

Managementul economico-financiar în contextul Sistemului Instituțional de Management al Calității

Argumentație

1. Instituțiile de învățământ superior aplică principiile, reglementările și mecanismele prevăzute în actele normative astfel încât să se asigure utilizarea cu eficiență a resurselor financiare corespunzător realizării indicatorilor activității de bază.

2. **Activitatea financiară** este definită ca parte integrantă a activității academice și ca o componentă a *eficacității educaționale*. Evaluarea și asigurarea calității în domeniul activității financiare vizează: *raportul venituri-cheltuieli și managementul financiar*.

3. Evaluarea și asigurarea calității privind *raportul dintre venituri și cheltuieli* se realizează printr-un sistem de standarde și indicatori care vizează:

- a) nivelul optim al veniturilor pentru funcționarea normală a instituției;
- b) volumul și ponderea veniturilor pe surse (de la bugetul de stat, din taxe de studii, din granturi și contracte de cercetare, din prestări de servicii specifice, din alte surse);
- c) structura veniturilor pe facultăți, departamente și unități de cercetare;
- d) criteriile de stabilire a cuantumului taxelor de studii și a celorlalte prețuri ale serviciilor prestate de Universitate, în condițiile unor raporturi optime preț/calitate și, respectiv, preț-costuri;
- e) volumul și structura generală a cheltuielilor;
- f) ponderea fondurilor pentru dezvoltare (investiții, dotări) în totalul veniturilor, respectiv în totalul cheltuielilor;
- g) volumul și structura cheltuielilor de personal pe categorii (personal didactic, personal de cercetare, personal TESA);
- h) volumul și structura cheltuielilor materiale;
- i) raportul venituri-cheltuieli la nivel instituțional și la nivelul structurilor descentralizate (facultăți, departamente, unități de cercetare);

4. Evaluarea și asigurarea calității la nivelul *managementului financiar* se realizează printr-un sistem de standarde și indicatori care vizează:

- a) corelarea managementului financiar cu managementul academic și utilizarea finanțelor Universității în acord cu strategia de dezvoltare instituțională;
- b) procedurile de stabilire, de evidență și de urmărire a veniturilor și cheltuielilor pe surse și destinații;
- c) procedurile de stabilire, de evidență și de urmărire a veniturilor și cheltuielilor pe structurile descentralizate (centre de responsabilitate bugetară): facultăți, departamente, unități de cercetare, compartimente de servicii și tehnico-administrative;
- d) criteriile și procedurile de susținere financiară a structurilor care înregistrează deficite și modalitățile de compensare internă a deficitelor;
- e) criteriile și modalitățile de determinare a eficienței economico-financiare a activităților Universității și de îmbinare a eficienței cu calitatea.

Structura veniturilor și cheltuielilor Universității

Venituri

1. **Sold din anul precedent**
2. **Venituri proprii:**
 - sume primite de la MEC drept finanțare de baza ;
 - venituri proprii din taxe de studii ;
 - alte venituri proprii potrivit legii.
3. **Venituri din activitatea de cercetare științifică**
4. **Alocații de la bugetul de stat cu destinație specială, pentru:**
 - reparatii capitale ;
 - subvenții pentru camine si cantine;
 - dotari si alte investitii;

- burse ;
 - alte forme de protecție socială a studenților;
 - sume alocate pentru realizarea unor obiective de investiții;
 - finanțarea de proiecte cofinanțate din alocații de la bugetul de stat și surse externe.
5. **Venituri din microproducție**
 6. **Venituri proprii ale căminelor și cantinelor**
 7. Sume în lei din **finanțare externă**, pentru realizarea unor proiecte cofinanțate de la bugetul de stat și din credite externe.

Cheltuieli

1. Cheltuieli pentru activitatea de bază
2. Cheltuieli pentru activitatea de cercetare științifică, proiectare, consultanță și expertiză
3. Cheltuieli din alocații de la bugetul de stat cu destinație specială, din care:
 - cheltuieli pentru reparații capitale;
 - cheltuieli pentru camine cantine;
 - cheltuieli pentru dotări și alte investiții;
 - cheltuieli pentru burse;
 - cheltuieli pentru alte forme de protecție socială;
 - cheltuieli pt. Realizarea unor obiective de investiții;
 - cheltuieli pentru proiecte cofinanțate din alocații de la bugetul de stat și surse externe.
4. Cheltuieli pentru microproducție.
5. Cheltuieli pentru camine și cantine studentesti.
6. Cheltuieli alocate de către MEC provenite din surse externe rambursabile.

Volumul și structura cheltuielilor de personal :

Cheltuieli cu salariile:

- fondul aferent salariilor de bază,
- salarii de merit,
- indemnizații de conducere,
- spor de vechime,
- sporuri pt. condiții de muncă,
- alte sporuri,
- fondul de premii,
- fond de posturi ocupate prin cumul,
- fond aferent plății cu ora,
- fond pentru convenții civile,
- indemnizații plătite altor persoane din afara instituției,
- alte drepturi salariale.

Contribuții pt. asigurările sociale de stat

Contribuții pt. Asigurările de somaj,

Contribuții pt. asigurările sociale de sănătate,

Deplasări, detașări, transferuri:

- în țară,
- în străinătate

Tichete de masă,

Contribuții pt. accidente de muncă.

Volumul și structura cheltuielilor materiale:

Drepturi cu caracter social:

- rechizite școlare,
- transport studenți,
- hrană,
- medicamente,

Cheltuieli pentru întreținere și gospodărire,

- încălzit,
- iluminat și forța motrică,
- apă canal salubritare,
- materiale și prestări servicii cu caracter funcțional,
- alte materiale și prestări servicii.

Cheltuieli pentru microproducție
 Obiecte de inventar,
 Reparații curente,
 Reparații capitale
 Carte și publicații
 Protocol,
 Protecția muncii
 Cheltuieli de capital

Indicatori ai veniturilor care reflectă **capacitatea de a genera venituri** (CGV)

Universitatea exercită, în grade diferite (pe compartimente), un control asupra surselor de venit.

Veniturile din taxe de studii sunt în mare măsură controlabile.

Veniturile din refacere de discipline, venituri din admitere, venituri din închirieri de spații etc sunt mai puțin controlabile, datorită gradului ocazional de încasare.

Periodicitatea veniturilor este esențială în analiza privind solvabilitatea financiară, întrucât achitarea datoriei implică un anumit grafic de efectuare a plăților care, odată stabilit, trebuie respectat.

Indicatori ai veniturilor

Veniturile universității se compun din:

1. Venituri încasate de la studenți sau pentru studenți:

- alocațiile bugetare primite în funcție de numărul studenților echivalenți,
- venituri din taxe de studii, încasate de la studenții cu taxă,
- alte venituri încasate de facultăți de la studenți: refacere de discipline, taxe pt. transfer la alte universități, taxe de admitere etc.

Aceste venituri constituie veniturile facultăților din care se repartizează un procent pentru dezvoltarea generală a Universității.

2. Venituri din microproducție (incasări bari și editura)

3. Venituri din închirieri

4. Venituri din activitatea de cercetare

5. Alte venituri

Bugetul aferent activității de bază a Universității Procedura de determinare și gestionare a veniturilor și cheltuielilor

A. Veniturile

1. Veniturile aferente activității de bază a instituției se stabilesc pe baza a patru repere:

- a) **planul de învățământ** al fiecărei specializări;
- b) **numărul de studenți** școlarizați la fiecare specializare și pe fiecare an de studiu;
- c) **numărul formațiilor de studii** (serii de curs și grupe de seminar (laborator));
- d) **sumele pe student** (subvenții, taxe).

Prin agregarea acestor repere, rezultă un *indicator sintetic* pe care îl denumim **venit pe ora convențională de activitate didactică**.

2. **Planul de învățământ** este *totalitatea disciplinelor și activităților didactice* din curriculum-ul fiecărei specializări care *sunt normate în statele de funcții de personal didactic* pe baza *numărului de ore convenționale*, conform Statutului Personalului Didactic.

a) **Sursa de finanțare a unui plan de învățământ** și, respectiv, a *posturilor didactice* aferente acestuia o reprezintă **veniturile** ce rezultă din *numărul de studenți* și din *sumele pe student* (alocațiile de la bugetul de stat și taxele de studii).

b) Procedura de calcul al *venitului pe ora convențională* din planul de învățământ, respectiv din statul de funcții de personal didactic, pornește de la următoarele date de start:

- ora fizică de curs este egală cu 2 ore convenționale;
- ora fizică de seminar este egală cu 1 oră convențională;
- în cazul studiilor postuniversitare (masterat, specializare), al cursurilor de perfecționare și al altor forme de învățământ stabilite potrivit SPD, ora fizică de curs este egală cu 2,5 ore convenționale, iar ora fizică de seminar este egală cu 1,5 ore convenționale.

3. **Numărul de studenți** se evidențiază pe 5 categorii, cărora le corespund **5 surse distincte de venituri**, respectiv:

- a) studenți de la învățământul universitar de zi în regim de subvenție de la bugetul de stat;
- b) studenți de la învățământul universitar de zi în regim cu taxă;
- c) studenți de la învățământul postuniversitar în regim de subvenție de la bugetul de stat;
- d) studenți de la învățământul postuniversitar în regim cu taxă;
- e) studenți de la învățământul la distanță în regim cu taxă.

Primele 4 categorii reprezintă *numărul total de studenți* pe baza căruia se întocmesc statele de funcții de personal didactic ale catedrelor și se determină *veniturile brute* ale acestora.

Numărul de studenți de la *învățământul la distanță*, precum și sumele corespunzătoare acestuia, se evidențiază distinct și urmează a fi gestionate potrivit hotărârii Senatului sau, după caz, ale fiecărei facultăți sau ale fiecărei catedre.

4. **Veniturile totale brute** aferente unui *plan de învățământ* al unei *specializări* se calculează prin înmulțirea *numărului de studenți* de la specializarea respectivă cu *sumele pe student*, după cum urmează:

- a) pentru **învățământul subvenționat**, se înmulțește **numărul de studenți echivalenți** cu **alocația pe student** echivalent (potrivit clasificării CNFIS pe domenii);
- b) pentru **învățământul cu taxă** se înmulțește **numărul fizic de studenți** cu **cuntumul taxei**.

5. Pentru a determina *venitul efectiv pe ora convențională* de activitate didactică se folosește indicatorul numit **oră convențională finanțată**. Acest indicator depinde de *numărul de studenți*, de *suma (alocația) pe student*, precum și de *numărul formațiilor de studiu*. Acest indicator este necesar întrucât:

- a) cursul se desfășoară cu toți studenții unei serii și, prin urmare, **ora convențională de curs este finanțată cu sumele corespunzătoare numărului total de studenți**;
- b) seminarul se desfășoară pe grupe și, prin urmare, pentru a ajunge la numărul total de studenți din seria de curs, adică la aceeași valoare cu ora de curs, **ora de seminar trebuie să se repete de un număr de ori egal cu numărul de grupe**. Rezultă că:

- pentru **cursuri**, **ora convențională finanțată = ora convențională**;
- pentru **seminarii**, **ora convențională finanțată = ora convențională x 1 / Nr.grupe**

6. *Venitul pe ora convențională finanțată* se stabilește ca **raport** între *veniturile totale brute* aferente planului de învățământ - calculate potrivit pct.4 - și *numărul total de ore convenționale finanțate*. Acest indicator este aplicat ca bază de calcul al veniturilor la nivelul fiecărui **post didactic**, la nivelul **catedrelor** și al **facultăților**, precum și în efectuarea **transferurilor** între catedre și facultăți.

7. Pentru efectuarea **transferurilor** între catedre și facultăți, fiecare catedră întocmește și transmite, pentru specializările care îi sunt subordonate, **note de comandă** către catedrele colaboratoare, în care se precizează *disciplina*, *anul de studiu* și *semestrul*, *numărul de studenți*, *numărul de grupe*, *numărul de ore fizice* și, respectiv, *convenționale*, și, potrivit acestora, *sumele* ce vor fi transferate. Notele de comandă sunt semnate de șeful catedrei și de decanul facultății și avizate de rector.

8. **Veniturile fiecărei facultăți** se stabilesc ca *sumă a veniturilor catedrelor* din subordine.

9. **Veniturile nete** ale facultăților și catedrelor sunt veniturile care rămân la dispoziția fiecărei facultăți, respectiv, a fiecărei catedre, *după ce au fost virate sumele corespunzătoare contribuției fiecărei facultăți la fondurile generale ale Universității* și ale *fiecărei catedre la fondurile generale ale facultății*.

a) Contribuțiile la fondurile Universității se stabilesc **procentual** pe *categorii de venituri* și, respectiv, pe *capitole de cheltuieli*. Procentele acestor contribuții *se aprobă anual de către Senat* și se pot actualiza periodic în funcție de dinamica veniturilor și a cheltuielilor.

b) Datorită modului în care sunt stabilite veniturile brute ale facultăților și catedrelor, **procentele privind contribuțiile la Universitate sunt aceleași pentru toate catedrele și facultățile**.

c) **Veniturile nete efective ale fiecărei catedre sunt veniturile care rămân la dispoziția catedrei după ce au fost virate contribuțiile la fondurile generale ale facultății**. Aceste contribuții se stabilesc procentual de către consiliul facultății.

Raportul venituri-cheltuieli la nivelul fiecărui stat de funcții și al fiecărui post didactic se calculează la nivelul **veniturilor nete ale catedrelor**.

B. Cheltuielile

1. Analog cu stabilirea veniturilor, *cheltuielile se stabilesc începând cu nivelul **catedrelor*** și, în primul rând, cu *cheltuielile aferente statului de funcții de personal didactic* al fiecărei catedre. Pentru a converti cheltuielile pe *an universitar* (așa cum sunt întocmite statele de funcții) în cheltuieli pe *an financiar* (așa cum se întocmește bugetul) se procedează în modul următor:

a) *cheltuielile anuale aferente normelor de bază* (ale titularilor) se stabilesc prin înmulțirea cheltuielilor pe o lună de referință (de preferat o lună „plină”) cu 12;

b) *cheltuielile anuale aferente posturilor vacante* (la cumul și p.o) se stabilesc prin înmulțirea cheltuielilor pe o lună de referință (de preferat o lună „plină”, fără vacanțe sau sesiune) cu 10 sau, după caz, cu 9, 8, 7 ș.a., la decizia Senatului.

c) *regularizarea veniturilor și a cheltuielilor* impusă de rezultatele admiterii sau de modificări ale statelor de funcții sau planurilor de învățământ, de modificări ale alocațiilor de la bugetul de stat sau ale taxelor ș.a. se efectuează în *perioada septembrie-octombrie* a anului financiar în curs și în *perioada ianuarie-februarie* a anului financiar următor (după încheierea contractului instituțional cu MEC).

2. Cheltuielile pentru acoperirea **tichetelor de masă** se includ în *cheltuielile aferente statelor de funcții de personal didactic ale catedrelor*.

3. În cheltuielile catedrelor sunt incluse și acele *cheltuieli de personal* care rezultă din plata unor **activități necuprinse în statele de funcții** (cursuri de limbi străine, de informatică, alte programe).

4. Cheltuielile aferente plății mentorilor de *practică pedagogică*, precum și activităților prestate în cadrul **examenelor de grade didactice** sunt cuprinse în capitolul de cheltuieli ale DPPD, respectiv al Catedrei de Pedagogie, Psihologie și Didactică și trebuie acoperite din veniturile acestei catedre.

5. **Contribuțiile catedrelor la fondul general al facultății** trebuie să asigure acoperirea următoarelor cheltuieli:

- *cheltuielile cu salariile și alte venituri ale personalului tehnico-administrativ* din subordinea directă a facultății;
- *cheltuielile cu deplasările* aprobate de facultate;
- *cheltuielile materiale* care pot fi evidențiate distinct la nivelul fiecărei facultăți;
- *cheltuielile materiale și de personal al unităților de cercetare*, servicii ș.a din subordinea facultății;
- în funcție de strategia promovată, facultățile pot să constituie, prin contribuții de la catedre, și alte fonduri cum sunt: *fondul de dezvoltare (pentru dotări și investiții)*, *fondul de solidaritate* (pentru sprijinirea catedrelor cu probleme financiare), *fondul pentru finanțarea cercetării științifice* ș.a.

În calculul raportului venituri-cheltuieli necesar aprobării statelor de funcții de către conducerea Universității se aplică un procent unic de 10% al contribuțiilor catedrelor la fondurile generale ale facultății. Acest procent va putea fi modificat de către consiliul facultății, după aprobarea statelor de funcții, cu obligația menținerii echilibrului dintre venituri și cheltuieli.