

PUBLICAȚII EUA 2015



ATHENA

SET DE INSTRUMENTE

MANAGEMENT FINANCIAR



EUA

European University Association



Tempus

Acest proiect este finanțat cu
suportul Uniunii Europene

Drepturi de autor 2015 © Asociația Universităților Europene

Toate drepturile rezervate. Aceste informații pot fi folosite în mod liber și copiate în scopuri necomerciale, cu condiția ca să fie recunoscută sursa (©European University Association).

European University Association asbl

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

Versiunea electronică gratuită a acestui raport este disponibilă pe pagina web www.eua.be

ISBN: 9789078997450

Introducere	3
Tendințe în managementul financiar	4
Provocări ale managementul financiar în țările partenere ATHENA	5
Cum de început procesul de schimbare	6
Elemente în abordarea managementului financiar	7
1. Dezvoltarea unui model de alocare a resurselor	8
2. Bugetarea și planificarea financiară	9
3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor	10
3.1 Etape de bază în procesul de dezvoltare	11
3.2 Exemple de bune practici	12
4. Revizuirea structurilor și responsabilităților organizaționale	20
5. Consolidarea dezvoltării resurselor umane	21
6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor	23
6.1 Abordarea strategică și analiza perspectivelor	23
6.2 Planul de acțiuni și resurse	26
6.3 Dezvoltarea resurselor umane	26
6.4 Comunicarea	29
6.5 Stimulentele interne	29

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

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

Introducere

Proiectul ATHENA, susținut de programul TEMPUS al Uniunii Europene, are scopul de a contribui la restructurarea guvernării universitare prin promovarea unei autonomii universitare mai mari și sustenabilității financiare în Armenia, Moldova și Ucraina.

Sporirea autonomiei și sustenabilității financiare necesită un management financiar riguros și modern al finanțelor universităților care să fie implementat în întreaga instituție. Prin urmare, proiectul ATHENA încearcă să construiască, în universitățile din țările partenere, capacități de modernizare a managementul resurselor financiare și umane.

Acest set de instrumente prezintă elemente de bază ale managementului financiar modern în universități, permițând universităților să reflecte, într-un mod structurat, asupra managementului lor financiar și să-i ajute să creeze proiecte de îmbunătățire a structurii managementului și serviciilor lor.

Setul de instrumente conține:

- instrucțiuni de bază, practice, în format ușor de utilizat
- exemple de bune practici
- linkuri către materiale detaliate

Acest set de instrumente este structurat pe următoarele capitole:

1. Dezvoltarea unui model de alocare a resurselor
2. Bugetarea și planificarea financiară
3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor
4. Revizuirea structurilor și responsabilităților organizaționale
5. Consolidarea dezvoltării resurselor umane
6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare bazată pe venituri

Tendențe în managementul financiar

În ultimul deceniu, în multe sisteme de învățământ superior s-a schimbat managementul financiar. Nivelul ridicat de autonomie, responsabilitate și răspundere a determinat unele modificări în cadrul universităților, pentru a răspunde cerințelor în creștere. Presiunile de cost și modul de finanțare a cercetării au determinat universitățile să adopte metodologii bazate pe costurile totale. Modelele de finanțare externă au influențat mecanismele de alocare internă, în timp ce conducerea universităților a obținut mai multe responsabilități. Competiția internațională pentru cei mai buni cercetători, cadre universitare și studenți, de asemenea, a contribuit la dezvoltarea internațională a managementului universitar în multe țări. Prin urmare, managementul oricărei universități trebuie să acorde prioritate dezvoltării funcției și serviciului de management financiar, care să corespundă noilor necesități.

Managementul financiar al universității trebuie să se reorienteze:

- De la simpla executare operațională la planificarea strategică
- De la birocrație la asistență
- De la control la acțiune
- De la identitatea funcționarului public spre o abordare corporativă
- De la procese rigide la procese flexibile
- De la suport pe hârtie la suport virtual
- De la abordări izolate la integrarea holistică a proceselor de schimbare

Provocări ale managementul financiar în țările partenere ATHENA

Universitățile din țările partenere ATHENA se confruntă cu provocări similare în domeniul managementului financiar, care trebuie să fie luate în considerare în procesul de dezvoltare și reformare a sistemelor de management financiar. Nivelurile scăzute de finanțare, limitările în autonomia organizațională și financiară, precum și birocrația externă, în special în procesele de realizare a achizițiilor publice, trebuie să fie abordate la nivel de sistem. În acest sens, EUA a elaborat mai multe recomandări de inclus în Foile de Parcurs pentru fiecare țară. De asemenea, universitățile trebuie să-și asume responsabilitatea de a aborda birocrația internă, a adapta propriile structuri și procese, a dezvolta personalul din managementul de mijloc cu competențe necesare și de a asigura investiții adecvate în managementul financiar. dezvoltării funcției și serviciului de management financiar, care să corespundă noilor necesități.

EXTERN	INTERN
FORMĂ ORGANIZAȚIONALĂ	STRUCTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ
CADRU LEGAL	REGULAMENTE
IERARHIE	PROCESE
REGLEMENTĂRI PRIVIND ACHIZIȚIILE	PROCESE DE ACHIZIȚII
FINANȚARE	PERSONAL

Cum de început procesul de schimbare

Deși multe universități se vor confrunta cu aceleași provocări de bază, fiecare instituție urmează să identifice individual domeniile specifice pe care să le abordeze. Un punct de plecare comun este faptul, că orice proces de schimbare trebuie să fie susținut de către conducerea instituțională. În mod ideal, la nivelul managementului de vârf, prorectorul responsabil de activitatea financiară sau administrativă (sau o poziție similară) ar trebui să acționeze ca un **coordonator / „sponsor” proiectului**, care definește obiectivele și asistă finanțarea proiectului. Cele mai bune rezultate vor fi obținute dacă toate modificările preconizate vor fi prezentate drept proiect cu obiective, repere, termene, responsabilități și sarcini clare. Primul pas trebuie să fie crearea unui grup de lucru sau comitet director care să monitorizeze proiectul. Acesta, în mod ideal, ar trebui să includă factori de decizie relevanți și experți din cadrul instituției, precum și experți externi, care să ofere consultanță referitor la managementul financiar și implementarea proiectului. Comitetul director trebuie să selecteze managerul și personalul de proiect, care să fie incluși în grupul de lucru și echipa de management a proiectului. E necesar de a include și consultanți externi.

1. Crearea grupului de lucru / comitetului director
2. Definirea etapelor și calendarul proiectului
3. Analiza situației curente
4. Concretizarea bugetului și a resurselor necesare
5. Comunicarea
6. Asigurarea calității
7. Evaluarea

Introducere

Elemente în abordarea managementului financiar

Următoarele elemente trebuie să fie abordate în cadrul proiectului. Fiecare element trebuie să fie inclus în dezvoltarea proiectului și considerat ca o acțiune separată. Elementele individuale vor necesita diferite niveluri de intrări (inputuri), timp și resurse. Totuși, este important să se asigure ca toate elementele să fie interconectate; obiectivul ar trebuie să fie implementarea tuturor acestor elemente la o dată stabilită.

1. Dezvoltarea unui model de alocare a resurselor
2. Bugetarea și planificarea financiară
3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor
4. Revizuirea structurilor și responsabilităților organizaționale
5. Consolidarea dezvoltării resurselor umane
6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

1. Dezvoltarea unui model de alocare a resurselor

Modelul de alocare internă a resurselor are scopul de a asigura ca toate unitățile organizaționale (facultățile, departamentele, etc.) să aibă suficiente resurse pentru a acoperi costurile aferente activităților lor. Întîi de toate, este necesar ca universitatea să aibă o înțelegere clară a diferitor costuri aferente activităților desfășurate. Prin urmare, se impune necesitatea dezvoltării unui model adecvat → **bazat pe costuri**. Un model de alocare facilitează planificarea pe termen lung, oferind managerilor financiari o idee clară asupra resurselor ce urmează a fi primite. Prin urmare, modelul este conectat și la → **procesul general de bugetare** în cadrul instituției. În mod ideal, pe lîngă alocarea generală a resurselor, acesta include un element de ghidare în implementarea deciziilor strategice și un element stimulator pentru îmbunătățirea performanței.

Este necesară stabilirea principiilor pentru:

- alocarea directă
- formula de alocare
- sumele disponibile
- necesități speciale și alocare specifică
- transparențelor de schimbare



Cît de mult ați avansat în dezvoltarea modelului de alocare a resurselor?

Care dintre domeniile menționate mai sus necesită efort susținut?

2. Bugetarea și planificarea financiară

Universitatea trebuie să implementeze un proces de planificare financiară anuală, ca parte a unui proces de prognozare financiară pe termen mai lung (până la cinci ani). Procesul de planificare financiară anuală și prognoza pe termen lung va implica un număr mare de persoane din întreaga universitate, de obicei, cadre științifico-didactice, personal administrativ, reprezentanți ai organelor de conducere, consilii manageriale relevante și managementului de vârf. Departamentul financiar și cel administrativ ar trebui să dețină rolul central în acest proces.

Scopurile planificării financiare sunt de a:

1. asigura funcționalitatea universității în conformitate cu strategia financiară;
2. identifica, în termeni financiari, ce urmează a fi întreprins pentru ca universitatea să ajungă în viitor acolo unde își propune;
3. înțelege impactul factorilor interni și externi asupra finanțelor universității;
4. permite universității să prognozeze mărimea veniturilor generate și a cheltuielilor de realizat pentru diferite activități;
5. corespunde cerințelor externe de raportare (față de finanțatori publici și alți finanțatori externi).



Cât de mult ați progresat în dezvoltarea propriei planificări financiare?

Ce trebuie de făcut pentru ca planificarea financiară a instituției Dvs. să corespundă scopurilor menționate mai sus?

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

Modelul bazat pe calcularea costurilor trebuie să fie elaborat în așa fel, încât să distribuie veniturile și cheltuielile între activitatea didactică, de cercetare și alte activități. Anumite venituri și cheltuieli pot fi atribuite direct unor activități specifice. Cu toate acestea, o parte semnificativă din cheltuieli nu poate fi ușor atribuită la o activitate sau alta (cum ar fi costurile salariale ale unor cadre didactice și personal administrativ, costul asociat infrastructurii, electricității etc.). Pentru a aloca aceste cheltuieli se folosesc anumite programe, care necesită date fiabile din întreaga universitate. Aceste programe includ timpul consumat de personal pentru realizarea diferitor activități, numărul de studenți și spații. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor este o sarcină complexă și consumatoare de resurse. Prin urmare, se recomandă să se înceapă cu un model simplu, care este clar și ușor de înțeles pentru comunitatea universitară, care poate fi aplicat în întreaga instituție. Componentele suplimentare pot fi introduse la o etapă ulterioară.

Secțiunea 3.1 explică etapele de bază în dezvoltarea unui model, iar mai multe exemple detaliate de bune practici sunt descrise în secțiunea 3.2.

Alte informații detaliate sunt disponibile în publicațiile AEU cu privire la ➔ **calcularea costurilor complete (vezi mai jos)**.

Resurse suplimentare:

- Rapoarte EUA:

Estermann, T., and Claeys-Kulik, A., 2013,
[Full costing: progress and practice](#), (Brussels, European University Association).

Estermann, T., Kanep, H., and Smith, J.H., 2008,
[Towards full costing in European universities](#), (Brussels, European University Association).

- Linkuri la prezentările din cadrul proiectului EUIMA cu privire la calcularea costurilor complete:
<http://www.eua.be/euimafullcosting.aspx>

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

3.1 Etapele de bază în procesul de dezvoltare



3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor



*Cât de mult ați progresat în dezvoltarea propriului model bazat pe calcularea costurilor?
Care sunt pașii următori? Sus necesită efort susținut?*

3.2 Exemple de bune practici

Această secțiune cuprinde exemple ale universităților din Europa, care au implementat deja modelul de calculare a costurilor complete. Se descrie modul în care aceste instituții au elaborat metodologiile lor de calculare a costurilor, problemele cu care s-au confruntat și modalitățile de depășire ale acestora. Aceste exemple furnizează informații practice și ilustrează cele mai importante aspecte ce urmează a fi luate în considerare în procesul implementării.

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

3.2 Exemple de bune practici

Universitatea din Amsterdam (NL)

Fondată în 1632 · aproximativ 33 000 studenți · peste 5 000 de angajați · universitate comprehensivă

Punerea în aplicare a unei metodologii de calculare a costurilor complete la Universitatea din Amsterdam a fost determinată de dorința puternică a conducerii de a optimiza procesul de luare a deciziilor financiare în cadrul universității, bazându-se pe informații corespunzătoare despre costul real al activităților. De asemenea, această acțiune a făcut parte dintr-o gamă mai largă de măsuri, care vizează instituirea noilor structuri de guvernare și bugetare în cadrul universității.

În paralel cu implementarea metodologiei de calculare a costurilor complete, a avut loc o reorganizare completă a tuturor unităților de deservire: majoritatea personalului de deservire a fost grupat într-un număr limitat de unități de servicii comune centrale. Aceste unități au fost înființate ca să ofere valoare adăugată pentru uz intern, dar, de asemenea, să acționeze în calitate de determinanți de costuri. Începând cu anul 2006, unitățile de servicii comune centrale trebuie să recupereze costurile complete prin impunerea tarifelor pentru serviciile lor tuturor clienților interni, în funcție de numărul de servicii prestate la tarife evaluate. Aceste tarife sunt stabilite anual de către consiliu.

În același timp, a fost revizuit modelul intern de finanțare. În noul model, mai mult de 90% din subvențiile de stat și veniturile colectate din taxele de școlarizare se repartizează la nivelul facultăților. Această distribuție se bazează, în principal, pe parametri de performanță, care corespund în mare parte parametrilor de finanțare națională. Politicile interne, obiectivele și scopurile cercetării, predării ajută la ajustarea acestor alocări.

În prezent, toate facultățile pot constata în rapoartele lor financiare impactul utilizării echipamentelor și a serviciilor asupra costurilor lor și, prin urmare, asupra bugetului disponibil pentru predare și cercetare.

Punerea în aplicare a unei metodologii de calculare a costurilor complete a fost un element-cheie în procesul de atribuire facultăților și unităților descentralizate a întregii responsabilități pentru bugetul lor. Tabelul de mai jos prezintă unele dintre cele mai importante elemente ale sistemului financiar actual:

Tabelul 1. Elemente importante ale sistemului financiar al Universității din Amsterdam

Stabilirea costurilor		Alocarea bugetului	
Centru de cost	Generator de cost	Activitate	Parametru bugetar
Facilități studențești, admitere, camere studențești	# Studenți	Predare	# EC de către studenți
Direcția resurse umane	# numărul de angajați		# Diplome de masterat
Contabilitate	# facturi prelucrate		# Studenții anului I
Direcția TIC	# stații de lucru	Cercetare	# Teza de doctorat
Biblioteca universitară	# cadre didactice		% din contract
Imobile, facilități legate de spațiu	# metri pătrați		# Diplome de masterat

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

3.2 Exemple de bune practici

Universitatea din Amsterdam (NL)

În proiectarea și dezvoltarea modelului bazat pe calcularea costurilor în sistemul financiar al universității au fost utilizate următoarele principii:

- a) Toate costurile din universitate trebuie să fie justificate în funcție de gradul de realizare, în mod direct sau indirect, a valorii adăugate pentru predare sau cercetare. Pentru a pune în aplicare acest principiu în procedura sa de bugetare, Universitatea din Amsterdam folosește foi de alocare a costurilor într-un format strict, care arată modul în care toate elementele individuale de cost și centrele de cost se referă la predare și cercetare.
- b) Alocarea bugetului și veniturile din contracte sunt concentrate exclusiv în institutele de predare și cercetare din cadrul facultăților: ele sunt centre de profit, toate celelalte unități și departamente sunt centre de costuri funcționale.
- c) Timpul consumat de personalul academic este determinantul primar de cost în alocarea costurilor pentru predare și cercetare. Ratele complete de cost sunt exprimate în euro pe oră (€ / h) și constau din cheltuielile de personal și o componentă indirectă a costurilor. Aceasta din urmă este, de asemenea, exprimată în € / h (nu % din costurile directe de personal), deoarece acest lucru mai bine indică relația cu aceste costuri, decât poziția sau vechimea de muncă a angajatului.
- d) Diferențele în ratele de costuri complete sunt justificate de diferențele semnificative de costuri. Prin urmare, în Universitatea din Amsterdam se aplică rate diferite (componente ale ratelor) în funcție de nivelul de salarizare, structura costurilor indirecte la diferite departamente academice, și costurile indirecte specifice activității de predare sau cercetare.
- e) Sistemul are ca scop informarea cu privire la luarea deciziilor la toate nivelurile organizatorice. Prin urmare, toate principiile de alocare a bugetului și de stabilire a costurilor au fost integrate în sistemul financiar. Rapoartele financiare interne sunt actualizate lunar și toți decanii, directorii și managerii au acces la sistemul electronic informațional de management și trebuie să țină cont de cifrele prezentate acolo.

Analiza efectuată la șase ani de la introducerea modelului bazat pe calcularea costurilor complete, ca parte a unui model de guvernare modernizat, arată că beneficiile au ajutat să fie depășită neîncrederea inițială a majorității membrilor comunității universitare. S-a creat un nou mod de a gândi și acționa.

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

3.2 Exemple de bune practici

Universitatea din Helsinki (FI)

Fondată în 1640 la Turku și transferată la Helsinki în 1828 · 37 000 studenți · 8 600 angajați · universitate comprehensivă

Condiții preliminare

La sfârșitul anilor 1990, Universitatea din Helsinki a inițiat dezvoltarea unei baze de date. Zece ani mai târziu, informațiile din principalele sisteme informatice centrale, cum ar fi contabilitate (SAP), resurse umane (inclusiv salariile) și informații cu privire la studenți, pot fi acum stocate zilnic în această bază de date. În afară de aceasta, a fost introdus un sistem de alocare a timpului de lucru (SoleTM), care a fost aplicat ulterior de majoritatea universităților începând cu anul 2009. Informațiile din SoleTM sunt, de asemenea, transferate în baza de date. Accesul la toate informațiile vitale în același sistem a fost important pentru dezvoltarea unei metodologii de calculare a costurilor complete. Este mai ușor de elaborat rapoarte folosind informații din mai multe sisteme, iar datele fiind accesibile într-o singură bază de date.

Domenii de activitate și determinanți de cost

Una dintre sarcinile inițiale a fost de a defini domeniile de activitate și de a alege determinanții costului pentru a calcula costul complet. Ministerul Educației și Culturii a definit domeniile-cheie de performanță pentru universitățile finlandeze:

- predare
- cercetare
- interacțiune socială
- activități artistice (nu se aplică la Universitatea din Helsinki)

Alte activități reprezintă serviciile de administrare și de deservire, iar costurile acestor servicii trebuie să fie atribuite activităților de bază, folosindu-se determinanții de cost. Determinanții de cost selectați au fost:

- pul de lucru efectiv
- persoane-ani
- numărul de studenți
- numărul de proiecte de cercetare

Numărul de metri pătrați de spațiu a fost considerat ca un determinant de cost pentru chirie și alte costuri pentru facilități. Cu toate acestea, s-a decis să fie folosit timpul de lucru efectiv, pentru că rezultatul a fost mai mult sau mai puțin la fel; nu a existat nici un avantaj în a face modelul mai complex, prin creșterea numărului de determinanți ai costurilor.

Salariile și costurile salariale

Salariile au fost alocate pentru domeniul de activitate, reieșind din timpul efectiv lucrat. Timpul de lucru pentru fiecare persoană a fost atribuit la salariul din baza de date, iar costurile salariale au fost alocate potrivit domeniilor de activitate utilizând aceleași proporții, ca și în înregistrările de timp. Timpul de lucru înregistrat este timpul efectiv de lucru, și nu include absențele plătite, cum ar fi concediul anual și concediul medical. Aceste costuri suplimentare pentru personal sunt incluse în rata costurilor salariale suplimentare, care include, de asemenea, costurile obligatorii legate de salarii, cum ar fi plata pentru asigurarea socială și pensii, în conformitate cu legislația națională și acordurile colective. Informațiile despre absențele plătite sunt disponibile în sistemul informațional al resurselor umane, iar informațiile cu privire la plățile obligatorii sunt înregistrate în sistemul contabil SAP. La etapa inițială de atribuire a costurilor specifice de personal la activitățile de bază, au fost utilizate costurile pentru salariul specific per unitate. Mai târziu, a fost stabilită rata medie a costurilor suplimentare de salariu la nivelul de 53,3%, pe baza costurilor specifice per unitate. Această rată medie este aceeași în întreaga universitate și este utilizată atunci, când se înaintează proiecte și se raportează privind finanțarea proiectului în baza calculației costurilor complete. Această rată este recalculată anual, după ce conturile pentru anul precedent sunt închise și toate celelalte informații necesare sunt disponibile. Schimbările în 2009 și 2010 au fost nesemnificative, iar rata de salariu, la 1 ianuarie 2012, a fost ajustată la nivelul de 55%.

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

3.2 Exemple de bune practici

Universitatea din Helsinki (FI)

Costurile administrației centrale

Costurile pentru administrația centrală urmează să fie alocate unităților academice. O parte din costuri ar putea fi alocată atât unei unități academice, cât și activităților de bază, cum ar fi costurile pentru coordonarea studenților și activităților de cercetare. Costurile pentru coordonarea studenților au fost alocate unităților academice cu activitate de predare, folosind în calitate de determinant de cost numărul de studenți. Determinantul de cost pentru coordonarea activității de cercetare a fost numărul de proiecte de cercetare. Celelalte costuri ale administrației centrale au fost alocate unităților academice folosind persoane-ani în calitate de determinant de cost.

Activități de sprijin

În afară de costul pentru administrație, au fost identificate costurile pentru activități de sprijin, inclusiv centrul lingvistic și bibliotecile. Costurile centrului lingvistic au fost alocate unităților academice folosind numărul de studenți ca determinant al costului. Costurile bibliotecii au fost alocate folosind persoane-ani ca determinant al costului. Există câteva alte unități prestatoare de servicii, cum ar fi centrul de animale de laborator, dar acesta își facturează serviciile sale pe plan intern și, prin urmare, costurile au fost deja incluse în costurile unitare academice.

Unități academice

Costurile totale ale unităților academice au fost atribuite, în mod direct sau indirect, la activitățile de bază, folosind alocarea timpului efectiv de lucru ca determinant de cost. Costurile de coordonare a studenților și a activităților de cercetare, costurile centrului lingvistic, precum și alte costuri pentru predare și cercetare au fost alocate direct domeniilor de activitate. Costurile pentru facilități au fost alocate unităților academice prin perceperea unei taxe interne pentru chirie. O parte din costurile pentru sălile de curs și laboratoarele de cercetare ar putea fi alocate direct activităților. Costurile rămase, aferente facilităților, și costurile pentru administrarea generală (centrală și locală, precum și alte costuri, ce nu pot fi atribuite direct) au fost alocate domeniilor de activitate, folosind timpul efectiv de lucru ca determinant al costului.

Definirea ratelor generale ale costurilor indirecte

Când costurile totale au fost alocate unităților academice și, în cadrul acestor unități conform domeniilor de activitate, rezultatul a fost analizat pentru a se stabili o rată generală a costurilor indirecte pentru cercetare, care urma să fie adăugat la totalul costurilor salariale. Așa cum este descris mai sus, costurile totale salariale constau din costul timpului efectiv de muncă și rata adaosurilor salariale, inclusiv absențele plătite și plățile obligatorii. Universitatea din Helsinki acoperă toate domeniile de studiu, cu excepția domeniilor de inginerie și administrarea afacerilor. Era evident că ratele generale ale costurilor indirecte variau între unitățile academice. Stabilirea unei rate a costurilor indirecte pentru întreaga universitate ar fi fost prea simplistă. Universitatea este situată în patru campusuri din Helsinki și unitățile academice cu structuri similare de cost sunt situate în același campus. Prin urmare, a fost posibil să se stabilească ratele costurilor indirecte pentru cercetare pentru fiecare campus, cu excepția unui singur: variația în structura costurilor între facultățile din campusul Viikki era de așa natură încât a fost necesar să fie stabilite două rate.

Ratele costurilor indirecte pentru cercetare la Universitatea din Helsinki au fost, în baza datelor financiare din 2008, între 84% și 112%, în funcție de campus și domeniu de activitate. Calculele pe baza datelor financiare din 2008 au fost actualizate anual. În 2009 și 2010 schimbări esențiale nu s-au produs și ratele costurilor indirecte au rămas același. Cu toate acestea, calculele pe baza datelor financiare din 2011 au arătat că ratele au trebuit să fie ajustate începând cu 1 ianuarie 2012. Modificările se datorează, în mare parte, creșterii salariale și costurilor mai mari pentru facilități. Ratele costurilor indirecte variază între 93% și 128%. În același timp, au fost calculate ratele costurilor indirecte pentru predare și acestea s-au dovedit a fi mult mai mari decât ratele pentru cercetare, variind între 114% și 150%. Analiza ratelor nu este finalizată, dar printre motivele unor rate mai mari se atestă costurile pentru sălile de curs. Ratele includ costurile pentru un an întreg, în timp ce sălile de curs sunt utilizate mai puțin, sau chiar deloc, în decursul a patru luni pe an. nesemnificative, iar rata de salariu, la 1 ianuarie 2012, a fost ajustată la nivelul de 55%.

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

3.2 Exemple de bune practici

Colegiul Trinity din Dublin (IE)

Fondat în 1592 · 16747 studenți în 2010/11 · 2860 angajați de bază · universitate comprehensivă

Viziunea Colegiului Trinity din Dublin (CTD)

Colegiul Trinity din Dublin face parte din grupul de șapte universități irlandeze, care a dezvoltat o metodologie generică de calculare a costurilor economice complete (CEC). După stabilirea grupului național de conducere au fost formate și două grupuri locale în cadrul CTD:

- Grupul local de coordonare, prezidat de coordonatorul / „sponsorul” proiectului (un cadru didactic superior din universitate), și format din managerul de proiect CEC, un cadru didactic - reprezentant de la fiecare facultate și câțiva reprezentanți ai serviciilor auxiliare (de exemplu, finanțe, TI, RU, cercetare).
- Grupul de lucru înființat sub conducerea managerului de proiect CEC, care cuprinde reprezentanți ai fiecărui domeniu responsabil pentru furnizarea de informații și de date pentru proiectul CEC.

În baza cadrului conceptual și deciziilor luate de către grupurile naționale și locale, o echipă mică în cadrul direcției finanțe, susținută de grupul local de coordonare și grupul de lucru, a preluat apoi responsabilitatea pentru implementarea și furnizarea rezultatelor modelului CEC.

Modelul irlandez de calculare a costurilor

Modelul irlandez de calculare a costurilor rămâne substanțial în cele șapte universități irlandeze, și alocă toate costurile activităților principale ale universității, și anume: activităților didactice, de cercetare și alte activități. Modelul presupune parcurgerea a șase etape:

Etapa 1: Costurile/resursele sunt identificate din rapoartele financiare și apoi se efectuează două ajustări specifice a costurilor stabilite, precum și o serie de alte ajustări (de exemplu, pensii) pentru a permite comparabilitatea rezultatelor. Ajustările specifice sunt următoarele:

- I. Finanțare și investiții – pentru a acoperi costurile de împrumut (de dobândă), costul de oportunitate pentru numerarul instituțional utilizat pentru finanțare și un surplus pentru raționalizarea și dezvoltarea capacităților și abilităților antreprenoriale ale instituției.
- II. Infrastructura – pentru a reflecta costurile totale pe termen lung necesare menținerii infrastructurii într-o stare sigură și funcțională, conform normelor necesare pentru a fi competitivă în sector.

Etapa 2: Costurile sunt atribuite unităților academice (de exemplu, facultăți, școli și discipline în cazul CTD), utilizând determinanții de cost stabiliți de comun acord. De exemplu:

- TI prin intermediul a trei grupe – (i) costurile specifice pentru o unitate academică se alocă direct la unitatea dată; (ii) costurile de infrastructură pe bază de metri patrati; și (iii) toate celelalte costuri alocate în baza echivalentului timpului deplin (ETD) al personalului și studenților.
- Edificii/proprietăți pe bază de metri pătrați calculați în dependență de tipul de spațiu ocupat, de exemplu laborator suprasolicitat, laborator, sală de clasă/birouri, depozit/magazie.

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

3.2 Exemple de bune practici

Colegiul Trinity din Dublin (IE)

- Administrația centrală – a fost divizată, la prima etapă, în două grupe de cost: cercetare și toate celelalte costuri. Dezvoltarea ulterioară a condus către împărțirea în cinci grupe centrale de costuri administrative. Acestea sunt costuri legate de studenți; costuri legate de personal; costuri legate de studenți internaționali; costuri legate de cercetare și toate celelalte costuri cu factori de cost diferiți pentru fiecare grup.

Etapa 3: Costurile pe unitate academică sunt alocate pe trei categorii (predare, cercetare și altele), care sunt divizate în continuare în nouă grupe de costuri aferente activităților academice. Această alocare este determinată, în primul rând, de Profilurile de Activitate Academică (PAA), care sunt constituite din personal academic și reprezintă unul dintre determinanții cheie utilizați în proces.

Alți determinanți sunt reprezentați de costurile de personal PAA (acest factor se bazează pe costuri de personal din cadrul unei unități academice, și care se bazează pe procentul specific PAA, așa cum s-a menționat anterior), studenții la studii cu frecvență, estimările administratorului domeniului, etc.

Etapa 4: Costurile pentru administrare și management sunt alocate la toate celelalte opt grupuri de costuri ale activităților academice în funcție de costurile pentru personalul PAA.

Etapa 5: Profilurile de Activitate Academică 5 și 6: costurile pentru cercetare (fără sponsorizare externă a elaborărilor, cercetărilor și altor activități științifice) sunt atribuite la trei grupuri de costuri pentru activități academice de predare, determinate de numărul de studenți la studii cu frecvență.

Etapa 6: Rezultatele calculării costurilor economice complete se obțin luând în considerare:

- Cost per student FTE as per HEA (Higher Education Authority) subject category (AAP 1, 2 and 3)
- Research indirect cost rate (AAP 4)
- Total university cost of other income generating activities (AAP 7)
- Total university cost of clinical services (AAP 8)

3. Dezvoltarea unui model bazat pe calcularea costurilor

3.2 Exemple de bune practici

Universitatea Tehnică din Dresden (DE)

Fondată în 1828 ca Școală Tehnică Saxonă Regală · până la re-unificarea Germaniei din 1990: focusată pe știință și inginerie · Astăzi: universitate comprehensivă · 36 000 studenți · peste 8 500 angajați

Factorii determinanți ai utilizării costurilor complete

Ca răspuns la mediul național și internațional în schimbare, marcat de intensificarea concurenței, conducerea universității a identificat necesitatea revizuirii abordărilor de management instituțional. Nevoile interne ale universității de informare și control, noile abordări de management universitar din Saxonia, cerințele diferitor organizații de finanțare (cum ar fi UE), aplicarea normelor UE privind sprijinul de stat pentru universități și legislația fiscală germană au reprezentat factorii determinanți în aplicarea unei metodologii bazate pe costuri complete.

Dezvoltarea metodologiei bazate pe costuri complete

Pentru început, UT din Dresden (UTD) a analizat mai multe metodologii bazate pe costuri, existente în universitățile din Germania și alte țări europene. Această investigație a condus la convingerea, că ar fi mai bine ca UTD să elaboreze propriul model de calculare a costurilor, luând în considerare nevoile specifice ale universității, decât să adopte careva modele aplicate la alte instituții. Experiența îndelungată a UTD în domeniul contabilității costurilor a reprezentat un avantaj în elaborarea metodologiei a costului complet, care să corespundă cerințelor și condițiilor curente.

Între 1996 și 1998 a fost elaborat modelul de calculare a costurilor, ca rezultat a parcurgerii a 5 etape majore:

1. Alocarea costurilor de exploatare gestionate la nivel central.
2. Alocarea costurilor administrative, ale unităților centrale și altor unități ale UTD pe baza numărului de angajați, spațiului utilizat și studenților în calitate de determinant de cost pentru cercetare sau predare.
3. Alocarea costurilor aferente institutelor și decanatelor activităților de cercetare sau predare.
4. Alocarea costurilor de personal finanțat de stat, utilizând mecanismele alocării timpului.
5. Alocarea costurilor de predare la diferite programe de studii.

Din anul 2000 UTD aplică acest model și software-ul care a fost dezvoltat în paralel. Pentru a îmbunătăți alocarea costurilor aferente personalului cu finanțare de la stat, în 2013 se planifică implementarea unui nou mecanism de alocare a timpului.

4. Revizuirea structurilor și responsabilităților organizaționale

Dezvoltarea managementului financiar necesită, de asemenea, o analiză și adaptare a structurilor și proceselor curente. Aceasta ar trebui să ia în considerare cine este implicat în prezent în diferite procese și cine ar trebui să fie implicat în mod ideal. Responsabilitățile trebuie să fie clare și transparente. Este nevoie ca comunitatea universitară să cunoască cine este responsabil și pentru ce. Responsabilitățile și procesele trebuie să fie ușor accesibile prin intermediul unor instrucțiuni, broșuri diseminate și prin pagina web (intranet). Structurile trebuie adaptate în așa fel, încât să asigure procese interne eficiente. Procesele trebuie să echilibreze centralizarea și descentralizarea. Suportul TI poate contribui la simplificarea proceselor. Tot personalul implicat în tranzacțiile financiare, procedurile de cumpărare și de achiziție ar trebui, într-un fel, să fie instruiți cu privire la noile procese și proceduri.

- Echilibrarea centralizării și descentralizării Sistem coerent de TI la nivel central și pentru raportarea externă
- Asigurarea sustenabilității financiare la nivel central și creșterea responsabilității la nivel descentralizat
- Dezvoltarea responsabilităților clare la toate nivelurile
- Revizuirea practicilor curente în scopul simplificării acestora

➔ Dezvoltarea proceselor specifice pentru diversificarea veniturilor este descrisă în capitolul 6.



De ce aveți nevoie pentru a schimba structura organizatorică proprie?

Cum ar trebui să fie (re-)alocate responsabilitățile?

5. Consolidarea dezvoltării resurselor umane

Dezvoltarea resurselor umane în managementul financiar este unul dintre cei mai importanți factori pentru dezvoltarea în continuare a managementului financiar în universități. Consolidarea capacităților în domeniul managementului financiar a fost crucială în dezvoltarea universităților vest-europene, dar este necesară o viziune pe termen lung. Această secțiune se axează pe dezvoltarea resurselor umane în cadrul funcției financiare, care trebuie să fie integrată în strategia generală de resurse umane.

Pentru a adapta funcția financiară să beneficieze dintr-o autonomie extinsă și pentru a dezvolta o abordare strategică, este necesar ca nivelul managementului de mijloc să fie integrat și dezvoltat. Acest personal ar trebui să poată să transpună abordările strategice în activități operaționale. Următorii pași trebuie orientați către dezvoltarea unui proces de recrutare adecvat, dezvoltarea abilităților de leadership (de asemenea, la nivel de departament) și lărgirea posibilităților de dezvoltare a abilităților personalului actual. Sesiunile periodice de formare profesională trebuie să fie parte a strategiei de resurse umane.

- Dezvoltarea unei structuri și a profilelor de personal adecvate, care să se potrivească activităților necesare
- Elaborarea unei strategii de recrutare pe termen lung
- Formarea personalului în următoarele domenii:
 - Conducere
 - Expertiză financiară
 - Managementul proiectelor
 - TIC
 - Comunicare
 - Consolidarea echipei
 - Managementul schimbării
 - Limbi moderne
- Dezvoltarea condițiilor de muncă mai atractive
- Căi de avansare în carieră pentru personalul administrativ
- Integrarea planificării succesive adecvate
- Motivație
- Grile de salarizare corespunzătoare
- Comunicare și feedback

Pentru mai multe informații generale cu privire la managementul resurselor umane, a se vedea ➔ **Setul de Instrumente cu privire la Managementul Resurselor Umane.**

5. Consolidarea dezvoltării resurselor umane



Ce profiluri de personal sunt necesare a fi elaborate pentru a vă îmbunătăți managementul financiar?

Cum ați putea dezvolta capacitățile resurselor umane în managementul financiar?

6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

Pentru universitate, dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor este esențială în procesul de aplicare a unui model financiar mai echilibrat. Dependența universității de o singură sursă majoră de finanțare este riscantă, de aceea este necesar de a fi identificate surse suplimentare de venit. Acesta este un proces pe termen lung și de aceea necesită o abordare strategică. Cele mai bune rezultate vor fi atinse printr-o abordare sistematică. Următorii pași reprezintă principiile de bază ale unui plan de succes pentru diversificarea veniturilor: actual. Sesiunile periodice de formare profesională trebuie să fie parte a strategiei de resurse umane.

- Integrarea diversificării veniturilor în strategia generală
- Evaluarea posibilităților de generare a veniturilor prin activități universitare
- Stabilirea obiectivelor și evaluarea succesului
- Dezvoltarea expertizei și stabilirea responsabilităților
- Investiții în oameni, conducere și management
- Comunicare (internă și externă)
- Furnizarea de stimulente interne

6.1 Abordarea strategică și analiza perspectivelor

Unul dintre factorii cheie de succes la nivel instituțional pentru strategia de diversificare este integrarea acestuia în strategia generală și misiunea instituției. Acest lucru presupune ca comunitatea universitară să fie implicată în dezvoltarea acestei strategii și să existe, prin urmare, un consens general asupra activităților și angajamentelor fiecăruia în diversificarea veniturilor. O parte importantă a acestui angajament este că diversificarea și generarea veniturilor nu ar trebui să fie văzută ca un scop în sine. Scopul de bază este de a sprijini misiunea principală și obiectivele strategice ale unei instituții și de a contribui la sustenabilitatea financiară. În cele din urmă, activitățile generatoare de venituri ar trebui să conducă la beneficii, pe termen scurt sau lung, și să includă, de asemenea, aspecte nefinanciare.

Diversificarea ar trebui să înceapă cu o analiză strategică a situației curente, identificarea punctelor forte ale instituției, particularităților și oportunităților, precum și o scanare a mediului concurențial. Cele mai multe universități europene au dezvoltat deja fluxuri de venituri suplimentare, dar este important ca acestea să fie incluse în evaluarea generală. În afară de efectuarea unei analize corespunzătoare a eficienței costurilor și riscului diverselor activități, instituțiile trebuie să evalueze caracterul adecvat al acestor activități în raport cu misiunea și cultura lor; nu toate activitățile se vor potrivi tuturor instituțiilor. Diversitatea profilurilor, misiunilor și culturilor va avea un impact mare asupra alegerii activităților.

Analiza ar trebui să includă, de asemenea, o evaluare a expertizei necesare pentru a pune în aplicare aceste activități cu succes și, în cazul în care această expertiză nu este disponibilă, urmează a fi elaborat un plan de dezvoltare sau de recrutare a personalului cu competențe adecvate. Această analiză strategică trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

6.1 Abordarea strategică și analiza perspectivelor



1) Care este situația curentă?

Completați tabelul indicând structura veniturilor instituției în mod diferențiat în funcție de:

Surse publice	Taxe de școlarizare	Afaceri și industrie	Sponsori privați	Alte surse



2) Cât de stabile sunt aceste surse diferite și ce potențial există pentru a creșterea volumului de finanțare provenită din partea acestor surse?

6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

6.1 Abordarea strategică și analiza perspectivelor



3) Ce este necesar de întreprins pentru a spori numărul surselor diferite sau pentru a crea surse noi (nevoi externe și interne, și cine trebuie să fie implicat)?



4) Care sunt punctele forte și caracteristicile specifice ale instituției, ce o pot face atractivă pentru actorii externi în calitate de oportunitate de investiție? Luați în considerare acest lucru prin prisma diferitor comunități externe.

6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

6.2 Planul de acțiuni și resurse

După finalizarea analizei, este necesar de elaborat un plan de acțiuni și resurse:

1. Elaborarea unui plan de acțiuni detaliat cu un calendar și obiective specifice, referitor la sporirea resurselor existente și explorarea resurselor noi.
2. Analiza resurselor necesare pentru acest lucru
(→ resurse umane interne și externe , timp, capacitatea TI, etc).
3. Elaborarea unui plan de evaluare care să analizeze dacă obiectivele au fost îndeplinite, iar în cazul în care nu au fost realizate, să identifice cauzele nerealizării.

6.3 Dezvoltarea resurselor umane

Dezvoltarea resurselor umane, a abilităților și practicilor manageriale este esențială pentru diversificarea cu succes a veniturilor. Multe activități de creștere și generare a noilor surse de venit necesită o nouă expertiză, care, de multe ori, nu există în cadrul instituției.

În momentul implementării strategiilor de diversificare, personalul instruit și calificat deseori determină diferențe semnificative. Există o varietate de strategii de obținere a capacității necesare. Universitățile pot recruta profesioniști cu aptitudini relevante din afara sectorului sau personal cu experiență de la alte instituții mai avansate; ele pot, de asemenea, investi în dezvoltarea personalului pentru a dobândi aceste abilități. Atunci când se recrutează personalul extern, este important ca acesta să înțeleagă specificul mediului de cercetare și educație și, astfel, să se integreze într-o echipă stabilă. Unele activități pot fi externalizate către consultanți externi, care pot oferi expertiză și ajuta la lansarea activității. Implementarea cu succes a activităților de diversificare a veniturilor necesită, în mod similar, investiții și dezvoltarea personalului la toate nivelurile și categoriile de personal, inclusiv managementul, personalul de deservire, precum și cadrele didactice în funcții de conducere sau de guvernare. Este clar, că resursele financiare joacă un rol în ceea ce este realizabil. Prin urmare, este esențial să se stabilească un plan pe termen lung a ceea ce poate fi pus în aplicare. Următoarele domenii necesită personal profesionist și dezvoltare:

6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

6.3 Dezvoltarea resurselor umane

1. Dezvoltarea managerilor de resurselor umane:

Ei joacă un rol-cheie prin elaborarea profilurilor pentru noi categorii de personal, prin recrutarea și menținerea personalului nou, și prin dezvoltarea personalului pentru a realiza sarcini noi și diversificate. De asemenea, ei sunt importanți pentru furnizarea de informații privind unele programe externe de dezvoltare.

2. Activități de transfer al cunoștințelor:

Pentru a se angaja în activități de transfer de cunoștințe, universitățile au nevoie de personal calificat în domeniul negocierilor cu partenerii externi, să aibă cunoștințe cu privire la aspecte juridice contractuale, precum și drepturile de proprietate intelectuală.

3. Finanțare externă competitivă:

Expertiza este necesară, dacă universitatea este în căutarea oportunităților de creștere a finanțării competitive, în special a finanțării pentru cercetare. Managerii de proiect trebuie să aibă aptitudinile potrivite pentru a elabora propuneri de proiecte și de a dezvolta programe de lucru complexe, cu diverse consorții internaționale pe tot parcursul ciclului de proiect (inclusiv raportarea și fazele de post-audit). Experții pot contribui, de asemenea, la dezvoltarea abilităților cadrelor didactice de elaborare și înaintare a propunerilor de proiecte.

4. Colectarea de fonduri de la finanțatorii privați și alumni:

Personalul profesionist este necesar pentru a dezvolta și spori cu succes finanțarea filantropică prin activități de colectare a fondurilor.

5. Îmbunătățirea managementului financiar:

Pentru a genera venituri din operațiuni financiare și investiții, departamentele financiare ale universității ar putea avea nevoie să recruteze personal suplimentar, care și-a dezvoltat abilitățile de specialitate în afara sectorului universitar. Multe activități se referă, de asemenea, la noi modalități de extindere a finanțării sau de dezvoltare a facilităților sau echipamentelor tehnice. Acest lucru necesită personal cu experiență în finanțarea creditării și diverse posibilități legale, cum ar fi leasing-ul, etc. ru a dezvolta și spori cu succes finanțarea filantropică prin activități de colectare a fondurilor.

6. Venituri din servicii:

Activitățile menite să genereze venituri din servicii, cum ar fi conferințe, catering și activități de franchising necesită, de asemenea, personal cu experiență adecvată.

7. Funcția de coordonare:

Toate activitățile generatoare de venit ar trebui să fie abordate holistic și, prin urmare, necesită un nivel ridicat de coordonare în punerea în aplicare și gestionarea lor. Aceasta se poate întâmpla fie la nivel de echipă de conducere, fie prin intermediul unei echipe de manageri de nivel mijlociu, creată în acest scop. În unele cazuri, funcția de coordonare poate fi îndeplinită de către un singur membru al personalului de conducere, cum ar fi un prorector cu responsabilitate specială, conducătorul serviciului administrativ sau directorul financiar. Dimensiunea instituției și cultura managerială existentă au impact asupra alegerii abordării.

6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

6.3 Dezvoltarea resurselor umane



În care dintre domeniile menționate anterior vedeți nevoia de dezvoltare a personalului?

Care ar fi domeniile prioritare?

6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

6.4 Comunicarea

Diversificarea veniturilor nu este un proces care poate fi realizat în mod izolat sau printr-o abordare de sus în jos. Pentru a avea succes, întreaga instituție trebuie să fie implicată și conștientă de scopurile, obiectivele și acțiunile urmărite. Multe activități de diversificare trebuie, de asemenea, să fie întreprinse în cooperare cu conducerea, administrarea și personalul academic. Comunicarea internă joacă un rol crucial în realizarea acestora și în implementarea cu succes a măsurilor de eficiență.

Comunicarea externă este esențială pentru a face legătura necesară dintre activitățile interne ale universității și mediul extern. Finanțatorii potențiali (donatori privați, investitori sau mediul de afaceri) trebuie să cunoască gama de activități întreprinse de universități pentru a evalua potențialele opțiuni de finanțare. Prin urmare, este esențial ca mediul extern să fie informat cu privire la activitățile instituției. Activitățile de comunicare, de asemenea, trebuie să susțină profilul instituției și să evidențieze avantajele ei comparativ cu alte universități. Ele se bazează pe identificarea punctelor forte și, în baza acestora, își dezvoltă brandul și reputația, care este o condiție prealabilă pentru atragerea unor surse de venit suplimentar.

6.5 Stimulentele interne

Diversificarea eficientă a veniturilor necesită implicarea întregului personal universitar. Prin urmare, este necesar de a elabora un set de mecanisme de stimulare în vederea sporirii implicării comunității academice în proiectul de diversificare. Mecanismele de stimulare pot fi puse în aplicare pe două niveluri, fie prin recompensarea individuală a personalului sau prin oferirea de stimulente la nivel de grup (de exemplu, facultate sau departament). De exemplu, personalul academic poate să desfășoare activități de cercetare și consultanță și să rețină o parte din venitul generat. În multe cazuri, se presupune că personalul academic ar fi deja angajat în aceste activități într-un anumit fel. Instituțiile care încurajează în mod oficial personalul lor la realizarea acestor activități beneficiază în mai multe moduri; generarea de venituri poate fi considerată ca o componentă de succes asociată salariului academic, care, la rândul său, permite instituției să păstreze sub control nivelul general de salarizare. Mecanismele de stimulare, de asemenea, direcționează unele dintre activitățile desfășurate de profesori/cercetători înapoi spre universitate. Partajarea veniturilor generate se realizează prin stabilirea unui factor de distribuție între profesor și universitate sau prin perceperea unei taxe specifice pentru utilizarea facilităților și echipamentelor. Alte modalități se referă la distribuirea veniturilor în cadrul facultății. Veniturile obținute pot fi gestionate în mod autonom de către facultate. Universitățile pot încuraja crearea unor companii-fiice prin micșorarea ponderii profitului direcționat către universitate sau prin oferirea de sprijin profesional gratuit acestor entități la etapa de lansare. Multe universități își integrează activitățile reușite de generare a veniturilor în

➔ **Modelul de Alocare a Resurselor.**

6. Dezvoltarea unei strategii de diversificare a veniturilor

6.5 Stimulentele interne



Ce mecanisme interne de stimulare există/ ați putea dezvolta în instituția dumneavoastră?

Ce este necesar de întreprins pentru dezvoltarea lor în continuare?

Alte resurse:

- Rapoarte EUA:
E Estermann, T., and Bennetot Pruvot, E., 2011, [European universities diversifying income streams](#), (Brussels, European University Association).
- Alte resurse:
Koryakina, T., Teixeira, P., and Sarrico, C., 2012, [Income diversification in Portuguese universities: Successes and challenges for institutional governance and management](#), (Brussels, EUA University Funding Articles Series).
Iniguez, S., 2012, [Sources of income and internationalisation of business schools](#), (Brussels, EUA University Funding Articles Series)
European Commission, 2011, [Giving in evidence: Fundraising from philanthropy in European universities](#), Brussels.

Echipa de proiect EUA

Direcția Guvernanță, Finanțare și Dezvoltare a Politicilor Publice

Thomas Estermann	Director
Enora Bennetot Pruvot	Manager de program
Anna-Lena Claeys-Kulik	Ofițer de proiect
Peter Mason	Ofițer de proiect
Isabel Silva	Asistent administrativ

Contact autonomy@eua.be

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

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

