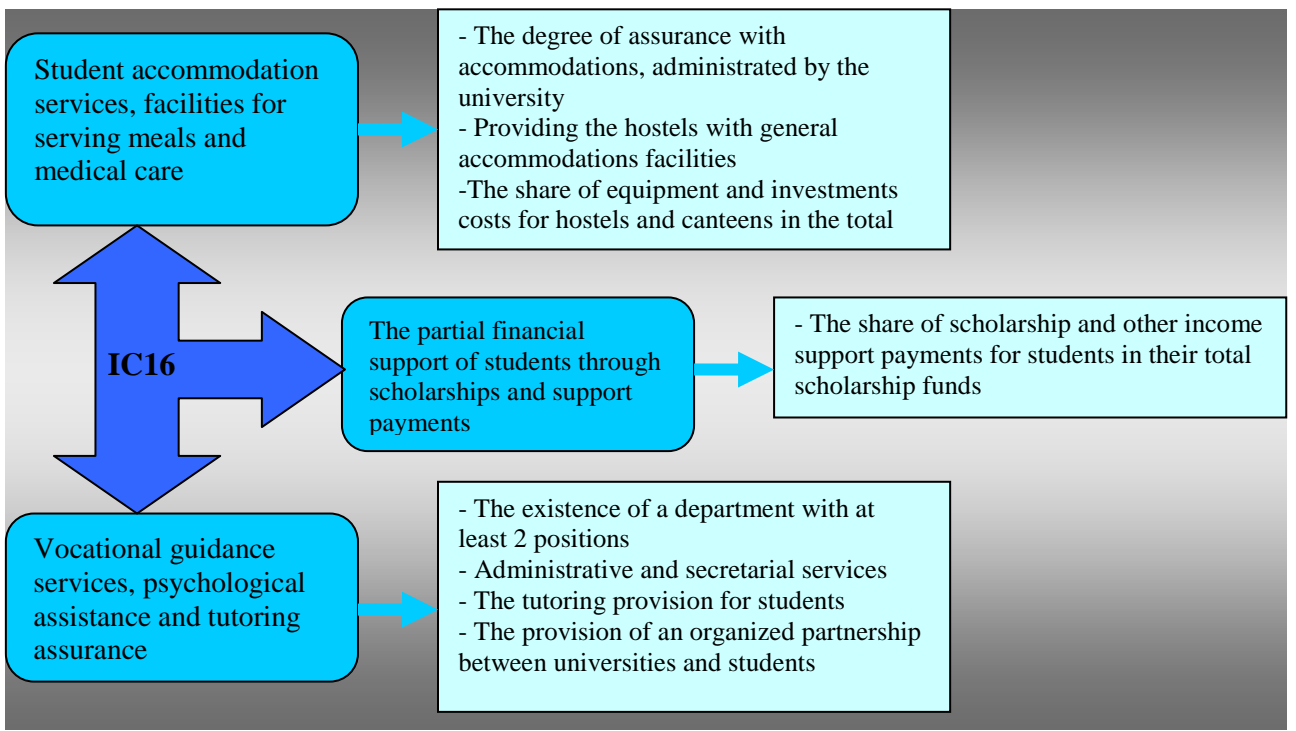


Figure 3.7 The structure of the quality indicator IC16, regarding the quality of the social and administrative student services

The CNFIS publishing regarding "The influence of the qualitative indicators over the core funding allocation for 2009" and about "The influence of the qualitative criteria used for the measurement of the performances in the academic scientific research in 2009" allows each university to conduct an analysis of its own place in the hierarchy (in terms of the qualitative indicators) among the 49 higher education institutions in Romania with budget financing. The "gain" or the "loss" of budgetary financing due to the amount of the quality indicators will have an impact on the university strategy.

3.4. UEFISCU and the Romanian higher education funding

The Executive Unit for Financing Higher Education and University Scientific Research (UEFISCU) is a public institution administratively subordinated to the Ministry of Education, Research, Youth and Sport and to the functional subordination of the National Council for Financing Higher Education (CNFIS) and the National Council of Scientific Research for Higher Education (CNCSIS).

Under the Law 150/2000, the UEFISCU mission is to manage the financial resources required to support the higher education and research development where the main tasks are :

- the support for CNFIS and CNCSIS in the implementation of the M.E.C.T.S. policies;
- the organization of the competitions for grants, the implementation of the operational process for selection and auditing the programs and projects proposed for funding, the financial management support, the monitoring of the projects completion and the objectives fulfilling;
- the assurance of an efficient activity in CNFIS and CNCSIS relationships with the higher education institutions, with other organizations and public institutions;
- the resources management for CNFIS and CNCSIS activities, under current law.

According to its mission UEFISCU sustains the institutions involved in the field of the higher education with a series of reports, analysis, dissemination of information, raw data, useful in setting the policies and strategies. The access to information allows the users to participate in various competitions for research funding, evaluation of research centers, and titles award.

UEFISCU brings, through the research projects in which it is partner, a significant contribution to the improvement of the management practice in the higher education institutions. Noteworthy is the UEFISCU involvement in the Strategic Projects for the Higher Education, namely: "Quality and Leadership for the Romanian Higher Education", "PhD in Schools of Excellence", "PhD Studies in Romania - PhD School Organization", "Student Register"; "The improvement of the university management".

References

Buzărnescu Ș., "Practica managerială în învățământul superior", Ed. Univers Enciclopedic, București, 2004

David D. "Procedurile de alocare a granturilor în România și bunele practici europene", Ad Astra 5 (1), 2006, www.ad_astra.ro/journal

Dincă G., Korca M., "Finanțarea învățământului superior", Ed. RAO, București, 2001

Korca M. "Reforma învățământului - de la opțiuni strategice la acțiune", Ed. Punct, București, 2000

Guvernarea în învățământul superior din Europa. Politici, structuri, finanțare și corp academic, Eurydice 2008, <http://eurydice.org>

"Rezumatul național privind sistemele educaționale în Europa și reformele în curs", Ediția august 2009, <http://eurydice.org>



„Analiza evoluției indicatorului de calitate IC6 privind „nivelul performanțelor în cercetarea științifică din universități,, și influența acestuia în repartizarea alocațiilor bugetare destinate finanțării de bază”; CNFIS working document

Chapter 4. Patterns of financial resource allocation

Professor Dr. Vasile Cocris
University Alexandru Ioan Cuza, FEEA, Iasi
Professor Dr. Elena Dobre,
University Ovidius, Constanta
Professor Dr. Carmen Comaniciu
University "Lucian Blaga" from Sibiu

The theme "Patterns of financial resources allocation" makes a presentation of the basic principles and details of revenue and expenditure budget at the university level on the example of England with applicability for Romania. More and more arguments advocate for the use of budgets at the level of faculties, departments, chairs and even on each item from the function chart.

As such, the main problem is the one of identifying the sources of funding and costs at all the organizational levels. This model should include along with the public funding support of universities, study fees and bank loans. Only when the level of resources that should be allocated to each functional unit (faculty, department, chair, etc..) and the costs of education and research services will be known, we can shift to a flexible level of incomes and expenditure considered.

4.1. Patterns of resource allocation in the United Kingdom universities

Over thirty years ago, in 1984, the Public Surveillance Organism for the Public Sector of Higher Education in the United Kingdom of Great Britain was asked to formulate a good practice management guide for this sector. Thus, at that time, the university management was defined as "the planning and resources utilization from which the universities have the greatest opportunity to improve their efficiency and effectiveness²⁵". It was suggested the idea that the management solution for the private sector -the practice of corporate sector- applies to public sector problems.

The "managerialism" supporters think that the public sector efficiency could increase by introducing the performance management in the organizations traditionally characterized by inefficient bureaucratic systems. Since then there are expectations of development and improvement of the management control systems. A specific component of the managerial control is the planning and the resource allocation. The planning and the resource allocation is closely related to activity based budgeting. This concept starts from the premise that the first step in achieving the goals is the understanding of the operational and financial resources mix necessary to achieve them.

In financial terms, the revenues are input resources and the direct and indirect costs are outputs, the absorption or the resources utilization. Moreover, the information on current and future resources serves both as inputs and outputs for the budgeting process. The term "Resource allocation model" is used to describe the formula or the methods used by both business and

²⁵ Woods, M (2008) The theory, history and practice of resource allocation models in UK universities. *The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities*, 5(6), 139-155- „it is planning and the use of resources that universities have the greatest opportunity to improve their efficiency and effectiveness”



public sector organizations for these incomes or assets and also their consumption or their cost allocation .

In the university context, *the resource allocation model* provides a general framework for determining the allocation of incomes and other resources between academic departments and administrative departments, and rules used to assign costs, in a centralized manner, to these departments for services they provide. As a result, *the resource allocation model* is nothing more than a mechanism that helps to ensure ourselves that the resources are correctly used (put it in the right place) to achieve the organizational objectives. A study made in 2000, following a survey of *Heads of University Management and Administration Network in Europe* (HUMANE) revealed that 80% of the responding institutions use resource allocation models. It is hard to picture how an institution could work without a model of resource allocation.

Statistics show that the public funding through the *Higher Education Funding Council for England* HEFCE is about 38% of the revenues in the UK higher education institutions. Other sources of funding are received from the *Student Loans Company* and from local authorities that award education fees, the grants for research and other government grants. In the 2005-2006 academic year almost 60% of the total revenue of the sector were public funded (9616 from 16.095 million pounds). So it is not surprising that government asks the institutions to explain how the public money was spent.

The key issue for universities in developing a cost allocation system was to establish a mechanism to collect information about the costs of the main areas of activity: education, research and other activities and facilities for students. In the private sector staff costs and other costs tend to be clearly linked to the production department, purchasing, sales, etc. In education the financial issues are different since the teaching (academic) staff devotes their efforts and their working time to a mix of activities that may include:

- ✓ students education (license programme), graduates education (master's programs), education for experienced employed personnel (post-graduate studies);
- ✓ externally funded research;
- ✓ private research;
- ✓ advising;
- ✓ general administrative tasks.

Hence it appears that it is difficult to assess the time to gather data on costs, therefore the progress of cost systems development is quite slow.

Since 1998 it has been introduced the requirement to provide data on cost transparency at institutional level. The hard core of the transparent review system of costs is the data collection on *the spent time by staff*, because staff is an important resource at the institutional level. The results of a study for 2004-2005 and 2005-2006 academic years on eight universities in the UK shows that staff costs represent a significant allocation to universities, namely, more than 50%. Thus, in the whole higher education sector, the personnel costs are between 60-70% of total revenues.

In the view of the new approach of costs transparency (*transparent approach to costing-TRAC*) with audited financial reports, the UK universities collect costs for the following cost centres:

1. public funded education;
2. not public/private funded education;
3. public funded research;



4. not public/private funded research;
5. other institutional activities.

Since 2005, the universities were required to use the agreed methodology of calculating the total cost of each research project from the economical perspective.

Since 2006, the basic structure of cost allocation has been extended so that higher education institutions are required to report the financial *surplus* or *deficit* for each of the five categories of activities mentioned above.

The theories and the practice of resource allocation take into account two factors: *the need of internal compatibility of the organizational objectives* and the fact that *resources are always limited*, so that normally demand exceeds the funding potential. The perfect model of resource allocation is considered to be the one which obtains the highest overall satisfaction in terms of achieving the objectives by having simultaneous constraints on resource utilization precisely to the destinations for which they were made available²⁶.

A key decision in resources allocation is the top management decision regarding the allocation of the gross revenue or net income. Normally and formally, the revenues are planned entirely for the purpose for which they were acquired (education, i.e. teaching, research and others). The alternative of net incomes allocation for these purposes, means that the top management deducts a share of expenses to cover their administrative costs at the central level, before transferring these incomes to the academic departments. After all, the two approaches can achieve the same net results given that the money are available for the academic use, but they reflect the difference in attitude toward the control exercised by the top management, revenues and expenditures budgeting and internal transparency.

Prowse and Morgan (authors quoted by Margaret Woods) have identified different models and approaches for internal allocation of financial resources ranging from simple ones (A type) through to relatively sophisticated Activity Based Costing (ABC). It seems that all the models and all the universities have an issue with central charges or overhead contribution.

The A Type model, is the one in which the budgets for support departments and specific strategic projects support are determined centrally, and aggregate university income is assigned (*top-sliced*) to cover these costs. Thus, it is allocated to the academic units (faculties) although the form of presentation of their budgets may be different. In some cases the central support costs are not fully explicit and detailed, so that the faculties (the academic budget holders) will be required to *break even* or to earn a target rate of surplus on the allocated revenues. Otherwise, all income may be credited to the academic unit, and the expenditure side shows the figure assigned from the top. The approaches vary between institutions and the definition of the academic units may also be different. The budgets can be detailed at the faculty level, department level or even at study program level.

Top slicing of the income to costs centres is very simple- budget-holders have no contact whatsoever with the money nor they are tempted to spend it, and if the forecasting of overhead costs is exact, the top management can allocate the funds that ensures full overhead recovery. The disadvantage of this model is that the fixed percentage charge assumed by each academic unit to cover the overhead contribution does not reflect the actual benefits of each academic from the usage of the communal services (indirect costs). Usually it is common to allocate a share from the total revenues for the central support budgets, on incremental basis, function of the increase or decrease of the overhead costs (indirect costs).

The allocation/distribution models of overhead costs involve a consideration of factors that determine costs (*cost drivers*), such as staff and students number or space occupied. For

²⁶ Prowle și Morgan citați de Margaret Woods în *The Theory, History and Practice of Resource Allocation Models in UK Universities*



example, for the estimation of cost related to libraries or laboratories - can be used the students number as a factor of costs, such as the increasing student number to cause the need of additional financial resources to cover the costs of library or computer labs. The resulting allocation is, however, a draft due to the fact that these costs are far more complex.

An alternative, but similar approach is to split the cost of higher education institution in three categories:

- ✓ academic services;
- ✓ real estate/ the places specifically intended to serve the education activities;
- ✓ central administration

The costs associated to the academic services may be covered by allocating resources based on the formula that reflects both the staff and students number or other priorities such as losses cover. The education costs with estates service for educational activities have cost parameters such as space occupied, age of buildings, security requirements etc.. The central administration costs have as determining factors the staff and student numbers to determine a percentage rate at which central costs are charged for each faculty.

The *top-slicing* model is used by many universities in the UK with slight differences in its approach²⁷. Thus, *Imperial College, University of London* is a *top-ranking* university oriented toward research. In the academic year 2006-2007 the university received total gross income of over 187 million pounds, but despite the high level of funding, the university still uses the *top-slicing* model to cover the its central overhead costs, which are described as infrastructure costs (*infrastructure charge*). As a result, the net income allocated down to the academic departments summed 93 million pounds, implying a top slicing rate of almost 50%. In case of *University of Cambridge*, ranked first in the UK for research, the financial resource allocation model is similar to the one of *Imperial College, University of London*, but the central overhead costs are known as residual funds for strategic use. Their share is 50% of the total revenues and a part of the funds are discretionary used to cover the academic schools deficits.

The *Activity Based Costing* model - ABC highlights the cause and effect relationship between the services being provided and the related costs. The model has been criticized for the lack of evidence of tangible benefits in the private sector, therefore in 1998, 75% of the UK higher education institutions have rejected its use or its introduction.

Taking into account the relative merits of the different methods of allocating costs we have to mention that these reflect the different budget control approaches. Regarding the overhead costs allocation on academic units, the decision of budgetary control is at the centre, at the administrative department of the university. The institutional transparency is limited, because the basis for the top slice calculation can be withheld by senior management. There are opinions that support the models that provide the faculty with the ability to manage the direct costs while at the centre is kept the responsibility for the budget control of the central or joint department.

According to other views, it is recommended the approach and the use of the *cumulative budgets* in which the information regarding the costs should be available at the courses level, study programs, departmental or faculty level. Such model is presented below.

²⁷ Woods, M (2008) The theory, history and practice of resource allocation models in UK universities. *The Journal of Finance and Management in Colleges and Universities*, 5(6), 139-155, p. 13.

4.2. Foundation elements of resources allocated to chairs/departments and teaching positions in Romania

4.2.1. A possible model for allocating resources to departments

Identification of funding resources to be allocated to departments in the academic year and for each month involves the following steps:

1. Estimation of the number of equivalent students for which is allocated budget funding (budgeted) - **NSEb** in the faculty:
 - ✓ **NSEb** = number of physical students x weighting coefficients determined by CNFIS - (for arts this coefficient is equal to 1);
2. The estimation of the number of tax paying students enrolled at the start of the academic year (taking into consideration the number of physical students):
 - ✓ **NSt** = the number of tax paying students enrolled at the start of the academic year;
3. Setting the net budgetary allocation / unitary equivalent student (**ABse**):
 - ✓ **ABse** = the budgetary allocation per unitary equivalent student granted by MECTS – University share of the allocation (established by a Resolution of the Senate) – Faculty share of the allocation (established by a Resolution of the Faculty Council).

The shares held at the university or faculty level, are intended to cover the common costs of these institutions (administration costs). The forecast of budgetary allocation per unitary equivalent student for the following academic year consider the state of whole national budget and the possible indexation due to inflation.
4. The average tuition fee per student (**TSm**):
 - ✓ **TSm** = weighted arithmetic mean of the study fee amount for each year of study and number of students enrolled in each year of study of the total number of students enrolled for each cycle university studies;
5. The number of hours for each discipline according to the activities provisioned in the university curriculum and the number of equivalent students for each class of study:
 - a) conventional equivalent lecture hours for the discipline “i” (**OECci**):
OECci = are estimated as the physical teaching hours from the curriculum for the discipline “i” with multiplied by the weight coefficient specific to lecture activities (2 for cycle I, 2,5 for cycle II and respectively 3 for Doctoral School) and the number of equivalent students for each class of study;
 - b) conventional equivalent seminar hours / equivalent practical work (**OECsi**):
OECsi = are estimated as seminar hours from the curriculum multiplied by the weight coefficient specific to seminar activities (1 for cycle I 1.5 for cycle II and, respectively 2 for Doctoral School) and the number of equivalent students for each seminar group;
6. The assessment of the number of conventional equivalent hours at university level (**OEc**)
 - ✓ **OECt** = the amount of the number of conventional equivalent hours for each discipline;
7. Estimation of the level of resources on conventional equivalent hour at faculty level (**ROec**):

$$ROec = \frac{(NSEbxABse) + (STxTSm) x gi}{OECt}$$

where:

Roec = The financial resources on conventional equivalent hours;
Nseb = The number of equivalent students considered in the budget;
Abse = The budgetary allocation given for each unitary equivalent student;
ST = The number of students paying fees;
TSm = The average tuition fee per student;
gi = the revenues collection from study fees;
OECt = The total number of conventional equivalent hours at the faculty level

8. The assessment of the number of conventional equivalent hours for each chair. It is determined for all disciplines offered by each chair according to the curriculum by considering the number of equivalent students in classes of study.

9. The financial resources for a chair/department are established using following formula:

$$RFC_i = OEC_i \times OEC_t$$

where:

RFC_i = the financial resources allocated to department “i”;

OEC_i = the total number of conventional equivalent hours considered for the department “i”.

10. From the financial resources distributed to each department, a proportion (80% if we consider the CNFIS methodology) will be allocated to cover the personnel costs. The difference will be used to cover materials and travel expenses.

Please note that this calculation model is based solely on quantitative evidence, by considering the base principle of “the funding follows the student.” The presented model can be improved by taking into account a number of quality indicators, such as:

- ✓ The number of holding teachers for the total number of equivalent students;
- ✓ The number of professors and lecturers for the total number of equivalent students;

The number of academic teaching staff with tenure, with the scientific title of doctor compared to the total number of equivalent students;

- ✓ The performances of the scientific research;

The costs of materials compared to the total number of equivalent students;

A simulation based on these indicators on a component of 30% of the faculty financing resources allocated to a number of 6 departments of the Faculty of Economics and Business Administration from the “Al.I.Cuza” Iași University has shown that there are no significant deviations from the quantitative method. This phenomenon occurs because in a faculty, the quality items are relatively homogeneous from one community to another. As such, we propose that in the allocation of financial resources for each department to use only the quantitative method.

4.2.2. The establishing of financial resources (incomes) for each teaching position of the departments functions chart

a. The estimated monthly income:

a) It is determined the number of hours for each unitary equivalent student in functions chart, as follows:

- for each discipline, lectures hours are weighted with a factor of 2 (full frequency courses) and, respectively, 2.5 for master degrees. Then, the number of conventional hours is multiplied by the number of weeks of the semester (14 or 12 for the terminal semester)



and the number of equivalent students from the study groups (the number of physical students weighted with the equivalence coefficients chosen by CNFIS);

- the number seminar hours is weighted with the following coefficients: 1 (full frequency class) and 1.5 for the master degrees, then multiplied by the number of weeks of the semester and the number of equivalent students in the seminar group;
- total equivalent hours -student for each teaching load are weighted with the adjustment coefficients **k1** and **k2** (see annex 1) resulting the number of **conventional equivalent hours-student**, for each teaching position (OEC). An exception is met for the tutor load where the **k1** coefficient is applied differently for the statutory position compared to the extra-teaching load and payment by the hour (read details in annex 1);

b) Adding up will get us the total **conventional equivalent hours-student** at the department level;

c) The income per conventional equivalent hours-student is determined by dividing the annual income amount by the OEC total;

d) Weighting the revenue per conventional equivalent hour-student by the number of students for each teaching position l we get the annual revenues for each teaching load of the functions chart;

e) **The monthly revenues for each teaching load** is determined by dividing the teaching position's annual income by 12 for the regular teaching load, or by 10 for the extra-teaching load and by 7 for the payment by the hour.

b. The establishment of the monthly salary expenses

- It is taken into account the wage costs for a whole month from the previous academic year.
- The wage costs established this way will be updated with a growth rate of 10%, representing at least the inflation rate;
- The monthly salary costs will be weighted with the rates of state social insurance contributions that have to be paid by the university.

Annex 1

The differentiating factors of the teaching load (k_1)

Number	Academic degree	Statutory teaching load (maximum)	K_1
1.	Professor	7	1,57 (11:7)
2.	Assistant professor	9	1,22 (11:9)
3.	Lecturer	11	1,00 (11:11)
4.	Assistant	11	1,00 (11:11)
5.	Tutor ^{*)}	6	1,83 (11:6)

The coefficient of differentiation of each teaching load results in the "same common denominator" in the teaching positions.

^{*)} Note: The coefficient 1.83 (11 / 6) applies only to the statutory teaching load. For the teaching activity of the tutor extra-teaching load or payment by the hour, the weighting factor is 1 as for the assistant level.

The differentiating factors of salary levels on didactic degrees

Number	Academic degree	K_2
6.	Professor	2,58
7.	Assistant professor	1,58
8.	Lecturer	1,29

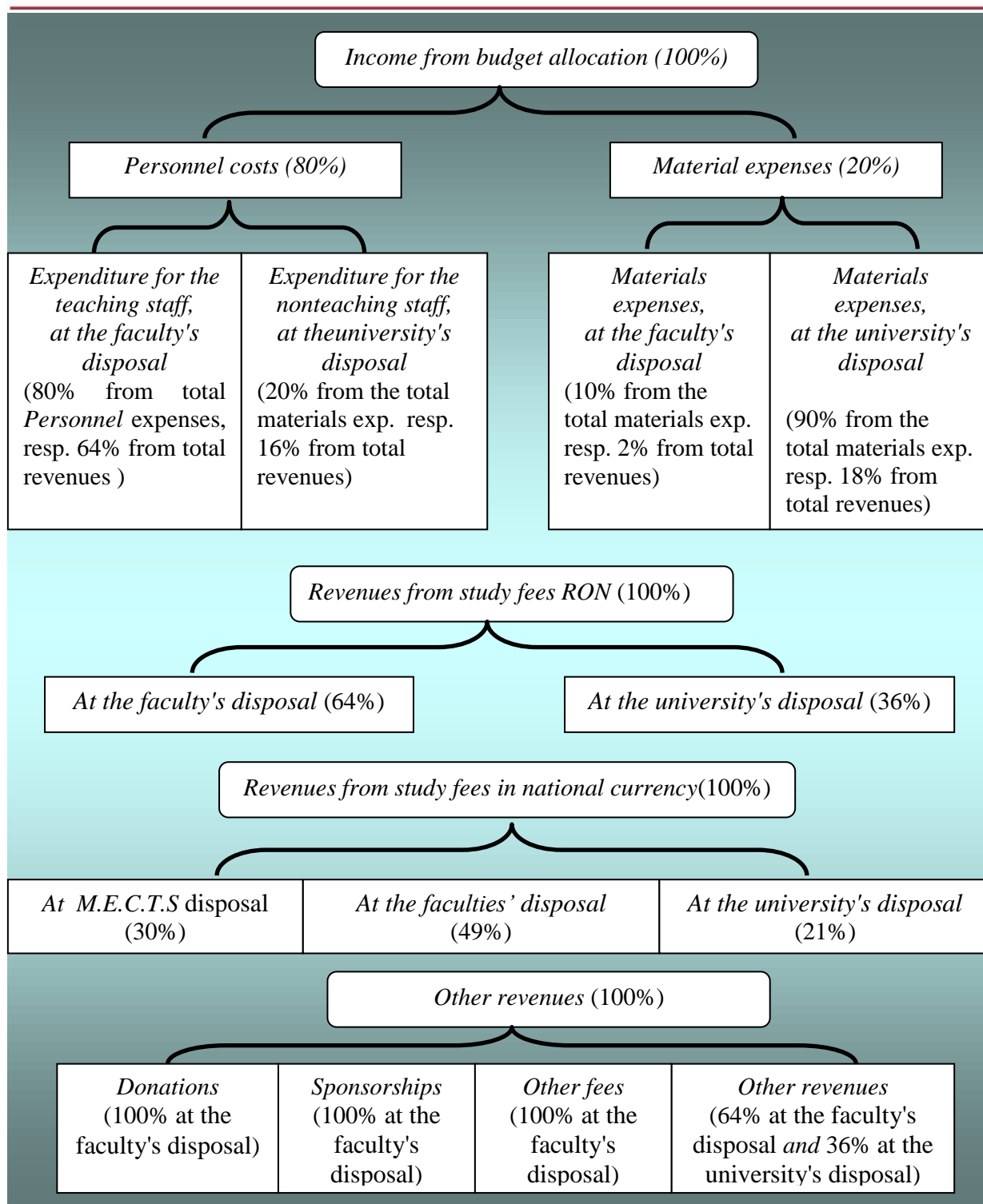


9.	Assistant	1,00
10.	Tutor	1,00

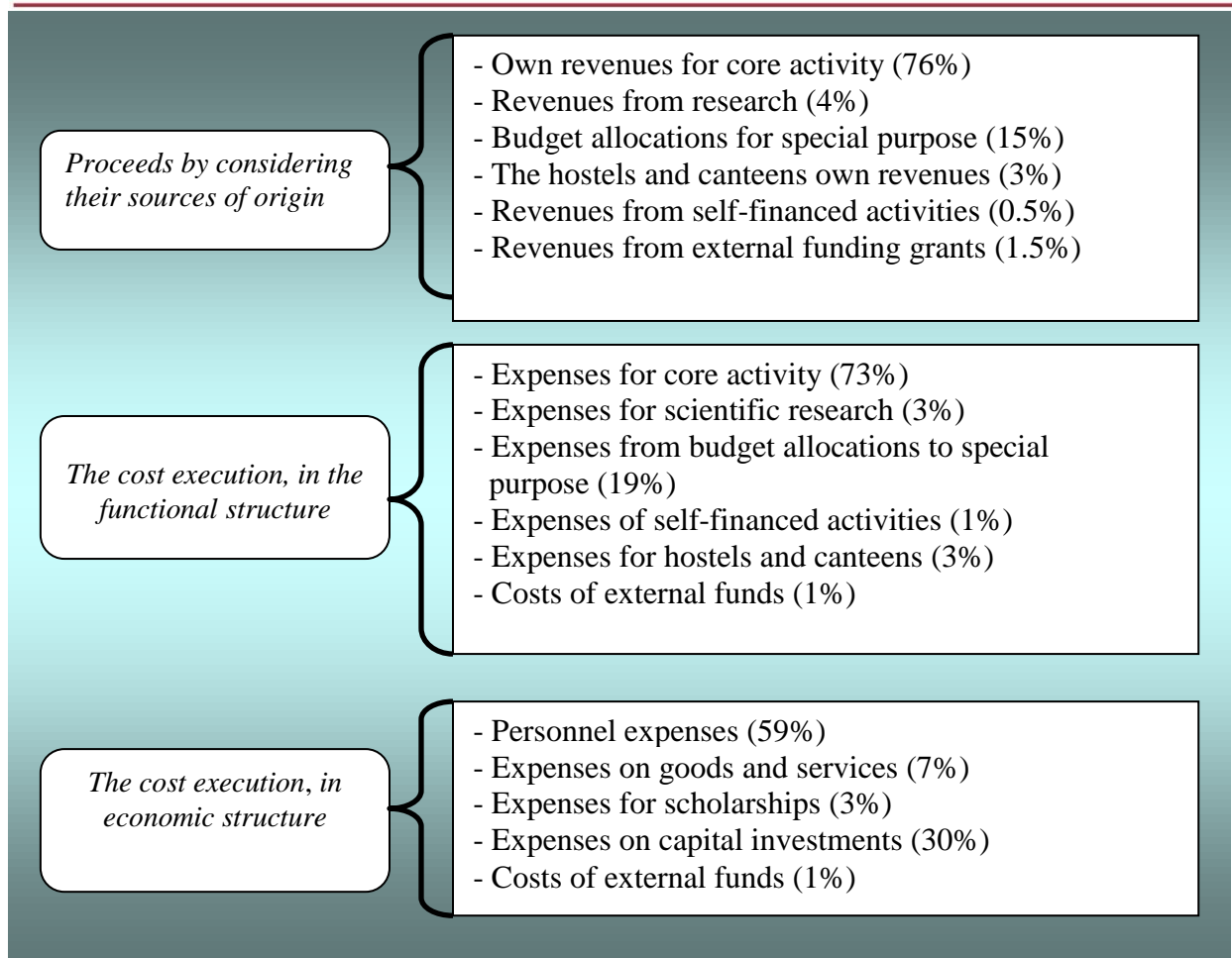
The differentiation coefficients of wage levels are obtained by comparing the average wage of salary scale of the professor, assistant professor, and lecturer positions to the average wage of the assistant. The academic degree of tutor in terms of wage costs is similar to that of an assistant. In the end, although the allocation patterns are different, the main issue that remains opened is the need for a solution to cover the universities indirect, overhead expenses.

4.3. Other allocation models

4.3.1. The 2000 model of the Western University of Timisoara (after Dinca G., Korkut M., "Finanțarea învățământului superior. Tendințe actuale", Ed. RAO, București, 2001)



4.3.2. The allocation of financial resources in "Lucian Blaga" University from Sibiu in 2008-2009 (see Report on the implementation of revenue and expenditure budget).



References

- Dincă G., Korca M. , "Finanțarea învățământului superior. Tendințe actuale", Ed. RAO, București, 2001;
- Prowle și Morgan quoted by Margaret Woods in *The Theory, History and Practice of Resource Allocation Models in UK Universities*;
- Report on the implementation of revenue and expenditure budget for 2008-2009, Universitatea "Lucian Blaga" from Sibiu;
- Woods, M (2008) The theory, history and practice of resource allocation models în UK universities. *The Journal of Finance and Management în Colleges and Universities*, 5(6), 139-155.

Chapter 5. The basic accounting of the university for the laymen

Professor.Dr. Carmen Comaniciu
 University "Lucian Blaga" from Sibiu

Any corporate entity, can function only with its accounting, as an objective requirement of financial management, the order and discipline being requirements of law, but also of their own status.

This chapter „The basic accounting of the university for the laymen” within the "The management of financial resources in higher education" module is addressed, in particular, to non-economists teachers in management positions of higher education institutions. The aim is to understand the purpose and university accounting role and to strengthen the capacity-building efficiency of financial-accounting information, given the interdependent "decisions – financial-accounting information” .

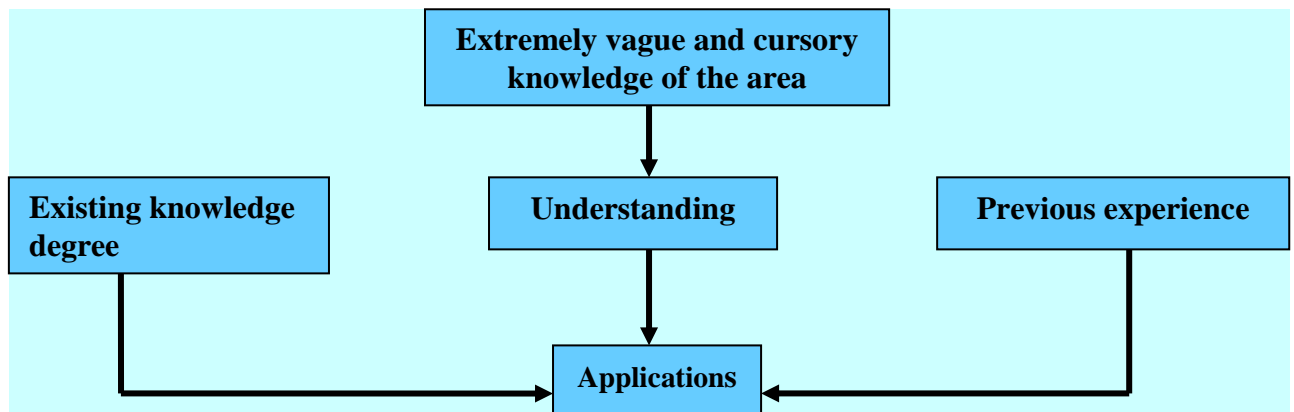


Figure no. 5.1. Results obtained by browsing the chapter "The basic accounting of the university for the laymen"

By reading this chapter will follow:

- The presentation of accounting information as an essential component system of information systems at the university level. This university level specifies the concept of functions and principles of accounting.
- Specification of data and financial-accounting information, through the basic documents and summary documents, are used for the evaluation and presentation of heritage and university results.
- The construction of a “database,” based on accounting fundamental equations, is used to identify the rules to be followed in decisions made by the university.
- The decisions and costs of universities models, the relationship between allocated and consumed resources and their purposes.

5.1. Accounting - an essential component of the economic information system (concept, features, principles)

Through the knowledge of basic accounting concepts, the leaders of higher educational



institutions will be able to understand and effectively use financial-accounting information. These leaders rely on the accounting functions, namely:

- **The recording and data processing function** - records the value or worth of a company or organization, adhering to the principles and rules of processes and economic phenomena that occur within the organization.
- **The information function** - provides information (inside and outside the organization) on the structure and dynamics of assets, financial positions, and results obtained for grounding decisions.
- **The managing control function** - checks with the accounting information help regarding the manner of storage and use of the material and monetary values, the resource management, and monitoring the compliance with the financial discipline, etc..
- **The legal function** – focuses on that information provided by accounting and evidence documents that are used as proofs in court to prove the existence of some economic operations and to establish the liability for pecuniary damage.
- **The estimate function** - assumes that accounting information related to an already completed period can be used to determine the trends of future economic phenomena and processes

. Inside the university, in all its operational mechanism, the functioning organization of accounting is a management issue. With many implications, the university commits resources (material, human, financial, information). Under the current legal provisions, the responsibility for organizing and keeping the accounts belongs to the manager, credit officer or any other person who is liable of entity management

For each institution, their prime objective is to solve all their financial problems, this places a particularly importance on accounting policies. They are based on principles, bases, conventions, rules, and practices specific to the ongoing activities of preparing and presenting relevant and pertinent financial statements. *Applying of appropriate accounting policies for higher education institutions can provide a real "professional reasoning" a true "quality judgement" and a real "materiality".*

In this regard, **the 10 "commandments" in accounting** are²⁸:

- **The Going Concern Principle** - the university continues its normal operation in a predictable way without going to be unable to continue its activity or without significant reduction of it (the activity continuity or closure must be understood in financial meaning).
- **The Consistency Principle** – It is mandatory to continue applying the same rules and regulations on assessment, accounts recording, and property elements and results presentation, while ensuring the accounting information compatibility, over time.
- **The Conservatism Principle** – It is not allowed to overestimate the assets and incomes, respectively to underestimate the liabilities and costs, taking into account the depreciations, the risks and potential losses arising from the current or prior year's activity.
- **The Independence Principle** – It will consider all relevant incomes and expenditures for that financial year reporting, without taking into account the date of receipt or payment amounts (accrual accounting).
- **The Separation Principle** - to determine the total amount associated to balance sheet items, each item's value will be estimated individually. Each individual component of assets or

²⁸ Source: Ord.M.F.P.nr.1752/2005,M.Of.nr.1080/30 nov.2005; "Reglementări contabile conforme cu Directiva a IV-a a Comunității Economice Europene" published by the romanian parlament ; Drăgan C.M., „Contabilitatea instituțiilor publice armonizată cu standardele internaționale”,Ed. A.S.S.C.,București, 2005



liabilities, regardless of its economic content, market predictable evolution, consequences are evaluated this way.

- **The principle of the inviolability** -The opening balance of the financial year must correspond with the closing balance of previous year, except for corrections required by the application of international accounting standards.
- **The no offset principle** – The values of elements included as assets can not be offset by the amounts of elements included as liabilities, except the compensations allowed by International Accounting Standards (amended accounts).
- **The prevalence of the economic over the legal** - The information presented in the financial statements should reflect the economic reality of events and transactions, not just their legal form.
- **The materiality principle** - Any item that has a significant value should be presented separately in the financial statements.
- **The Accrual Principle** – The transactions and events are recorded in accounting when they occur and not when the amounts are paid or received.

5.2. The financial-accounting information. Necessity and utility

Under the current provisions enforced, the public or private universities are legal persons of public interest, with a non-profit nature, are non-political and promote education and research as public goods. *Public universities being public institutions with partial funding from the state budget, lead and organize accounting after the special rules of public institutions' accounting.*

To understand the place and role of financial accounting information at higher education institutions levels, we first of all clarify the **basic concepts used in public institutions' accounting**: allocation; budget allocations; budget year; budgetary commitment; legal commitment; budget article; good financial management; revenue and expenditure budget; the multiannual budgetary expenditures; budgetary classifiers; economic classifiers; functional classifiers; co-financing; budget appropriations; loans for multiannual actions; commitment loan; budget deficit; opening of budget appropriations; donation; budget balance; budget surplus; budget execution; public finance; budget reserve fund; revolving fund; special funds; means of balancing the budget; the annual budget law; the budget rectification law; expenses realisation; authorizing officer; expenditures authorizing; expenditure payments; cash payments; net cash payments; budgetary process; amounts broken down; transfers; treasury; state treasury; payment; budget revenues; transfer of budget appropriations.

Clarifying each basic concept used in the university accounting, will enable the layman to understand:

- how to draw up consolidated financial statements;
- the patrimony elements and their way of coverage in summary records;
- the particularities of each category of assets;
- aspects regarding depreciation;
- inventories assessment;
- the relationships with suppliers and customers;
- the institution relationships with employees;
- the payment and collection means available to entity;
- institution specific documents;
- essentials about equity funds, debt;
- institution specific typology of revenues and expenditures ;
- the procedures for public acquisitions;

- how to conduct the discharge from administration;
- year end results bookkeeping, etc..

In any field, to be effective, **information must meet qualities such as:** accuracy, complexity, opportunity, relevance, suitable presentation, ability to be integrated in the system, ease of development and management, utility. Where the information provided to the universities leadership are financial-accounting related they should not allow the occurrence of information system deficiencies (distortion - unintentional modification of the information content during collection, processing and transmission from the transmitter to destination; filtering – the intentional change of the information’s content, before they reach the receiver; redundancy - the recording, transmission and repeated processing of a similar information content; information circuits overload - transmission of an excessive volume of information from the transmitter to receiver, without taking into account the receiver’s proficiency).

As the financial side is found in all the parts of the business management of universities (in all the management functions, in all the management system), the financial manager should conduct an assessment of financial-accounting information, depending on time allocation, content and form as follows:

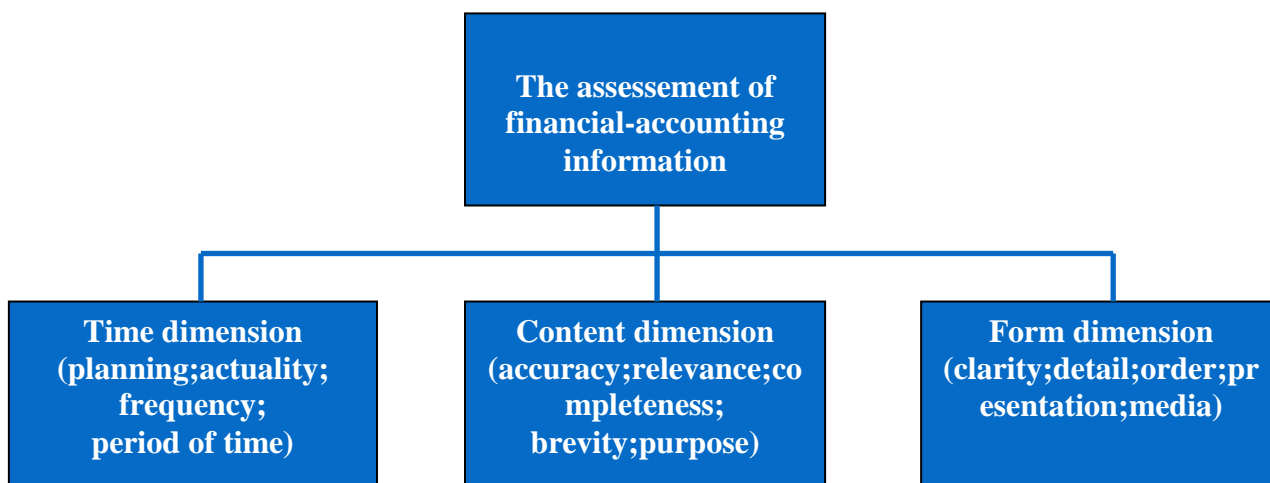


Figure 5.2. The financial-accounting information qualities for evaluation

The syntax of the whole mechanism of representation and computation of the patrimony situation and the results obtained in a university is formed by the **chart of accounts** being used:

- Class 1 - Capital accounts (capital, reserves and funds; reported result; Profit(loss) for the period; special purpose funds; accounting provisions; loans and similar debts);
- Class 2 - Fixed assets accounts (intangible fixed assets; tangible fixed assets; Advance payments and Assets-in Progress; financial assets; depreciation on fixed assets; adjustments for depreciation or loss in value of fixed assets);
- Class 3 - Inventories and work-in-progress accounts (Raw materials and consumables; derivatives; work-in-progress; finished goods; inventories held by third parties; animals and poultry; merchandise inventory; packaging materials; write-down of inventories and work in progress);



- Class 4 - Third party accounts (suppliers and similar accounts; customers and similar accounts; Payroll and similar accounts; social security and similar accounts; amounts payable to the state budget, special funds and similar accounts; European Community non-reimbursable funds settlement account; sundry debtors and creditors; budgets' debtors and creditors; accruals and similar accounts; settlements; Provisions for doubtful debts);
- Class 5 - The State Treasury and commercial bank accounts (short-term financial investments; State Treasury and banks accounts; petty cash and other cash equivalents; letters of credit; special purpose fund;; available amount from special revenue funds; internal transfers; write-down of treasury accounts);
- Class 6 – Expense accounts (Expenses related to inventories, Third party services, Other third party services, Other taxes, duties and similar expenses, Personnel expenses, other operating expenses, financial expenses; other expenses financed from the state budget, Depreciation and provisions, extraordinary expenses);
- Class 7 - Financing and Revenue accounts (revenues from operating activities, Other operating revenues, Proceeds from disposal of assets and capital transactions, revenues from fixed assets production, revenues from taxes, income from security contributions, non-fiscal revenues, financial revenues, grants, subsidies, transfers, budget allocations with special purpose, special purpose funds, revenue from reserves and write back of provisions, extraordinary revenues);
- Class 8 - Special accounts (fixed assets and stock of working inventory in use; operational leased tangible assets, assets held for processing or repair, Assets held in custody, Receivables written off but still followed up, royalties, rents and similar debts , publications received free of charge in an international exchange, subscriptions to publications, stamps with values with later settlement, properties mortgage, assets in execution, bank guarantee for the submitted offer, bank guarantee of performance, collateral deposit, interest payable, interest receivable, legal guaranties, tax receivables, approved state budget appropriation, open credit lines to be distributed, funds received from the state budget, funds from the European Community, budget commitments, legal commitments; payment commitments) - can develop at the public institutions proposal with the approval of the chief authorizing officer and the Ministry of Public Finance;
- Class 9 - Off balance sheet transactions (use of these accounts is optional).

Using accounting data for the management process requires their regular centralization and summarization. This requirement shall respond to the summary records and/or financial statements. Through these record or financial statements, the data is recorded by a system of accounts that are consolidated and presented as a whole, under the form of economic financial indicators. At the public institutions level (default for universities for the activity specific documents) the **summary records** include: Balance Sheet ; The Patrimonial Result Account, The Cash Flow Statement, Public institutions' budget execution account - Expenses; Public institutions' budget execution account of own revenues and subsidies - Revenues, Public institutions' budget execution account of own revenues (under local authority) Public institutions' budget execution account of own revenues and subsidies (under local authority) - Expenses, Local budget execution account - Revenues, the Local budget execution account - Expenses, Liquidities from special purposes resources, The budget execution account of the external appropriations, The budget execution account of the internal appropriations, The budget execution account of the external non-refundable funds - Revenues; The budget execution account of the external non-refundable funds - Expenses, The budget execution account of revenue and expenses of local budget extra-budgetary revenues and expenses- Revenues, The budget execution account of local budget extra-bugetary revenues and expenses



- Expenses, The statement of local budget execution of the revenues and expenses, on administrative - territorial entities, payments due-total, payments due-from local budgets; Unsettled payments from external appropriations; unsettled payments from internal appropriations, unsettled payments from non-reimbursable external funds, unsettled payments from own public institutions funds, unsettled payments from local extrabudgetary funds; situation of shares held by public institutions on behalf of the State; statement of amounts shown in off-balance sheet accounts resulting from administration of general consolidated budget revenues; statement of indicators relating to child and disabled persons protection, Statement of assets and debts for public institutions of local government.

Usually, **at university level, the summary documents include:**

- Balance sheets (noncurrent assets, current assets, noncurrent liabilities , current liabilities, equity);
- The Patrimonial Result Accounts (operating revenues, operating expenses, income from operating activities, financial revenues, financial expenses, financial income, Current income, extraordinary revenues, extraordinary expenses, extraordinary income, the patrimonial result of the financial year;
- The statement of cash flows (cash from operating activity, cash from investment activity, cash from financing activity, Net growth - Net decrease in cash and cash equivalents, cash and cash equivalents at beginning of year, cash and cash equivalents at the end of the period, deposits);
- The Liquidity Statement of flows carry out through commercial banks;
- Aggregate indicators on budget execution;
- The execution account of revenues (indicators, annual budgetary provisions, entitlements established; receipts made; other ways of compensation than receipts, receivables from entitlements established). The university's activities determine the presence of the following revenues categories: revenues from core funding, revenues from additional funding, own revenues of the higher education institution, own revenues of scientific research, own revenues from microproduction activities, own revenues from hostels and canteens activities, irevenues from projects external funding.
- The execution account of revenues (indicators, budget appropriations, budget commitments, legal commitments, payments, legal commitments to pay, incurred expenses). The financial resources of the institution of higher education are used for: personnel expenses, goods and services expenses, social aids expenses, students' scholarships expenses, student transportation expenses, hostels and canteens expenses; capital expenditures;

The content of expenses on sources of funding;

- Report regarding the preventive financial control activity;
- Liquidities from special purposes funds;
- Payments on sources of funding;
- The statement of shares held by public institutions to private companies;
- The statement of changes in net assets/equity;
- The statement of depreciable fixed assets;
- The statement of non-depreciable fixed assets;
- The statement of assets and debts of public institutions.

5.3. Basic accounting equations



The patrimony of a university is composed of all the rights and obligations over the goods belonging to the institution. The patrimony of a university includes social assets (patrimonial rights, real rights or bills law) and social liabilities (patrimonial obligations, contractual and non-contractual).

The accounting system at the university level must respond to the six fundamental interests, namely: management, investment, fiscal, legal, wage related and informational. In this respect, the structure of the juridical, economic, and financial assets, and liabilities should provide an integrative overview, respectively:²⁹

➤ Assets reveals: in legal terms –the grouping of goods as objects of rights and obligations, as real estate and movable property, from an economic perspective- resource grouping according to their use, as in permanent uses, temporary uses and uses loss; in financial terms - assets are grouped according to their liquidity, in fixed assets, operating assets, short term assets, existing assets and results incurred as losses.

➤ The liabilities shows separately the resources grouped according to their origin (permanent resources, temporary resources, results) and by their chargeability (equity, long-term debt, short-term debt, results).

➤ The liabilities structure show the financing resources of the assets and their chargeability.

➤ For the activities organisation and accounting are used expenses and revenues accounts.

To get an accurate picture of the patrimony, the financial-accounting information contained in the summary documents should be presented by considering the fundamental equations of accounting. Based on these equations, the objective of university accounting consists in recording, calculation, analysis, and control of exchange relations between destinations and origins, resource use and economic value of patrimonial items, in order to disclose the financial statement, results and changes in financial position of the entity.

Through these equations is sought:

- A legal and economic approach to university accounting;
- An explanation of the double-entry accounting system, assets representing the economic side of the patrimony and funds , the legal side of it;
- An overview of the exchange relations regarding financial situation/ financial position of the university;
- Identification of internal activities' specific balance ;
- Establishment of funding sources of patrimonial items;
- An indication of the patrimonial items intended use during the activities being held.

²⁹ Ristea M., „Contabilitatea societăților comerciale”, Ed. CECCAR, București, 1995, pp. 26-28

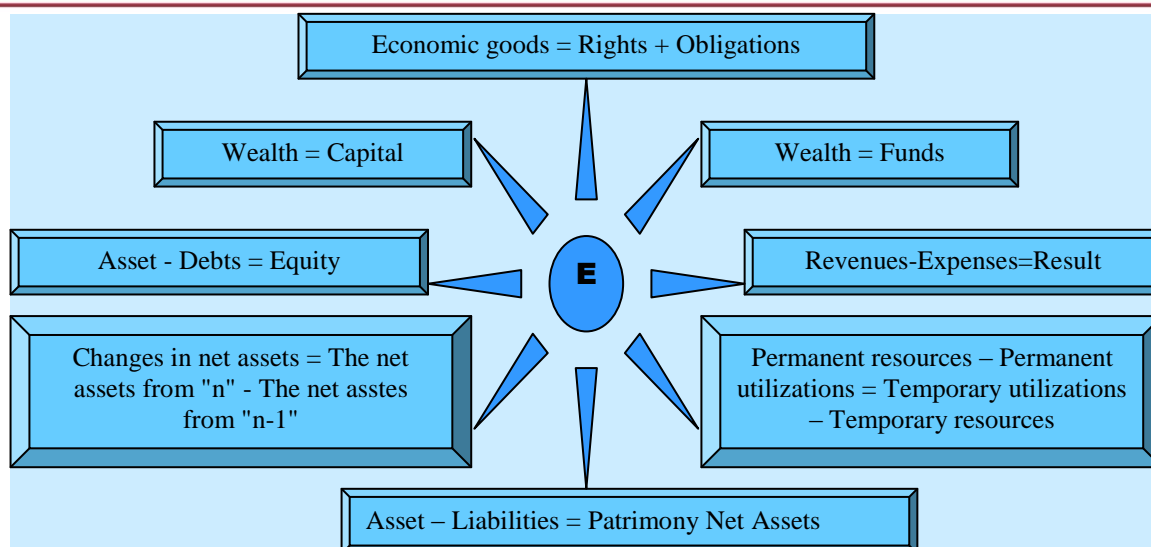


Figure. 5.3. Accounting main equations

The financial-accounting information, presented through these equations, will represent the "database" of university management in decision making, by identifying the rules to be followed in decision making³⁰:

- **The rule of Estimated Monetary Value** - The estimated monetary value is calculated as a weighted average of the results (expressed in currency) with the probabilities of each of these results. Thus, the basis for the decision to follow these steps are: target selection, identification of possible actions, identification of relevant events, determining the likelihood of achieving the relevant events, and identifying possible results in case of each relevant event.
- **The Maximin rule** - is a preventive decision rule based on maximizing the minimization of loss that can occur (the best of bad options)
- **The Maximax rule** - is an optimistic decision rule based on maximizing the maximum that can be obtained (the best of the best options).
- **The Regret Minimization rule** – it is the rule of decision that involves minimizing the regret (loss of the opportunity by taking a decision, under certain conditions) that would result from choosing a certain strategy.

By selecting the optimal choice in the decision making, the financial manager of the university will have to present to the Rector and the University Senate Office the financial-accounting information with regard to historical cost accounting and current values accounting (accounting for inflation), under the conditions of currency depreciation in which were expressed the facts and economic processes undertaken in the past, and the following ones.

We argue on that point by revealing the advantages and disadvantages of the historical cost accounting and fair value accounting.

Historical cost accounting	
Advantages	Disadvantages

³⁰ Budugan D., Georgescu I., Berhea I., Bețianu L., „Contabilitate de gestiune”, Ed. CECCAR, București, 2007, pp. 390-392

<ul style="list-style-type: none"> • Maintaining the patrimonial structures and those of results at the entry price level of the patrimony items. • Straightforward aggregation of the values needed for achieving or procuring the concerned goods or services. The possibility of subsequent accuracy control. 	<ul style="list-style-type: none"> • The underestimation of some patrimony items, simultaneously with overvaluation of other patrimony items. • Patrimony decapitalisation from the economic point of view. • The excess of overstatements. • The non-homogenous information from the annual accounts. • Prejudices to the fair presentation and prudence principles.
Current values accounting (inflation accounting)	
Advantages	Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"> • A better reflection of reality, through the annual accounts, which contain elements expressed at the value from the restatement moment. • Avoiding decapitalization in current values. • Providing realistic and relevant information to the management team for decisions making and setting realistic programs. • Accurately assessing the unit's performances and its management. • Comparability over time and space. • Highlighting the risks. • Close relationship between accounting and current economic theories. 	<ul style="list-style-type: none"> • Application of auxiliary calculations when running their operations or at the end of the financial year. • The relatively high cost of the information obtained. • The increased time to obtain the accounting information • Distortions in the input values of the patrimony items.

Figure .5.4. Historical cost accounting. Vs. Accounting for inflation³¹

Compliance with all accounting principles and accurate application of methods, techniques and accounting procedures contribute to the volume of data and information needed to be processed into the knowledge necessary to make decisions at the highest level in an university. The task to process data and financial accounting information into knowledge about financial situation of the university is assigned to the financial-economic analysis and management of the patrimony situation. In this regard, it will pursue³² ensuring the economic and financial balance, improve profitability, the integrity of property and the patrimony development and modernization, the liquidity and solvency, creditworthiness, strengthen the economic, and financial management.

5.4. The cost information in decision making

The decision making is a difficult task for the manager of the university, the cost being the basic factor of the decision. In this regard, to make a given decision, the accounting management should provide information on costs and the chosen decisions should give answers to the following questions: What costs are influenced by the decision? How can we take action regarding costs? How will the costs change after a decision is being made? At what cost is

³¹ Țugui A. „Contabilitatea inflației. Teorie. Practică. Modelări informatice”, Ed. Economică, București, 2000, pp. 64-67

³² Bogdan I., „Management universitar”, Ed. Universitară, București, 2004, p. 322

waived when a decision is being made? After making a decision, the costs of the university will change, given the the following cost categories:³³

- Reversible cost – the cost generation decision can be reversible; Irreversible cost - the cost generation decision can not be reversible, no matter of adopted solution.
- Controllable cost - the decision-maker has a total power over this cost occurrence, Given cost – it arise when it is imposed to decision-maker from outside the entity.
- Determined cost- there is a clear relationship between this cost and the obtained effect, Discretionary cost - cost relationship with outcome is more "discreet".
- Hidden cost – It is already generated (being a past cost) and can not be avoided, regardless of the action that the manager decides to perform, Visible cost - the decision-maker can know the amount of effective expenses being included in it.
- External cost (outsourced) - the cost being transferred to third parties, Internal cost - cost of the entity.

Having these types of costs, in order to make decisions, management must take into account the costs which can be acted upon and those on which it cannot be acted upon.

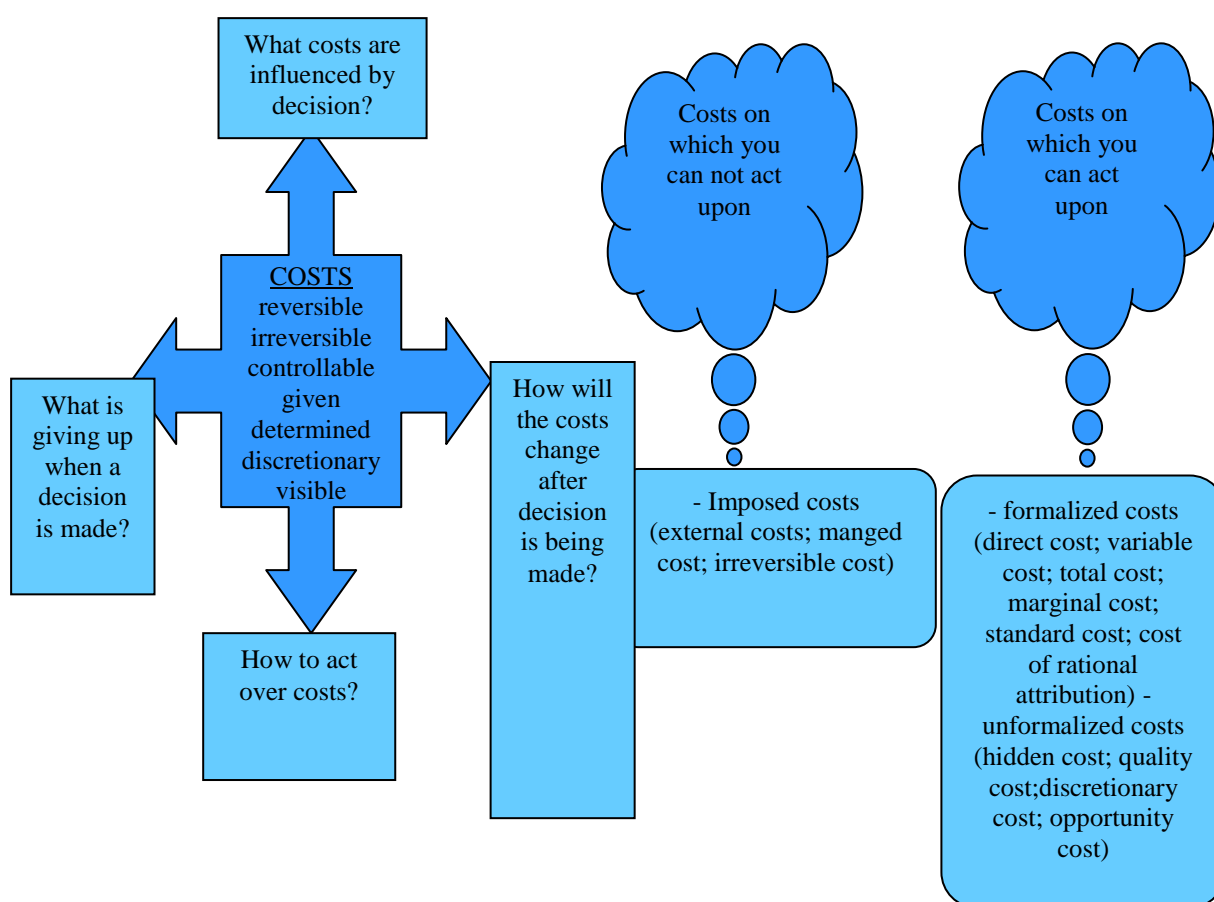


Figure. 5.5. Decision and costs

Figure. 5.6. Action on costs

The scale of cost management issues depends on the higher education institution profile, its complexity and the overall management efficiency. In all discussed issues for a efficient management there is no place for waste and poor administration.

³³ Budugan D., Georgescu I., Berhea I., Bețianu L., „Contabilitate de gestiune”, Ed. CECCAR, București, 2007, pp. 399-400

**References**

- Atrill P., McLaney E. - *Contabilitatea și finanțele - pe înțelesul tuturor*, Ed. Rentron & Straton, 2006
- Boardman A.E., Greenberg D.H., Vining A.R., Weimer D.L. - *Analiza cost – beneficiu. Concepte și practică*, Ed. ARC, București, 2004
- Bogdan I. - *Management financiar*, Ed. Universitaria, București, 2004
- Brookson S. - *Cum să gestionăm bugetele*, Ed. RAO, București, 2001
- Budugan D., Georgescu I., Berheci I., Bețianu I. - *Contabilitate de gestiune*, Ed. CECCAR, București, 2007
- Cernușcă L. - *Strategii și politici contabile*, Ed. Economică, 2004
- Dascălu C. - *Convergența contabilității publice din România la standardele internaționale de contabilitate pentru sectorul public*, Ed. CECCAR, 2009
- C. M. Draganello di Pacioluca C. M. - *Bazele contabilității instituțiilor publice - 2008 - conformă reglementărilor Uniunii Europene*, Ed. Universitară, 2007
- Draganello di Pacioluca C. M - *Revoluția contabilității*, Ed. Universitară, 2007
- Drăgan C. M. - *Noile orizonturi ale contabilității instituțiilor publice*, Ed. Universitară, 2009
- Drăgan, C.M. - *ABACO - Contabilitatea pe înțelesul tuturor*, Ed. Româno-germană Alpha MDN, 2009
- Inamori K. - *Oameni & Profit. O filosofie economică pentru secolul XXI*, Ed. Economică, București, 1998
- Lefter C., Bănuț A. - *Finanțe publice, contabilitate bugetară și de trezorerie*, Ed. Economică, București, 2002
- Munday S. - *Ideii de avangardă în economie*, Ed. CODECS, București, 1999
- Oancea-Negesu M. D. - *Analiza și evaluarea informațiilor financiare*, Ed. Economică, 2009
- Pitulice C., Glăvan M. - *Contabilitatea instituțiilor publice din România*, Ed. Contaplus, 2007
- Popa A.F., Nichita M., Pitulice I.C., Jianu I. - *Studii practice privind aplicarea standardelor internaționale de raportare financiară în România*, Ed. Contaplus, 2007
- Stancu D. - *Contabilitate și finanțe pentru ingineri*, Ed. Economică, 2009
- Țugui A. - *Contabilitatea inflației. Teorie. Practică. Modelări informatice*, Ed. Economică, București, 2000
- Contabilitatea instituțiilor publice - ediția a III-a - actualizată la 3 iunie 2009*, Ed. Best Publishing, 2009
- OMFP 2169/2009 - norme organizare și conducere contabilitate instituții publice

Chapter 6. The internal audit and risk management in higher education institutions

Professor. Dr. Elena Dobre
Univ. Ovidius, Constanta

6.1. The internal audit in accordance with international standards

Internal audit: is an independent and objective activity regarding *assurance and consultancy / advice* on the degree of control over the operations, a guide to improve its operations and its contribution for adding a surplus of value. The internal audit helps the organization achieve its objectives, assessing through a systematic and methodical approach, the organization's risk management processes, the organization control and management and make proposals to enhance their effectiveness³⁴.

The internal audit services:

- *Assurance services* aimed at evaluating evidence to provide an independent opinion or conclusion regarding a process, system or other issues. The assurance forms and goals are determined by the internal auditor. People involved in assurance services include the following: 1.the person or group directly involved in the process, system or the *audited issue* 2.the person or group making the assessment – the *internal auditor* 3.the person or group using the assessment (the internal audit service user – the *management*). **The assurance** is an objective examination of evidence. In order to provide an independent evaluation or appraisal on risk management, on internal control and on management processes. The internal audit provides an assurance to the entity regarding the degree of control over the operations;
- *Advisory services* (defined in public internal audit terminology as *counselling*) are general recommendations made at the specific request of a client. The form and the purpose of the counselling are subject to customer agreement. People involved are: 1.the person or group that provides guidance – the internal auditor 2.the person or group who seeks and receives the recommendation – the client - *the management*. **The consultancy** is represented by the internal audit services, excepting those through which the management is assisted (consulted / advised) to achieve its objectives. The nature and scope of the consultancy is established with the client.

It follows that the internal audit is an **activity** and not necessarily a function inside or within the organizational entity, and can also be made by outsourcing it on a contractual basis. The internal audit is an **independent** business which means:

- a mental attitude of independence and not necessarily a critique on those who make mistakes,
- participatory approach and not a post facto correction of the operations,
- a constructive approach to dysfunctions and not one of confrontation with those responsible.

The role of audit committees and principles of good practice in the higher education institutions

The audit committee has a key role in governance. This may provide an additional overview and an expert oversight on risk management, control and administration arrangements. Despite

³⁴ According to the definition of *The Institute of Internal Auditors*, a global organism with the head office in Altamote Spring, Florida, SUA www.theiia.org



this fact it can not be expected to provide relevant advice to the management unless this committee is independent, diligent, and have relevant and credible information. The audit committee members must be in a position to confront the management and attract attention to unfair practices even in successful institutions.

The main task of the audit committee is monitoring the following aspects:

- *The effectiveness of institution's risk management*, the organization management, control, and promote economic efficiency (spending money judiciously and economically efficient);
- *The organization or contracting of the internal audit*, includes: a) advising the governing organism on appointing the internal auditor, b) the control over the nature and scope or the scope of internal audit, c) the effectiveness of the internal audit;
- *contracting of external audits*, including: a) advising the governing organism on appointing the external auditor; b) surveillance of nature and scope or the area of external audit, c) the effectiveness of the external audit process;
- *audits issues of the financial statements of the institution*, include external audit opinion, the statement of responsibility for preparing the financial statements by management, internal control statement and any relevant issue referred to in the letter to the external auditors

6.2. Arguments and solutions to enhance the internal audit based on risk analysis in public and private universities in Romania

Legal arguments:

– **for public universities:** the Ministry of Finance Order 946/2005 for the approval of the Internal control code, including the management/internal control standards at public entities developed management control systems; the Law on public internal audit number 672/2002, Ministry of Finance Order number 38 / 2003 approved the Methodological Norms for applying the law on public internal audit, the Ministry of Finance Order 1702/2005 that approved the Rules for the organization and pursuit of counselling activity conducted by internal auditors in public entities.

- **for private universities:** the provisions of Article 160 para. (2) of the Companies Law number 31/1990, as amended by Law number 441/2006 (*the financial statements of companies that fall under the scope of accounting regulations harmonized with EU directives and international accounting standards will be audited by financial auditors - physical or legal persons - in the conditions provided by law. The companies whose financial statements are subject by law or decision of shareholders, financial audit, will organize internal audit according to rules developed by the Chamber of Financial Auditors of Romania*);

According to OMFP no. 946/2005, the internal control

Are the policies and procedures designed and implemented by the management and staff of the public entity, to provide reasonable assurance for:

- *Achieving the company objectives in an economic, efficient and effective manner;*
- *Complying with external rules and management policies and rules;*
- *Protection of assets and information;*
- *Prevent and detect fraud and errors;*
- *Quality of accounting documents and timely production of reliable information concerning the financial and management segment.*

The management control standards are grouped in five key elements:

- **The control environment** – groups the issues related to organization, human/ethics resources management, deontology and integrity.

- **The performance and risk management** - subsumes management issues related to setting goals, objectives planning (multi-annual planning), programming (the management plan) and performance (the performance tracking).

- **Information and communication** – brings together issues related to the creation of an adequate information system and a system of reports on implementation of the management plan, of budget, resource use, reporting irregularities. Also, documents preservation and archiving should be considered.

- **Control activities** - are focused on: procedures documentation; operations continuity; exceptions registration (deviations from procedures); responsibilities separation; surveillance (monitoring) etc..

- **Auditing and assessment** - concerns the development of evaluation capacity of managerial control, to ensure the continuity of its process improvement.

Each standard is organized into 3 components:

- Description of the standard – presents the defining feature of the management area covered by the standard, field set by its own title;
- General requirements - announces the directions in which action must be taken to comply with the standard;
- Main references - lists the representative normative documents, which contain provisions applicable to the standard.

The elaboration procedure of the internal audit plan

The purpose: The elaboration of the internal audit plan as required by national auditing standards.

Premises: The internal audit plan provides the framework for the Internal Audit Department and is made by the head of this department.

Procedure: Head of Internal Audit shall prepare annual internal audit plan and paper listing concerning the criteria for selecting an audit.

The Audit Committee: Analyzes and approves the annual audit plan.

Board of Directors: Analyzes and approves the annual audit plan. The annual internal audit plan may be amended during the year in terms of reiterating the procedure.

The internal audit plan includes: the audit mission subject, the audit mission objectives, the period under audit, unit (department, division, work) audited, and the audit period deployment.

The procedure for collecting and processing information

Purpose: Collecting information on the structure / activity audited so that the auditor becomes familiar with the area to be audited and identifies factors of success of the audit engagement.

Premises: Information collection, at this stage, will further allow the division of processes or audited activities in elementary tasks, the risk identification of each task and their evaluation. Information collection involves: Identifying the main elements of the economic context in which the audited entity or audited activity is operating; The knowledge of legislative and regulatory framework governing the activities of audited entity or activity; Identification of control systems for a prior assessment of strengths and weaknesses; Highlighting significant findings and recommendations of the Master File and the previous internal audit reports relevant to establishing the internal audit mission objectives; Identification and evaluation of significant risks; Identification of potential sources of information that could be used as evidence of the audit.

The auditors performs specific activities:

1. Identify the laws, regulations and rules applicable to the structure / activity being audited.
2. Consider the factors of success of the audit engagement;

3. Obtained for analysis: organizational structure, operating regulations, records of items, and written proceedings of the structure or activity audited, etc.;
4. Identify responsibilities people;
5. Study the information system of the audited structure;
6. Perform analytical procedures of the audited structure or activity performance in order to analyze the risk and quality management (if it is one of the objectives of the mission);

Procedure for identification and risk analysis

Purpose: The procedure aims to identify specific risk structure or activity audited. Assessment of internal control within the structure or activity audited.

Foundation: The quantification of risk is done for: the nature and specific activity or function audited; quality of internal control, severity of direct and indirect consequences of the risk; risk probability.

Procedure: The auditors perform specific activities: 1. Make, based on the collected information, list of auditable activities, 2. For each auditable activity are identified the elementary tasks 3. Identify risks for each elementary task 4. Specify criteria for risk assessment 5. Assess the identified risks; 6. Establish the audited objectives as a result of the identified risks. 7. Indicate the specific devices for each task (objectives, resources, information system), 8. Prepare the Risk Analysis Table.

Head of Internal Audit Department

9. Organizes a meeting to review the audit objectives, risks and their assessment criteria. Where appropriate, he/she can order the reassessment of objectives and risks identified;
10. Approves the Risk Analysis Table.

The Auditors

11. Contain the Risk Analysis Table file in the internal audit mission.

Table of risk analysis include the following categories: Risk, Risk classification, Probability, impact, Consequence description, Existing policy, Classification of residual risk, Strategies needed.

References

- Guidance on value for money (VFM) strategies and reporting*, HEFCE, 1 August 2008
- Summary of common issues we find in our data audit work in institutions*, HESES08: Higher Education Students Early Statistics Survey 2008-09 (HEFCE 2008/37), available at www.hefce.ac.uk under Publications. - *Guidance on audit committees, october 2008.pdf*
- HEFCE (2006), *Model Financial Memorandum between HEFCE and institutions*. http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2006/06_24/
- HEFCE (2007) *Funding higher education in England: How HEFCE allocates its funds*. http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2007/07_20/
- Revised Turnbull Guidance October 2005.pdf
- OMFP number 946/2005 for the approval of the Internal control code, including the management/internal control standards at public entities developed management control systems
- the Law on public internal audit number 672/2002
- OMFP number 38/2003 for approval of the Methodological Norms for applying the law on public internal audit
- OMFP number 1702/2005 for approval the Rules for the organization and pursuit of counselling activity conducted by internal auditors in public entities.



Companies Law number 31/1990, amended by Law number 441/2006
www.theia.org ; www.aair.ro ; www.cafrr.ro

Chapter 7. The financing and entrepreneurial activity of higher education institutions in the context of the knowledge based society

Professor Dr. Elena Dobre

University Ovidius Constanța

7.1. European premises regarding knowledge based society

The European leaders have met in Lisbon in 2000, announcing their intention to make Europe the "*most competitive and dynamic knowledge based economy in the world*" by 2010³⁵. Lisbon Strategy highlights the current priorities at EU level: Investment in research; Science and innovation; The development of a competitive business environment; Labor market adaptation according to the demographic challenges and energy policy and climate changes.

The Romania's National Strategy for CDI is set in the **National Research, Development and Innovation Plan for 2007-2013** (PN II), approved by HG 475/2007. In PN II vision, the role of the national system of CDI is to develop science and technology to increase economic competitiveness, improve social quality and knowledge accumulation of recovery potential.

7.2 The university seen as an entrepreneurial organization that provides education, research and facilities for students

Integration of research along with education in the hard core of academic mission was called "the first university revolution"³⁶. The new universities were already moving towards the second revolution that tends to transform universities into genuine business providers of education that can perform research and develop economic activities such as facilities offers for students. These new changes are characterized by expressions such as "the entrepreneurial university," "academic capitalism ", "intellectual entrepreneurship ".

Clearly, the university as a public utility institution with the mission to provide education can be seen in terms of organization and management as an enterprise with a specific business object. The university is led by the teaching staff, by self-management and not by professional management. From this perspective the university is not an entrepreneurial or management organization. The entrepreneurial character is given by the management style used and also by entrepreneurial activities undertaken to fulfil the mission of education.

7.3 Entrepreneurship aspects in the study cases reported in EUERЕК project

The attitude and activities of entrepreneurs arise from innovation and risk taking if we expect further benefits. The funding is the key indicator in the management of any business activities because any innovation requires risks taking and has an economic dimension.

Universities are institutions that advance their reputation and their wealth (patrimonial and human) by creating and disseminating knowledge. If the innovations that universities bring and the assumed risks lead to a faster creation of knowledge and to their transfer in economic and social practice, then their entrepreneurship contributes towards the knowledge based society.

³⁵ Alvin Toffler, Heidi Toffler *Revolutionary Wealth*, 2006

³⁶ Etkowitz, 2003, citat de Mircea Miclea în *Higher Education in Europe*, UNESCO CEPES Vol. 31, no. 2 July 2006 p. 104



Any organization with adequate incomes compared to the needs and the aspirations has a minimal motivation to engage in risky innovations. In this case, if a university is not authorized to retain and manage autonomously their own generated revenues, it is not an economic incentive to supplement the budgetary allocations through the sale of academic services. The financial constraints and opportunities are the key factors of the entrepreneurial activity orientation.

In this respect, the case studies reported in the countries participating in *European Universities for Entrepreneurship - their Role in the Europe of Knowledge (EUEREK)*³⁷ suggest that severe financial constraints may inhibit creative entrepreneurship because many innovations require initial investment and some financial risks that institutions with limited resources are not willing to take. Typically, any additional income arising from research and teaching is cashed at the university central level and not at the level of university's faculties, departments or work teams. Such arrangements do not encourage entrepreneurial behaviour at individual level or working groups level in the university. Governments can stimulate entrepreneurial behaviour of universities by the mechanisms used for allocating resources. If they are allocated for the academic services provided, for the aspirations and achievements in research or for students recruitment, the higher education institutions are encouraged to be oriented to the specific market and entrepreneurial behaviour.

The major financial indicators for assessing the potential of the business activities of the universities are: *the source of incomes* (public represented by budgetary allocations and private represented by their own incomes), *the mechanisms by which incomes are received*, *the procedures for allocating resources within the institutions*.

The entrepreneurship dimension in universities can be measured by their entrepreneurial behaviour. Five different categories of entrepreneurial behaviour can be observed in the EUEREK project

- *private universities that have the advantage of the new entrants into higher education (English universities have private profile and are similar to the U.S. universities where governing organisms are similar to corporate management boards);*
- *institutions highly involved in terms of entrepreneurship stimulated by government initiatives;*
- *major independent institutions involved from the entrepreneurial perspective but not directly stimulated by government initiatives;*
- *small departments, faculties and research centres;*
- *education with the help of associate teaching staff, research and counselling by involving each individual academic staff.*

In 2004, the institutional case studies had very different income profiles. Budget income reached rates of 70% in universities in Finland, Poland, Spain to 0% in private universities from Moldova, Poland, Spain and UK. Study fees are complementary to state budget funding in these extreme cases ranging from over 90 per cent in the private universities in Poland and Spain to zero in Finland and Sweden. The percentage of non-government source of income from research ranges from over 60 per cent in one of the UK (Nottingham) institutions to zero in some Moldovan and Polish universities. These differences depend on the different legal and political situation of universities in these countries. For example, in Finland and Sweden the educational activities of universities are still regarded as a public service and they are not allowed to charge fees for any of their regular teaching activities, although recent changes in their legal status now permit universities to charge some fees for courses that are not part of their mainstream

³⁷ European Universities Project for Entrepreneurship - their Role in the Europe of Knowledge is funded under the FP6-CITIZENS, having as coordinator University of London / Institute of Education (UK). The project studied the activities of European universities and how national funding and planning arrangements affects them. They were identified the steps to improve the effectiveness of universities as producers and transmitters of knowledge.



academic work. At the other extreme, the private universities in England, Poland, Spain and Moldova are almost entirely dependent on student fees.

The financial strategy of private university in Nottingham (characterized as being research oriented) has led to permanent financial balance, despite the constraints of public financing and entrepreneurial activities which are assumed. This, in part because of the reserve held from the income surplus obtained following the variety of income generating activities. In 2004, the accumulated reserves held attained almost 40% of revenues. Even so, the university could not afford taking significant risks.

In Nottingham University the financial strategy and the internal allocation of resources are closely aligned with the management strategic objectives. The strategic objectives to increase disposable incomes for Nottingham University leads to initiate the following **entrepreneurial activities**:

- *funding of voluntary in advance retirement plan of staff who contribute less significantly to revenues growth of university;*
- *initial funding of those teaching positions that can be auto-financed through results of educational processes and through research findings;*
- *the coverage of at least the costs of providing research services to sponsors and other customers;*
- *use of a part of university invested capital in projects associated with the process of teaching, research and social facilities in order to improve and maintain the pace of development in the future.*
- *increasing the proportion of foreign students who pay full school fees.*
- *finding and developing opportunities for exploitation through government authorities and organisms the research results obtained by teaching staff;*
- *funding allocations to departments based on the gains made by these for university, meaning practicing an incentive funding at departmental level, depending on the incomes generated.*

These income generation strategies are accompanied by procedures for internal allocation of resources including:

- the installation of a new integrated funding and acquisitions system for university to streamline the financial processes;
- registration of all facilities (utilities) at direct costs of acquisition, including cost of assistance/long-term maintenance;
- the distribution of equipment obtained through grants based on a formula (proportional);
- the selective limitation of cover vacancies ensuring a balance between the need to reduce costs and finding the source of financing by the academic staff and related activities (through self-funding or other explicit resources);
- the consideration of internal model for allocation function of the available resources.

In their **own/internal model of resources allocation** at the University of Nottingham, the departments (faculties) receive their gross income from which they have to pay their costs proportionally to: (1) their consumption of utilities (energy, maintenance, library and other important services), (2) their own share in the strategic budget managed by university. The purpose of this work style is to increase transparency of costs for the education services provided, so that the individualized services for departments and faculties to be more effective and efficient.

Nottingham University is recognized as a research-oriented university always trying to transfer innovations into commercial products by investing in selling of intellectual property rights obtained. Basic strategy is to create and transfer knowledge to students and commercial exploitation of their intellectual property. The importance of research is demonstrated by



creating the Office for Research and Innovation Services, which has 45 employees. The entire entrepreneurial activity research is valued at 222 million per year which is approximately half of total revenues. About 15-20 million of the revenues from entrepreneurial research are from industry. University holds equity capital or is a partner in 27 satellite companies (spin-out companies). This holding of corporate shares expresses explicitly an entrepreneurial behaviour.

7.4 Financing and entrepreneurial activity aspects of universities in Romania

Nowadays, in order to be considered prestigious universities, they should be aggressively, innovative, proactive and responsive to the needs of individuals with interest in education (students, employers, local communities, etc.). This means that along with education and research, an entrepreneurial university should be deeply involved in economic and social development of the region and country becoming an agent for promoting the concept of knowledge based economy.

University entrepreneurship has promoters both inside and outside the university. Outside the university: first, the government imposes, using public funding, the involvement of universities in the economic and social development and on the other part the economy expects knowledge profit-making to increase its competitiveness on market. Within the university: first, students as customers or consumers of services of higher education requires a better quality of the educational process and a greater awareness of their social and learning needs, and on the other hand, academic departments and colleges have become more aware than ever that their reputation depends on the relevance of their work in the eyes of those who have interest in the education mission (stakeholders). In this context, universities are focused on the following aspects:

- a) the reaction of universities on the specific markets in which they operates;
- b) the diversification of financial resources types;
- c) the expansion of entrepreneurial activities and the stimulation of entrepreneurial attitude in the academic departments;
- d) encouragement of an entrepreneurial culture within the organizational culture;
- e) promoting an academic entrepreneurial governance.

The three specific and interrelated markets in which universities operates and in which academic competition occurs are:

- A market of consumption of higher education (learning and teaching, research and services / facilities for students);
- A market of universities prestige reflected by ratings and rankings;
- An academic labor market in which academic staff competes.

The competition is manifested more strongly on the higher education consumption market. In post-revolutionary Romania this may be analyzed on the universities entrepreneurial feedback. To the culminant rising demand for higher education recorded immediately after 1990, universities reactions were:

- Growing number of new universities and increasing the number of faculties and departments under their control. If in 1990 there were no private universities, at the end of 2005 were registered and accredited 49 private universities where the number of state-funded ones has doubled. On average, annually, they were set up about 4 public and private universities. For example, Babes-Bolyai University (BBU), Cluj grew departments and faculty from 7 in 1990 to 20 in 2005.
- The Exponential growth of the number of university programs of study (specialization). For example, the BBU has seen an increase of the specializations from 19 in 1990 to over 100 in 2005.



- Diversification of ways of knowledge delivery. Thus, by 2005, new methods such as distance education (distance-learning courses), e-learning (combined web-based learning) and interactive learning in front (face to face interactions) were applied for 26 specializations on more than 4,000 university students.

In conclusion, at the institutional level the entrepreneurial response to increasing social need for academic education in Romania was the establishment of new universities, the establishment of new faculties, developing new specializations and diversification of teaching-learning methods and assessments.

Another aspect characterizing the situation of state-funded universities in Romania is the employment of budget allocations procedures also for university own revenues derived primarily from tuition fees. This limits the eagerness for entrepreneurial behaviour and creative allocate limited resources to cover the needs of students in the educational process line (techniques and methods of learning), research (research centres) and institution facilities (sports, leisure, accommodation facilities). Any surplus from universities or faculties own revenues (from study fees) can not be recovered even by saving instruments and are allocated by redistribution to cover financing needs of faculty with a deficit due to the low number of students. In these conditions is at least inappropriate even morally wrong that the income-generating faculties cover the deficits of those faculties without any income from study fees. The example of strategy for internal allocation of financial resources at the University Nottingham may be followed through legislative changes concerning the rules of the universities and faculties own incomes. Investing in corporate ownership could be a first entrepreneurial activity.

References

- 1 Alvin Toffler, Heidi Toffler *Revolutionary Wealth*, 2006
- 2 Aljona Sandgren and Gorel Stromqvist , *Human Resources and Entrepreneurial University: The cases of Finland, Spain, Sweden and the UK-*, 14 December 2006 European Universities for Entrepreneurship – their role în the Europe of Knowledge (EUEREK)
- 3 Mircea Miclea *Institutional Approaches to Entrepreneurialism: Reflection on the Case of Babes –Bolyai University în Cluj –Napoca*, *Higher Education în Europe Review*, UNESCO CEPES Vol. 31, no. 2 July 2006
- 4 Williams, G (2009) *Finance and entrepreneurial activity in higher education in a knowledge society*, in Shattock, M (ed), *Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy*. Maidenhead: SRHE/Open University Press.
- 5 Wiliam J. Baumol, Robert E. Litan, Carl J. Schramm, *Capitalismul bun, capitalismul rău și economia dezvoltării și a prosperității*, Editura Polirom, Iasi, 2009
- 6 HEFCE (2007) *Funding higher education in England: How HEFCE allocates its funds*. http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2007/07_20/