

PUBLICAȚII EUA 2015

UNIVERSITĂȚI FINANCIAR SUSTENABILE

COSTURI TOTALE: PROGRES ȘI PRACTICĂ

Thomas Estermann și Anna-Lena Claeys-Kulik



EUA

European University Association



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.

© Asociația Europeană a Universităților, 2015

Toate drepturile rezervate. Aceste informații pot fi folosite în mod liber și copiate în scopuri necomerciale, cu condiția ca să fie recunoscută sursa (© Asociația Europeană a Universităților).

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

Cercetarea care a generat aceste rezultate a primit finanțare de la al șaptelea Program-cadru al Uniunii Europene (PC7 / 2007-2013) în temeiul acordului de finanțare nr 250442.

ISBN: 9789078997382

PUBLICAȚII EUA 2015

UNIVERSITĂȚI FINANCIAR SUSTENABILE

COSTURI TOTALE: PROGRES ȘI PRACTICĂ

Thomas Estermann și Anna-Lena Claeys-Kulik

Cuprins

Prefață	6
Mulțumiri	7
Definiții	8
Mesaje-cheie în implementarea costurilor totale	9
1 Introducere	10
Cum să citim acest raport	10
2 Costurilor totale și sustenabilitatea financiară a universităților	11
2.1 Provocări ale sustenabilității financiare a universităților	11
2.2 Beneficiile sistemului de calculare a costurilor totale	12
2.3 Obstacole în calea sistemului de calculare a costurilor totale	12
3 La nivel de sistem: procesul de implementare a costurilor totale	14
3.1 Relația dintre universități și finanțatori	14
3.2 Importanța unei abordări coordonate	17
3.3 Nivele de implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale în Europa	19
3.4 Lecții înșușite	20
4 La nivel instituțional: bune practice de implementare a costurilor totale	21
4.1 Factori comuni de succes	21
4.2 Configurarea unei metodologii de calculare a costurilor	22
4.3 Mecanisme de alocare a timpului	28
4.4 Costurile pentru cursuri	34
4.5 Infrastructura IT	35
5 Implementarea sistemului de calculare a costurilor totale și modurile de utilizare	37
Anexă	41
Lista persoanelor care au contribuit:	41
Profiluri de țară	42
Austria	42
Belgia	43
Croatia	44
Finlanda	44
Franța	45
Germania	46
Irlanda	46
Olanda	47
Polonia	48
Portugalia	48
Suedia	49
Turcia	50
Regatul Unit	51

Bibliografie	53
Tabele	23
Tablelul 1	23
Tablelul 2	38
Tablelul 3	38
Example	14
Regatul Unit	14
Finlanda	15
Regatul Unit (II)	16
Regatul Unit (III)	16
Suedia	17
Irlanda	18
Regatul Unit (IV)	18
Universitatea din Coimbra	21

Prefață



Fiind o continuare a primului studiu pe tema "Universități Financiar Sustenabile - Calea spre sistemul de calculare a costurilor totale în universitățile europene", acest raport prezintă un alt reper în activitatea EUA cu privire la sustenabilitatea financiară și, în special, elaborarea sistemului de calculare a costurilor totale. De atunci, EUA a efectuat o serie de studii și a organizat multe evenimente care au contribuit, de asemenea, la o mai bună înțelegere a provocărilor actuale în finanțarea universităților.

În urma creșterii nivelului de conștientizare a faptului, că costurile totale reprezintă un instrument important în abordarea provocărilor cu privire la finanțare și o cerință în creștere de expertiză și asistență, EUA a început să coordoneze inițiativa de cooperare EUIMA ("Universități Europene în Procesul de Implementare a Agendei de Modernizare").

O parte din acest proiect a avut drept obiectiv să sprijine schimbul de experiență și expertiză în implementarea sistemului de calculare a costurilor totale în Europa, precum și să promoveze dezvoltarea coordonată a costurilor totale la nivel instituțional și nivel de sistem. Numărul mare de participanți, circa 1000 în 11 evenimente din 10 țări din Europa, reflectă nivelul de interes ridicat față de acest subiect.

Dovezile din cadrul proiectului EUIMA au contribuit la o înțelegere mai bună a elaborărilor EUA în domeniul sustenabilității financiare. Acest raport, reunind rezultatele proiectului EUIMA cu activitatea anterioară a EUA, scoate în evidență progresele în implementarea costurilor totale în universitățile europene în ultimii ani. Cu toate acestea, raportul identifică necesitatea crucială a activităților și sprijinului suplimentare în vederea continuării progreselor deja realizate.

Se speră, că experiențele și bunele practici documentate în prezentul raport pot inspira mai multe universități europene să înceapă sau să continue elaborarea sistemului de calculare a costurilor totale în instituțiile lor.

De asemenea, analiza confirmă, încă o dată, importanța sprijinului din partea finanțatorilor și guvernelor. Profilurile țărilor arată că regulile de finanțare reprezintă un factor important în promovarea implementării sistemului de calculare a costurilor totale. Din acest motiv, finanțatorii publici naționali și europeni ar trebui să accepte cererile de rambursare bazate pe metodologiile de calculare a costurilor totale.

EUA, la rândul său, va continua activitatea pe tema sustenabilității financiare și va analiza mai departe evoluțiile actuale și viitoare în scopul ilustrării unor practice bune. Următorul proiect va analiza strategiile de finanțare eficiente a învățământului superior în Europa și mecanismele de finanțare specifice bazate pe performanță, scheme de excelență, fuziuni și măsuri de concentrare.

În cele din urmă, aș dori să mulțumesc pentru cunoștințele și angajamentul tuturor care au contribuit la acest raport.

Maria Helena Nazare

Președintele

Asociației Universităților Europene

Mulțumiri

Acest raport reunește dovezi din diferite proiecte și activități. Proiectul EUIMA a contribuit cu informații valoroase cu privire la starea actuală a procesului de implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale și dă exemple de bune practici de la universitățile din Europa. Lucrările anterioare în domeniul calculării costurilor totale și subiectelor conexe, desfășurate în contextul primului studiu al EUA (2008), proiectul EUDIS (2011) și monitorizarea continuă a impactului crizei financiare asupra învățământului superior au completat, de asemenea, această analiză. În principal, acest raport are drept scop acordarea asistenței practicienilor universitari și membrilor EUA în implementarea metodologiilor de calculare a costurilor totale, dar va fi, de asemenea, util pentru factorii de decizie politică și organismele de finanțare, oferindu-le informații relevante și actualizate cu privire la calcularea costurilor totale.

EUA este profund recunoscătoare multor contribuabili (a se vedea lista din anexă), care au furnizat informații esențiale pentru raport, fie prin studii de caz specifice sau informații cu privire la elaborarea sistemului de calculare a costurilor totale în țările respective. Cunoștințele și experiența lor au furnizat informații esențiale pentru acest raport, în special cu privire la aspectele tehnice a sistemului de calculare a costurilor totale.

Cei doi consilieri de rang înalt în cadrul proiectului EUIMA, Pierre Espinasse și Camilla Österberg-Dobson, și-au aplicat cunoștințele pe parcursul proiectului EUIMA și, de asemenea, au contribuit la redactarea acestui raport.

Alte mulțumiri se adresează Dnei Monika Steinell pentru munca ei de editare și structurare a raportului, precum și Emmei Gormley pentru editare.

Anna-Lena Claeys-Kulik, co-autor al raportului, merită o mulțumire specială pentru angajamentul ei în lucrul asupra proiectului EUIMA, analiza datelor și coordonarea tuturor contribuțiilor la acest raport.

În cele din urmă, le mulțumim lui Lesley Wilson și John Smith care au realizat un feedback critic cu privire la raport.

De asemenea, EUA ar dori să recunoască suportul financiar al Direcției Generale a Comisiei Europene pentru Cercetare și Inovare, care a sprijinit această publicație cu finanțare din cadrul proiectului EUIMA primită din al 7-lea Program Cadru.

Thomas Estermann
Head of Unit, EUA

Definiții

Calcularea costurilor bazate pe activități (ABC):	O metodologie specială de calculare a costurilor care identifică activitățile într-o organizație și utilizează mai mulți determinanți de atribuire a costurilor indirecte la aceste activități.
Contabilitate Cameralistică:	Contabilitate care înregistrează fiecare tranzacție financiară doar o dată; metodă tradițională de contabilitate, utilizată în Administrarea Publică din Germania și încă obligatorie astăzi în universitățile din unele state germane.
Co-finanțare:	Finanțare pentru care principalul finanțator cere instituției beneficiare să contribuie suplimentar cu o sumă proporțională din costul total al activității sau a proiectului finanțat, din bugetul propriu sau o altă sursă publică sau privată.
Cost:	Valoarea monetară a resurselor utilizate sau datorii suportate pentru a efectua o activitate sau serviciu.
Determinant de cost:	Orice factor care determină o schimbare în costul unei activități, în rezultatul căreia activitatea consumă mai puține sau mai multe resurse.
Obiect de cost:	O componentă de cost fix al costurilor totale (de exemplu, forța de muncă sau materiale).
Costuri directe:	Cost atribuit direct la o activitate.
Calcularea costurilor totale/complete:	Capacitatea de a identifica și de a calcula toate costurile directe și indirecte pentru fiecare activitate și /sau proiect care trebuie să fie luate în considerare pentru a realiza aceste activități.
Finanțare pe baza costului total/complet:	Un finanțator plătește costurile pentru o activitate sau un proiect bazat pe costurile totale ale unei activități (costuri directe și indirecte). Acest lucru nu înseamnă că 100% din aceste costuri sunt finanțate.
Finanțarea costurilor totale/complete:	Un finanțator acceptă declarațiile de cheltuieli, bazate pe o metodologie de calculare a costurilor totale și acoperă 100% din costurile totale (directe și indirecte), pentru o activitate.
Calcularea costurilor economice totale (FEC):	O metodologie de calculare a costurilor totale bazate pe activități elaborată de universitățile din Regatul Unit.
Costuri indirecte:	Costuri suportate pentru activități, dar care nu pot fi identificate și alocate direct la fiecare activitate în parte. (Uneori este folosit termenul "costuri suplimentare" pentru a descrie costurile indirecte. Acest raport folosește termenul "costuri indirecte")
Schemă de finanțare potrivită:	Inițiativa autorităților publice, prin care banii publici alocați să completeze finanțarea primită de către universitate din sectorul privat (în raport de 1 la 1 sau în raport mai mic, nu neapărat în cadrul unui proiect).
Finanțare filantropică:	Finanțarea obținută de la fundații, donatori corporativi, sau persoane fizice care acționează independent de guvern și pentru beneficiul public, prin sprijinirea activităților universitare cu granturi sau mijloace non-financiare (donări de teren, clădiri, etc), sau prin utilizarea programelor proprii.
Finanțare pe bază de proiect:	Universitățile aplica pentru fonduri prin propunerea unui proiect specific și propunerea este evaluată în baza unui set de criterii și / sau pe baza concurenței între alte instituții.
Alocarea de timp:	Alocarea de timp pentru diferite sarcini și activități (de exemplu: cercetare, predare etc). Există mai multe modele de alocare a timpului, cum ar fi sondaje de personal, interviuri, prelevare de probe sau profilare, care sunt destinate să aloce timp pentru anumite activități, mai des ca procent din timpul de lucru total, decât prin măsurarea numărului de ore exacte lucrate în realizarea unei activități.
Înregistrarea timpului:	Metodă de măsurare a timpului folosit la o activitate specifică, de exemplu prin fișe de pontaj.
Abordare transparentă a costurilor (TRAC):	O metodologie de calculare a costurilor bazată pe activități de identificare a costurilor pentru cercetare și predare, elaborată de universitățile din Marea Britanie.

Mesaje-cheie cu privire la aplicarea sistemului de calculare a costurilor totale

De ce?

Pentru a îmbunătăți sustenabilitatea financiară: oferă universităților un instrument de identificare a costurilor totale pentru activitățile lor și astfel, sporește înțelegerea costurilor și nivelului adecvat de finanțare necesar pentru a sprijini sustenabilitatea financiară a universităților.

Pentru a crește transparența: permite universităților să arate într-un mod transparent cum se cheltuiesc banii și care sunt costurile reale ale activităților lor. Astfel, crește calitatea nivelului de raportare a universităților față de finanțatori.

Pentru a consolida poziția universităților: poate informa deciziile de stabilire a prețurilor pentru diferite activități. Astfel, ajută la renunțarea "culturii low-cost", și are capacitatea de a consolida poziția universităților în relațiile cu partenerii contractuali.

Pentru a sprijini managementul strategic: acesta este un instrument esențial de management strategic pentru universități, care oferă informații bazate pe dovezi în luarea deciziilor la nivel strategic al universității. Acesta trebuie să fie utilizat în mod strategic, în conformitate cu misiunea și viziunea fiecărei universități în parte.

Cum?

Angajamentul conducerii: implicarea organelor de conducere instituțională și de management este esențială pentru implementarea cu succes a sistemului de calculare a costurilor totale.

Abordarea coordonată: o abordare coordonată, inclusiv a tuturor părților interesate relevante la nivel instituțional precum și cooperarea între universități, autorități publice și organisme de finanțare la nivel de sistem poate facilita procesul de implementare și spori eficiența.

Principii comune - modele diferite: nu există o modalitate unică de a implementa sistemul de calculare a costurilor totale în toate universitățile. Fiecare universitate trebuie să decidă ce metodologie se potrivește nevoilor sale, în funcție de structură și profilul său instituțional.

Reguli de finanțare: regulile de finanțare pot constitui un determinant important în promovarea implementării metodologiei de calculare a costurilor totale și, prin urmare, finanțatorii publici naționali și europeni ar trebui să accepte cererile de rambursare pe baza metodologiei de calculare a costurilor totale.

1 Introducere

Așteptările tot mai mari față de activitățile de predare și cercetare, împreună cu bugetele publice limitate reprezintă un pericol în creștere ce amenință sustenabilitatea financiară a universităților europene. Monitorizarea EUA a impactului crizelor financiare asupra finanțării universităților a arătat că investițiile publice în învățământul superior în multe țări europene au stagnat ori s-au redus semnificativ, în timp ce costurile pentru activitățile universitare au crescut brusc (EUA 2010a, 2010b EUA, EUA 2011a, 2011b EUA, EUA 2012).

În această situație, este chiar mai important ca universitățile să cunoască costurile totale pentru activitățile lor. Metodologiile de calculare a costurilor totale au devenit un instrument esențial de management universitar modern. EUA a efectuat o serie de activități în domeniul calculării costurilor totale în ultimii ani. Studiul "Universități financiar sustenabile: calea spre calcularea costurilor totale în universitățile europene" (EUA 2008) a demonstrat că numeroși factori, inclusiv lipsa de sprijin din partea organelor de conducere și lipsa de experiență a personalului, precum și incertitudinea cu privire la alegerea metodelor și modalităților de implementare continuă să împiedice implementarea sistemului de calculare a costurilor totale în universitățile europene. Aceste dificultăți sunt deseori agravate de lipsa de interes și cunoștințe la nivelul organelor de finanțare.

Începînd cu publicarea primul său studiu, EUA a înregistrat o creștere a nivelului de conștientizare privind calcularea costurilor totale și o creștere a cererii de expertiză și asistență în acest domeniu. În 2010, EUA a lansat o inițiativă de cooperare EUIMA ("Universități Europene în Procesul de Implementare a Agendei de Modernizare"). O parte din acest proiect avea drept scop să contribuie la elaborarea sistemului de calculare a costurilor totale în universitățile europene, ajutându-le să-și identifice mai bine costurile pentru toate activitățile și proiectele.

Bazat pe schimb de experiențe și activități de consolidare a capacităților, proiectul EUIMA privind calcularea costurilor totale a furnizat informații extrem de utile cu privire la etapa de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale și exemple de bune practici din universitățile din Europa. Prin prezenta publicație EUA dorește să pună aceste informații la dispoziția comunității din învățământul superior. Lucrările anterioare în domeniul calculării costurilor totale și subiectelor conexe, întreprinse în contextul primului studiu EUA (2008), proiectului EUDIS (2011) și Observatorului Fondurilor Publice (în curs de desfășurare), au contribuit, de asemenea, la această analiză.

Cum să citești acest raport

În primul rând, acest raport își propune să asiste practicienii universitari în implementarea sistemului de calculare a costurilor totale și să ofere exemple practice din universitățile din Europa. Mai mult, acesta oferă informații importante pentru factorii de decizie politică și organismele de finanțare cu privire la situația în sistemul de calculare a costurilor totale.

Capitolul 2 oferă informații esențiale. Acesta prezintă cele mai mari provocări actuale pentru sustenabilitatea financiară a universităților, cum ar fi scăderea bugetelor publice, structurile de venituri extrem de diversificate și creșterea cerințelor de co-finanțare, și explică în ce mod calcularea costurilor totale poate contribui la depășirea acestora.

Capitolul 3 se referă la implementarea sistemului de calculare a costurilor totale la nivel de sistem. Se analizează impactul acestui sistem asupra relației între universități și diferite tipuri de finanțatori, inclusiv finanțatori publici naționali și europeni, mediu de afaceri, industrie și fundații, și oferă o imagine modernă a procesului de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale în 14 sisteme europene de învățământ superior.

Bazându-se pe experiențe și exemple de bune practici de la numeroase universități europene, Capitolul 4 se referă la aspecte operaționale de implementare a sistemului costurilor totale la nivel instituțional. Acesta pune accent pe un număr de principii care să fie luate în considerare în timpul etapelor de planificare și implementare, și oferă sfaturi practice cu privire la unele dintre cele mai importante aspecte ale metodologiilor de calculare a costurilor totale, inclusiv a mecanismelor de alocare a timpului.

În cele din urmă, Capitolul 5 explică modul în care pot fi utilizate datele colectate pentru managementul financiar și strategiile instituționale.

2 Costurile totale și sustenabilitatea financiară a universităților

Sustenabilitatea financiară este una din principalele provocări pentru universitățile din Europa și reprezintă o preocupare majoră în activitatea EUA. Această lucrare este structurată în jurul a trei piloni:

- Universitățile trebuie să fie capabile să identifice costurile pentru toate activitățile și proiectelor lor.
- Universitățile trebuie să elaboreze și să aplice o structură de venit diversificată, rezonabilă pentru reducerea riscurilor și sporirea autonomiei.
- Universitățile au nevoie de finanțare publică suficientă și sustenabilă.

Universitățile din Europa se confruntă în prezent cu o serie de provocări în finanțare, pe care trebuie să le depășească dacă vor să continue să ofere servicii de predare de înaltă calitate și să promoveze excelența în activitatea de cercetare. Următorul capitol va elucida aceste provocări, și va ilustra cum utilizarea costurilor totale poate fi utilă în depășirea acestor provocări.

2.1 Provocări ale sustenabilității financiare a universităților

Aproape 75 % din veniturile universităților europene vin direct din surse publice (EUA 2011c:50). Datorită faptului că guvernele luptă pentru a echilibra deficitul bugetar implementând măsuri de austeritate, mulți și-au redus investițiile în universități.

Observatorul pentru Finanțare Publică al EUA a identificat reduceri în multe țări europene (EUA 2012). Acesta a arătat că, deși sistemele din întreaga Europă au fost afectate în mod diferit, nu există nici un sistem național de învățământ superior care să fi rămas complet neatins. Chiar și acele sisteme de învățământ superior care nu au fost afectate ori au suportat reduceri nesemnificative în fondurile publice se confruntă cu o altă serie de presiuni și provocări, cum ar fi creșterea numărului de studenți, cerințe sporite de co-finanțare impuse de autoritățile publice și dificultăți în atragerea unor surse de venit suplimentare. Un număr de țări, în special în sudul și estul Europei, dintre care unele deja au un nivel general mai mic (ca % din PIB) de investiții publice în învățământul superior, au făcut reduceri majore sau semnificative în bugetele pentru învățământul superior începând cu 2008.

Nivelul ridicat de finanțare publică în bugetele multor universități europene înseamnă că orice reducere va avea un impact major asupra sustenabilității lor financiare.

Modurile de finanțare publică sunt supuse modificării

Procesul de finanțare publică a universităților este supus unor schimbări cu privire la modul în care universitățile vor primi aceste fonduri. În timp ce subvențiile globale rămân în continuare a fi cea mai importantă formă de finanțare în multe țări, tot mai multe elemente competitive sunt introduse în sistemul de alocare a fondurilor. Acest lucru se realizează prin intermediul unor criterii orientate spre rezultate, sau unor elemente bazate pe performanță incluse în formula de finanțare. De asemenea, unele țări, pentru a aloca părți din fonduri publice, utilizează scheme bazate pe principiul de excelență. Succesul în atragerea unor fonduri din surse suplimentare, mai competitive deseori se află printre indicatorii de alocare. Aceste mecanisme de alocare au un impact asupra deciziilor strategice, precum și asupra resurselor folosite pentru a atrage fonduri.

Cerințele de co-finanțare sporesc deficitul de finanțare

Probabil, provocarea cea mai subestimată pentru sustenabilitatea financiară a universităților este tendința de creșterea cerințelor de co-finanțare. Co-finanțarea impune ca universitatea să acopere o anumită parte din costurile totale pentru activitățile ori proiectele finanțate fie din bugetul propriu sau din altă sursă publică sau privată. Majoritatea universităților răspund la aceste cerințe de co-finanțare în mod zilnic, fie pentru cele mai multe sau o parte din finanțarea publică. Atât finanțatorii publici europeni cât și cei naționali aplică tot mai des cerințe de co-finanțare prin finanțarea unui anumit procent din costurile directe sau doar o parte din costurile indirecte ale unei activități (în deosebi în scheme de finanțare competitive).

Gestionarea mai multor surse de finanțare rămâne o sarcină complexă

Unele universități au peste 100 de surse de venit, care, deseori, au cerințe de raportare diferite. Fiind nevoiți să caute noi surse de finanțare, aceasta devine o preocupare tot mai mare. În asigurarea unor noi fonduri, universitățile trebuie să investească mult timp și resurse, deoarece procesele de aplicare, contractare, raportare și rambursare de multe ori sunt foarte diferite. În realitate, sursele de venituri mici, deseori pot cere o cantitate disproporționată de documentație și administrare, care, la rândul său, ridică costurile operaționale ale universităților. Pentru a soluționa aceste probleme e nevoie de un management financiar modern.

Pentru a răspunde acestor provocări și a îmbunătăți sustenabilitatea financiară a acestora, universitățile trebuie să dezvolte instrumente corecte de identificare a costurilor totale aferente activităților și proiectelor lor. Prin urmare, sistemul de calculare a costurilor totale devine un instrument esențial, strategic și operațional pentru gestionarea unei instituții.

2.2 Beneficiile sistemului de calculare a costurilor totale

Sistemul de calculare a costurilor totale oferă beneficii pentru universități, guverne naționale și la nivel european. Printre beneficiile oferite universităților se pot menționa: o abordare mai sistematică a analizei activităților și costurilor; o alocare mai eficientă a resurselor interne; îmbunătățirea sistemului decizional strategic bazat pe o mai bună înțelegere a deciziilor de investiții; evaluarea posibilităților din cadrul sectorului și creșterea abilității de a negocia prețurile activităților, ceea ce duce la recuperarea costurilor mai mari din costurile proiectului și, prin urmare, contribuie la sustenabilitatea financiară.

La nivel național și european sistemul de calculare a costurilor totale este vital pentru a asigura raportarea. Acest sistem consolidează încrederea între guverne, agenții de finanțare și universități, și ameliorează tranziția către autonomia instituțională. Aceasta facilitează alocarea bugetului public național, deoarece universitățile pot demonstra în mod fiabil și verificabil necesitățile lor. Calcularea costurilor totale le permite universităților să acționeze mai eficient și să ia decizii pe bază pe date concrete, fapt care, la rândul său, asigură guvernele că finanțarea furnizată este utilizată în mod corespunzător. De asemenea, sistemele de calculare riguroasă a costurilor pot ajuta guvernele să-și evalueze mai eficient realizările obiectivelor lor.

2.3 Obstacole în calea sistemului de calculare a costurilor totale

În ciuda numeroaselor beneficii a sistemului de calculare a costurilor totale, multe instituții rămân în imposibilitatea de a identifica pe deplin costurile lor. Această situație variază de la țări, precum Regatul Unit și Irlanda, unde aceste sisteme uniforme dar flexibile au fost introduse în aproape toate universitățile, la țări în care universitățile de-abia luptă pentru a elabora sisteme de calculare a costurilor totale.

Proiectul EUIMA a confirmat că există atât obstacole interne (instituționale), cât și externe. Unele dintre acestea nu împiedică procesul de implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale, ci mai degrabă amână sau slăbesc calitatea implementării. Printre cele mai frecvente obstacole instituționale sunt rezistența la schimbare și în mod specific la introducerea unei abordări mai manageriale în universități, preocupările legate

de contabilizare a timpului, lipsa de management și lipsa implicării organelor de conducere. Pentru a depăși aceste bariere interne, este important de a crește gradul de conștientizare a beneficiilor sistemului de calculare a costurilor totale în rândul conducerii și a personalului academic și administrativ, precum și a comunica aceste beneficii în mod eficient și pe scară largă în întreaga instituție în timpul etapei de implementare.

Cele mai frecvente obstacole externe sunt lipsa de autonomie, bariere juridice și lipsa de încredere între părțile interesate, în special între finanțatori și universități. Universitățile se confruntă, de asemenea, cu lipsa sprijinului financiar extern pentru implementarea metodologiilor de calculare a costurilor totale, care este un proces costisitor și impune o presiune asupra resurselor financiare, tehnice și umane. După cum s-a demonstrat în cadrul proiectului EUIMA, autoritățile publice dețin un rol important în acordarea unei autonomii mai mari universităților și suportului financiar precum și altor tipuri de sprijin. Atribuirea unui rol mai important sistemului de calculare a costurilor totale va contribui, de asemenea, la trecerea de la o "cultură a prețurilor scăzute" la prețuri adecvate pentru orice activitate derulată de universități.

3 La nivel de sistem: procesul de implementare a costurilor totale

Deși sistemele de calculare a costurilor totale aduc o serie de beneficii interne universităților, un rol important în dezvoltarea acestor sisteme în universitățile din Europa îl dețin, de asemenea, stimulente externe, cum ar fi schemele de finanțare naționale și europene. Atît primul studiu al EUA (EUA 2008), cît și proiectul EUIMA-calcularea costurilor totale (EUA 2009-2012) au confirmat acest lucru. În plus, implementarea sistemului de calculare a costurilor totale are un impact direct asupra relației dintre universități și diferite tipuri de finanțatori. O abordare coordonată între toți actorii relevanți - universități, finanțatori și autorități publice - este, prin urmare, esențială pentru implementarea cu succes și utilizarea ulterioară pentru scopuri multiple.

3.1 Relația dintre universități și finanțatori

Sistemul de calculare a costurilor totale are un impact major asupra relațiilor universităților cu finanțatorii. Totuși, trebuie distinse două aspecte: în primul rând, acceptarea de către finanțatori a costurilor suportate de universități pe baza unui calcul al costurilor totale, care identifică toate costurile directe și indirecte legate de o activitate, și, în al doilea rând, în ce măsură finanțatorii acoperă aceste costuri, în sensul că finanțatorii acoperă costurile totale sau doar un anumit procent din costurile totale suportate¹. Aceste două aspecte sunt adesea confundate în dezbateri în întreaga Europă. Universitățile trebuie să se confrunte cu o varietate de finanțatori publici și diferite reguli pentru a primi aceste fonduri. Autoritățile publice și factorii de decizie politică ce proiectează astfel de scheme de finanțare se numără printre actorii cheie cu care trebuie să coopereze universitățile în elaborarea unor metodologii de calculare a costurilor totale.

Finanțatori publici naționali

La nivel național, principalii determinanți ai implementării sistemelor de calculare a costurilor totale în universități au fost, pe de o parte, reducerile investițiilor publice în învățământul superior și cercetare (EUA 2008: 36), și creșterea costurilor activităților în universități (de exemplu, ca urmare a creșterii numărului de studenți și creșterii volumului de activități de cercetare), pe de altă parte.

Acest lucru a determinat autoritățile publice din mai multe sisteme să stabilească obligațiuni legale pentru schimbarea sistemelor instituționale de contabilitate. În timp ce autonomia financiară a universităților în multe sisteme a crescut, au fost consolidate mecanismele de raportare. Metodologiile de calculare a costurilor totale sunt folosite pentru a asigura transparența necesară impusă de aceste cerințe de raportare.

Exemplu: Regatul Unit

În Regatul Unit, ideile menționate mai sus, precum și preocupările cu privire la sustenabilitatea financiară a sectorului au determinat elaborarea sistemului de calculare a costurilor totale încă din anii 1990, cu sprijinul major din partea guvernului. Metoda de Abordare Transparentă a Costurilor (TRAC), a fost elaborată pe baza unei metodologii de calculare a costurilor pentru activități. Începând cu anul 2000 toate universitățile din Marea Britanie au adoptat TRAC, ăreia universitățile trebuie să raporteze veniturile și cheltuielile pentru predare, cercetare și alte activități. Ca reacție la aceasta, cele șapte consilii de cercetare din Marea Britanie au schimbat, de asemenea, modalitățile de finanțare ale acestora în conformitate cu sistemul TRAC. Din anul 2005 toate organizațiile de cercetare din Marea Britanie, inclusiv universitățile, au fost rugate să aprecieze costurile totale ale proiectelor de cercetare depuse către consiliile de cercetare. Acest lucru a însemnat că pentru prima dată în cererile de finanțare au fost introduse categorii noi de cheltuieli, cum ar fi costurile indirecte și costurile de proprietate. Din moment ce aceste costuri indirecte au devenit eligibile pentru finanțare, procedurile de control au trebuit să fie schimbate pentru a se asigura că aceste costuri sunt calculate în mod corespunzător. Prin urmare, Consiliile de cercetare au elaborat o nouă metodologie de asigurare, împreună cu universitățile. Acest lucru a schimbat, de asemenea, relația dintre Consiliile de cercetare ca finanțatori și universitățile ca beneficiari într-o relație de cooperare bazată mai mult pe încredere.

¹ A se vedea explicația termenilor "finanțare pe baza costurilor totale", și "finanțarea costurilor totale" în secțiunea de definiții la începutul acestui raport

Finanțatori europeni

Potrivit studiului EUDIS al EUA, finanțarea publică internațională, care constă în mare parte din fonduri europene, reprezintă, în mediu, aproximativ 4% din venitul unei universități, deși acest lucru variază semnificativ între instituții, unele primind din fonduri UE până la 20% din bugetul lor total (EUA 2011c: 25ff)². 74% din respondenți au indicat, de asemenea, că în viitor se așteaptă ca finanțarea din partea UE în instituțiile lor să înregistreze un trend ascendent ușor sau chiar considerabil.

În afară de considerentele strategice interne, al 7-lea Program Cadru al UE pentru Cercetare și Inovare a reprezentat un determinant în implementarea sistemului de calculare a costurilor totale în universități (EUA 2008: 9-10). Posibilitatea de a primi o rambursare mai mare a costurilor, pe baza unei metodologii certificate de calculare a costurilor totale, și nu conform unei rate unice, a reprezentat un stimulent foarte puternic pentru instituții de a începe elaborarea unor metodologii de calculare a costurilor.

Astfel, s-a transmis un semnal puternic către finanțatorii naționali, iar în unele țări a accelerat pasul spre acceptarea metodologiilor de calculare a costurilor totale în programele de finanțare. Datele din țările participante la proiectul EUIMA au confirmat, de asemenea, impactul puternic al acestor condiții de finanțare asupra elaborării metodologiilor de calculare a costurilor totale în universitățile europene. În cele 10 din 14 sisteme normele de finanțare ale PC7 sunt văzute ca un factor major pentru elaborarea metodologiilor de calculare a costurilor totale. De asemenea, multe instituții au simțit nevoia de a utiliza un sistem de calculare a costurilor totale ca un instrument modern de management.

Datele proiectului EUIMA arată în continuare că, în timp ce există și alți determinanți, accesarea fondurilor europene a fost deosebit de importantă în procesul intern de convingere a comunităților universitare cu privire la necesitatea implementării unui sistem de calculare a costurilor totale. Acest argument a fost, deseori, folosit pentru a combate rezistența internă la implementarea acestui sistem.

Exemplu: Finlanda

Finlanda este un bun exemplu cu privire la modul în care evoluțiile naționale și europene au coincis. Discuțiile între universitățile finlandeze și organismele de finanțare naționale cu privire la calcularea costurilor indirecte pentru cercetare au început încă din anii 1990. Universitățile au afirmat că cele 12% oferite de Academia din Finlanda nu sunt suficiente pentru a acoperi costurile indirecte pentru administrare și facilități. Unele organisme de finanțare nu acceptau faptul că trebuie să finanțeze costurile indirecte.

Un determinant important al dezbaterilor pe marginea implementării sistemului de calculare a costurilor totale în Finlanda a fost anunțul Comisiei Europene cu privire la posibilitatea de a recupera o cantitate mai mare de costuri indirecte bazate pe o metodologie de calculare a costurilor în cadrul PC7. În cadrul negocierilor anuale cu Ministerul Educației, unul din cele două organisme majore de finanțare a cercetărilor din Finlanda, Academia din Finlanda, a fost de acord să accepte metodologiile de calculare a costurilor totale, pornind de la primul tur de aplicare în 2009, pentru proiecte de cercetare din ianuarie 2010. Decizia s-a bazat parțial pe un raport publicat de Ministerul de Finanțe în 2007. Un alt motiv s-a bazat pe reglementările în Cadrul comunitar pentru ajutoarele de stat pentru cercetare, dezvoltare și inovare (Comisia Europeană 2006). Alt organism important de finanțare a cercetării finlandeze, Tekes, a decis să accepte, din aceleași motive, sistemul de calculare a costurilor totale începând cu anul 2009. Aceste evoluții au ajutat să convingă personalul universitar despre necesitatea implementării unui sistem de calculare a costurilor totale, în scopul de a fi eligibile pentru finanțarea externă. În cele din urmă, sindicatele au fost de acord asupra unui model care a satisfăcut toate părțile.

Mediu de afaceri și industrie

Potrivit studiului EUA cu privire la diversificarea fluxurilor de venituri, fondurile parvenite de la partenerii privați constituie cea mare sursă suplimentară³ de finanțare a universităților, care reprezintă, în medie, 7% din venitul lor. Cifrele variază considerabil, unele universități raportând mai puțin de 1% și altele până la 25% (EUA 2011c: 32)⁴.

În afară de calcularea costurilor și rambursarea costurilor pentru activități specifice, de asemenea, intră în joc stabilirea prețurilor, mai ales în ceea ce privește activitățile de cercetare colaborative.

²Termenii "fonduri europene" și "finanțare din partea UE", sunt folosite ca sinonime pe parcursul întregului raport

³Sursele suplimentare sunt acelea care nu fac parte din finanțarea publică și taxele de școlarizare

⁴Studiul a colectat date de la peste 100 de universități din 27 de țări europene

Atunci când universitățile nu cunosc costurile totale ale activităților lor, este foarte dificil de comunicat niște prețuri adecvate pentru activitățile de cercetare partenerilor de afaceri. Înainte de implementarea sistemului de calculare a costurilor totale, universitățile din Marea Britanie, de exemplu, stabileau prețurile proiectelor de cercetare pe baza costurilor marginale suplimentare, plus o rată națională a costurilor indirecte. Acest lucru de multe ori a dus la formarea unui preț subestimat și ca rezultat, valoarea cercetărilor universitare depășea prețul lor.

Acest lucru poate fi schimbat odată cu implementarea metodologiilor de calculare a costurilor totale, care oferă universităților o bază clară în procesul de negociere cu partenerii lor de afaceri și de calculare adecvată a beneficiilor. În consecință, prețurile pentru cercetările academice efectuate în domeniul mediului de afaceri și industrie au crescut, modificând astfel relațiile dintre universități și contractorii acestora. Pe de o parte, se poate consolida puterea de negociere a universităților, pe de altă parte, odată cu creșterea prețurilor, pot crește și așteptările mediului de afaceri. Acest lucru s-a întâmplat în Marea Britanie după tranziția la sistemul de calculare a costurilor totale. În scopul dezvoltării și gestionării acestor relații cu mediul de afaceri în schimbare, universitățile au nevoie de personal specializat. Personalul universitar care se ocupă de acest lucru trebuie să fie capabil de a duce negocieri profesionale, de a gestiona contracte și de a comunica eficient cu mediul de afaceri.

Exemplu: Regatul Unit (II)

Analiza efectuată de către Consiliile de cercetare din Marea Britanie și Universitățile din Marea Britanie (RCUK / UUK) în 2009 asupra impactului produs de implementarea metodologiilor de calculare a costurilor totale a menționat că multe universități britanice au utilizat sistemul de calculare a costurilor totale pentru a determina costul proiectelor, dar apoi au dorit să discute cu partenerii lor din industrie despre valoarea muncii lor și nu doar despre costul ei. (RCUK / UUK 2009). Într-adevăr, studiul a arătat că, de multe ori, accentul în colaborarea cu industria universitară s-a pus pe costuri, și că, ulterior, a existat o necesitate de a deplasa accentul spre rezultate, cu ajustarea bugetelor mai degrabă decât invers. Negocierile contractuale cu industria au devenit mai riguroase în probleme cum ar fi proprietatea intelectuală și drepturile de publicare, atunci când a devenit clar că prețul este doar un element al contractului. De asemenea, a fost o recunoscută valoarea contribuțiilor din partea industriei în formă de acces la date, materiale sau facilități. Astfel, mediul academic a trebuit să adopte o abordare mai profesionistă bazată pe performanță și rezultate.

Nu există dovezi care să demonstreze că implementarea sistemului de calculare a costurilor totale și creșterea ulterioară a prețului pentru cercetări universitare a dus la o reducere în colaborare cu industria. Din contra, Confederația Industriei Britanice (CBI) a constatat că membrii săi au continuat să recunoască legăturile cu universitățile drept o componentă - cheie a ecosistemului de inovare din Marea Britanie, care oferă economiei un avantaj competitiv major. Lecția înșușită din exemplul Marii Britanii este că introducerea sistemului de calculare a costurilor totale în universități va avea un impact asupra relației lor cu industria, doar pentru acele universități care stabilesc mecanisme clare de sprijin și politici privind gestionarea acestui sprijin, se oferă oportunități de a face această relație mai echitabilă.

Finanțări filantropice, organizații de caritate și fundații

Finanțarea filantropică ajunge, în medie, până la 4% din venitul total în majoritatea universităților europene. Instituțiile din Marea Britanie, Suedia, Italia și Franța sunt cele mai de succes în atragerea unor astfel de fonduri, cu cifre uneori peste această medie (EUA 2011c: 32). Ca o chestiune ce ține de politică, organizațiile de caritate, în general, acoperă doar costurile directe pentru cercetările pe care le finanțează. Acestea pot suporta și alte costuri, inclusiv infrastructura, clădiri și costuri ale echipamentelor, dar numai în cazul în care sunt atinse obiective mai mari.

Exemplu: Regatul Unit (III)

După ce a fost introdus sistemul de calculare a costurilor totale la nivel de proiect pentru universitățile din Marea Britanie în 2005, organizațiile de caritate au declarat că recunosc importanța sustenabilității universităților, dar consideră că responsabilitatea pentru întreținerea generală a infrastructurii universitare o are guvernul și, prin urmare, ei nu ar trebui să acopere aceste costuri. Guvernul a recunoscut validitatea acestui argument, și a acceptat faptul că e nevoie de fonduri publice pentru a acoperi costurile generale de infrastructură necesare în cazul implementării activităților de cercetare finanțate de către organizațiile caritabile. Ca urmare, în 2005 a fost introdusă noțiunea de "grant de support caritabil" (CSG în 2005, care prevede o finanțare adaptată necesităților universitare, în baza unor evaluări de calitate, pentru a completa finanțarea unor activități de cercetare obținută pe bază de concurs deschis de la organizațiile de caritate și fundații. În 2010 suma CSG pentru

universitățile engleze a fost de 194 milioane lire sterline. Deși fondurile caritabile continua să se concentreze asupra costurilor suplimentare, directe ale cercetării pe care o sprijină, introducerea sistemului de calculare a costurilor totale a permis universităților să identifice costurile integrale pentru fiecare resursă și facilitate utilizată în proiect. În multe cazuri acest lucru a dus la recuperarea mai bună a costurilor de caritate, deoarece finanțatorii au fost mult mai dispuși să acopere costurile de infrastructură direct atribuibile acestor facilități, costuri care, în trecut, nu puteau fi diferențiate de costurile indirecte generale.

3.2 Importanța unei abordări coordonate

O abordare cuprinzătoare și coordonată, care va implica toate părțile interesate la nivel instituțional și va spori cooperarea între universități, autorități publice și organisme de finanțare, facilitează procesul de dezvoltare și implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale și este esențială pentru succesul lor (EUA 2008, EUA 2009-2012).

Pentru a realiza progrese semnificative la implementarea sistemului de calculare a costurilor totale în viitorul apropiat, este extrem de important sprijinul din partea autorităților publice și a finanțatorilor. Acest sprijin poate fi oferit în mai multe moduri: fie direct prin intermediul fondurilor suplimentare pentru modernizarea sistemelor de management și contabilitate universitare, fie indirect prin scheme de finanțare, care să permită rambursarea costurilor bazate pe metodologii de calculare a costurilor totale și, prin urmare, stimularea dezvoltării lor. În procesul de reformare a cadrului juridic și elaborare a noilor scheme de finanțare, factorii de decizie politică și finanțatorii ar trebui să colaboreze cu universitățile pentru a defini măsurile adecvate și să ia în considerare nevoile instituțiilor în funcție de profilul lor specific și practicile de contabilitate.

Însăși universitățile pot accelera dezvoltarea metodologiilor de calculare a costurilor totale prin colaborare mutuală. Acest lucru crește eficiența procesului de implementare, și îmbunătățește eficiența costurilor, a transparenței și a raportării. În cazul în care agențiile guvernamentale sau de finanțare sunt incluse în acest proces, pot fi obținute beneficii suplimentare, cum ar fi îmbunătățirea încrederii reciproce și elaborarea unor norme și proceduri de finanțare simplificate.

Suedia, Irlanda și Regatul Unit sunt exemple de țări în care abordarea coordonată a condus la o implementare cu succes a metodologiilor de calculare a costurilor totale, deși în moduri diferite.

Exemplu: Suedia

Introducerea sistemului de calculare a costurilor totale în Suedia a fost coordonată la nivel național. Acest subiect a fost introdus în agendă de mulți ani și au avut loc discuții continue între universități și organizațiile de finanțare a activităților de cercetare. În 2005, Asociația Învățământul Superior din Suedia (SUHF), care reprezintă instituțiile de învățământ superior suedez, a instituit un grup de inițiativă cu privire la finanțarea costurilor indirecte. La început, grupul a fost format din reprezentanți ai universităților, dar a fost curând extins cuprinzând astfel reprezentanți ai organizațiilor de finanțare importante.

Un alt grup (HFR Redovisningsred) a fost creat încă de la mijlocul anilor nouăzeci de către administratorii universităților în vederea elaborării principiilor contabile generale acceptate pentru universitățile suedeze. Acest grup a început să discute oportunitatea sistemului de calculare a costurilor totale în calitate de alternativă, atunci când Oficiul Național de Audit din Suedia a criticat mai multe universități pentru contabilitatea incorectă a veniturilor în toamna anului 2005. Colaborarea ambelor grupuri a început în 2006. HFR Redovisningsred a elaborat modelul suedez și au fost discutate și aprobate aspecte importante în cadrul grupului SUHF. În martie 2007, grupul SUHF a emis un raport care descrie bazele fundamentale ale sistemului, după care a fost publicat un manual. În noiembrie 2007, SUHF a recomandat adoptarea acestui model tuturor membrilor săi.

Implementarea sistemului de calculare a costurilor totale a fost coordonată de SUHF și aproape toate universitățile l-au pus în aplicare în perioada 2008 și 2009. Au fost principii generale bazate pe teoria contabilității tradiționale a costului pe care toate instituțiile le-au aplicat, deși detaliile au fost ajustate la nevoile lor specifice, cum ar fi sistemele diferite de contabilitate sau diagramele de conturi. S-au elaborat definiții și termeni comuni. S-au organizat ateliere de lucru naționale pentru a sprijini echipele de implementare în fiecare instituție. Fiecare universitate a avut o echipă de implementare care consta, de obicei, din reprezentanți ai departamentelor de planificare și/sau financiare. Problemele apărute au fost soluționate în comun, iar soluțiile au fost puse la dispoziția tuturor. Toate universitățile au participat în mod voluntar la aceste activități coordonate și au beneficiat de schimbul de experiență și expertiză.

Deși pentru implementare nu au fost puse la dispoziție fonduri publice suplimentare, guvernul a sprijinit procesul în mod politic. În decembrie 2009, în Acordul Serviciului Public⁵ pentru organismele de finanțare publică a cercetării s-a declarat, că vor fi implementate metodologiile de calculare a costurilor totale, și că granturile de cercetare ar trebui să finanțeze costurile directe și indirecte în proporții egale.

Exemplu: Irlanda

Procesul de elaborare a sistemului de calculare a costurilor totale în Irlanda a fost inițiat în comun de cele șapte universități irlandeze în 2006. Universitățile irlandeze au trecut printr-un proces semnificativ de reformă, iar guvernul irlandez a inițiat un Fond Strategic de Inovare (SIF), pentru a sprijini reforma și inovarea în sistemul irlandez de învățământ superior, prin Autoritatea pentru Învățământ Superior (AIS), care este o agenție de stat de finanțare a învățământului superior.

Proiectul de calculare a costurilor totale a demarat la începutul anului 2007. Universitățile irlandeze au sperat că vor avea beneficii semnificative în rezultatul elaborării unui model consistent în acest sector și acest fapt a constituit un factor important pentru agențiile naționale de finanțare. Prin intermediul Asociației Universităților Irlandeze (AUI), organul reprezentativ al universităților irlandeze, universitățile au prezentat o propunere de succes în cadrul programului SIF de a elabora un model de calculare a costurilor totale pentru sectorul de învățământ. O sumă totală de aproximativ 2 milioane de euro a fost oferită pentru elaborarea sistemului de calculare a costurilor economice totale. Acest sprijin a reprezentat un factor-cheie în procesul de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale în Irlanda.

Primul pas a fost numirea unor consultanți externi pentru a elabora un cadru conceptual, care a stat la baza sistemului de calculare a costurilor economice totale. Acest cadru conceptual a fost aprobat și semnat de cele șapte universități și s-au format două grupuri:

- *Un grup național de conducere responsabil pentru toate aspectele proiectului cu privire la supravegherea și luarea deciziilor. Acesta cuprinde președinții grupurilor locale de conducere și un număr de reprezentanți tehnici (de exemplu, finanțe, IT, resurse umane, cercetare și AUI). În afară de aceasta, un număr de grupuri existente anterior au avut un rol consultativ în acest proces, cum ar fi grupul contabililor-șefi a universităților.*
- *Un grup de lucru sub conducerea managerului de proiect al Asociației Universităților Irlandeze ce cuprinde șapte manageri de proiect, câte unul din fiecare universitate. Managerii Individuali de Proiect au fost responsabili pentru implementarea costurilor totale în propria instituție, cu coordonarea la nivel național de către managerul de proiect AUI.*

Au existat două faze distincte ale proiectului. Faza I a implicat elaborarea unui cadru conceptual pentru modelul de calculare a costurilor totale și Faza a II-a a implicat proiectarea detaliată și implementarea sistemului în universități. Punerea în aplicare a unui model de calculare a costurilor totale consistent a fost finalizată până în 2012 în toate cele șapte universități din Irlanda. Totuși, se fac unele modificări suplimentare la aceste modele, iar aceste modificări sunt coordonate în mod centralizat pentru a asigura coerența modelelor și comparabilitatea rezultatelor. Abordarea coordonată a sistemului de calculare a costurilor totale în Irlanda a fost una de succes. Structurile eficiente de coordonare a proiectului au fost extrem de importante în abordarea provocărilor asociate coordonării la nivel național.

Exemplu: Regatul Unit (IV)

Succesul implementării sistemului de calculare a costurilor totale în Marea Britanie poate fi atribuit unei colaborări strânse între guverne, finanțatori și universități. Deși introducerea inițială a fost o cerință a guvernului, acest proces a fost demarat mai devreme chiar de universități. Modelul de calculare a costurilor totale a fost elaborat sub egida Grupului Comun de Coordonare a Costurilor și Prețurilor (JCPSG) ce a funcționat timp de opt ani, începând cu 1997 și până în 2005, un grup reprezentativ care a reunit membri a opt universități și consilii de finanțare din Marea Britanie, finanțat de către guvern. Activitatea JCPSG a fost încheiată în anul 2005, iar implementarea modelului de calculare a costurilor totale în Marea Britanie și dezvoltarea continuă a acestuia a fost preluată de către un Grup Strategic Național pentru Sustenabilitate Financiară ce activează în strînsă colaborare cu Grupul de Elaborare a unei Abordări Transparente a Sistemului de calculare a costurilor totale,

ambele grupuri avînd reprezentanți ai universităților și consiliilor de finanțare.

La prima etapă a TRAC, în anul 2001, a fost elaborată o metodologie a costurilor bazate pe activități orientată să identifice costurile pentru cercetare și predare, de un grup pilot de nouă universități. Alte 30 de universități au adoptat metodologia la finele aceluiași an, iar celelalte universități rămase din Marea Britanie au adoptat-o în anul 2002.

La a doua etapă, a fost din nou elaborată o metodologie de calculare a costurilor economice totale la nivel de proiect, de un grup pilot compus din nouă universități în strînsă colaborare cu consiliile de cercetare din Marea Britanie. Metodologia a fost adoptată de către toate universitățile din Marea Britanie în septembrie 2005 și acceptată de către consiliile de cercetare pentru calcularea costurilor și stabilirea prețurilor pentru proiectele de cercetare.

Această abordare coordonată a adus o serie de beneficii. În primul rînd, metodologia adoptată a fost suficient de flexibilă pentru o diversitate largă de universități și misiuni. În al doilea rînd, deși toate universitățile au acoperit costurile de implementare din fondurile lor, acestea au fost cu mult mai mici, decât ar putea fi fără o abordare coordonată.

La etapa a treia, s-a asigurat ca metodologia să fie recunoscută de finanțatori ca fiind eficientă și, aceștia fiind implicați în elaborarea ei, au fost nevoiți să accepte costurile ca fiind realiste. În cele din urmă, universitățile au asigurat guvernul că sunt capabile să raporteze asupra utilizării fondurilor publice și că au capacități de a gestiona mai eficient resursele lor.

3.3 Nivele de implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale în Europa

După cum ne arată profilurile de țară din anexă, nivelele de implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale în Europa sunt extrem de diverse. Chiar și în cele 14 sisteme de învățămînt superior, care au furnizat date în cadrul proiectului EUIMA și proiectelor anterioare, nivelul de implementare deseori diferă între instituții.

Sisteme mature și avansate sunt acele în care universitățile au aproximativ același nivel de implementare, dar diferă în ceea ce privește utilizarea strategică a costurilor totale. Regatul Unit, Irlanda, Finlanda și Suedia, fiind primele care au inițiat procesul, sunt cele mai avansate sisteme în ceea ce privește elaborarea și aplicarea metodologiilor de calculare a costurilor totale. Deși în aceste țări calcularea costurilor totale a fost implementată la nivel de sistem, acest proces a fost realizat în moduri diferite: Irlanda, Suedia și Marea Britanie au dezvoltat un model la nivel de sector, printr-o abordare coordonată bazată pe cooperarea între universități. Prin contrast, în Finlanda, universitățile au elaborat metodologiile de calculare a costurilor pe cont propriu, ca răspuns la cerințele ministerului și consiliilor naționale de finanțare a cercetării.

În sistemele în care metodologiile de calculare a costurilor totale se află într-un stadiu matur, mai multe universități folosesc datele privind costurile totale în managementul strategic și procesul de luare a deciziilor, după cum ne demonstrează exemplele universităților britanice și irlandeze în capitolul 5.

De asemenea, multe universități din Olanda sunt destul de avansate în implementarea și utilizarea strategică a metodologiilor de calculare a costurilor totale, dar nu există un proces coordonat la nivel de sistem sau cerințe de stat. Principalii determinanți de cost au fost recuperarea mai mare a costurilor pentru activitățile de cercetare pe bază de contract sau nevoia de informații financiare fiabile pentru a sprijini luarea deciziilor interne. Astăzi, cele mai multe universități olandeze aplică metodologiile de calculare a costurilor totale.

Austria, Belgia (comunitatea vorbitoare de limbă flamandă și comunitatea vorbitoare de limbă franceză), Franța și Germania sunt în procesul de implementare a metodologiilor de calculare a costurilor complete, cu toate că există în continuare diferențe între aceste sisteme. De asemenea, nivelul de implementare diferă puternic între universități, deși discuțiile cu privire la implementarea acestor metodologii s-au purtat timp de mai mulți ani.

În Austria, implementarea unui sistem comercial de contabilitate a devenit o cerință legală în anul 2002. Deși primul pas spre o abordare comună a sistemului de calculare a costurilor totale, determinată de cerințele PC7, a eșuat în 2007, în prezent universitățile sunt în curs de elaborare a propriilor modele în mod individual. O evoluție similară poate fi observată în Germania, unde universitățile au formulat principii commune în așa-numita

"rezoluție Greifswald" în 1999, dar nu au reușit să obțină aprobarea miniștrilor de finanțe. Mai mult, în unele state, universitățile încă mai trebuie să utilizeze contabilitatea cameralistică, ceea ce face introducerea unui sistem de calculare a costurilor totale foarte dificilă. Prin urmare, situația din Germania este foarte diversă, cu unele instituții fiind mai avansate decât altele.

În Belgia și Franța, o serie de universități au început să elaboreze metodologii de calculare a costurilor totale cu câțiva ani în urmă. Deși nu există o abordare oficială coordonată la nivel de sistem, universitățile fac schimb activ de experiență prin intermediul asociațiilor de universități/Conferințelor Naționale ale Rectorilor. Unele instituții au făcut recent progrese considerabile în ceea ce privește implementarea, sau au instituit deja un sistem de lucru. Acest fapt este valabil și pentru unele universități portugheze, cu toate că în Portugalia există puțin sprijin din partea autorităților și finanțatorilor publici și mai puțină cooperare între instituții.

În Polonia, doar trei universități au început procesul de implementare, deși gradul de conștientizare a importanței sustenabilității financiare a crescut în cadrul universităților în ultimii ani.

În Croația și Turcia discuțiile cu privire la sistemul de calculare a costurilor totale în universități au fost lansate în cadrul proiectului EUIMA. În aceste țări, universitățile au depășit faza de planificare, iar unele chiar au început, deja de 2 ani, faza de implementare. În Croația și Turcia, universitățile și-au unit forțele pentru a dezvolta proiecte comune, conduse de Consiliul de Învățământ Superior în cazul Turciei. Astfel, proiectul EUIMA a avut un impact considerabil asupra sistemelor și țărilor participante.

3.4 Lecții înșușite

Analiza arată că, în ultimii ani, s-au făcut progrese considerabile în procesul de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale în universitățile europene. EUA a fost în măsură să contribuie la acest lucru prin activitatea sa continuă pe această temă, începând cu prima publicație EUA în 2008 (EUA 2008). Atelierele naționale și vizitele de studiu în cadrul proiectului EUIMA au promovat în continuare modelul de calculare a costurilor totale în universitățile europene și au oferit practicienilor o platformă de însușire reciprocă prin schimb de experiență și bune practici. Dar, în ciuda acestor evoluții pozitive, există încă prea multe instituții care nu au posibilitatea de a identifica corect costurile totale sau folosesc sistemul de calculare a costurilor totale în mod corespunzător și strategic. Prin urmare, este extrem de important de continuat realizarea multor activități și acordarea sprijinului necesar pentru consolidarea progreselor obținute.

Pentru a asigura dezvoltarea în continuare a sistemului de calculare a costurilor totale în universitățile europene, o serie de cerințe trebuie îndeplinite. La nivel de sistem, procesul trebuie să fie sprijinit în două moduri: 1) direct, prin reformele cadrului legal de consolidare a autonomiei financiare a universităților, acolo unde este necesar, prin acordarea de sprijin financiar pentru elaborarea și implementarea unui sistem de calculare a costurilor totale, precum și prin acordarea unui sprijin educațional, sub forma de formare a personalului; 2) indirect, finanțatorii publici ar trebui să stimuleze elaborarea unor metodologii de calculare a costurilor totale prin intermediul normelor de finanțare care să permită rambursarea costurilor reale. După cum au demonstrat mai multe programe de finanțare naționale și PC7, acest lucru poate fi un factor decisiv în acest proces important de schimbare.

Exemplele din diferite țări ne demonstrează că există mai multe moduri de organizare a procesului de implementare și implicare a diferiților actori. În special, rolul autorităților publice și factorilor de decizie în acest proces poate lua diferite forme. În Marea Britanie, așa-numitele organisme-bufer au susținut cu fermitate procesul la început. În Irlanda, procesul a fost condus de către universități, dar susținut de fonduri publice. În timp ce în Suedia nu a existat nici un sprijin financiar suplimentar din partea guvernului, sprijinul politic s-a manifestat prin acceptarea metodologiilor de calculare a costurilor totale de către organele publice de finanțare a cercetării.

Aceste exemple ne demonstrează faptul, că o abordare coordonată poate crește eficiența procesului, inclusiv în termeni de costuri, și promovează transparența și responsabilitatea, ca rezultat al creșterii încrederii între finanțatori și universități. Mai mult, o abordare coordonată oferă oportunitatea de a simplifica normele și procedurile de finanțare, și creează un potențial necesar pentru o abordare coerentă între finanțatori și îmbunătățirea sistemului de finanțare în ansamblu.

4 La nivel instituțional: bune practice de implementare a costurilor totale

Procesul de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale la nivel instituțional variază de la o universitate la alta, și depinde de o varietate de factori externi și interni. În timp ce principiile comune pot fi foarte utile, este, totuși, important să fie respectată diversitatea instituțională, iar procesul și modelul să fie ajustate la nevoile specifice ale fiecărei instituții. Harta indicativă elaborată de către EUA ajută la structurarea procesului de implementare (EUA 2008 : 73-77). Odată ce obiectivele au fost definite la nivel strategic, o analiză de stare ar trebui efectuată în scopul evaluării diferitor aspecte ale profilului instituțional (în ceea ce privește structura costurilor, gradul de autonomie, surse de finanțare, etc). Este necesar ca acest exercițiu să fie completat de o analiză exterioară. Aceasta cuprinde o investigație a mediului de parteneriat și a oportunităților de finanțare, precum și identificarea bunelor practici și oportunităților de cooperare cu alte universități, organismelor de finanțare și autorităților publice. Astfel, conducerea va iniția procesul prin stabilirea managementului de proiect și alocarea resurselor financiare și umane. Următorii pași vor avea drept scop identificarea necesității și pentru ce aspecte ar putea fi nevoie de ajutor și consiliere externă.

4.1 Factori comuni de succes

Necesitatea implicării organelor de conducere și unei comunicări eficiente

Implicarea organelor de conducere a universității este una dintre condițiile esențiale pentru implementarea de succes a sistemului de calculare a costurilor totale. E necesar de stabilit obiective clare pentru implementarea la nivel strategic. Prin urmare, echipa de conducere trebuie să expună o viziune clară (cu privire la rezultatele scontate). În continuare, trebuie să fie analizate potențialele obstacole în calea implementării sistemului de calculare a costurilor totale, și abordate în mod proactiv și sistematic în cadrul întregii instituții. Este rolul conducerii de a promova o abordare coordonată prin implicarea întregii comunități universitare și de a comunica cu diferite unități administrative implicate în implementare. De asemenea, organele de conducere au misiunea de a comunica în exterior și de a coopera cu alte universități, finanțatori și autorități publice pentru a sprijini acest proces complex de schimbare cu reformele legislative și politice necesare.

Exemplu: Coimbra

Universitatea din Coimbra este un exemplu al unei instituții, în care angajamentul echipei de conducere a reprezentat cheia succesului în implementarea costurilor totale. În anul 2000, universitatea a lansat procesul de elaborare a unei metodologii de calculare a costurilor pe activități. Nu a existat nici un sprijin extern (financiar sau de altă natură), implementarea acestui proces fiind posibilă numai datorită capacităților financiare ale universității și angajamentului puternic al conducerii universitare. Managementul de top a simțit necesitatea de aplicare a unui instrument de management strategic pentru a sprijini alocarea eficientă a resurselor, a înțelege factorii de cost instituționali, a aplica o abordare coerentă în planificarea, monitorizarea și evaluarea performanței instituționale. De la bun început, conducerea instituțională a solicitat angajamentul organelor de conducere la nivel de facultate. Acest angajament a fost important deoarece facultățile sunt responsabile pentru datele și pentru decizii specifice privind sistemul de contabilitate, distribuirea timpului, normele de încadrare (numărul efectiv de ore de predare) și alocare. În plus, echipa de elaborare a proiectului a fost sponsorizată de către organele de conducere și s-a aflat în sediul administrației universității. Aceasta a fost o echipă mică de oameni proactivi și implicați în mod serios, cu competențe specializate. De la bun început, a fost acordată o importanță deosebită unei comunicări clare, continue și eficiente între diferite grupuri și niveluri de organizare, fapt care a contribuit la implementarea cu succes a costurilor totale.

Dezvoltarea resurselor umane

În ultimul deceniu, mai mulți factori, cum ar fi noile cerințe și activități, evoluția misiunilor universităților și mediul tot mai competitiv au dus la transformarea sistemului de învățământ superior. Această schimbare a avut, de asemenea, un impact asupra rolului de lider universitar, a resurselor umane și abilităților necesare (EUA 2011c: 54). Același lucru este valabil și pentru managementul financiar al universităților, și mai exact pentru implementarea și utilizarea sistemului de calculare a costurilor totale.

Atât implementarea sistemului de calculare a costurilor totale cât și funcționarea și utilizarea lui necesită pregătire profesională și personal cu experiență. În activitatea anterioară a EUA privind implementarea sistemului de calculare a costurilor totale, schimbul de cunoștințe între universități a fost evidențiat ca fiind un mecanism deosebit de eficient (EUA 2008: 55) și bine adaptat la nevoile specifice ale sectorului. În timpul vizitelor de studiu și atelierelor de lucru organizate în cadrul proiectului EUIMA, consultanța "de la sector la sector" s-a dovedit din nou a fi utilă. Specificitățile mediului educațional și de cercetare necesită o înțelegere profundă pentru a implementa și aplica modelul de calculare a costurilor totale în mod adecvat. În unele cazuri, acestea ar putea avea nevoie de sprijin extern și de consultanță, în special la etapa inițială de implementare.

Este deosebit de important ca sistemul de calculare a costurilor totale să fie utilizat în mod rațional și într-un mod care nu afectează scopurile principale ale activităților universităților. Datele trebuie să fie interpretate în mod corect, astfel încât să se trase concluzii corecte. Prin urmare, personalul administrativ trebuie să fie capabil să stabilească legături între rezultatele financiare, implicațiile strategice pe termen lung și deciziile individuale de proiect. Acest lucru necesită cunoștințe speciale și o gamă largă de competențe, pe care personalul administrativ trebuie să le posede în vederea aplicării eficiente a rezultatelor și comunicării cu personalul academic.

Pe termen lung, universitățile trebuie să creeze strategii, care ar putea atrage personal cu înaltă calificare pentru managementul financiar și strategic al instituțiilor de învățământ superior. Funcția financiară ar trebui să evolueze de la o "funcție de conformitate", la o "funcție facilitator", implicată în dezvoltarea strategică a instituției (EUA 2011c: 70).

Principii comune - modele diferite

Deși e posibil de stabilit principii de bază comune pentru calcularea costurilor totale, există modele diferite în ceea ce privește structura și implementarea lor. Abordarea de tip "mărime-unică-pentru-toți" nu este adecvată. Diversitatea sistemelor de calculare a costurilor totale ar trebui să reflecte diversitatea profilurilor instituționale și misiunilor lor. Metodologiile de alocare a timpului reprezintă un bun exemplu din varietatea de instrumente posibile. Timpul folosit poate fi măsurat prin fișe de pontaj, anchetarea personalului, interviuri cu personalul, crearea profilului personal și a altor instrumente. Datele reale utilizate pot parveni din diferite surse și pot fi colectate pentru intervale de timp diferite. Fiecare universitate trebuie să stabilească cele mai adecvate instrumente, în funcție de contextul în care operează. Modelul de calculare a costurilor totale, prin urmare, reprezintă un instrument flexibil, care trebuie să fie adaptat la profilul unei instituții.

4.2 Configurarea unei metodologii de calculare a costurilor

Procesul de elaborare a unei metodologii de calculare a costurilor trebuie să înceapă prin identificarea acelor activități, costul cărora va fi ulterior apreciat. Aceasta necesită, de asemenea, alegerea de obiecte de cost și definirea determinanților de cost pe baza cărora poate fi elaborată o metodă de alocare. Proiectul trebuie să asigure colectarea de date adecvate și eficiente. Acest proces poate solicita o cantitate mare de timp, în funcție de disponibilitatea și calitatea datelor. Pentru ca datele obținute să măsoare costurile într-un mod cuprinzător și eficient, e necesar de implementat mecanisme de asigurarea a calității adecvate (pe parcursul întregului ciclu al proiectului). Odată ce modelul a fost implementat, pot fi necesare precizări și ajustări, în funcție de modul și scopul utilizării datelor.

Această secțiune conține exemple ale unor universități din Europa, care au implementat deja modelul de calculare a costurilor totale. Ea descrie modul, în care aceste instituții și-au elaborat metodologiile de calculare a costurilor, provocările cu care s-au confruntat și modul în care au reușit să le depășească. Aceste exemple le furnizează instituțiilor, care se află în proces de elaborare a costurilor totale, informații practice și ilustrează cele mai importante aspecte, care trebuie luate în considerare în timpul implementării.

Universitatea din Amsterdam (NL)

Fondată în 1632 aproximativ 33.000 de studenți mai mult de 5 000 de angajați universitate comprehensivă

Implementarea costurilor totale în Universitatea din Amsterdam a fost realizată datorită unei dorințe puternice a consiliului de administrare de a raționaliza procesul de luare a deciziilor financiare în cadrul universității, pe baza informațiilor adecvate cu privire la costul real al activităților. Această activitate a fost, de asemenea, o parte dintr-o gamă mai largă de măsuri, ce avea drept scop instituirea unor structuri noi de guvernare și bugetare în cadrul universității.

În paralel cu implementarea metodologiei de calculare a costurilor totale, a fost realizată o reorganizare completă a tuturor unităților de sprijin: majoritatea membrilor personalului de sprijin au fost grupați într-un număr mai mic de unități centrale de servicii mixte. Aceste unități au fost înființate cu scopul de a spori eficiența internă, dar, de asemenea, de a acționa în calitate de determinant de cost. Din 2006, unitățile de servicii mixte trebuie să-și recupereze costurile integrale prin taxarea serviciilor pentru clienți interni, în funcție de numărul de unități de servicii livrate la tarife evaluate. Aceste taxe sunt stabilite anual de către consiliu. În același timp, modelul de finanțare intern a fost revizuit. În cazul noului model, mai mult de 90 % din grantul primit de la guvern și veniturile colectate din taxele de școlarizare se repartizează la nivelul facultăților. Distribuția se bazează în special pe principii de rezultate sau de performanță, care, în principiu, reprezintă și parametri naționali de finanțare. Politicile interne, obiectivele și scopurile impuse față de activitățile de cercetare și predare ajută la distribuirea corectă a acestor alocări.

Toate facultățile vor vedea acum în rapoartele lor financiare că variațiile în utilizarea de facilități și servicii au impact direct asupra costurilor lor și, prin urmare, asupra bugetului disponibil pentru predare și cercetare.

Implementarea unei metodologii de calculare a costurilor totale adecvate a constituit un element-cheie în procesul de acordare diferitor facultăți și unități 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 bugetară	
Centru de cost	Determinant de cost	Activitate	Parametri bugetari
Facilități pentru studenți, admitere, auditorii	# Studenți	Predare	# EC de către studenți
Biroul de evidență a personalului	# personal angajat		# Diplome de masterat
Birou de evidență financiară	# facturi procesate		# Studenții anului I
Departament TIC	# stații de lucru	Cercetare	# Teze de doctorat
Biblioteca universitară	# personal academic angajați cu program deplin		% din venit pe bază de contract
Imobiliare, facilități legate de spațiu	# mp		# Diplome de masterat

Următoarele principii au fost utilizate în proiectarea și implementarea în continuare a sistemului de calculare a costurilor totale în sistemul financiar al universității:

- Toate costurile din universitate trebuie să fie justificate în dependență de faptul dacă oferă, în mod direct sau indirect, valoare adăugată pentru predare sau cercetare. Pentru a pune în aplicare acest principiu în procedura sa, bugetul Universității din Amsterdam folosește foi de alocare a costurilor într-un format strict, care arată modul în care toate elementele de cost se referă la predare și cercetare;
- Alocarea bugetară și veniturile din contract sunt concentrate exclusiv la institutele de predare și cercetare ale facultăților: acestea sunt centre de profit, toate celelalte unități și departamente sunt centre de costuri funcționale;
- Timpul folosit de personalul academic este determinantul de cost primar în alocarea costurilor pentru predare și cercetare. Ratele totale ale costurilor sunt exprimate în euro pe oră (Euro / h) și constau în costurile de personal și componentul de cost indirect. Acesta din urmă este, de asemenea, exprimat în Euro / h (nu în % din costurile directe de personal), deoarece acest lucru indică mai bine relația cu aceste costuri decât poziția sau vechimea angajatului;

- d) Diferențele între ratele costurilor totale sunt justificate de diferențele semnificative în costuri. Prin urmare, Universitatea din Amsterdam aplică rate diferite (componente de rată), în funcție de nivelul de salarizare, structura costurilor indirecte din diferite departamente academice și costurile indirecte specifice aferente activității de predare sau cercetare;
- e) Sistemul are ca scop informarea în luarea deciziilor la toate nivelurile de organizare. Prin urmare, toate principiile de alocare bugetară și fixare a costurilor au fost integrate în sistemul financiar. Rapoartele financiare interne sunt actualizate lunar și toți decanii, directorii și managerii au acces la un sistem de management electronic de informare și trebuie să țină cont de cifrele prezentate acolo.

O analiză, efectuată la șase ani după introducerea sistemului de calculare a costurilor totale ca parte a unui model de conducere modernizat, arată că beneficiile aduse de acest sistem au depășit preocupările inițiale ale majorității membrilor comunității universitare. A fost stabilit un nou mod de a gândi și de a acționa.

Unele dintre schimbările pozitive sunt:

- a) Nivelul de conștientizare cu privire la costuri a crescut și a sporit creativitatea la toate nivelurile organizatorice în reducerea costurilor și creșterea eficienței;
- b) Luarea deciziilor este în mod inerent mai bine orientată spre activități didactice și de cercetare: mai puține eforturi se pierd în procesul de negocieri interne, deoarece alocarea bugetară și fixarea costurilor se concentrează pe crearea de valoare adăugată în activitățile de bază;
- c) Contribuția universității la activități care nu sunt contractate sau subvenționate în baza costurilor totale este vizibilă și transparentă: subvențiile pentru activitățile contractuale, implicite sau ascunse anterior, devin explicite și transparente. Datorită acestui fapt, capacitățile de negociere cu partenerii externi (inclusiv Ministerul Educației) s-au consolidat.
- d) Universitatea din Amsterdam a fost în stare să reducă considerabil personalul de sprijin financiar, deoarece procedurile financiare au fost normalizate și integrate în sistemul financiar. Mai mult, în ultimii șase ani a fost realizată o reducere totală de aproximativ 20 % din costurile de sprijin.

Universitatea din Helsinki (FI)

Fondată în 1640 în Turku, transferată la Helsinki în 1828 37.000 de studenți 8 600 de angajați universitate comprehensivă

Al 7-lea Program Cadru al Uniunii Europene a prevăzut o procedură de declarare a costurilor indirecte bazate pe costuri reale, ceea ce a permis universităților să obțină o rambursare mai mare bazată pe o metodologie certificată. Aceasta a fost urmată de decizii similare luate de către Academia din Finlanda și TEKES, două mari organisme de finanțare a cercetărilor în Finlanda. Prin urmare, Universitatea din Helsinki a inițiat măsuri în vederea implementării unei metodologii care să permită identificarea costurilor totale de cercetare. Costul total al unui proiect de cercetare include toate costurile directe și indirecte de personal, administrare, servicii de suport, instalații și echipamente. Abordarea selectată pentru identificarea și alocarea costurilor totale pentru cercetare se bazează pe o metodologie de calculare a costurilor pentru activități.

Precondiții

La sfârșitul anilor '90 Universitatea din Helsinki a început crearea unei baze de date. Zece ani mai târziu, la această bază de date pot fi transferate zilnic informații din principalele sisteme IT centrale, cum ar fi contabilitate (SAP), resurse umane (inclusiv salarii) și informații despre studenți. În afară de aceasta, a fost introdus sistemul de alocare a timpului de lucru (SoleTM), și a fost folosit de cele mai multe unități universitare începând cu anul 2009. Informațiile din SoleTM sunt, de asemenea, transferate în baza de date. Accesul la toate informațiile vitale din acest sistem a fost foarte important pentru proiectarea unei metodologii de calculare a costurilor totale. Este mai ușor de elaborat rapoarte folosind informații din mai multe sisteme atunci când datele sunt stocate într-o singură bază de date.

Domenii de activitate și determinanți de cost

Una dintre sarcinile inițiale a fost definirea domeniilor de activitate și alegerea determinanților de cost pentru calcularea costurilor totale. Ministerul Educației și Culturii a definit principalele domenii de performanță pentru Universitățile finlandeze:

- predarea
- cercetarea
- interacțiunea socială
- activități artistice (nu la Universitatea din Helsinki)

Alte activități reprezintă servicii administrative, de sprijin și costurile acestora trebuie să fie alocate la activitățile de bază folosind determinanții de cost precum:

- timp de lucru efectiv
- persoane-ani
- număr de studenți
- număr de proiecte de cercetare

Numărul de metri pătrați de spațiu a fost considerat ca un determinant de cost pentru chirie și alte cheltuieli pentru facilități. Cu toate acestea, s-a decis alocarea timpului de lucru efectiv, deoarece rezultatul a fost mai mult sau mai puțin același; nu are rost să faci modelul mai complex, prin creșterea numărului de determinanți de cost.

Salarii și costuri salariale adiționale

Salariile au fost atribuite la domenii de activitate, utilizând informații din sistemul de alocare a timpului de lucru. Timpul de lucru înregistrat pentru fiecare persoană a fost dublat la salariul angajatului din baza de date, iar costurile salariale au fost alocate la domenii de activitate, utilizând aceleași proporții ca și în cazul înregistrărilor timpului de lucru. Timpul de lucru înregistrat este timpul de lucru efectiv, și nu include absențe plătite, cum ar fi concediul anual și concediul medical. Aceste costuri de personal adiționale sunt incluse într-o rată salarială a costurilor, care include, de asemenea costuri salariale obligatorii, cum ar fi prevederile privind securitatea socială și pensiile în conformitate cu legislația națională și contractele colective.

Informațiile cu privire la absențele plătite sunt disponibile în sistemul de resurse umane, iar informațiile cu privire la asigurarea obligatorie sunt înregistrate în SAP. La etapa inițială de alocare a costurilor specifice de personal la activitățile de bază, au fost utilizate costuri salariale adiționale. Mai târziu, a fost stabilită o rată medie salarială de 53,3%, pe baza ratelor specifice per unitate. Această rată medie este aceeași în cadrul universității și este folosită atunci când se aplică pentru raportarea finanțării proiectelor în baza costurilor totale. 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 salarială a fost ajustată la 55% începând cu 1 ianuarie 2012.

Costurile pentru administrația centrală

Costurile pentru administrația centrală trebuie, mai întâi, alocate la unitățile academice. O parte din costuri pot fi alocate atât la activități academice cât și la activități de bază, cum ar fi costuri pentru studenți și sprijin pentru cercetare. Costurile pentru sprijinul studenților au fost alocate la unitățile academice cu predare în funcție de numărul de studenți în calitate de determinant de cost. Determinantul de cost pentru sprijinul activităților de cercetare a fost numărul de proiecte de cercetare. Restul costurilor pentru administrația centrală au fost alocate la unitățile academice, folosind persoane-ani în calitate de determinant de cost.

Activități de sprijin

În afată de costuri administrative, au fost identificate costurile pentru activități de sprijin, inclusiv centrul de studiere a limbilor și biblioteci. Costurile pentru centrul de studiere a limbilor au fost alocate la unitățile academice, folosind numărul de studenți ca determinant de cost. Costurile pentru biblioteci au fost alocate, folosind formula persoane-ani în calitate de determinant de cost. Există câteva alte unități prestatoare de servicii, cum ar fi centrul de animale de laborator, dar serviciile lor se tarifează pe plan intern, și au fost, prin urmare, deja incluse în costurile unitare academice.

Unități academice

Costurile totale pentru unitățile academice au fost alocate la activitățile de bază, fie în mod direct sau indirect, prin folosirea timpului de lucru efectiv în calitate de determinant de cost. Costurile de sprijin a studenților și activităților de cercetare, costurile pentru centrul de studiere a limbilor, precum și alte cheltuieli de predare și de cercetare au fost alocate direct la domeniile de activitate. Costurile pentru facilități au fost alocate la unități prin chirie interne. O parte din costurile pentru săli de predare și laboratoare de cercetare ar putea fi alocate direct la

activități. Costurile rămase pentru facilități și costurile de administrare generală (centrale și locale, precum și alte costuri care nu au putut fi alocate direct) au fost alocate la domeniile de activitate care folosesc timpul de lucru efectiv în calitate de determinant de cost.

Stabilirea unor rate generale de costuri indirecte

Atunci când costurile totale au fost alocate la unități academice, iar în cadrul acestor unități, conform domeniilor lor de activitate, rezultatele au fost analizate pentru a stabili o rată generală a costurilor indirecte pentru cercetare, care urma să fie adăugată la costurile salariale totale. Așa cum este descris mai sus, costurile salariale totale constau în costuri pentru timpul de lucru efectiv și salariul adițional, inclusiv rata de absențe plătite și dispoziții obligatorii. Universitatea din Helsinki acoperă toate domeniile de studii, cu excepția facultăților de inginerie și administrarea afacerilor. Era evident că ratele generale de costuri indirecte putea varia între unitățile academice. Stabilirea unei rate a costurilor indirecte pentru întreaga universitate ar fi fost prea simplist. Universitatea este situată pe patru campusuri din Helsinki și unitățile academice cu structuri de costuri similare sunt situate pe același campus. Prin urmare, a fost posibil să se stabilească rate costurilor indirecte pentru cercetare pentru fiecare campus cu excepția unui singur: variația în structura costurilor între facultățile din campusul Campus-ul Viikki era de așa natură, încât a fost necesar să se stabilească a două rate.

Conform datelor financiare din 2008, ratele de costuri indirecte pentru cercetare la Universitatea din Helsinki au fost între 84% și 112%, în funcție de campus și domeniu. Calculele bazate pe datele financiare din 2008 au fost actualizate anual. Variațiile au fost minore în 2009 și 2010 și ratele de costuri indirecte au rămas aceleași. Totuși, calculele pe baza datelor financiare din 2011 au arătat că ratele au trebuit să fie ajustate la 1 ianuarie 2012. Modificările de datorează în mare parte creșterii salariale și costurilor mai mari pentru facilități. Ratele costurilor indirecte variază între 93 % și 128 %. În același timp, ratele costurilor indirecte pentru predare au fost calculate și s-au dovedit a fi mult mai mari decât ratele pentru cercetare și variază între 114 % și 150 %. Analizele ratelor nu sunt finalizate, dar printre motivele creșterii ratelor sunt costurile pentru sălile de curs. Tarifele includ costuri pentru un an întreg, în timp ce sălile de curs sunt utilizate mai puțin, sau chiar deloc, în decursul a patru luni pe an.

Colegiul Trinity din Dublin (CTD)

Fondat în 1592 16747 de studenți în 2010/11 2860 angajați cu normă întreagă universitate comprehensivă

Abordarea aplicată de Colegiul Trinity din Dublin

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

- Un grup local de conducere, prezidat de către sponsorul/responsabilul de proiect (un cadru didactic superior în cadrul universității), și format din managerul de proiect FEC, un cadru didactic de la fiecare facultate și cțiva reprezentanți ai serviciilor auxiliare (de exemplu, finanțe, IT, resurse umane, cercetare).
- Un grup de lucru înființat sub conducerea managerului de proiect FEC, care cuprinde reprezentanți ai fiecărui domeniu responsabil pentru furnizarea de informații și de date pentru proiectul FEC.

Pe baza cadrului conceptual și deciziilor luate de către grupurile naționale și locale, o echipă mică din cadrul biroului de finanțe a preluat apoi responsabilitatea pentru exploatarea și livrarea rezultatelor sistemului FEC, fiind susținută de grupuri de conducere și de lucru.

Modelul irlandez de calcularea a costurilor economice totale (FEC: full economic costing)

Modelul FEC este consecvent în cele șapte universități irlandeze, și alocă toate costurile la activitățile primare ale universității, adică predare, cercetare și alte activități. Acest fapt poate fi împărțit într-un proces de șase etape:

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

- I. Finanțare și investiții - pentru a acoperi costurile de împrumut (procent), costurile de oportunitate pentru numerar instituțional utilizat la finanțare și surplusul pentru raționalizarea și dezvoltarea capacităților și abilităților de afaceri ale instituției.
- II. Infrastructură - 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 FEC sunt alocate la unitățile academice (de exemplu, facultăți, școli și discipline, în cazul CTD), folosind determinanți 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 pătrați; și (iii) toate celelalte costuri alocate în baza de personal și studenți cu frecvență.
- Edificii/proprietăți pe bază de metri pătrați calculați în dependență de tipul de spațiu ocupat, de exemplu laborator supra-solicitat, laborator, sală de clasă/birouri, depozit/magazie.
- Administrația centrală – în 2009/10 costurile pentru administrația centrală au fost divizate în două grupe de cost: cercetare și toate celelalte costuri. S-a convenit că pentru perioada 2010/11 și anii următori vor fi create cinci grupuri de costuri pentru administrația centrală. 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 FEC pe unități universitare sunt alocate în trei categorii (predare, cercetare și altele), și sunt în continuare sub-împărțite în nouă grupuri de cost pe activități academice. Această alocare este determinată în primul rând de Activitățile Academice de Profil (AAP), care sunt compilate de către personalul academic și reprezintă unul dintre factorii-cheie utilizați în procesul de calculare a FEC. Alți determinanți sunt costurile de personal AAP (acest factor se bazează pe costuri de personal din cadrul unei unități academice, care sunt în general bazate pe procentul din AAP, după cum s-a menționat mai sus), studenți cu frecvență, etc.

Etapa 4: AAP 9: costurile de administrare și gestionare sunt alocate la toate celelalte opt grupuri de costuri pentru activități academice conduse de costurile de personal AAP.

Etapa 5: AAP 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 totale sau complete se obțin luând în considerare:

- Costul per student la studii cu frecvență conform categoriei domeniului de formare stabilit de AÎS (Autoritatea Învățământului Superior) (AAP 1, 2 și 3)
- Rata costului indirect pentru cercetare (AAP 4)
- Costul universitar total al altor activități generatoare de venituri (AAP 7)
- Costul universitar total pentru servicii clinice (AAP 8)

Rezultate FEC

CTD și alte șase universități au înregistrat primele rezultate ale utilizării FEC în luna iunie 2011 pentru anul academic și financiar 2009/10. Cu toate acestea, deoarece au existat probleme semnificative în ceea ce privește intrările de date și, în special, de date privind Activitățile Academice de Profil (AAP), aceste rezultate sunt considerate ca fiind doar un set de date preliminare.

Universitatea Tehnică din Dresden (UTD)

Fondată în 1828 ca Școală Tehnică Saxonă Regală până la re-unificarea Germaniei în 1990: dedicată științei și ingineriei Astăzi: universitate comprehensivă 36.000 de studenți mai mult de 8.500 de 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 totale/complete.

Elaborarea unei metodologii de calculare a costurilor

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 metodologii de calculare a costului total/complet, care să corespundă cerințelor și condițiilor actuale.

Între 1996 și 1998 modelul de calculare a costurilor a fost elaborat trecând prin cinci etape majore:

1. Alocarea cheltuielilor de exploatare gestionate la nivel central
2. Alocarea costurilor de administrare, centrale și alte unități ale UTD pe baza numărului de angajați, spațiu utilizat și studenți în calitate de determinanți de cost pentru activitățile de cercetare sau predare
3. Alocarea costurilor pentru institutele și birourilor decanilor la activitățile de cercetare sau predare
4. Alocarea costurilor de personal finanțate de stat, utilizând mecanismele de alocare a timpului
5. Alocarea costurilor de predare la diferite programe de studii

Începând cu anul 2000 UTD a implementat acest model și software-ul care a fost elaborat în paralel. Pentru a îmbunătăți sistemul de alocare a costurilor de personal finanțate de stat, este planificată implementarea unui nou mecanism de alocare de timp pentru anul 2013.

Dezvoltarea în continuare

Începând cu 2010, dezvoltarea continuă a sistemului a fost determinată de normele privind ajutoarele de stat ale UE și legea fiscală a Germaniei. În acest context, era necesar de făcut o distincție "bazază pe audit" între activitățile economice, adică în care oamenii de știință din cadrul UTD concurează într-o piață deschisă, și activitățile non-economice.

Primul obiectiv a fost de a identifica mai bine costurile pentru activitățile economice cu finanțatorii externi, care reprezintă în jur de 10% din fondurile externe ale UTD, dar afectează mai mult de 60% din profesori. Cu toate acestea, clasificarea activităților externe s-a dovedit a fi o provocare.

Prin urmare, a fost elaborat un sistem de testare în două etape de un grup de lucru format din șefii administrativi ai universităților germane împreună, personal academic și administrativ al UTD. Acest sistem permite clasificarea proiectelor și activităților cu finanțare externă în zece grupe: finanțare publică a terților, predare, cooperare în cercetare, contracte de cercetare, servicii de cercetare, donații, sponsorizări, licențe și brevete, închiriere de infrastructură și alte activități. Definițiile clare și distincte permit întregului personal universitar gruparea activităților finanțate din exterior în aceste categorii. Cea de-a doua etapă, sistemul de testare permite clasificarea acestora în activități economice și non-economice, cu respectarea aspectelor fiscale. Un alt sistem a fost elaborat pentru a permite oamenilor de știință al UTD calcularea și bugetarea activităților lor economice. Ambele scheme au fost implementate pe deplin începând cu anul 2012.

4.3 Mecanisme de alocare a timpului

Unul dintre aspectele fundamentale care stau la baza elaborării metodologiei de calculare a costurilor totale se referă la identificarea și măsurarea determinanților de cost. Pentru universități, determinantul cel mai relevant este timpul personalului. Identificarea acestui timp și alocarea lui pe diverse activități, fie ele de predare sau cercetare, este, deseori, cea mai controversată parte în procesul de calculare a costurilor. Există o presupunere că înregistrarea timpului prin foi de pontaj zilnice sau săptămânale este necesară pentru o identificare precisă a timpului, în realitate, există multe metode diferite, cum ar fi sondaje de personal, interviuri, eșantionare sau profilare, toate acestea fiind în stare să furnizeze date suficiente de exacte pentru calcularea costurilor bazate pe activități. Oricare ar fi metoda selectată, există trei principii fundamentale care trebuie respectate:

În primul rând, este "activitatea", care se măsoară, nu "obiectul" (de exemplu, timpul folosit la pregătirea unei prelegeri, nu timpul folosit la predarea unui curs, din moment ce prima este o singură activitate în timp, pe când cea din urmă poate implica un număr de activități, sau timpul folosit la elaborarea unei cercetări finanțate din fonduri publice, și nu timpul folosit la un proiect de cercetare specific). În al doilea rând, modelul ales trebuie să fie eficient și aplicat în mod consecvent în timp. În al treilea rând, metodologia și obiectivele exercițiului ar trebui să fie comunicate în mod clar comunității implicate.

Este important ca fiecare instituție să-și aleagă metoda care funcționează cel mai bine în mediul său. Pe baza unei analize a mai multor instituții avansate, pot fi date următoarele recomandări generale:

- Metoda nu trebuie să fie prea complexă: o selectare automată a fișelor de timp ar putea fi foarte utilă în această privință;
- Este nevoie de flexibilitate și adaptabilitate pentru diferite scopuri, cum ar fi posibilitatea de a avea mai multă informație detaliată despre personalul care lucrează la finanțarea proiectelor;
- Acceptarea de către comunitatea academică este importantă, deoarece contribuie la creșterea participării, ceea ce este necesar pentru a obține date solide din punct de vedere statistic;
- Trebuie de recunoscut faptul că nu totul poate fi măsurat cu precizie.

Universitatea din Amsterdam (NL)

Fondată în 1632 aproximativ 33.000 de studenți mai mult de 5 000 de angajați universitate comprehensivă

Costurile de personal reprezintă elementul-cheie. Deoarece salariile sunt plătite lunar, aceste cheltuieli au în calitate de determinant de cost timpul.

Cele mai multe din costurile non-personale legate de instalațiile utilizate de către personal, de asemenea, sunt proporționale cu timpul (de exemplu, chirie, energie, curățenie, depreciere, interes, etc). Astfel măsurarea timpului folosit în activitățile de personal (academic) a fost considerată a fi cea mai potrivită metodă în orice alocare a (majorității) costurilor în universitate. Cu toate acestea, deoarece universitățile din Olanda nu au obligația de a indica separat costurile (totale) de predare și cercetare în raportul lor anual, până de curând nu a existat nici o presiune pentru a pune în aplicare un sistem de alocare de timp. Universitățile au raportat cu privire la elemente de cost (costuri de personal, cheltuieli materiale, etc), precum și centre de cost (facultăți, unități de sprijin, etc.) Nu era nevoie să raporteze cu privire la obiectele finale de costuri (predare, cercetare și alte activități).

Când procentul de cercetări pe bază de contract a atins un nivel considerabil din toate activitățile universitare, situația s-a schimbat. Necesitatea unui sistem care ar separa costurile pentru diferite activități a devenit mai urgentă, deoarece majoritatea condițiilor contractuale cereau rapoarte detaliate privind costuri de proiecte de cercetare realizate pe bază de contract. La acel moment o mare parte din universități olandeze a început să elaboreze un sistem mai detaliat de distribuție a timpului.

În anii '90 Universitatea din Amsterdam a început cu o procedură simplă, care se aplica la rezultatele sistemului de salarizare: o parte din costurile salariale ale unui angajat în proiect (implicat într-un proiect de contract cu condiții specifice de raportare a costurilor) a fost separată și încărcată într-un cont separat al proiectului, pentru a reprezenta cantitatea de timp folosită în cadrul proiectului în conformitate cu acordul de contract. De-a lungul timpului, s-au descoperit două dezavantaje ale acestei abordări: a) nu reflecta real (efectiv) timpul folosit, și b) din proiecte se plătesc doar costurile directe de personal (salarii brute).

Majoritatea partenerilor contractuali nu acceptă pre - calcule sau ipoteze: ei sunt dispuși să recupereze doar costurile bazate pe date reale, care reflectă costurile timpului efectiv lucrat. Unii parteneri contractuali acceptă costurile în funcție de calcularea costurilor totale. Incapacitatea sistemului inițial de a combina aceste două principii a impus Universitatea din Amsterdam să-și restructureze complet sistemul de calculare a costurilor.

În acest proces de restructurare s-a recunoscut că este util să cunoști costurile totale pentru toate activitățile (nu doar pentru contracte de cercetare), în funcție de alocarea de timp a întregului personal. Prin urmare, a fost creat un sistem de calculare a costurilor, în care timpul lucrat de personal reprezintă indicatorul central de cost. În acest sistem, cercetătorii pe bază de contract pot înregistra timpul lor real folosit la proiecte la nivelul necesar de detaliere în funcție de condițiile contractuale. Acest sistem este prezentat angajaților în formă de portal web de auto-servire. În același timp, sunt completate fișe de pontaj pentru celalalt personal academic și de asistență, pe baza datelor colectate privind timpul repartizat la diferite activități, conform mandatului și programului de lucru. Ca urmare, se indică informații privind timpul folosit de către toți membrii personalului, indiferent dacă acesta provine de la înscrierea individuală a angajatului, sau din datele generate de sistem pe baza datelor de planificare.

Acest sistem dualist de înregistrare a timpului este integrat direct în sistemul de resurse umane, sistemul de proiect și sistemul financiar. Acest lucru permite Universității din Amsterdam să perceapă tarife totale de cost, în funcție de nivelul de salarizare a fiecărui individ, completate cu componente integrale a costurilor relevante, din fiecare proiect individual sau activitate (de predare, cercetare), indiferent de natura finanțatorilor. Costurile totale pentru fiecare activitate pot fi astfel comparate cu bugetele disponibile, fie că este un contract sau o

activitate regulată.

Ca rezultat, informații privind costul obiectelor pot fi, de asemenea, incluse în raportul financiar anual al universității, chiar dacă acest lucru nu este obligatoriu în Olanda. Informațiile obținute prin sistemul de calculare a costurilor totale ajută Universitatea din Amsterdam, să joace un rol de lider în discuțiile cu partenerii săi (Ministerul Educației, Consiliul National de Cercetare, alte părți contractuale) cu privire la recuperarea costurilor și modalităților de implementare a deciziilor politice cu implicații financiare. Sistemul de înregistrare a timpului este o parte esențială a metodologiei de calculare a costurilor totale din Universitatea din Amsterdam, care a fost certificată de către Comisia Europeană pentru a fi utilizată în cadrul Pc7 .

Universitatea din Birmingham (UK)

Fondată în 1900 26800 de studenți 6 000 de angajați universitate comprehensivă

Procesul de colectare a datelor cu privire la utilizarea timpului la Universitatea din Birmingham a fost inițiat în jurul anului 2000 și a trecut de atunci printr-o serie de modificări. Universitatea a fost una din cele nouă universități pilot originale care au lucrat în cadrul proiectului la elaborarea metodologiei de Abordare Transparentă a Costurilor (TRAC) în universitățile din Marea Britanie, și de atunci a fost direct implicată în fiecare modificare majoră. În consecință, procesul de alocare a timpului a evoluat în tandem cu dezvoltarea TRAC în cadrul sectorului.

De la bun început era necesar să fie luate o serie de decizii-cheie:

- Cine ar trebui să fie solicitat să participe (care tipuri de personal)?
- Ce este necesar să facă?
- Cât de des ar trebui să fie colectate datele?
- Cum va fi asigurată obținerea unor date statistice exacte?
- Cum ar trebui să fie colectate informațiile?

În prima rundă de sondaje cu privire la folosirea timpului, conducătorii universităților au primit listele cu tot personalul academic și au fost rugați să indice cantitatea de timp folosită la o serie de activități definite pe tot parcursul anului.

De asemenea, a fost întocmit un calendar detaliat pentru a furniza definiții exacte ale acestor activități. Aceste definiții au fost elaborate în strânsă cooperare cu alte universități din Marea Britanie și în conformitate cu sistemul TRAC. Ele cuprind durata de timp "directă" cu privire la activitățile generatoare de venit (de exemplu, predare, cercetare, altele), precum și durata timpului de "sprijin" (de exemplu, pregătirea prelegerii, scrierea ofertelor de cercetare, etc). Unii șefi de universități au realizat acest lucru în mod personal, alții au apelat la cadre universitare pentru a le completa în mod individual și apoi le-au verificat. Odată ce au fost finalizate, a fost calculată media de timp pentru fiecare universitate (calculat conform ratelor de plată) pentru a crea o bază generală de timp pentru alocarea costurilor de personal academic. Conducătorii universităților au fost rugați să semneze această sinteză ca fiind reprezentativă pentru totalitatea activităților. Toate datele au fost colectate prin completarea tabelelor de calcul.

Înainte de aceasta, a mai fost discutată utilizarea fișelor de pontaj, deoarece unele cadre universitare au preferat să indice orele lucrate și nu cantitatea aproximativă de timp folosită la diferite activități. Cu toate acestea, s-a considerat care nu e nevoie de o astfel de înregistrare a timpului detaliată în scopul calculării costurilor economice totale, și ar necesita mai mult efort din partea celor implicați în comparație cu beneficiile obținute.

Modificări ulterioare

Din start procesul de implementare a suportat o serie de modificări, acela mai principale fiind:

- Informarea continuă a personalului despre scopul colectării acestor date, precum și multiplele asigurări au contribuit la convingerea angajaților cu privire la utilitatea procedurii. S-a declarat în mod clar că datele nu vor fi utilizate la nivelul cadrelor individuale (de exemplu, pentru a monitoriza performanța), ci vor fi folosite doar ca date agregate în scopul identificării costurilor. Acest lucru a contribuit la depășirea scepticismului din partea reprezentanților sindicatelor și a personalului;
- Sondajele retrospective anuale au fost înlocuite cu sondaje retrospective tri-aniuale, deoarece s-a constatat că distribuirea timpului între activități a fost considerabil diferită în semestrul 1, semestrul 2 și perioada de vară;

- A fost elaborat un sistem on-line cu acces prin parolă prin intermediul unei pagini web, care, de asemenea, conținea informații generale și de sprijin pentru a ajuta personalul în desfășurarea exercițiului. Astfel, procesul de colectare a datelor a fost facilitat;
- S-a decis asupra colectării de date de la personalul academic individual și nu de la șefii instituțiilor. S-a considerat că datele ar fi mai corecte în acest fel, deoarece șefii instituțiilor tind să indice cantitatea de timp distribuită în modul în care este prevăzut în profilul de personal sau în planurile pe resurse umane, și nu în modul utilizat real de către personal. La început, fiind destul de dificil să impui personalul individual, acest proces a avut o rată negativă de răspunsuri, care a scăzut apoi până la aproximativ 65 %. Pentru a fi static validă, această rată ar trebui să fie de cel puțin 70 %. Cu toate acestea, Universitatea din Birmingham a considerat că această schimbare este necesară pe termen lung pentru a consolida dreptul de proprietate asupra procesului de către toate cadrele academice;
- În continuare, după ce funcția de urmărire a personalului care nu a răspuns a fost transferată la managementul local, la nivel departamental, s-a obținut o diferență enormă în ratele de răspuns, care au ajuns la aproximativ 90 %.

Universitatea din Derby (UK)

Fondată în 1992, în urma mai multor fuziuni de colegiu, cu rădăcini istorice din 1851, atunci când a fost creată Instituția Diocezan pentru Formarea Profesoarelor de Școală 21.000 de studenți 1 600 de cadre universitare universitate axată pe predare

Scurt istoric

Universitatea din Derby a fost influențată de doi factori pentru a trece de la Sistemul de Alocare a Timpului utilizat anterior (TAS-Time Allocation System) la Planificarea Șarjelor Academice (AWP Academic Workload Planning). În primul rând, universitatea a trecut la un Contract Academic de tip standard, ca parte de standardizare a condițiilor de muncă în toate domeniile universitare. Acest proiect a fost condus de către departamentul de resurse umane, și a reușit să definească o serie de cote standardizate, care urmau să fie aplicate personalului academic. Acest lucru a determinat conducerea să extindă proiectul în vederea definirii și elaborării unui instrument standard academic de Planificare a Șarjelor Academice, care va înlocui diverse sisteme locale.

În același timp, Sistemul de Alocare a Timpului retrospectiv existent a fost supus unei presiuni crescânde, deoarece academicienii îl considerau o sarcină fără valoare adăugată a cărei beneficii erau greu de justificat, în special la nivelul domeniilor locale. Procesul TAS a fost, de asemenea, considerat drept un sistem financiar, care nu avea suficientă exactitate și, deoarece datele erau colectate în termeni procentuali, completarea formularelor de persoane individuale era lipsită de orice sens. De asemenea, Derby fiind o universitate axată pe predare, multe dintre problemele privind cercetarea și domeniul său de aplicare mai larg nu au fost factori majori pentru majoritatea cadrelor universitare.

Sistemul "vechi" TAS

În sistemul vechi TAS datele erau colectate retrospectiv de la toate cadrele universitare (cu excepția personalului de sesiune) trei ori pe an, printr-un sistem on-line. Formularele online erau completate de către mediul academic individual și aprobate de către managerul de linie în termen de două luni de la sfârșitul fiecărei perioade.

Cu toate acestea, o serie de dificultăți au apărut în cadrul acestui sistem. Categoriile de activități erau destul de vaste, era imposibil de identificat finanțatorul activităților de cercetare, datele au fost colectate în procente în loc de ore și nu era posibilă folosirea informațiilor în orice alt scop. Acesta a fost perceput de către cadrele universitare drept o formă financiară cu puțină credibilitate, deoarece scopul ei nu era clar pentru ei.

Implementarea noului sistem AWP (Academic Workload Planning- Planificarea Șarjelor Academice).

Prin urmare, Universitatea din Derby a decis să introducă un nou sistem de Planificare a Șarjelor Academice (AWP), care a permis o abordare coerentă a planificării volumului de muncă în toate facultățile bazate pe certificate standard. Sistemul AWP a fost introdus în sistemul de evidență a studenților, care a făcut posibilă conectarea directă la date standard, cum ar fi coduri de module predate, precum și stabilirea unei legături între sisteme. Mai mult, acest sistem a permis o codificare personală mai precisă în sistemul contabil. În vederea implementării cu succes a noului sistem, procesul a trebuit să fie sprijinit de către conducerea de top și proiectul condus de un cadru didactic. În plus, era necesară implicarea sindicatelor în scopul creării unui sistem acceptat de personalul academic. În acest fel, a fost asigurat cadrelor didactice și facultăților dreptul de proprietate asupra noului sistem, și nu a fost perceput drept o altă obligație față de Departamentul de Finanțe. Pentru a asigura conformitatea cu sistemul TRAC utilizat în UK, a fost implicat departamentul financiar. Provocările apărute în procesul de implementare au fost: asigurarea că sistemul acoperă toate activitățile și cerințele facultăților și

domeniilor implicate, definirea clară a rezultatelor și utilizarea de la bun început de către managementul facultăților, evitarea supraaglomerării sistemului. Deși sistemul nu este încă perfect și sunt necesare modificări suplimentare pentru a se asigura că sistemul reprezintă un proces mai complet pentru managerii academici, per general au fost realizate progrese semnificative.

Universitatea din Helsinki (FI)

Fondată în 1640, în Turku, transferată la Helsinki în 1828 37.000 de studenți 8 600 de angajați universitate comprehensivă

Universitatea din Helsinki a introdus un sistem de înregistrare a timpului online numit SoleTM în 2007. Până la sfârșitul 2009 cele mai multe unități din cadrul universității au folosit acest sistem. SoleTM este integrat în baza de date, și este unul dintre cele mai importante sisteme care furnizează informații de calcul al costurilor totale.

Principiul de bază este că fiecare membru al personalului indică timpul de lucru, dar precizia și metodele variază. Deoarece sistemul oferă opțiuni pentru înregistrarea detaliată a timpului, există o tentație de a colecta cât mai multe informații cu putință. La nivel universitar, timpul de lucru este alocat pentru predare, cercetare, interacțiune socială și administrare. Pentru uz intern, fiecare unitate poate stabili un număr nedefinit de sub-sarcini în cadrul fiecărei activități principale. În special, pentru utilizarea acestei caracteristici au optat unitățile prestatoare de servicii și unitățile administrative. Personalul a apreciat procesul de înregistrare a timpului drept o procedură consumatoare de timp și complicată. Reticența s-a bazat, de asemenea, pe faptul că majoritatea personalului nu înțelegea scopul procesului de înregistrare a timpului. Pe parcursul anilor 2010 și 2011, înregistrarea a fost simplificată, fără a pune în pericol valoarea informațiilor colectate. Mai multe opțiuni de simplificare au fost prevăzute de sistemul SoleTM, cum ar fi crearea de profile. Ultimele modificări au fost făcute în 2011 și în prezent, doar membrii personalului implicat în proiecte de cercetare cu finanțare externă înregistrează zilnic timpul de lucru. Pentru alte categorii de personal, timpul de lucru este alocat în principal prin utilizarea planurilor și profilurilor de lucru.

Personal academic

Scopul Universității din Helsinki este de a simplifica și eficientiza procesul de facilitare a sarcinilor administrative pentru cercetători. În conformitate cu contractul colectiv între angajatori și salariați universitari (2010-2012), personalul didactic are o sarcină anuală de 1 600 de ore de muncă. După cum se menționează în contractul colectiv de muncă, personalul academic va elabora un plan de alocare a timpului pentru activități de predare, cercetare, interacțiune socială și administrare. Planul trebuie să fie aprobat de autoritatea de supraveghere o dată pe an și planul autorizat este introdus în sistemul SoleTM. Timpul consumat pentru cercetare finanțată din exterior este înregistrat zilnic, dar pentru restul timpului de lucru nu este necesară o înregistrare suplimentară. Planurile pot fi revizuite în cursul anului, dacă există schimbări majore în proporțiile între predare și cercetare. Acest lucru se întâmplă de exemplu, atunci când un curs este anulat, iar timpul planificat pentru predare este folosit pentru cercetare. Informația înregistrată cu privire la timpul de lucru folosit la principalele activități de predare, cercetare, interacțiune socială și administrare este utilizată la calcularea costurilor indirecte.

Proiecte finanțate din exterior

Personalul didactic care activează în proiecte cu finanțare externă trebuie să înregistreze zilnic timpul lucrat în cadrul acestor proiecte. Orele alocate pentru fiecare persoană sunt ulterior corelate cu salariul lui / ei în baza de date, iar costurile salariale sunt alocate la proiecte în mod corespunzător. Sistemul SoleTM oferă opțiuni pentru pre-înregistrare și profilare, în cazul în care timpul folosit la anumite proiecte rămâne același pe o perioadă mai lungă. Sistemul oferă formulare de înregistrare a timpului care trebuie să fie depuse la agențiile de finanțare.

Personal administrativ și de sprijin

Când a fost introdus pentru prima dată sistemul de alocare a timpului de lucru, personalul administrativ și de sprijin alocă timpul de lucru pe o bază lunară. Sarcinile administrative au fost împărțite în sub-sarcini (support studenților, finanțe, resurse umane etc) și majoritatea departamentelor din cadrul administrației centrale a avut sub-sarcini împărțite chiar mai departe. Cu toate acestea, pe parcurs a devenit clar că variațiile pentru fiecare înregistrare individuală a timpului sunt limitate, fapt care a sporit reticența față de înregistrarea timpului, în general. În 2011, procesul de înregistrare a timpului pentru personalul administrativ și de sprijin a fost schimbat, astfel încât sistemul generează alocarea timpului în mod automat pentru fiecare membru al personalului la același centru de profit din care se plătește salariul lui/ei fără alte specificații. Prin urmare, nu mai este obligatorie înregistrarea timpului activ pe bază săptămânală sau lunară. Totuși, aceasta rămâne o opțiune pentru unitățile care au nevoie de informații din motive interne. Bibliotecile și centrul IT mai necesită înregistrarea timpului de către membrii personalului lor. Personalul alocă timpul de lucru la sarcinile pe care le efectuează și acest fapt

permite alocarea costurilor interne la sarcini. Informația este folosită în principal la stabilirea prețurilor pentru serviciile furnizate.

Sistemul de alocare a timpului oferă mai multe opțiuni pentru a permite acest lucru și unele dintre ele au fost deja introduse. Astăzi, este înregistrat doar timpul folosit la proiectele cu finanțare externă, pe când alocarea timpului pentru personalul academic, administrativ și de sprijin este generată automat prin profile și alte instrumente disponibile în sistemul de alocare de timp.

Universitatea din Oxford (UK)

Fondată în secolul XI 21.000 de studenți 9553 cadre didactice universitate comprehensivă

Sondajul cu privire la activitatea academică din Oxford (SAA) adună date cu privire la diferite activități desfășurate de către cele 1 700 de cadre universitare. În fiecare săptămână, în jur de 35 de cadre universitare sunt selectate la întâmplare și li se cere să completeze un fișier, care detaliază orele lucrate pentru predare, cercetare și alte activități. Fiecare profesor este rugat să completeze ancheta o dată pe an universitar (timp de 52 săptămâni, între octombrie și septembrie).

Datele rezultate actualizează o bază de date odată la patru ani, care este folosită pentru a distribui costurile universității între activități, cu scopul de a efectua diferite rambursări necesare ca parte a procesului TRAC. Unul dintre rezultatele obținute în acest proces este calcularea costurilor economice totale (FEC) pentru cercetare, alt rezultat indică finalizarea procesului de rambursare pentru predare (TRAC (T)).

SAA se referă numai la cadrele universitare ale căror posturi nu sunt finanțate direct din exterior. Ar fi imposibil de calculat costul activităților universității cu precizie, fără a identifica timpul academic alocat. Sarcinile asumate de către cadrele universitare din Oxford reprezintă factorii principali ale activităților universității, iar salariile lor sunt un factor-cheie în calcularea costurilor.

Personalul didactic va fi rugat să completeze o declarație acoperind o săptămână a anului universitar (de luni până duminică), în care se indică numărul de ore folosite la o serie de activități (cum ar fi ore de prelegeri sau ore lucrate pentru activitățile de cercetare finanțate din fonduri publice). Fiecare săptămână a anului poate servi drept eșantion, indiferent de sărbători publice și altele, deoarece cadrele universitare din Oxford au practici de lucru, în mare măsură, auto-determinate. Nu există nici o speranță că fiecare săptămână / persoană eșantionată va avea ca rezultat un randament de ore. De exemplu, absența în perioada vacanțelor la fel se consideră un răspuns valabil. Nu există legături cu orice alte înregistrări individuale din alte baze de date universitare.

Rata medie de răspunsuri este peste 80% și nu face diferență în ceea ce privește vechimea de lucru sau domeniul de specialitate. Este important să se mențină o rată de răspunsuri ridicată pentru a satisface cerințele organismelor externe, cum ar fi Consiliile de Cercetare (RCUK), care efectuează audit periodic ale metodologiei și datelor de la Oxford.

Datele obținute din ancheta actualizează o bază de date, care atribuie totalul costurilor specifice pentru activități non-universitare la cinci activități majore și aproximativ 30 de sub-activități detaliate. Datele, de asemenea, ajută la informarea modelelor de planificare.

Obiectivul inițial al studiului a fost de a produce factori statistic eficienți de costuri academice pentru activități, asigurând, în același timp, anonimatul cadrelor academice individuale. Aceste obiective au fost și continuă să fie atinse. Extinderea scopurilor de utilizare a datelor obținute întotdeauna va lua în considerare obiectivele inițiale ale schemei și aceste două obiective principale vor avea întotdeauna prioritate față de alte scopuri de utilizare a informațiilor. Informația individuală nu este niciodată partajată cu oricine altcineva, decât în cazul în care universitatea are permisiunea de a face acest lucru.

4.4 Costurile pentru cursuri

Multe universități au început procesul de implementare a modelelor de calculare a costurilor totale pentru activitățile de cercetare. Prin urmare, deseori aceste modele pun accent mai mare pe identificarea costurilor pentru proiectele de cercetare cu finanțare externă, deși există excepții. Cu toate acestea, capacitatea de a înțelege costurile pentru activitățile de predare ale unei instituții este la fel de importantă pentru luarea unor decizii eficiente, de gestionare a resurselor și pentru atingerea sustenabilității financiare. Desigur calcularea costurilor pentru cursuri este importantă pentru prioritizarea eficientă a resurselor, și luarea unor decizii eficiente cu privire la prețuri.

Cu toate acestea, la fel ca și informațiile cu privire la activitățile de cercetare, informațiile de cost pentru activitățile de predare nu oferă toate răspunsurile la întrebările ce țin de management. Ele pur și simplu indică costurile pentru cursuri. Este o cantitate importantă de informații, care trebuie să fie utilizată și interpretată alături de alte surse de informare. Desigur, calcularea costurilor pentru cursuri este o parte instrumentală a metodologiei care identifică costurile totale pentru activitățile universității. Următorul exemplu de la Universitatea din Leicester ilustrează acest fapt.

Universitatea din Leicester (UK)

Fondată în 1921 23.000 de studenți 3 100 de cadre universitare universitate completă

În 2011, sectorul de învățământ superior din Marea Britanie a examinat posibilitățile prin care abordarea britanică de tip standard a costurilor bazate pe activități ar putea fi extinsă pentru a informa deciziile de management. Proiectul de calculare a costurilor pentru cursuri a fost realizat în comun de către Universitatea din Bath și Universitatea din Leicester, și a implicat peste 30 de instituții⁶. În procesul de implementare era important să fie stabilite clar obiectivele proiectului. Claritatea obiectivelor reprezenta un factor crucial la etapele de elaborare și implementare a proiectului. Procesul de calculare a costurilor pentru un curs mare crează alte probleme, decât cele ce apar în cazul calculării costurilor pentru un curs individual, care necesită detalizare și granulare mai mare.

Cele mai multe instituții implicate în proiect au optat pentru un model de calculare a costurilor totale, inclusiv costurile centrale indirecte și costuri de spațiu. Aceasta este o abordare esențială pentru asigurarea sustenabilității financiare și informarea deciziilor cu privire la prețuri. Cu toate acestea, calcularea costurilor marginale poate fi utilă într-o serie limitată de circumstanțe, cum ar fi evaluarea costurilor pentru implemetarea unui element rezidențial suplimentar sau creșterea numărului de studenți la un curs.

În procesul determinării costurilor pentru cursuri, este necesar de identificat costurile de personal academic și cel de sprijin, precum și alte costuri legate de curs, cum ar fi echipamente și consumabile. În plus, pentru a determina costul total pentru cursuri individuale, este necesară identificarea costurilor generale, cum ar fi costuri indirecte și cele pentru proprietate.

Cea mai mare parte din costurile directe pentru orice curs îl ocupă, în mod normal, timpul personalului academic, și de aceea este important ca aceste costuri să fie calculate într-un mod eficient și pragmatic. TRAC, metoda britanică de abordare a costurilor pe bază de activități, a fost utilă deoarece la nivel universitar costurile totale pentru timpul personalului sunt divizate între predare, cercetare și altele. Premisa de bază fiind că costul de predare trebuie să fie suma tuturor cursurilor, a fost posibil de a împărți costul total pentru predare la toate cursurile. Metoda TRAC nu include în sine costurile de predare a cursurilor, dar instituțiile pot avea înregistrări suplimentare care sprijină acest lucru, cum ar fi modele de planificare a volumului de muncă și datele privind echivalentul de timp complet (ETC). În mod alternativ, poate fi elaborat un model standard de calculare a costurilor pe oră pentru activități de predare și folosit cu diferite grade de detalizare. Cu toate acestea, este important să se găsească un echilibru între complexitate și precizie, în raport cu comoditate și pragmatism.

Alte costuri pot fi identificate în mod specific în sistemul de finanțare a instituțiilor ca fiind imputabile unui curs, sau folosind o serie de determinanți de cost. Este important ca metodologia să fie simplă și consistentă pentru întreaga instituție. Veniturile ar trebui să fie, de asemenea, adaptate la cursuri, inclusiv taxele de școlarizare, o finanțare specifică și o alocare a granturilor generale pentru predare. Veniturile minus costurile reprezintă profitul net al unui curs.

Instituțiile ar trebui să înceapă cu identificarea informațiilor pe care le dețin deja, și determinare principalelor surse de date. Este important ca procesul să nu fie extrem de complicat și să fie folosite costuri și ipoteze de tip standard unde este cazul. Accentul va fi pus pe publicul care va utiliza informațiile și rezultatele de care au nevoie. Este importantă o implicare și comunicare proactivă pentru implementarea cu succes a metodei de calculare a costurilor pentru cursuri.

Există cinci lucruri pe care proiectul le recomandă în primul rând:

1. Decideți pentru ce elaborați modelul de calculare a costurilor pentru cursuri, și ce sperați să obțineți de la el.
2. Obțineți acordul și suportul conducerii de vârf.
3. Aflați ce date aveți deja și cum le puteți folosi.
4. Lucrați cu colegii din întreaga instituție pentru a elabora un model și șablon de calculare a costurilor.
5. Decideți ce aveți de gând să faceți în primul rând și începeți lucrul.

Universitatea din Leicester a elaborat propria abordare, care este folosită în întregime de către un colegiu și este în curs de elaborare pentru celelalte trei colegii ale universității. Acesta a fost o abordare deliberată de a încuraja dreptul de proprietate, permițând colegiilor să-și elaboreze propriile metodologii. Informația a fost foarte utilă și uneori surprinzătoare. Cel mai important, furnizarea unor fapte și date, deși susținută de multe ipoteze, a contribuit la discuții și decizii mai eficiente pe marginea structurilor și prețurilor de curs.

4.5 Infrastructura IT

Elaborarea unei metodologii de calculare a costurilor, în primul rând, trebuie să abordeze întrebări conceptuale cu privire la design-ul în ansamblu, dar nu poate fi separată de probleme de colectare a datelor și de utilizare a tehnologiilor informaționale pentru a sprijini implementarea și funcționarea unui sistem de calculare a costurilor. În funcție de mediul IT existent și nevoile și resursele fiecărei universități, pot fi examinate diferite sisteme. Următoarele exemple indică o provocare comună pentru implementarea tehnică. Deseori datele sunt colectate și obținute în diferite sisteme independente, care nu sunt conectate între ele. În plus, deseori lipsesc instrumente de raportare corespunzătoare. În multe cazuri e nevoie de o restructurare majoră, și nu doar o schimbare a sistemului informațional. Cazurile de la Universitatea Tehnică din Dresden (Germania) și Universitatea din Helsinki (Finlanda), ilustrează procesele lungi și complexe implicate în dezvoltarea unor sisteme integrate, care servesc unor scopuri multiple și furnizează informații de management adecvate. Ambele cazuri, de asemenea, subliniază faptul că așa factori externi, cum ar fi cerințele finanțatorilor sau reforme mai vaste ale sistemului de învățământ superior, joacă un rol esențial în lansarea proceselor de schimbare. Integrarea într-un context mai larg necesită timp, expertiză și resurse umane și financiare.

Universitatea Tehnică din Dresden (DE)

Fondată în 1828 ca Școală Tehnică Regală Saxonă înainte de re-unificarea Germaniei în 1990: axată pe știință și inginerie azi: universitate comprehensivă 36.000 de studenți mai mult de 8 500 de angajați

Deși metodologiile de calculare a costurilor totale au fost discutate la UT din Dresden timp de mulți ani, nu a existat nici un sprijin IT adecvat pentru implementarea practică a sistemului complet de calculare a costurilor. Universitatea a avut un mediu IT eterogen cu sisteme diferite, care nu aveau legături corespunzătoare între ele. Nu a fost nici un sistem central pentru date, și doar câteva sisteme susțineau o ajustare periodică a datelor. La fel nu a existat nici o posibilitate de modelare a unui sistem de calculare a costurilor totale în mediul IT actual. Prin urmare, universitatea a decis să reînnoiască infrastructura IT și de a stabili un sistem mai omogen. Scopul a fost de a avea doar un singur sistem central și o bază de date, care ar sprijini, de asemenea, modelul de calculare a costurilor totale și ar permite o raportare mai eficientă. Pentru a atinge aceste obiective, conducerea universității a stabilit proiectul TUDo ("UT din Dresden optimizată"), care a reprezentat un proces de schimbare majoră, cu consecințe pe termen lung. Era clar că implementarea unui nou sistem integrat de tip ERP pentru a sprijini modelul de calculare a costurilor totale ar fi nu numai costisitoare, dar, de asemenea, va necesita o abordare adecvată a proiectului și implicarea deplină a comunității universitare. Participarea la Inițiativa 7 de excelență germană⁷ a dat proiectului un accent mai pronunțat și a reafirmat necesitatea unui sprijin IT adecvat.

⁷ Inițiativa de excelență este un sistem de finanțare competitiv al Ministerului Federal German pentru Educație și Cercetare și Fundatia Germană pentru Cercetare, care urmărește să promoveze activități de cercetări avansate.

Prima fază a proiectului a început cu o analiză a proceselor instituționale, care a implicat 160 de angajați. Într-o a doua etapă au fost analizate punctele slabe ale acestor procese. Aceasta a fost urmată de prioritizarea și optimizarea proceselor. În paralel, au fost numite toate sistemele IT existente care se ocupă cu planificarea resurselor, atât la nivel central și descentralizat, cât și de unități. În faza a doua, universitatea a lansat un apel pentru oferte, inclusiv specificațiile de servicii bazate pe procesele de țintă stabilite. Procesul de implementare a început în 2012, și este lansat în următorii ani. Printre factorii de succes putem numi suportul echipei de management care a avut o viziune clară, crearea unui comitet de conducere, inclusiv conducerea instituțională și cea de la facultăți, și un manager de proiect experimentat.

Universitatea din Helsinki (FI)

Fondată în 1640, în Turku, transferată la Helsinki în 1828 37.000 de studenți 8 600 de angajați universitate comprehensivă

Până în 2009 Universitatea din Helsinki a avut un sistem de contabilitate, care a fost proiectat pentru contabilitatea de stat, însă acesta nu a îndeplinit cerințele de raportare financiară ale facultăților și administrației centrale ale universității. Prin urmare, datele financiare au fost transferate la o bază de date, iar din 2001 rapoartele financiare au fost realizate, folosind instrumente mai adecvate. Astăzi mai mult de 10 sisteme își transferă informațiile la baza de date, unele zilnic, iar altele lunar. La începutul anului 2010, Universitatea din Helsinki a înlocuit vechiul sistem contabil cu un sistem SAP. Deși SAP oferă instrumente care satisfac nevoile de raportare financiară, datele sunt transferate în baza de date în mod zilnic pentru a fi utilizate în rapoarte pe activități mai vaste. Totuși, unele rapoarte elaborate pentru agenții de finanțare externă a activităților de cercetare, care necesită calcularea costurilor totale, nu pot fi produse în SAP.

Baza de date constituie o platformă pentru noul sistem de management al informației, pe care universitatea l-a pus în aplicare în 2009. Sistemul include instrumente de planificare strategică și bugetară. Reforma universitară în Finlanda, care a intrat în vigoare la 1 ianuarie 2010, a permis introducerea de noi procese, noi sisteme și reforme structurale interne. Numărul de departamente a fost redus radical și a fost îmbunătățit statutul noilor departamente mai mari ca unități sustenabile din punct de vedere financiar. Universitatea a abandonat formula de alocare a fondurilor interne, și a introdus un nou sistem de bugetare, ca parte a informațiilor de management. Anterior, planul strategic și planurile de acțiune specifice pentru unități făceau parte din același sistem informatic și calculele de alocare a fondurilor se efectuau utilizând Microsoft Excel. Planurile de astăzi și bugetele sunt integrate într-un singur sistem care oferă informații de la baza de date. Toate planurile urmează aceeași structură care permite elaborarea atât unor rezumate cât și a unor rapoarte mai cuprinzătoare. Principalii indicatori de performanță pot fi monitorizați pe tot parcursul anului, deoarece informațiile necesare se află într-o bază de date unică, chiar dacă datele sunt produse în diferite sisteme.

Următorul pas va fi extinderea sistemului cu un modul de management al proiectului. Va fi posibil de gestionat un proiect de cercetare de la faza de aplicare până la finalizarea lui. Informații cu privire la aplicațiile nereușite, de asemenea, vor fi stocate în sistem, pentru a furniza informații utile în activitatea de cercetare. Șefii de Departamente vor avea, de asemenea, acces la informații cu privire la aplicații în curs, ceea ce ar putea fi de folos la stabilirea bugetelor anuale. Implementarea instrumentului de management a proiectelor va fi realizată pe etape. La început vor fi înregistrate doar proiecte de cercetare care au fost deja aprobate pentru finanțare. Într-o etapă ulterioară va fi introdusă opțiunea de utilizare a sistemului în stadiul de depunere. Acesta va oferi persoanelor implicate un instrument util în planificarea resurselor pentru proiectele lor de cercetare. Vor fi disponibile informații cu privire la salariul fiecărui membru al personalului și implicarea în alte proiecte, ceea ce va contribui la o estimare mai ușoară a volumului de muncă totală pentru fiecare persoană. Informațiile cu privire la salarii vor fi, de asemenea, utile pentru elaborarea bugetelor de proiect.

5 Implementarea sistemului de calculare a costurilor totale și modurile de utilizare

Odată ce sistemul de calculare a costurilor totale va fi pus în aplicare se poate furniza date utile cu privire la performanța financiară a universității ca un tot întreg și a facultăților sale individuale, școli, departamente, și așa mai departe, în funcție de cât de profundă este analiza. Va deveni evident că o activitate universitară poate costa mai mulți bani decât aduce venit. Dar acest lucru nu înseamnă că această activitate nu este utilă pentru instituția în alte privințe, cum ar fi reputația, interacțiunea socială sau atractivitatea academică. Modelul de calculare a costurilor totale permite conducerii și managementului universității să ia decizii informate și conștiente cu privire la subvenționarea încrucișată interdisciplinară bazată pe strategia instituțională. Pentru a putea utiliza date totale în mod strategic, trebuie să fie prelucrate în mod adecvat, acesta fiind motivul principal pentru elaborarea unor instrumente de raportare adecvate. La elaborarea unor astfel de instrumente de raportare este esențial, de la bun început să fie luați în considerare utilizatorii de date și nevoile lor.

Următoarele exemple de la Universitatea Națională din Galway (NUI Galway), Universitatea din Birmingham și Universitatea din Edge Hill demonstrează că modelul de calculare a costurilor totale poate fi utilizat în diferite moduri.

NUI Galway (IE)

Fondată în 1845 17.500 de studenți 1 600 de angajați (FTE) universitate comprehensivă

Universitatea este divizată în 35 de departamente, inclusiv cinci colegii, 14 școli, două unități academice, opt centre de cercetare importante și șase unități de servicii de sprijin majore (proprietate, finanțe, personal, IT, bibliotecă și servicii pentru studenți).

Scopul raportării departamentale

Sistemele de calculare a costurilor pentru activități, fiind în uz în sectorul universitar irlandez de la începutul anilor 1990, au permis identificarea cu succes a costurilor pentru studenți pe grupe de cursuri, permițând stabilirea prețurilor pentru produse, exerciții de profitabilitate, finanțarea activităților de advocacy și a costurilor de evaluare comparativă. În schimb, sistemele existente au fost mai puțin valoroase pentru planificarea strategică detaliată și revizuirea la o instituție individuală sau unitate descentralizată la nivel academic (colegii, școli, centre de cercetare, etc.). Acest lucru se datorează complexității activităților academice interdisciplinare în cadrul universității și faptului că majoritatea serviciilor de sprijin a universității sunt de natură centralizată.

În scopul abordării acestor probleme, a fost elaborat "sistemul de raportare departamentală" și adoptată ca politică la începutul anilor 2000. Inițial sistemul a fost implementat la NUI Galway la mijlocul anilor 2000 și în prezent necesită o perfecționare pentru a reflecta implicarea personalului facultății de bază în activitatea de cercetare pe bază de contract.

Structura și metodologiile de raportare departamentală

Cadrul de raportare de la NUI Galway reflectă structura organizațională. În esență, toate veniturile și cheltuielile relevante sunt atribuite fiecărei unități sau "divizii", și sunt raportate lunar pe un buget efectiv. În ceea ce privește taxele de școlarizare și bursele, veniturile sunt calculate proporțional pentru fiecare divizie, pe baza unei formule acceptate, care reflectă contribuția fiecărei divizii la diverse grupări de curs.

Toate costurile directe sunt codate direct la fiecare divizie în timp real. Toate costurile indirecte sunt alocate diviziilor pe o bază lunară, folosind determinanții de cost stabiliți. Determinanții de cost utilizați sunt aceiași ca și cei utilizați pentru exercițiile anuale de cost pentru activități. Costurile nete pentru serviciile de suport sunt apoi alocate la divizii academice (de exemplu, școli, unități de cercetare). Veniturile și cheltuielile rezultate de la fiecare dintre aceste divizii furnizează informații detaliate cu privire la veniturile și costurile și excedentul sau deficitul net pentru perioada revizuită. Rezultatele sunt, de asemenea, compilate și raportate la cele cinci colegii care sunt diviziunile de nivel mai înalt ale universității.

Beneficiile combinării metodei de calculare a costurilor bazate pe activități cu raportarea divizională

Anual, exercițiul de calculare a costurilor pe bază de activități oferă o "grupare a costurilor per student per curs", după cum se menționează în următoarele exemple:

Tabelul 2. Cost per student per curs la NUI Galway

Poziția de cost	Euro
Licențiat în arte	8 060
Licențiat în medicină	11,451
Studii postuniversitare în inginerie (predare)	12,530
Studii postuniversitare în știință (cercetare)	19,157

Aceste costuri sunt apoi comparate cu "venitul mediu ponderat per student per curs" pentru a evidenția profitabilitatea cursului, atât pe plan intern cât și extern, a informa politica de prețuri și a sprijini finanțarea activităților de advocacy (susținere).

Sistemul tradițional de "calculare a costurilor pe unități" a contribuit în ultimul deceniu la re-allocarea finanțării guvernamentale în cadrul sectorului, pe baza productivității relative demonstrate. Sistemul de calculare a costurilor totale introdus recent este mult mai sofisticat decât sistemul anterior și identifică costuri pentru activitățile de cercetare, precum și costurile de predare și alte activități.

Utilitatea raportării divizionale pentru managementul strategic

Modelul de raportare divizională al NUI Galway atribuie atât veniturile cât și cheltuieli la divizii individuale. Acestea raportează informații utile pentru gestionarea acestor unități diferite. De asemenea, ele sporesc simțul proprietății și responsabilitatea pentru rezultatele financiare. Aceasta, la rândul său, împuternicește și energizează managementul strategic de la diferite niveluri din cadrul instituției.

Modelul inițial care s-a concentrat pe activitățile de bază nu a integrat în mod adecvat rezultatele centrului de cercetare în raportarea școlilor și colegiilor. Acest fapt a interpretat greșit elementele și determinanții veniturilor și costurile conexe, a prezentat informații inexacte în procesul de luare a deciziilor și ar fi dus la o formulare strategică inefficientă.

Până în 2008 metodologia a fost îmbunătățită și centrele de cercetare au fost complet integrate în sistem. Comparația de mai jos dintre venituri și cheltuieli ale Colegiului de Științe demonstrează beneficiile actualului model:

Tabelul 3. Rezumatul de venituri și cheltuieli de la Colegiul de Științe de la NUI Galway

Cost	Repartizare	2004, milioane Euro	2008, milioane Euro
Venituri	De bază	29	29
	Cercetare	–	16
	Total	29	45
Cheltuieli	De bază	18	18
	Cercetare	–	16
	Suplimentar	14	22
	Total	32	56
Surplus / (Deficit)		(3)	(11)

Rapoartele detaliate ale fiecărei școli și centru de cercetare pun în evidență diferite elemente care contribuie la rezultatul financiar net, și sprijină gestionarea diferitor unități în elaborarea unor strategii de abordare. Cadrul de raportare divizională, de asemenea, atrage atenția managementului universitar superior la problema strategică de sustenabilitate în domeniile majore de activitate. În acest fel, sistemul de raportare divizională oferă managementului dela toate nivelurile o bază detaliată pentru a-și planifica și gestiona activitățile. Strategiile cu privire la schimbările implementate până în prezent includ generarea de venituri suplimentare, precum și programe de sporire a productivității și eficienței, cum ar fi realinierea resurselor umane și a ratelor salariale.

Beneficiul strategic al combinării metodei de calculare a costurilor bazate pe activități cu metodologiile de raportare divizională este derivat din capacitatea de implicare a mediilor interne și externe, în informarea factorilor de decizie la toate nivelurile cu privire la impactul financiar al aranjamentelor curente și determinarea unor schimbări.

Universitatea din Birmingham (UK)

Fondată în 1900 pentru a deservi Midlands 26800 de studenți 6 000 de angajați universitate comprehensivă

Universitatea din Birmingham a fost direct implicată în elaborarea metodologiilor de calculare a costurilor totale în sectorul învățământului superior din Marea Britanie, de când a fost introdusă metoda TRAC pentru prima dată, și a fost una din cele nouă universități pilot care au contribuit la lansarea acestui proiect de elaborare a metodologiei în acest sector.

Odată ce proiectul național a fost încorporat, universitatea a început să se concentreze pe utilizarea informațiilor cu privire la costurile totale într-un mod strategic. Aceasta a coincis cu o schimbare în structura organizațională (de la 19 școli la 5 colegii), o nouă echipă de conducere executivă, și un nou vice-cancelar, toate având intenția de a realiza o schimbare pozitivă spre performanța academică a universității.

Sistemul de alocare a resurselor a fost, de asemenea, revizuit, rezultând într-o serie de recomandări pentru schimbare. Vechiul sistem a devenit extrem de influențat de alocările interne pentru a gestiona dezechilibrele financiare și, prin urmare, nu dispunea de o viziune clară și transparentă cu privire la punctele forte sau cele slabe ale universității. A fost introdus un nou sistem, mai larg, de management al performanței, incluzând atât indicatori non-financiarți cât și măsuri financiare tradiționale. Nevoia de a asigura o creștere a nivelului de activitate, a gestiona bugetele de cheltuieli în mod eficient și a crea capacitatea de a investi a fost recunoscută drept un imperativ financiar.

Informații cu privire la calcularea costurilor totale a fost împărtășită pe scară largă în întreaga universitate (cel puțin în primă instanță), iar rezultatele au stârnit un interes semnificativ. Desene (de exemplu, grafice), numere (și prezentarea acestora) și cuvinte (în termeni de narațiune eficientă) au fost toate parte a procesului de comunicare și examinate cu mare atenție înainte de a fi prezentate. Datele au fost, de asemenea, utilizate pentru o varietate de scopuri, cum ar fi venitul universitar și declarațiile de cheltuieli, studii de caz pentru noi investiții, noi activități de stabilire a costurilor și a prețurilor și exerciții ad-hoc privind costul relativ al spațiului în campus.

Conducerea universității, fiind un avocat pasionat în obținerea beneficiilor de pe urma organizării acestor informații, a avut un rol esențial în generarea de interes. Acest lucru a permis lansarea unui proces dificil în principalele echipe de management ale universității, care a combinat sustenabilitatea financiară cu succesul academic.

Universitatea Edge Hill (UK)

Fondată în 1885 ca primul colegiu non-denominațional de formare a cadrelor didactice pentru femei în Anglia 27953 de studenți 3 359 cadre universitate axată pe predare

Un beneficiu important pentru Universitatea Edge Hill este că, prin sprijinirea tendințelor de creștere a nivelului de excedent/surplus, implementarea TRAC și FEC a protejat instituția, atunci când s-a confruntat cu reduceri importante în finanțare publică și s-a asigurat că poate continua consolidarea acelor domenii, care au fost identificate drept prioritare.

Universitatea Edge Hill a folosit sistemul TRAC și analiza de însoțire pentru a face dezbateri bazate pe informații și dovezi cu privire la nivelul de surplus necesar pentru a fi o universitate sustenabilă. Echipa executivă și cea de conducere au fost de acord asupra faptului, că este necesar de a genera un surplus instituțional de 8% timp de patru ani. Acest lucru a fost necesar pentru a permite instituției să dezvolte în continuare portofoliul său, să dezvolte în mod strategic proprietatea sa, să investească atunci când apar oportunități și să se ocupe de modificări ale bazei de costuri (cum ar fi creșterea costurilor de personal) și modificări ale politicilor

guvernamentale. Aceasta îi permite instituției să sprijine în continuare în mod flexibil acele domenii care nu sunt în stare să-și mențină activitățile într-un mod durabil.

În ciuda unor scăderi substanțiale al volumului de activități de cercetare, Universitatea Edge Hill a întreprins o serie de măsuri în acest domeniu, în scopul de a păstra imaginea, reputația și percepția părților interesate. Deși s-au produs reduceri considerabile la nivel de sector, Universitatea Edge Hill a continuat investițiile în formarea cadrelor didactice, consolidând poziția sa de furnizor competitiv pentru viitor, și profitând de creșterea demografică în următorii ani. Veniturile generate din diverse operații i-au permis universității să continue investițiile în campus și infrastructură, pe care o consideră a fi un element major al ofertei academice. Aplicarea metodelor TRAC și FEC a jucat un rol crucial în luarea acestor decizii strategice.

Anexă

Lista persoanelor care au contribuit la elaborarea acestei publicații:

Pieter-Jan Aartsen, Controlor corporativ, Universitatea din Amsterdam, Olanda

Piril Akin, Expert în UE și Unitatea de Relații Internaționale, Consiliul de Învățământ Superior, Turcia

Gill Ball, Director de Finanțe, Universitatea din Birmingham, Marea Britanie

Alyson Bateman, Fostul manager TRAC, Universitatea din Oxford, Marea Britanie

Serge Bourguine, Ofițer Financiar și de Afaceri, Agence Mutuale des Universités et Etablissements, Franța

Michael Casey, Director de Finanțe și Operațiuni, Asociația Universităților Irlandeze, Irlanda

Keith Creedon, Senior RPM / FECF Contabil, Trinity College Dublin, Irlanda

Wouter De Raeve, Coordonator proiect privind calcularea costurilor totale, Universitatea din Gent, Belgia

Mary Dooley, Bursar, Universitatea Națională din Irlanda Galway, Irlanda

Ivana Dražić Lutitsky, Profesor Asistent la Facultatea de Economie și Afaceri, Universitatea din Zagreb, Croația

Pierre Espinasse, Director General, Institutul Kennedy de Reumatologie Trust; Fost Șef de Servicii de Cercetare și Director pe Schimb de Cunoștințe, la Universitatea Oxford, Marea Britanie

John Furstenbach, Șeful Administrației, Royal College of Music Stockholm, Suedia

Brigitte Gobbels-Dreyling, Secretar general adjunct, Conferința Rectorilor Germani, Germania

Antonio Gomes Martins, Fostul vice-rector, Universitatea din Coimbra, Portugalia

Alexander Hammer, Șef de Finanțe și Control, Universitatea din Viena, Austria

Koen Hostyn, Departamentul de Personal și Finanțelor, Consiliului Interuniversitar Flamand, Belgia

John Hurd, Manager Financiar în Costing & Planning, Universitatea din Derby, Marea Britanie

Steven Igoe, Pro-vice-cancelar (Resurse), Edge Hill University, Marea Britanie

Melita Kovacevic, Prorector pentru Cercetare și Tehnologie, Universitatea din Zagreb, Croația

Greg Langston, Șeful Secției de Contabilitate Corporativă, Universitatea din Birmingham, Marea Britanie

Ruby Leuschke, Lider al Grupului de Lucru privind Calcularea Costurilor Totale, Technische Universität Dresden, Germania

Margarida Mano, Pro-vice-rector, Universitatea din Coimbra, Portugalia

Ian Mathews, Trezorier, Trinity College Dublin, Irlanda

Ann-Kristin Mattsson, Ofițer Financiar Superior, Universitatea din Lund, Suedia

Gareth McDonald, Șef de Asigurare, Consiliile de Cercetare din Marea Britanie, Marea Britanie

Camilla Osterberg-Dobson, Director de Planificare Financiară, Universitatea din Helsinki, Finlanda

Marcin Palys, Vice-Rector, Universitatea din Varșovia, Polonia

Carol Prokopyszyn, Asistent de Director de Finanțe, Universitatea din Leicester, Marea Britanie

Manuela Raith, Șef Adjunct de Contabilitate și Finanțe, Universitatea din Viena, Austria

Martyn Riddleston, Director Adjunct pe Finanțe, Universitatea din Leicester, Marea Britanie

Heike Roding, Șef Adjunct al Proiectului Tudo, Universitatea Tehnică din Dresden, Germania

Gulsun Saglamer, Coordonator al Echipei de Proiect, Consiliul de Învățământ Superior, Turcia

Harald Schrader, Ofițer pentru Afaceri Europene, Conferința Președinților de Universități, Franța

Monique Septon, Ofițer de informații și Persoană Națională de Contact PC7, Fondul pentru Cercetare Științifică, Belgia

Matthias Winker, Director al Centrului de Proiecte European, Universitatea Tehnică din Dresden, Germania

Profiluri de țară

Au fost elaborate următoarele profiluri de țară prin compilarea și analiza informațiilor din cadrul proiectului EUIMA, a primului studiu EUA (EUA 2008) cu privire la calcularea costurilor totale, și studiul EUDIS privind diversificarea fluxurilor de venituri ale universităților (EUA 2011c). Ele descriu determinanții, provocările și obstacolele ce apar în procesul de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale în universitățile țărilor respective, abordarea selectată în vederea organizării procesului de implementare și situația actuală.

Austria

Legea universităților din 2002, care a intrat în vigoare la 1 ianuarie 2004, prevede că universitățile austriece reprezintă persoane juridice autonome de drept public, și că fiecare universitate trebuie să stabilească un sistem de contabilitate comercial, inclusiv sistemul de contabilitate cu privire la venituri și cheltuieli, precum și un sistem de raportare. Mai mult, secțiunile referitoare la proiecte de cercetare cu finanțare externă prevăd că aceste proiecte trebuie să acopere costurile totale. Premisele necesare pentru aceasta includ utilizarea unui program cuprinzător de software financiar, contabilitate în partidă dublă și schimbări structurale. Din cauza acestor obligații, universitățile din Austria au început să elaboreze o metodologie a costurilor. Un alt factor important a fost al 7-lea Program-Cadru ce conținea reguli de rambursare. Prin urmare, universitățile austriece au căutat o abordare comună pentru implementarea sistemului de calculare a costurilor totale. În 2006, a fost elaborată o metodă de calculare a costurilor indirecte, care ar reconcilia normele financiare internaționale și naționale și propriile principii de management și contabilitate ale universităților.

Un grup de lucru format din membri ai personalului financiar și de cercetare din universitățile austriece a evaluat modelul, iar conferința rectorilor austrieci a acceptat să-l promoveze. De asemenea, modelul intenționa să fie certificat de către Comisia Europeană pentru a fi acceptat ca o metodă simplificată de calculare a costurilor eligibile indirecte în cadrul PC7. Cu toate acestea, din diferite motive și obstacole, cum ar fi schimbări în management, incertitudini privind procesul de certificare a unei metodologii PC7, teama de neînțelegeri în interpretare a regulamentelor, diferențele între universități în ceea ce privește sursele de finanțare a cercetării, abordarea unificată a fost abandonată în 2007. De atunci universitățile individuale au adoptat abordări diferite pentru a elabora un sistem adecvat de trasabilitate a costurilor pentru cercetare, educație și alte activități, și a-l implementa în funcție de propriile abilități, necesități și condiții.

Discuțiile desfășurate în Austria cu privire la schimbările majore, survenite în procesul de finanțare publică prin separarea fondurilor pentru predare și cercetare, au re-adus subiectul privind calcularea costurilor totale în prim-plan. S-a format un grup de lucru compus din reprezentanți ai Ministerului Învățământului Superior și Cercetării și reprezentanți ai universităților, în scopul definirii unor principii de bază pentru un nou sistem de finanțare. În ceea ce privește finanțarea activităților de predare, una dintre recomandările grupului de lucru a fost ca finanțarea să se bazeze pe numărul de studenți activi.

Calculul grupului de lucru se bazează parțial pe modele de calculare a costurilor totale existente în universitățile din Austria. Atelierul de lucru național EUIMA-cu privire la calcularea costurilor totale, care s-a desfășurat în februarie 2011, la Viena, a abordat astfel de probleme, cum ar fi capacitatea metodelor de calculare a costurilor totale de a informa noi sisteme de finanțare, și de a asigura sustenabilitatea financiară a sistemului de învățământ superior din Austria. Atelierul de lucru a revitalizat, astfel, dezbaterile cu privire la implementarea sistemului de calculare a costurilor totale în universitățile din Austria. Prin recomandările din partea EUA, a experților internaționali și unor părți interesate din Austria la nivel înalt, inclusiv Ministrul pe Cercetare, fostul Ministru al Finanțelor și conducerea universităților austriece, atelierul a contribuit în mod semnificativ la dezbaterile actuale privind finanțarea învățământului superior din țară. Acesta a subliniat faptul, că sistemul de calculare a costurilor totale poate oferi informații mai transparente pentru a sprijini crearea unui nou model de finanțare durabilă.

Belgia

În Belgia, sistemul de educație și politicile de cercetare sunt de competența comunităților lingvistice. Universitățile din Belgia operează în două cadre juridice diferite și independente, a căror mecanisme de finanțare sunt reglementate de comunitățile flamande și francofone. Deși subiectul legat de calcularea costurilor totale a fost discutat în ambele comunități, procesul de elaborare a fost diferit. Prin urmare, profilele celor două sisteme existente sunt prezentate separat.

Comunitatea vorbitoare de limbă flamandă

Discuțiile cu privire la implementarea sistemului de calculare a costurilor totale în universitățile flamande au început în 2007, cu regulile de rambursare ale PC7 în calitate de determinant important. De asemenea, instituțiile au simțit necesitatea de a prezenta finanțatorilor publici costurile reale pentru activitățile lor. În procesul de elaborare a metodologiilor de calculare a costurilor totale, au devenit mai evidente beneficiile lor strategice instituționale, în special având în vedere constrângerile bugetare.

Consiliul Flamand Interuniversitar (VLIR), organul reprezentativ al celor șase universități flamande, s-a implicat în procesul de implementare între 2011 și 2013. În majoritatea universităților pregătirile au început în 2010, când au fost alocate resurse umane necesare pentru proiect. În cadrul universităților procesul a fost coordonat de către departamentele de finanțe, uneori în colaborare cu departamentele de cercetare.

Conducerea universității și cadrele didactice sunt incluse în grupurile de coordonare ale proiectului. În prezent, universitățile se află la diferite etape de elaborare: în majoritatea universităților a început de-abia procesul de implementare efectivă, altele sunt mai avansate⁸ și au deja sistemul implementat. În instituțiile mai avansate sistemul de calculare a costurilor totale este privit drept un pas important spre o mai bună înțelegere a activităților lor. În majoritatea universităților proiectele de calculare a costurilor totale sunt incluse în planurile strategice și consiliul universității este informat prin rapoarte trimestriale. Deși se fac anumite progrese, universitățile flamande trebuie să se confrunte cu obstacole comune, cum ar fi opoziția în cadrul comunității academice, o preocupare majoră fiind mecanismele de alocare de timp și resurse limitate pentru implementare.

Consiliul Interuniversitar Flamand susține procesul și încurajează universitățile să-și împărtășească experiențele și schimbul de bune practici.

Comunitatea vorbitoare de limbă franceză

PC7 a fost, de asemenea, un factor determinant major pentru universitățile din comunitatea vorbitoare de limbă franceză în lansarea discuțiilor privind implementarea sistemului de calculare a costurilor totale. Universitatea Liberă din Bruxelles (ULB) a început recent discuții și Universitatea Catolică din Louvain a înființat un grup de lucru pentru a examina posibilitatea elaborării metodologiilor de calculare a costurilor totale în 2008/2009.

Cu toate acestea, modelul de calculare a costurilor totale a fost perceput în primul rând ca o modalitate de acoperire mai mare a costurilor în proiectele PC7, ceea ce a condus la o oarecare ezitare între instituții. Având în vedere că procesul de certificare a metodologiei de calculare a costurilor elaborată de Comisia Europeană s-a dovedit a fi unul extrem de complex și incert, universitățile s-au descurajat și planurile de implementare al acestei metodologii s-au stopat.

Discuțiile au fost revitalizate în cadrul atelierului de lucru național EUIMA-calcularea costurilor totale în februarie 2011, unde au fost accentuate beneficiile sistemului de calculare a costurilor totale în calitate de instrument de management. Ca rezultat, Universitatea Catolică din Louvain (UCL) și-a reactivat echipa de lucru și a elaborat un plan de proiect, care are drept scop implementarea altor măsuri în continuare în 2012. Universitatea Liberă din Bruxelles (ULB), a planificat inițial implementarea metodologiilor de calculare a costurilor totale în paralel cu un nou sistem de Planificare a Resurselor Întreprinderilor (Enterprise Resource Planning (ERP)). Deoarece acest lucru s-a dovedit a fi mai dificil decât era de așteptat, s-a decis ca mai întâi să fie implementat sistemul ERP și apoi metodologia de calculare a costurilor totale. Alte instituții, cum ar fi Universitatea din Mons, se confruntă cu provocări în ceea ce privește acceptarea unui sistem specific de alocare a timpului. Printre problemele existente se numără lipsa de autonomie în stabilirea structurilor necesare și lipsa de sprijin financiar și alte tipuri de sprijin extern.

Dezvoltarea în continuare în ambele comunități

Atelierul de lucru a proiectului EUIMA, desfășurat la 4 februarie 2011, a adunat reprezentanți și universități din ambele părți ale Belgiei pentru a discuta și explora abordări comune în elaborarea metodologiilor de calculare a costurilor totale în universități belgiene. Deși procesele și activitățile ce urmează diferă între comunități și instituții, atelierul de lucru a dat un nou impuls pentru adoptarea de noi activități. Una dintre cele mai

⁸ E.g. Universitatea Catolică din Leuven și Universitatea din Ghe1nt.

importante realizări a fost că în ambele sisteme Conferințele Rectorilor, precum și finanțatorii regionali și federali, și-au exprimat acordul de a sprijini procesele de elaborare și implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale. De asemenea, ambele comunități au organizat întâlniri de follow-up în care vor discuta măsuri concrete pentru a continua procesul de implementare.

Croația

Procesul de implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale a început la Universitatea din Zagreb, care a găzduit atelierul de lucru național EUIMA în iunie 2010, și a inițiat dezbaterile pe marginea acestui subiect în Croația. Atelierul de lucru a adunat mai mult de 60 de participanți din aproape toate universitățile croate, inclusiv conducerea de top, membrii personalului de administrare și academic. Una dintre problemele centrale abordate în cadrul atelierului a fost structura extrem de descentralizată a universităților croate, care prezintă o provocare majoră pentru reforme complexe, cum ar fi implementarea sistemului de calculare a costurilor totale.

Atelierul de lucru a reușit să reunească conducerea și managementul universităților croate și, prin urmare, a reprezentat o oportunitate unică de a discuta planuri concrete. Un rezultat important al workshop-ului a fost asigurarea angajamentului Universității din Zagreb, care, în calitate de cea mai mare universitate din țară, de multe ori acționează ca un factor național pentru schimbare. Universitatea s-a angajat în crearea unui grup de lucru la nivel înalt, implicând toate facultățile sale în promovarea sistemului de calculare a costurilor totale. De asemenea, și alte universități din Croația au fost invitate să se alăture grupului, și au acceptat să coopereze în viitor.

Grupul a organizat în continuare câteva reuniuni, care au deschis calea spre o abordare coordonată la nivel național. La începutul anului 2011 Universitatea din Zagreb a început să lucreze la un plan de proiect, și a fost de acord să elaboreze în comun cu Universitățile din Rijeka și Split un model de calculare a costurilor totale. Universitățile croate se confruntă cu o serie de provocări, cum ar fi diverse sisteme contabile utilizate de facultăți individuale, care se bazează în mod tradițional pe un concept de contabilitate bugetară. Acest sistem se axează mai mult pe conformarea cu cerințele legale de raportare externă, decât pe crearea unor informații de calitate pentru managementul intern eficient. Astfel, nu pot fi extrase informații cu privire la costurile pentru programe speciale sau proiecte internaționale. Prin urmare, universitățile intenționează să elaboreze un model de calculare a costurilor care identifică și monitorizează toate costurile legate de activitățile universitare. Există încă o lipsă de sprijin și finanțare guvernamentală și, în urma recomandărilor EUA și experților internaționali, asigurarea unui sprijin guvernamental pentru procesul de implementare va fi una dintre provocările primare ale proiectului în viitorul apropiat.

Finlanda

În Finlanda, principalii factori pentru implementarea sistemului de calculare a costurilor în universități au fost schemele de finanțare de nivel național și european. Din 1997 universitățile finlandeze au fost obligate să raporteze anual Ministerului Educației cu privire la cheltuielile lor totale (atât cele acoperite din buget cât și prin finanțare externă), pentru predare, cercetare, eforturi artistice și activități sociale. Pentru a putea face acest lucru în mod corespunzător, universitățile au trebuit să introducă sistemul de calculare a costurilor bazate pe activități, inclusiv un sistem de alocare a timpului de lucru. Acest lucru a fost controversat, deoarece sindicatele au susținut că introducerea unui astfel de sistem ar fi o încălcare a unui acord colectiv pentru personalul academic, cu responsabilități de predare, care a intrat în vigoare în 1998. În conformitate cu acest acord, rezultatul muncii unei persoane nu poate fi monitorizat prin numărul de ore de lucru. Informațiile cu privire la distribuția orelor de lucru au fost disponibile doar pentru proiecte care necesită raportare obligatorie, și au fost colectate prin intermediul unor sondaje având rate de răspuns nesemnificative. Biroul de audit de stat a menționat în rapoartele anuale de audit, că calcularea costurilor nu era fiabilă din cauza datelor insuficiente de alocare a timpului de lucru. Aceasta a impus o serie de instituții să facă primii pași spre implementarea metodelor de alocare a timpului de lucru prin introducerea în 2007 a unui sistem de alocare a timpului on-line.

Un alt factor important în favoarea elaborării strategiilor de calculare a costurilor totale a fost al 7-lea Program Cadru al Comisiei Europene (PC7), al cărui reglementări specifice de rambursare a costurilor, de asemenea, au transmis un semnal puternic finanțatorilor naționali.

În cadrul negocierilor anuale cu Ministerul Educației, unul din cele două fonduri majore pentru cercetare finlandeză, Academia din Finlanda, a acceptat să includă metodologia de calculare a costurilor de rambursare în reglementările sale începând cu 2009. Alt organism important de finanțare a cercetării, Tekes, a luat aceeași decizie la începutul anului 2009. Acest fapt a eliminat unul dintre cele mai importante obstacole în procesul de implementare, și a convins cadrele universitare de necesitatea implementării metodologiei de calculare a costurilor totale, în scopul creșterii rambursării de la finanțatorii externi. În cele din urmă, a fost găsit un model,

care a satisfăcut toate părțile, inclusiv sindicatele, și s-a convenit asupra lui. Timpul alocat pentru personalul didactic titular se va baza pe planurile de lucru anuale, iar înregistrarea timpului real va fi necesară doar în cazul proiectelor cu finanțare din exterior.

Programul restrâns, introdus de Academia din Finlanda, a reprezentat o altă provocare. De la începutul anului 2009 cererile de fonduri pentru cercetare trebuiau să fie întocmite pe baza unei metodologii de calculare a costurilor totale. Universitățile aveau doar șase luni la dispoziție pentru a implementa metodologia și calcula rata salarială adițională și ratele de costuri indirecte generale. În același timp, universitățile au trebuit să se adapteze la schimbările majore produse de reforma învățământului superior național, inclusiv mai multe fuziuni universitare. Programul restrâns combinat cu noul Act al Universității 2009, a îngreunat cooperarea între universități. În loc să lucreze la un model național comun, fiecare universitate a creat propriul model de calculare a costurilor totale. Sprijinul din partea Ministerului de Educație în facilitarea procesului de tranziție la modelul de calculare a costurilor totale a fost destul de slab. Cu toate acestea, în ciuda programului restrâns și lipsei de coordonare, majoritatea universităților au implementat metodologia de calculare a costurilor totale și sistemul de alocare a timpului spre sfârșitul anului 2009.

Ca urmare a lipsei de cooperare între universități și organisme de finanțare, în 2010 Universitățile din Finlanda (UNIFI; anterior Consiliul Finlandez al Rectorilor Universitari) și-a exprimat îngrijorarea în legătură cu anumite probleme cu care s-au ciocnit în procesul de implementare a metodologiilor de calculare a costurilor totale, care țin în principal de aplicare la finanțare, raportare, facturare și alocarea timpului de lucru. Ca răspuns la aceasta, Academia din Finlanda a stabilit un grup de lucru, care cuprinde membri de la universități, Academia din Finlanda și Ministerul Educației și Culturii, pentru a prezenta o serie de simplificări și clarificări. Raportul lor (Ministerul de Finanțe din Finlanda 2011), care a fost publicat în 2011, face 20 de recomandări specifice, care, de asemenea, se bazează pe raportul EUA din 2008 (EUA 2008). Acesta a fost folosit în calitate de ghid de către universitățile finlandeze în aplicarea sistemului de calculare a costurilor.

Astăzi, toate universitățile finlandeze au implementat metodologia de calculare a costurilor totale. Chiar dacă nu a existat nici o abordare coordonată la nivel național, modelele folosite sunt similare. Sistemul de alocare a timpului de lucru, care a fost unul dintre cele mai dificile aspecte legate de implementarea sistemului de calculare a costurilor totale, se aplică încet în universități. Calcularea costurilor totale se aplică în principal la procedurile de facturare și raportare cu privire la finanțarea externă asigurată de Academia din Finlanda, Tekes și Comisia Europeană. Cu toate acestea, complexitatea procesului de certificare a metodologiei de rambursare a costurilor totale în PC7 a însemnat că nici o universitate finlandeză nu a aplicat pentru certificare. De fapt, toate universitățile care au primit subvenții în cadrul PC7, au aplicat rata fixă. Deși modelul de calculare a costurilor totale nu este încă utilizat la întregul său potențial în calitate de instrument strategic, conștientizarea costurilor în rândul personalului și mai ales a șefilor de departamente a crescut considerabil. De exemplu, deciziile cu privire la capacitățile de implementare a proiectelor și implicațiile lor sunt acum luate mult mai conștient, în funcție de modul în care este finanțat, de auto-finanțarea necesară și valoarea adăugată pentru universitate.

Franța

Principalul factor pentru implementarea sistemului de calculare a costurilor totale a fost cerința comună din partea organismelor de finanțare de a aplica metodologii corespunzătoare de calculare a costurilor. În unele cazuri, Programul-Cadru 7 (PC7), cu modalitățile sale specifice de rambursare a costurilor, a încurajat elaborarea și implementarea acestora. Mai recent, problema a fost plasată în contextul sustenabilității financiare a universităților, managementul instituțional și de conducere. Ministerul Învățământului Superior și Cercetării, de asemenea, privește asemenea model de calculare a costurilor drept un instrument ce furnizează informații pentru prognoze pe termen lung, bazate pe o înțelegere mai bună a costurilor.

Procesul de elaborare a metodologiilor de calculare a costurilor totale a fost inițiat în 2005 de către AMUE (Agenția de Mutualizare a Universităților și Instituțiilor), CPU (Conferința Rectorilor Universitari Francezi) și un grup de reprezentanți ai universităților, inclusiv președinți, contabili și ofițeri financiari. Aceasta a fost urmată de o fază pilot, în 2006 și 2007. Deși AMUE a prezentat o metodologie, instrumente, tehnici și formarea profesională comună, fiecare instituție a dezvoltat propria abordare potrivită contextului său specific. Proiectele au fost, de obicei, inițiate de către conducerea universității, și implementate de către ofițerii financiari și managerii, și supravegheate în mod frecvent de către vice-președintele pentru afaceri economice și financiare. Deși câteva universități au ajuns la un stadiu avansat⁹ de implementare, multe sunt încă în faza de planificare inițială.

⁹ Universitatea din Aix-Marseille 2 for FP7: a fuzionat la 1 ianuarie și a devenit Universitatea Aix-Marseille; Universitatea Pierre et Marie Curie (Paris); Universitatea din Savoie (Chambery et Annecy); Universitatea din Nancy 2: a fuzionat la 1 ianuarie și a devenit Universitatea din Lorraine; Universitatea de Tehnologii din Troyes; Universitatea din Angers (cercetare contractuală); Universitatea din Rennes 2 (educație continuă).

Una dintre provocările majore cu care se confruntă, este reticența cadrelor academice, care consideră modelul de calculare a costurilor totale drept un instrument de control folosit de către sectorul privat. Procesul de alocare a timpului reprezintă un alt obstacol. Prin urmare, universitățile iau o abordare prudentă. Este crucială implicarea conducerii instituționale și asigurarea personalului unui drept de proprietate asupra procesului.

Atelierul de lucru național EUIMA-cu privire la calcularea costurilor totale a dat un impuls suplimentar pentru elaborarea planurilor de implementare. Discuțiile între cei peste 100 de participanți din 66 de instituții franceze au facilitat cooperarea între un număr mare de noi organizații ale părților interesate. Evenimentul, de asemenea, a reconfirmat angajamentul AMUE și CPU în susținerea procesului de implementare și discutarea în mod regulat a problemelor asociate într-o comisie de specialitate CPU cu președinți de universități. Ca urmare a atelierului de lucru, AMUE a organizat o conferință de două zile la care universitățile franceze au prezentat modul lor de calculare a costurilor și utilizare a acestor informații. În plus, aproximativ 40 de practicieni universitari au participat la training în domeniul contabilității speciale în 2011. Ateliere de lucru suplimentare cu privire la subiecte specifice, inclusiv activități de cercetare pe bază de contract și costuri de laboratoare și grade, au fost programate pentru 2012.

Germania

Prima încercare de a introduce contabilitatea costurilor în universitățile germane a fost făcută de către grupul de lucru format din șefi de administrare, care a formulat un sistem de reguli de contabilitate a costurilor în 1999. Aceste reguli au fost aprobate de către majoritatea universităților germane în timpul unei întâlniri de la Universitatea din Greifswald, în același an, și a dus la așa-numita "rezoluție Greifswald". Aceste principii au fost ulterior acceptate ca o bază pentru bune practici în contabilitate universitară de către Institutul German al Contabililor. Conferința Permanentă a Miniștrilor Educației și Afacerilor Culturale a aprobat, de asemenea, aceste reguli. Cu toate acestea, miniștrii de finanțe ai statelor federale, care se ocupă de sisteme de contabilitate în starea lor respectivă, nu le-au aprobat definitiv și, prin urmare, "rezoluția Greifswald" nu a fost aplicată în întregul sistem. Totuși, aceasta a influențat în mod semnificativ sistemul universitar de contabilitate în Germania.

Sistemul de contabilitate a costurilor elaborat de către Ministerul Federal de Finanțe în cooperare cu 16 Ministere de Finanțe, de asemenea, a format practica contabilă în instituțiile de învățământ superior din Germania. Șaisprezece sisteme diferite au fost elaborate pe baza acestui sistem. Cu toate acestea, sistemul se axează mai mult pe problemele administrației publice, decât pe cele ale instituțiilor de învățământ superior. Pentru a face situația și mai complexă, unele state se află în procesul de tranziție de la contabilitatea cameralistică la cea dublă. PC7 și Cadrul Comunitar de Ajutoare de Stat pentru Cercetare, Dezvoltare și Inovare (CDI-cadru) au fost factorii majori în dezbateri privind implementarea sistemului de calculare a costurilor totale. Mai mult, ca urmare a creșterii angajamentului multor universități germane în cooperarea externă, la nivel național, instituțiile au identificat necesitatea unor metodologii de calculare a costurilor totale.

Caracterul federal al sistemului german, ce rezultă din diferite cadre și practici legale în cele 16 state federale, face dificilă evaluarea situației actuale a procesului de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale în universitățile germane. Doar în unele cazuri, elaborarea metodologiilor de calculare a costurilor totale este coordonată de stat prin intermediul unor grupuri de lucru în procesul de implementare. De asemenea, nu au fost puse la dispoziție resurse suplimentare.

În Germania, metodologiile de calculare a costurilor totale sunt utilizate în principal pentru a demonstra costurile totale pentru activitățile de cercetare finanțate din exterior și, astfel, să primească rambursare mai mare, în special pentru costurile indirecte. Acest lucru contribuie la o înțelegere și conștientizare mai bună a costurilor în universitățile din Germania și la o utilizare mai eficientă a fondurilor. Însă există două provocări majore: alocarea de timp, și faptul că nu toate costurile apar în sistemul universitar de contabilitate (ca urmare a diferitor reguli și reglementări referitoare la statutul de proprietate a clădirilor, costurile de întreținere a clădirilor, amortizare sau de pensii nu sunt încă incluse în sistem).

Irlanda

Procesul de elaborare a sistemului de calculare a costurilor totale în Irlanda a fost inițiat în 2006 în comun accord cu cele șapte universități irlandeze. Universitățile irlandeze au trecut printr-un proces semnificativ de reformă și guvernul irlandez, prin Autoritatea Supremă de Educație (HEA), care este agenția majoră de stat de finanțare a învățământului superior, a inițiat un Fond Strategic de Inovare (SIF), pentru a sprijini reforma și inovarea în sistemul de învățământ superior din Irlanda.

Un factor major în elaborarea și implementarea sistemului de calculare a costurilor totale a fost presiunea crescândă asupra finanțelor universităților, datorită creșterii ratelor de participare și activităților de cercetare, progreselor tehnologice, creșterii salariilor și pensiilor și noilor cerințe ale societății. A devenit clar că pentru a soluționa problemele ce țin de sub-finanțarea și durabilitatea sectorului, universitățile necesită colectarea unor date exacte pentru a sprijini elaborarea de politici, și în special a furniza dovezi în cazul aplicării la fonduri suplimentare. Din perspectiva unui finanțator, sistemul de calculare a costurilor totale este perceput drept un instrument de raportare, care ar oferi transparență și comparabilitate sporită. La nivel instituțional, elaborarea unui sistem de calculare a costurilor totale a fost percepută ca un instrument-cheie de gestionare a informațiilor, care ar permite universităților să identifice și să înțeleagă costul activităților lor și, prin urmare, să sprijine luarea deciziilor strategice.

Proiectul de calculare a costurilor totale a demarat la începutul anului 2007 și a fost finalizat în iunie 2011. Universitățile irlandeze au crezut că elaborarea unui sistem consistent ar fi un beneficiu semnificativ pentru acest sector și acest lucru, de asemenea, a constituit un factor important pentru agențiile naționale de finanțare. Prin intermediul Asociației Universităților irlandeze, organul reprezentativ pentru universități irlandeze, universitățile au prezentat o propunere de succes în cadrul programului SIF de a elabora un cadru de calculare a costurilor totale pentru acest sector. O finanțare totală de aproximativ 2 milioane Euro a fost alocată pentru elaborarea sistemului de calculare a costurilor economice. Acest sprijin a fost un factor cheie care permis elaborarea sistemului în Irlanda.

Proiectul a trecut prin două faze distincte. Faza I a implicat elaborarea unui cadru conceptual de calculare a costurilor totale și la implementarea acestei faze au participat reprezentanți ale principalelor agenții de finanțare naționale în cadrul unui grup de coordonare națională a proiectului. Faza a II-a a implicat proiectarea detaliată și implementarea sistemului de calculare a costurilor totale în universități. Fiecare din cele șapte universități a fost reprezentată în grupul național de coordonare și diverse grupuri de lucru ale proiectului, asigurându-se că toate universitățile au avut o oportunitate de a contribui la proiectarea sistemului.

În procesul de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale a apărut o serie de probleme. În special, s-a dovedit a fi problematic modul de colectare a datelor cu privire la timpul folosit de către personalul academic. Aceste date s-au bazat pe informații cu privire la perioada de timp folosit de cadrele academice la diverse activități și au fost obținute contra asigurărilor, că informațiile nu vor fi folosite în alt scop decât în scopul calculării costurilor totale. În ciuda acestor asigurări, au rămas dificultăți în unele instituții și directori de școli și facultăți au recurs la procese alternative pentru a aduna date necesare. De asemenea, a devenit clar că e nevoie de structuri puternice de conducere a proiectului în abordarea provocărilor asociate cu o abordare națională coordonată.

În prezent, procesul de implementare a unui model consistent de calculare a costurilor totale este finalizat în toate cele șapte universități din Irlanda. Aceste modele sunt supuse unor modificări care sunt coordonate la nivel central pentru a menține și proteja consistența modelelor și comparabilitatea rezultatelor. După obținerea de date relevante și suficiente, se va purcede la examinarea unor probleme de politică pentru sistemul de învățământ superior din Irlanda, care decurg din modelul de calculare a costurilor totale.

Mediul extern s-a schimbat semnificativ de când universitățile irlandeze s-au implicat prima dată în acest proiect. Beneficiile scontate anticipate, care ar apărea din capacitatea de a identifica în mod mai exact costurile pentru activitățile universitare, au fost subminate semnificativ de impactul crizei economice. Pe de altă parte, criza financiară și impactul ei asupra finanțării publice a reafirmat în mai multe moduri necesitatea unor informații de management mai calitative cu privire la costul activităților universitare. Astfel, vor rămâne beneficii pe termen lung pentru universități și un mănăr mare de părți interesate.

Olanda

În ciuda unui nivel ridicat de autonomie financiară și organizatorică, Guvernul Olandez nu a cerut universităților de a implementa sistemul de calculare a costurilor totale. Cu toate acestea, cele mai multe universități din Olanda au pus în aplicare metodologii de calculare a costurilor totale. Factorii care au contribuit la implementarea acestor metodologii au fost fie termenii și condițiile contractelor de cercetare, care oferă o mai bună rată de recuperare a costurilor pentru instituțiile, care pot identifica costurile totale pentru activitățile lor, sau nevoia de informații financiare fiabile pentru susținerea proceselor decizionale interne.

În anul 2007, fiind conduse de Proiectul-Cadru7 (PC7) și formele sale de rambursare a costurilor, toate universitățile olandeze au acceptat să respecte un set de principii specifice în elaborarea metodologiei de calculare a costurilor totale. Acestea au fost aprobate de către universitățile individuale la recomandarea Asociației Universităților din Olanda (VSNU). Scopul a fost asigurarea unui set de definiții comune și a ratelor comparabile de calculare a costurilor totale.

De atunci, fiecare universitate a lucrat în mod individual la proiectarea și implementarea unei metodologii de calculare a costurilor totale fără sprijinul sau coordonarea din partea autorităților naționale. Ca urmare, situația este foarte diversă. Majoritatea universităților au o metodologie de calculare a costurilor totale, care le permite să identifice costurile pentru o mare parte din activitățile lor. Cu toate acestea, în multe dintre aceste instituții acest model nu este integrat în sistemul lor financiar, dar funcționează în sistemele suplimentare. Unele instituții au implementat o metodologie foarte sofisticată pe care o folosesc la calcularea costurilor pentru deciziile lor strategice.

Deseori universitățile fac schimb activ de experiență și de bune practici în procesul de elaborare a metodologiilor de calculare a costurilor totale la nivel neoficial. Aceste schimburi abordează, în special, principiile de alocare de timp, modalități de separare a costurile indirecte legate de predare și cele legate de cercetare, relevanța factorilor specifici de cost și modelul în ansamblu care să integreze parametrii aleși. Cu toate acestea, există încă o anumită reticență în elaborarea în continuare a sistemului, deoarece acest lucru ar necesita mai multe schimbări în sistemul financiar și o schimbare în cultura de management instituțional.

În 2012 a fost întreprinsă o inițiativă coordonată pentru a verifica dacă consiliul național de cercetare ar accepta metodologii de calculare a costurilor totale în sistemul său de finanțare. Aceasta este considerată ca un alt factor potențial pentru elaborarea în continuare a sistemului în universitățile olandeze.

Acele universități care au implementat sistemul de calculare a costurilor totale în cadrul organizației au realizat o rată mai bună de rambursare a costurilor cu câțiva parteneri contractuali, creșterea gradului de constientizare a costurilor la toate nivelurile în cadrul organizației, și oportunități identificate de reducere a costurilor.

Polonia

Discuțiile cu privire la elaborarea sistemului de calculare a costurilor totale au fost încurajate de PC7 și formele sale de rambursare a costurilor. Universitățile, alți beneficiari ai subvențiilor PC7 și Agenția Națională Poloneză pentru promovarea și sprijinul solicitanților la programul-cadru a început dezbaterile pe marginea implementării sistemului de calculare a costurilor totale în Universitățile poloneze.

În 2007 și 2008, Ministerul Învățământului Superior din Polonia a anunțat despre planurile sale de a mări bugetul pentru granturi competitive și de a reduce finanțarea instituțională de bază. Acest lucru a sporit nivelul de constientizare în rândul universităților cu privire la necesitatea unei identificări mai bune a costurilor pentru activitățile lor. Discuțiile publice privind finanțarea și costurile pentru învățământul superior în 2009 și 2010, au subliniat în continuare nevoia unui management financiar transparent. În ciuda acestor presiuni, doar trei universități (Universitatea Tehnică din Silezia, Universitatea Tehnică Wrocław, Universitatea din Varșovia), au început procesul de implementare a sistemului de calculare a costurilor totale prin elaborarea unor modele adecvate.

La nivel de sistem nu există nici o abordare coordonată, nici sprijin din partea guvernului sub formă de resurse umane sau financiare. În plus, noile reglementări privind gestiunea financiară în învățământul superior, care a intrat în vigoare în 2011, nu atrag suficientă atenție la activitățile de cercetare a universităților. Acest fapt blochează elaborarea unei metodologii coerente. Instituțiile au răspuns la noile prevederi legale pentru managementul financiar-contabil prin prioritizarea modificărilor care nu sunt legate de sistemul de calculare a costurilor totale. Adaptarea sistemelor informatice ale universităților va reprezenta o altă provocare în procesul de implementare.

Atelierul național din Varșovia a avut ca scop principal sporirea, în continuare, a nivelului de constientizare, în special în rândul conducerii instituționale, în scopul formării unui nou impuls pentru activități suplimentare. Alegerile din 2012 ale unei noi conduceri în multe universități vor constitui un alt pas în procesul de elaborare a sistemului de calculare a costurilor totale în Polonia.

Portugalia

În 2007, un nou cadru legal pentru învățământul superior a stabilit noi reguli de guvernare universitară, care a inclus reglementări specifice pentru contabilitate. Deși acest lucru a deschis teoretic calea pentru contabilitatea costurilor universității, schemele naționale de finanțare pentru cercetare în Portugalia au rămas neschimbate. Astfel, cercetătorii portughezi sunt obișnuiți să primească finanțare pentru activități de cercetare pe baza costurilor suplimentare.

Metodologiile de calculare a costurilor totale au fost considerate relevante numai cu privire la proiectele PC7. Normele de rambursare ale PC7 au constituit principalii factori pentru inițierea discuțiilor cu privire la elaborarea

sistemului de calculare a costurilor totale. Cu toate acestea, există o abordare coordonată la nivel de sistem sau de sprijin din partea guvernului. Totuși, câteva universități au început să elaboreze o metodologie care, chiar înainte de impactul finanțării europene, a fost considerată drept un instrument de management strategic. Universitatea din Coimbra, de exemplu, a început cu un proiect pilot la o facultate în 2002, și a extins acest proiect la alte facultăți în următorii ani.

În momentul de față patru universități au metodologii de calculare a costurilor totale mai avansate. Unele dintre instituțiile care au discutat implementarea lor, au întâmpinat dificultăți mari în procesul de implementare, din cauza unei structuri extrem de autonome a facultăților. Cu siguranță, aceasta reprezintă o provocare suplimentară. Angajamentul conducerii și eforturile de comunicare aplicate au fost esențiale pentru realizarea unor progrese.

Deși discuțiile cu privire la modelul de calculare a costurilor totale s-au aprins în ultimii ani, schimbul de experiență între instituții s-a limitat la câteva evenimente, în cadrul cărora au fost discutate unele aspecte ale sistemului de calculare a costurilor totale și activități de benchmarking limitate efectuate de unele instituții individuale. Vizita de studiu în cadrul proiectului EUIMA la Universitatea din Coimbra, de asemenea, a adunat o serie de universități portugheze. La nivelul sistemului național de învățământ superior, atelierul de lucru a etalat diferența dintre nivelurile de implementare a universităților participante și implicarea lor ulterioară în schimbul de experiență.

De asemenea, aceasta a contribuit la definirea obiectivelor suplimentare pentru implemetarea sistemului de calculare a costurilor totale, cum ar fi definiția regulilor generale și o metodologie în vederea unui cadru regulat pentru activitatea contractuală, creșterea implicării cercetătorilor în proiecte europene, consolidarea aptitudinilor tehnice și a cunoștințelor personalului de sprijin; încurajarea cercetătorilor și echipelor de cercetare de a colabora predominant cu programe de finanțare care să permită calcularea costurilor totale, precum și o creștere a veniturilor pentru universitate.

Suedia

Modelul de calculare a costurilor totale a fost discutat în Suedia timp de mai mulți ani. În timp ce finanțarea externă cu contribuție limitată la costurile indirecte a crescut, fondurile guvernamentale directe au fost relativ stabile. În medie, mai puțin de jumătate din finanțarea activităților de cercetare se realizează din fonduri guvernamentale directe și pentru unele universități ponderea este chiar mai mică. În 1990 a fost luată o decizie parlamentară, că finanțarea cercetării externe ar trebui să contribuie atât la costurile directe, cât și indirecte ale universității. Rata a fost fixată la 12% (din costurile directe) pentru costurile indirecte, excluzând costurile pentru spații.

Această rată a crescut apoi de-a lungul anilor. În 2001 s-au purtat negocieri între universități și organizații de finanțare, care au dus la un acord cu privire la 18% pentru costurile indirecte și 17% pentru costurile pentru spații, astfel 35% în total. În mijlocul anilor 2000 acest acord a fost examinat de mai multe organizații de finanțare care au dorit să plătească mai puțin.

Conducerea universității, de asemenea, a realizat că odată cu creșterea fondurilor externe, costurile indirecte trebuie să fie partajate proporțional între guvern și finanțatorii externi. În același timp, Curtea de Conturi Națională din Suedia a criticat mai multe universități pentru o contabilitate a veniturilor incorectă, în special în ceea ce privește principii de contabilitate referitoare la finanțarea costurilor indirecte. Acest fapt a impus directorii financiari de la mai multe universități să elaboreze o metodologie de calculare a costurilor totale. Aș-numitul model SUHF (SUHF = Asociația Învățământul Superior Suedez) a fost elaborat în colaborare cu conducerea universității, ofițeri financiari și reprezentanți a unor agenții importante de finanțare a cercetării. Lucrarea a fost realizată prin intermediul grupurilor de reprezentare a tuturor universităților și colegiilor universitare din Suedia, atât la nivel de management cât și la nivel administrativ.

În toamna anului 2007 SUHF a decis să recomande tuturor membrilor săi să adopte modelul SUHF. Începând cu 1 ianuarie 2011 toate universitățile și colegiile universitare din Suedia au implementat modelul. Cu toate acestea, problema calculării costurilor pentru spații, care sunt în mare parte închiriate de către universități, nu a fost încă soluționată. În prezent, în cadrul unui grup de lucru SUHF se discută unele clarificări și modificări minore pentru acest model, inclusiv soluțiile pentru calcularea costurilor pentru încăperi.

Modelul SUHF se bazează pe costurile bugetate, nu reale. E necesar de făcut corectări în mod retroactiv pentru devieri de costuri pentru a arăta costurile reale. Fiecare instituție are diferite metode de alocare de timp, dar acestea de multe ori se bazează pe estimări de management, mai degrabă decât pe înregistrări de timp. Cei mai importanți factori de schimbare au venit din interiorul instituțiilor. Sistemului de calculare a costurilor totale a fost necesar în calitate de instrument strategic de management, precum și de luare a deciziilor și de control

intern îmbunătățit. Mai mult, a existat o necesitate de a îmbunătăți principiile contabile și a asigura sustenabilitatea financiară pe termen lung.

Un factor extern important a fost necesitatea de a prezenta informații corecte și transparente cu privire la costurile indirecte, și, astfel, a recâștiga încrederea și înțelegerea din partea organizațiilor de finanțare. De asemenea, regulile de rambursare în cadrul PC7, au jucat un rol important. Procesul de implementare în Suedia a fost coordonat, iar principiile generale comune, definițiile și limba au fost documentate de SUHF. La nivel național au fost organizate ateliere de lucru pentru a sprijini echipele de implementare din fiecare instituție. A fost elaborat un set de informații, s-au colectat întrebări frecvente și a fost creat un serviciu pentru a răspunde la întrebări.

Guvernul a susținut acest lucru și în decembrie 2009 a declarat în Acordurile Serviciului Public¹⁰ pentru organismele de finanțare a cercetării guvernamentale, că urmează a fi aplicat modelul de calculare a costurilor totale, și că granturile de cercetare ar trebui să finanțeze costurile directe și indirecte în proporții egale. Fundația Wallenberg, una dintre cele mai mari organizații private de finanțare a cercetării în Suedia, a sprijinit proiectul. Guvernul nu a furnizat sprijin financiar suplimentar.

Utilizarea unei metode de calculare a costurilor totale a dus la schimbări importante pentru majoritatea universităților din Suedia, în principal la nivel de management. Informațiile și nivelul de conștientizare privind costurile indirecte s-au îmbunătățit și au contribuit la un control financiar mai calitativ. Analiza costurilor îmbunătățită a sporit eficiența și, uneori, chiar a contribuit la schimbări organizaționale. Informațiile sunt, de asemenea, utilizate pentru o analiză comparativă între universități. Cu toate acestea, modelul nu este încă acceptat în rândul cercetătorilor. În timp ce organismele de finanțare publică a cercetării au acceptat acest model și au adoptat noi principii de finanțare, alte organizații de finanțare a cercetării non-guvernamentale au reacționat prin reducerea granturilor, fapt care a cauzat frustrare în rândul cercetătorilor și în cadrul managementului universitar.

Turcia

Atelierul de lucru național desfășurat în Turcia în septembrie 2010, în cadrul proiectului EUIMA al EUA, a dat un imbold universităților turcești, sub conducerea Consiliului de Învățământ Superior, de a iniția activitățile cu privire la calcularea costurilor totale. Universitatea din Ankara, Universitatea Tehnică din Istanbul și Universitatea Kocaeli, care reprezintă unele dintre cele mai mari și mai importante centre universitare din țară, și-au unit forțele în acest proiect.

Unul dintre succesele majore ale atelierului a fost obținerea sprijinului tuturor organizațiilor interesate centrale din Turcia, inclusiv trei ministere relevante și organisme de finanțare a învățământului superior și a cercetării. Implicarea acestora a reprezentat o provocare și un factor-cheie de succes pentru elaborarea sistemului de calculare a costurilor totale. De asemenea, atelierul de lucru a unit marea majoritate a conducătorilor universitari. Ca rezultat al acestui atelier de lucru a fost stabilit un grup pilot de universități pentru a elabora și implementa modelul de calculare a costurilor totale sub conducerea unui grup de lucru înființat de către Consiliul Învățământului Superior din Turcia. Ca urmare a recomandărilor experților EUA și internaționali, principalele organizații interesate au ajuns la concluzia că modelul de calculare a costurilor totale ar trebui să fie plasat în centrul eforturilor de creștere a responsabilității universităților turcești, deoarece acest lucru ar deschide calea pentru mai multă autonomie universitară în viitor. Această decizie a coincis cu eforturile recente ale Consiliului Învățământului Superior și Ministerului Finanțelor în vederea modernizării sistemelor financiare ale instituțiilor de învățământ superior din Turcia.

Grupul pilot inițial a constatat din trei universități¹¹ cu activități de cercetare considerabile suportate de diverși finanțatori. La începutul anului 2011 o altă universitate¹² s-a alăturat grupului. După elaborarea unui ghid de lucru, s-au stabilit grupuri de proiecte instituționale și naționale. Un rol important al grupului instituțional, care a constatat din membri conducerei de vârf, departamente financiare, centre de finanțare a cercetării și birouri internaționale, a fost de a planifica și monitoriza faza de implementare, și a spori nivelul de conștientizare în rândul comunității academice. Grupul de lucru național a fost creat pentru a face schimb de informații și de experiență privind punerea în aplicare a sistemului de calculare a costurilor totale în patru instituții, și de a lucra în conformitate cu o anumită metodologie, care s-a bazat pe calculul costurilor pe bază de pe activități.

¹⁰ Instrucțiunile ministerului pentru agențiile guvernamentale.

¹¹ Universitatea din Ankara, Universitatea Tehnică din Istanbul; Universitatea din Kocaeli

¹² Universitatea Kadir Has.

Planul este de a avea o metodologie implementată în cele patru universități pilot până la sfârșitul anului 2012. În urma implementării în aceste universități pilot, metodologia va fi răspândită în alte universități din Turcia, iar instituțiile pilot își vor împărtăși experiența lor. De asemenea, partenerii proiectului au oferit Consiliului de Învățământ Superior un proiect de lege, care include o definiție și o explicație cu privire la importanța sistemului de calculare a costurilor totale. Scopul este de a încorpora modelul în legea națională cu privire la învățământul superior.

Regatul Unit

Activitățile de cercetare din Regatul Unit sunt concentrate în principal în universități, și mult timp au fost dependente în mare măsură de finanțare competitivă, pe bază de subvenții. Sistemul în vigoare funcționează conform principiului de "suport dual", prin care universitățile primesc finanțarea de bază de la consiliul lor de finanțare naționale, care este conceput pentru a acoperi costurile de infrastructură asociate activităților de cercetare necesare pentru a sprijini proiecte de cercetare pe bază cintractuală. Cu toate acestea, prin anii 1980 și 1990 finanțarea de bază nu a reușit să țină pasul cu creșterea semnificativă a activităților de cercetare, finanțate din surse tot mai diversificate, ceea ce a dus la investiții insuficiente semnificative în infrastructură și restanțe pentru întreținerea clădirilor și facilităților.

În urma unui Control al Transparenței în 1998, guvernul britanic, recunoscând rata insuficientă de investiții, a oferit o sumă suplimentară de 1,8 miliarde de euro pentru infrastructura universităților cu condiția că universitățile vor raporta în mod transparent cu privire la cheltuieli. Începând cu anul 2000 toate universitățile din Regatul Unit au adoptat modelul TRAC (Abordare Transparentă a Cheltuielilor) în care acestea trebuie să raporteze venituri și cheltuieli pentru activități de predare, cercetare și altele.

TRAC este o metodologie elaborată la nivel național de calculare a costurilor pentru activități, care utilizează sondaje cu privire la folosirea timpului personalului academic (nu fișe de pontaj), ca generatoare de costuri pentru a aloca toate cheltuielile pentru activități relevante. TRAC, de asemenea, include ajustări proxy ale costurilor create pentru a ține seama de faptul că costurile "reale" ale universităților sunt mai mari decât cheltuielile stabilite istoric din cauza unei combinații de: subevaluarea valorii activelor din unele instituții; investiții insuficiente în active fizice (restanțe pentru întreținere, de exemplu) și în servicii și sprijin pentru studenți, precum și necesitatea de a permite un surplus sau marjă de risc, finanțare și dezvoltare.

Metodologia TRAC a scos în evidență eșecul continuu al universităților de a acoperi costurile totale pentru cercetare: veniturile din fondurile pentru activități de cercetare competitivă, plus fondurile de bază în calitate de suport dual au fost semnificativ mai mici (de peste 1,2 miliarde de euro pe an) decât costurile reale pentru activitățile de cercetare realizate. Universitățile, încurajate în mare măsură de către finanțatori și de exerciții naționale de evaluare a calității, au elaborat o "cultură de cost redus", în care volumul activităților de cercetare și rezultatele au fost mult mai importante decât volumul de recuperare a costurilor.

În urma unor consultări în 2003 cu privire la sustenabilitatea activităților de cercetare, guvernul britanic a introdus o cerință ca universitățile ar trebui să "recupereze, în total, costurile economice totale pentru toate activitățile lor". Acest fapt a dus la elaborarea, în anul 2005, a unei metodologii naționale de identificare a costurilor economice totale (FEC) pentru activitățile de cercetare la nivel de proiect. Inițiativa a fost gestionată de către universități, cu metodologia FEC fiind elaborată de un grup pilot compus din nouă universități cu profiluri diferite, care lucrează în strânsă colaborare cu consiliile de finanțare națională și cu finanțarea de la guvern.

În cadrul proiectului FEC, universitățile utilizează date din sistemul TRAC pentru a calcula costurile pentru sedii și costurile indirecte. Apoi ele identifică, la nivel de proiect, toate costurile directe și indirecte pentru activități de cercetării, indiferent dacă sponsorul va acoperi sau nu toate aceste costuri. Guvernul a acceptat să mărească volumul de finanțare cu condiția că volumul activităților să nu scadă, alocând fonduri suplimentare pentru consiliile de cercetare, astfel încât acestea din urmă să acopere 80% din "costurile economice totale" pentru toate activitățile de cercetare finanțate. Intenția a fost de a elimina subvențiile încrucișate de la cercetare la predare, și de a asigura finanțarea adecvată a infrastructurii. În schimb, universitățile trebuiau să demonstreze că sunt capabile să gestioneze activitățile lor de cercetare pe o bază durabilă.

Deși accentul FEC a fost pus inițial pe activități de cercetare, în 2005/2006 a fost efectuată o revizuire de către consiliul de finanțare pentru a extinde utilizarea sistemului TRAC în furnizarea de date necesare pentru finanțarea activităților de predare. Aceasta a condus la introducerea în 2007 a unui cadru național pentru calcularea costurilor pentru activități de predare bazate pe principiile metodologiei TRAC. TRAC (T) – furnizarea de informații cu privire la costurile economice totale pentru predare la diferite discipline.

O nouă revizuire a fost realizată în 2010, pentru a evalua situația cu privire la finanțarea activităților de cercetare în universități, pentru a reflecta dacă sectorul a utilizat fondurile în mod sustenabil, și dacă instituțiile din

Învățământul superior au fost eficiente și economice în utilizarea fondurilor publice. Raportul a confirmat faptul, că sectorul de învățământ superior trebuie să fie transparent și eficient în utilizarea fondurilor publice, dar a constatat că, atunci când sistemul TRAC a fost inclus în calcularea costurilor economice totale pentru proiecte de cercetare individuale, nu s-au specificat în mod clar cerințele de utilizare eficientă a fondurilor pentru cercetare în cadrul universităților. Fiind acum în stare să-și identifice mai bine costurile pentru activitățile de cercetare, universitățile nu au luat măsuri adecvate pentru a ține costurile sub control. Raportul a făcut mai multe recomandări-cheie cu privire la modul în care universitățile ar putea reduce ratele lor de costuri indirecte, prin introducerea unor indicatori de eficiență, precum și prin încurajarea utilizării mai intense a activelor existente și noi în cercetarea de bază.

Procesul de implementare a sistemelor TRAC și FEC a fost lung, a folosit resurse semnificative și a necesitat unele schimbări culturale majore în cadrul universităților. Faptul, că a fost coordonat la nivel național de către universități în sine cu sprijinul deplin (atât financiar, cât și tehnic) din partea guvernului, a ajutat foarte mult. Problema-cheie (valabilă până acum) reprezintă tensiunea dintre stimulentele la nivel academic de a obține finanțare pentru activități de cercetare și publicarea lor, și presiunea asupra universităților de a acoperi, în orice fel posibil, costurile reale pentru toate activitățile lor.

Se poate spune că aplicarea sistemelor TRAC și FEC a fost de succes, deoarece a existat o schimbare culturală în universitățile din Regatul Unit cu privire la implicarea resurselor în orice proiect. În general, s-au ameliorat procedurile de recuperare a costurilor. Deoarece sistemul TRAC se axează în primul rând de analiza costurilor, unele universități utilizează aceste date pentru a informa sistemele lor interne de alocare a resurselor. Totuși, deși sistemele TRAC și FEC continuă să evolueze din 2005, procesul a devenit mai dificil, iar procesele de asigurare mai costisitoare și detaliate.

Bibliografie

EUA (2008): [*Financially sustainable universities. Towards full costing in European universities*](#). Brussels.

EUA (2010a): [*Impact of the economic crisis on European universities*](#). Brussels, May 2010.

EUA (2010b): [*Impact of the economic crisis on European higher education institutions*](#). Brussels, October 2010.

EUA (2011a): [*Impact of the economic crisis on European universities*](#). Brussels, January 2011.

EUA (2011b): [*Impact of the economic crisis on European universities*](#). Brussels, June 2011.

EUA (2011c): [*Financially sustainable universities II: European universities diversifying income streams*](#). By Thomas Estermann and Enora Bennetot Pruvot. Brussels.

EUA (2009-2012): [*European Universities Implementing their Modernisation Agenda*](#). Material from the project. <http://www.eua.be/eua-projects/current-projects/euima/euima-full-costing.aspx>

EUA (2012): [*EUA's Public Funding Observatory*](#). Brussels, June 2012.

European Commission (2006): [*Community Framework for State Aid for Research and Development and Innovation*](#). Official Journal of the European Union, 2006/C 323/01. Brussels, December 2006.

Finnish Ministry of Finance (2011): Accounting of total costs and financing jointly financed activities based on total costs (available only in Finnish).

RCUK/UUK (2009): [*RCUK/UUK Review of the Impact of Full Economic Costing on the UK Higher Education Sector*](#). A report prepared for Research Councils UK and Universities UK by a panel chaired by Professor Alan Alexander FRSE.

Asociația Europeană a Universităților

Asociația Europeană a Universităților (EUA) este o organizație reprezentativă a universităților și conferințelor 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, cercetare și inovare. Datorită interacțiunii cu o serie 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 bune practici între universități. Rezultatele activității EUA sunt puse la dispoziția membrilor și părților interesate prin intermediul conferințelor, seminarelor, paginii web și publicațiilor.

