

# Aktualno stanje na Sveučilištu u Zagrebu

Aleksa Bjeliš  
*Sveučilište u Zagrebu*

## Polazni citat

(iz jednog od tri izvora na kojima se temelji prezentacija)

- Funding without strategy lacks orientation
- Strategy without funding (incentivies) is useless

## Redoslijed:

- uvid u stanje
- strategija
- inicijative, mjere, odluke (u optimalnom slijedu ...)

# Polazni dojam:

- izrazito kaotičan sustav

*ne zbog puno stohastičkih varijabli, već zbog*

- koegzistencije (barem dvaju) makrokonceptata prisutnih (i jako povezanih) u realnosti (tj. na Sveučilištu)

## ***Koncepcije (i prijedlozi strategija):***

### **I: Istraživačko sveučilište:**

- Stabilna potpora iz državnog proračuna (ugovorne obveze s predvidivošću ishoda),  
*i*
- Kompetitivno financiranje istraživačkih djelatnosti (sa spremnošću na nepredvidivo)

### ***Napomene:***

- diversifikacija u vrstama poduzetništva tj. u načinima i izvorima financiranja istraživačkih segmenata;
- integracija vs pokretački elementi (dosadašnje) rascjepkanosti;

## II. Komercijalno sveučilište:

- Visoko obrazovanje kao privatno (a ne javno) dobro treba se financirati tržišno (školarinama) – dakle nepredvidivo;
- Istraživanja trebaju biti “korisna” (dakle predvidiva);

## Izvedenica (*primjer*):

- **KS:** Sustav nije proračunski pod-financiran (*već neučinkovito financiran*)  
SuZ: preko 5000 eura po studentu;
- **IS:** Sustav je nedovoljno proračunski financiran (*nakon što se uzme u obzir da se oko 40% državnih proračunskih sredstava alocira u istraživanja*)  
SuZ: 2000 do 3000 eura po studentu;

## OECD podaci:

- Hrvatska - oko 3000 eura
- EU-25 - 8.600 eura (Švedska 14.000 eura, samo Belgija, Danska, Nizozemska, Austrija i Švedska više od 10.000 eura)
- USA - 20.000 eura

## Prostor za kompromise (?):

- Suženiji (nego kada nema strategija)

Ipak:

- još uvijek mogući razni putevi do istog cilja (tj. izravniji i manji izravni hodogrami);
- Osjetljiva pitanja odnosa brzine i učinkovitosti...

## Ovdje:

- ne analiza razlika, afirmiranje svog, pobijanje suparničkog pristupa, i t.d. (što ionako stalno radimo, i deklarativno i djelatno, ...), **već** →

## Kompilacija triju izvora:

- **Sveučilište u Zagrebu (SuZ);**
  - statut, godišnji obračun za 2006., prijedlog novog Pravilnika o osnovama financiranja SuZ (**T. Ćurko**, prorektor)
- **University of Montenegro (UoM):**
  - statute, funding plan for 2007 (**S. Škuletić**, vicerector)
- **Comments** on the University funding system in Montenegro [**F. Ziegele**, Centre for Higher Education Development (**CHE**), Germany]



## SuZ – Statut

- 100.3; Sveučilište će općim aktom pobliže propisati opće uvjete poslovanja i odgovornosti u poslovanju Sveučilišta i njegovih sastavnica.
- 101.2; Sveučilište i sastavnice donose svoje proračune.
- 101.5; Sredstva za rad Sveučilišta, koja nisu osigurana u Državnom proračunu RH eć su pribavljena na tržišu ..., sastavni su dio proračunskih prihoda sastavnica koje su ih ostvarili, a time i proračuna Sveučilišta.
- 106.1; Visoko učilište može upisati pojedini studij do granica svog kapaciteta.
- 107.1; Svi prihodi i rashodi ... u razdoblju od tri kalendarske godine predviđaju se planom proračuna Sveučilišta ...

## • SuZ – Statut

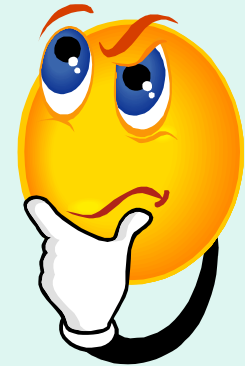
### Čl.111:

#### Fond za razvoj Sveučilišta:

- |                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| • preddiplomski i diplomski studiji | 3% |
| • poslijediplomski studiji          | 2% |
| • znanstvena i stručna djelatnost   | 1% |
| • zakupnine                         | 6% |
| • darovi i sponzorstva              | 0% |
| • ostali prihodi                    | 3% |

**Sredstva će se trošiti sukladno općem aktu  
Sveučilišta**

# Kako je određen pristup i način razmišljanja?



- Sveučilište u Zagrebu je – edukativno, istraživačko, vodeće u regiji
- Postignuta kvaliteta i ugled – dovoljno prostora za napredak

## **NAČELO PRI IZRADI PRAVILNIKA**

- zatečenoj strukturi definirati zadatke i osigurati prostor za djelovanje
- financirati fiksne troškove objektivnih kapaciteta
- objektivni kapacitet na temelju kadrovskih i prostornih uvjeta
- zaštititi imovinu i opremu

- **UoM; statute**

- Rector is responsible for the annual financial plan and other financial reports that are considered and adopted by the Managing Board, as well as for managing budget of the University.
- ... organizational units of the University have a separate **sub-accounts and separate accounts** ...
- ...organizational units of the University are obliged to transfer **20%** from the total financial assets obtained from the **scholarships** to the University bank account.
- ... organizational units are obliged to transfer **10%** to their account and **10%** to the University budget from the gross profit acquired at the market, ...
- Remaining financial assets are transferred to the sub-account of the unit and are distributed according to its financial plan and **decision taken by the dean ... with the approval of rector.**

# CHE

## 3 pillars:

- basic finance by contract (incl. research),
- performance-orientation inside university,  
*formula funding; trend from input (cost oriented) to output (performance oriented)*
- innovation through state programmes and university innovation pool  
*contract funding*

## CHE: major similarities between international trends and the Montenegro model

- faculty integration, relevance of institutional level
- university as employer (*SuZ – ne*)
- financial diversification, creating legal basis for entrepreneurial action
- decentral financial responsibility (budgetary flexibility of faculties)
- competitive research funding
- revenue sharing between central and decentral units in university (*SuZ –oko deset puta manje nego UoM*)

## CHE: possible problems

- no performance measures with financial relevance (number of graduates, drop-outs...)
- low performance-orientation in planning and accountability
- input-oriented inspection process, no link with output/performance control

## CHE: possible problems

- incentives for staff maximization?
- rewards for faculty cooperation?
- justification by expenditure category: low incentives for efficiency?
- tuition fees: enough demand-steering?



## CHE: possible problems

- no clear link funding - strategy
- clear reallocation procedures of staff between faculties?
- no financial influence on university research portfolio
- high number of faculties

# CHE: possible problems

- no inclusive financial statement including all faculty revenues
- no approach to explain whole budget by cost per student, performance, innovations (3 pillars), input reporting is only formal transparency
- one-year budget creates uncertainty

## **SuZ (2006), oko 66.000 studenata:**

- Iz državnog proračuna 1.307.000.000
  - Vlastiti prihod 578.000.000
- UKUPNO 1.885.000.000 kn (255 milijuna eura)**

## **UoM (2007 – plan), oko 11.000 studenata :**

- Budget from Government 12.500.000
  - Compensation form Government 1.500.000
  - Incomes & donations 1.140.000
- TOTAL 15.140.000 euros**

**SuZ/UoM (po studentu) = 3.1**

## **Universitat Autònoma de Barcelona**

- 48.000 studenata
- Proračun 321 milijun eura
- 6.700 eura/student

## **Freie Universität Berlin**

- 34.000 studenata
- Proračun 350 (290+60) milijuna eura;
- 10300 eura/student

## **Utrecht University**

- 28.000 studenata
- Proračun 680 milijuna eura
- 24285 eura/student

## (Radni) zaključci:

- Prije proračuna temeljenog na pokazateljima uspješnosti (output oriented) – nužno je korigirati dosadašnje dubioze u proračunu temeljenom na potrebama (input oriented);
- Sveučilišne sastavnice moraju imati visoku razinu financijske samostalnosti, uz dobro definirane kriterije usklađene s misijom i strategijom sveučilišta;
- Može li nam sveučilište s tri puta nižim proračunom biti *benchmark* za promjene?