

Združenje evropskih univerz

PET NAČINOV DO IZBOLJŠANJA FINANCIRANJA UNIVERZE¹

Dve konferenci v letu 1995, ki sta bili posvečeni temi financiranja univerze, sta bili povod, da se je komisija Združenja evropskih univerz (Association of European Universities - CRE) 15. maja v Aarhusu odločila oblikovati več delovnih skupin, od katerih je ena proučevala problem financiranja univerz. Njen cilj je bil seznaniti rektorje, direktorje in administracijo z različnimi viri financiranja univerze, skupaj z njihovimi prednostmi in pomanjkljivostmi, da bi jim tako pomagali analizirati situacijo in oblikovati politiko na njihovi univerzi.

Uprava (komisije pri CRE - op. prev.) je ustanovila delovno skupino s profesorjem Pierrom Ducreyem kot sklicateljem in povabila tri eksperte, da bi zasnovali priporočila: Francoisa Thys - Clementa, Mortona Ballinga in Luca Webra. Prof. Weber je bil zadolžen za oblikovanje besedila in za vzdrževanje stikov z delovno skupino. Prvi osnutek besedila je skupina obravnavala maja 1996 v Santiagu de Compostela. Drugi osnutek, ki je povzemal pripombe na prvega, je bil med poletjem poslan v posvetovanje 80 članom CRE. Ta dokončna različica je približek proučevanih odgovorov delovne skupine iz začetka oktobra v Olomoucu.

Cilji in omejitve

Namen tega dokumenta je seznaniti rektorje, direktorje in administracijo s preprosto predstavitvijo različnih virov financiranja univerz, skupaj z njihovimi prednostmi in pomanjkljivostmi, in s tem pomagati analizirati situacijo na njihovi lastni univerzi, upoštevajoč različne smeri ukrepanja.

Avtorji se zavedajo, da velika raznolikost znotraj univerzitetnega sveta (sveta univerze) omejuje praktičen domet njihovih analiz in predlogov. Vendar pa niso nič manj prepričani, da lahko boljše poznavanje načel in možnosti pomaga univerzam v njihovih zahtevah po izvirni rešitvi, prilagojeni lokalnim pogojem.

To vodilo se osredotoča na dohodkovno stran univerzitetnega proračuna. Jasno je (seveda), da univerze lahko sprostijo osnovna sredstva za financiranje novih projektov z boljšim izkoriščanjem obstoječih virov.

Besedilo je razdeljeno na dva dela. Prvi del jedrnato orisuje sedanji kontekst financiranja univerz in podaja povzetek osnovnih ekonomskih pravil, drugi pa opisuje pet poti, ki naj jih vodilni na univerzi (uprava univerze - university authorities) preiščejo kot prednostno nalogo, da bi si pridobili novo ali dodatno financiranje.

¹ "Five ways to improve University Funding"/"Cinq pistes pour améliorer le financement des universités"; Združenje evropskih univerz (Association of European Universities (CRE)); februar, 1997

Kontekst oblikovanja univerzitetnih skladov

Od začetka 90. let se je velika večina evropskih univerz soočila s kruto realnostjo dveh nasprotujočih si trendov, porast pričakovanih storitev univerz in stagnacijo ali celo nazadovanje velikosti finančnih virov, ki so jim na razpolago. Ne da bi se spuščali v podrobnosti lahko rečemo, da rast zahtev lahko pripišemo naslednjim vzrokom: porast obsega (števila) mladih ljudi, ki želijo na univerzo, potreba po razvoju podiplomskega izobraževanja ali vseživljenjskega učenja, ki bi zadovoljilo zahteve trga delovne sile, potreba po ponudbi novih študijskih smeri kot tudi po razvoju vseživljenjskega učenja, potreba po upoštevanju razvoja znanosti. *Pojavlja se tudi obveza, da se obnovi naraščajoče sofisticirano znanstveno opremo, saj postaja zastarela ali pa ne zadošča varnostnim in okoljskim standardom.* Investicije v raziskovalne laboratorije, knjižnice, informacijsko tehnologijo in administracijo so temeljne, da bi le s tem zagotovili kvaliteto višjih izobraževalnih institucij.

Do porasta finančnih pritiskov prihaja zaradi zunanjih in notranjih vzrokov. Kar zadeva zunanje vzroke to pomeni, da se univerze ne morejo izogniti posledicam globalizacije in stopnjevanja kompetitivnega vzdušja, ki jo le - ta ustvarja (globalizacija - op.prev.). Za univerze kot zasebna podjetja ali državne entitete je težje pridobiti finančne vire, ker je v drugih dejavnostih tekmovalnost hujša, zato vsi (podjetja, državna telesa in davkoplačevalci) strožje nadzorujejo stroške. V nekaterih deželah (countries) so univerze prizadete zaradi naraščajoče tendence, da bi odločevalci (decision - makers), zlasti javnih oblasti, jedrnato oblikovali cilje na škodo univerzitetnega poučevanja in temeljnega raziskovanja.

Kar zadeva notranje vzroke, so univerze izpostavljene naraščanju (naraščajočim) pritiskom na njihovo unitarno (centralističen, enoten) proizvodnjo stroškov zaradi vsaj štirih razlogov:

- ker njihove usluge pretežno temeljijo na delu (labour)
- ker njihov management človeškega kapitala ni ravno fleksibilen
- ker se soočajo z naraščajočo tekmovalnostjo iz zasebnega sektorja, ki neusmiljeno išče nadarjene specialiste;
- ker pogosto niso dovolj investirale v tehnične metode raziskovanja ali v realizacijo stroškov, čeprav stroški računalniškega hardware-a upadajo.

Obstaja ničkoliko razlogov, da verjamemo, da se bo takšna situacija nadaljevala še naslednjih nekaj let. Zato si morajo univerze same zastaviti nekaj težkih vprašanj. Kar zadeva stroškovno plat, se morajo hitreje in bolje prilagoditi pričakovanjem družbe, bolj selekcionirati svoje storitve, deliti naloge z drugimi univerzami ali institucijami višješolskega izobraževanja, povečati učinkovitost s katero proizvajajo svoje storitve (services, usluge) in, končno, izboljšati transparentnost svojih izobraževalnih in raziskovalnih dejavnosti. To pomeni, da so se prisiljene prestrukturirati in izboljšati svoj management. Najti morajo tudi dodatne ali nove vire financiranja.

Čeprav je lahko ena od začetnih reakcij razočaranje ali pomanjkanje poguma, se zdi vredno izkoristiti priložnost tega prelomnega časa, ki nudi nove izzive, da bi

se okrepilo to, kar univerze prispevajo v družbo in sliko, ki jo projicirajo. To je tem bolj relevantno, če upoštevamo ključna poročila vplivnih teles, ki prepričljivo oživljajo velik pomen izobrazbe, vključujoč višjo izobrazbo, ki jo ima ta za družbo².

Ekonomski temelji financiranja univerz

Medtem ko problem financiranja univerz posega mnogo dlje od področja ekonomije, nam pa lahko ekonomska teorija pomaga zastavljati pravilna vprašanja in oblikovati pravilne strategije. Ekonomija nam pomaga prepoznati pet pomembnih tematik³.

a) Empirične raziskave so pokazale, da je trošenje za izobraževanje investicija (v človeški kapital), dobičkonosna tako za posameznika kot za družbo; nekateri so mnenja, da je vlaganje v človeški kapital celo bolj dobičkonosno kot vlaganje v fizični kapital. Ko faktor produktivnosti narašča, poraba za izobraževanje prispeva h gospodarski rasti in razvoju.

b) Potrebno je potegniti ločnico med uslugami univerze, ki se neposredno prilagajajo posamezniku (ekonomisti govorijo o zasebnih ali deljivih dobrinah), in med tistimi, ki se vežejo na skupnost (kolektivne ali nedeljive dobrine). Temeljna raziskava ali uporabniška raziskava, ki je manjšega obsega, se lahko ukvarja s kolektivnimi dobrinami, medtem ko je vseživljenjsko učenje pretežno zasebna dobrina. Temeljno in specializirano učenje ima status zasebne in kolektivne dobrine. Ne samo, da gre neposredno v dobro vsakega študenta, ampak tudi drugih državljanov, ki imajo posredno korist od dela, ki ga opravijo študentje. Z drugimi besedami, študij nekaterih proizvede zunanje koristi za druge, odtod status kolektivne dobrine.

c) Politika univerze ne more temeljiti na edinem kriteriju ekonomske učinkovitosti. Ravno tako mora skrbeti za enakovreden pristop k višjemu izobraževanju, ne glede na finančni status družine. Vsakomur, ki je sposoben študirati na univerzi, mora biti to omogočeno, prejeti mora tudi pozitivne spodbude, neupoštevajoč finančno situacijo. Slednje je najpomembnejše za to, da se lahko ekonomska učinkovitost in socialna pravičnost v primeru izobraževanja ustrezno prepletata. Nenazadnje, cilj o enakih možnostih gre onstran pristojnosti univerz in bolj zadeva državo.

d) Z operacionalnega stališča se zdi, da lahko poučevanje in kontinuirano izobraževanje, pa tudi mnoge raziskovalne dejavnosti, oskrbujejo tako javne kot zasebne ustanove. V prvem primeru prihaja večina finančnih sredstev s strani javne oblasti; kakorkoli že, ustanova lahko tudi obdavči šolnine ali prodaja svoje usluge. Lahko je celo tako, če se je država odločila financirati študenta neposredno namesto posredno subvencionirati ustanovo (model jamstvenega izobraževanja), da predstavljajo prispevki za šolnine večino virov ustanove. Nasprotno pa zasebne ustanove pogosto prejemajo osnovno podporo od državnih entitet, še

² Evropska Komisija, "White book on education and training: teaching and learning: towards the learning society" (Bruselj 1995), in poročilo Mednarodne komisije o izobraževanju za 21. stoletje, ki ji je pri UNESCO predsedoval Jacques Delors: "Education, the treasure within" Odile Jacob, Paris, oktober, 1996

³ glej še posebej F. Thys-Clement, "The crisis of university financing", akti CRE št. 106/1995 (govor na 44. dvoletni konferenci CRE v Aarhusu, 17.05. 1995)

zlasti zato, ker si slednje prizadevajo zreducirati dostopne finančne prepreke. Ustanove prav tako pridobijo iz neposrednih subvencij, ko študentje prejmejo študijsko podporo, štipendijo ali državno posojilo. Zato je očitno, da lahko ustanove, ki ne pridejo pod nadzorstvo države, pravno ali administrativno pridobijo državne vire, ustanove pod državnim nadzorstvom pa lahko v večini držav pridobivajo iz privatnega financiranja. Pri vprašanju financiranja univerz je priporočljivo - zaradi nejasnosti - govoriti o javnem ali zasebnem financiranju v nasprotju z javnimi ali zasebnimi ustanovami. Z drugimi besedami, bolje je poudariti javni ali zasebni izvor finančnega fonda kot pa status (javni ali zasebni) institucije.

e) Mehanizem cene je najboljši doslej poznani sistem za alokacijo nezadostnih virov. Ima pozitiven vpliv na ponudbo in povpraševanje po univerzitetnih uslugah. - Na ponudbeni strani ima prodaja uslug dve prednosti: posamezniki so tako bolj pozorni na kvaliteto uslug, ki jih prejema in za katere plačujejo (nekvalitetne univerze so v nevarnosti, da izgubijo nekatere svoje stranke in odtod svoje finančne vire), obenem pa pomaga preprečevati prekomerno ponudbo - vir potratnosti, saj povečuje stroškovno odprtost univerzitetnih uslug. Celo delni premik proti neposrednemu financiranju s strani študentov bi bolj okrepil ta učinek kot pa posredno financiranje univerze.

- Na strani povpraševanja so mladi ljudje praviloma spodbujeni k bolj previdnemu tehtanju svojih odločitev za nadaljevanje študija z danega področja. Ker se lahko študij vsakega posameznika primerja z investicijo (v človeški kapital), mora biti le - ta (študij - op. prev.) dobičkonosen v pomenu dodatnih zaslužkov, za katere lahko posameznik pričakuje, da jih bo pridobil.

Pet načinov do izboljšanja financiranja univerze

Načeloma lahko obravnavamo mnoge vire dodatnega ali novega financiranja. Delovna skupina (pri komisiji Združenja evropskih univerz - op. prev.) je mnenja, da lahko večina univerz prouči pet različnih poti do izboljšanja njihove finančne situacije. Treba je reči, da bodo nekatere poti vrednejše truda kot druge, odvisno od specifičnega konteksta vsake univerze. Od vsake univerze je pač odvisno, da najde najboljšo možno kombinacijo in aktivno sledi tem smernicam. Kot je že bilo nakazano v ciljih in omejitvah tega vodiča, morajo univerze spoznati - in v skladu s tem tudi delovati - da jim boljši management omogoča sprostitve osnovnih dodatnih fondov za soočenje z zunanjimi pritiski, z naraščajočimi stroški in jim celo omogoči financirati nove prioritetne projekte. Vodje univerz se morajo osredotočiti predvsem na naslednje:

- Za cilj si postaviti nudenje svojih uslug bolj v funkciji povpraševanja in jih definirati v dolgoročni perspektivi, prav tako pa tudi ohraniti svojo vlogo v prenašanju znanja in iskanju resnice; diverzificirati svoje usluge, da bi izpolnile pričakovanja novih ciljnih skupin na področju podiplomskega praktičnega učenja, nadaljevanju visokošolskega izobraževanja in raziskavah na nivoju visokošolskega izvajanja.

- Poskušati povečati svojo akademsko in menedžersko avtonomijo nasproti nadzornim organom in tako univerzi omogočiti, da se bo počutila odgovornejšo družbi in bo bolje uporabljala finančne vire, ki so ji na voljo; to odgovornost naj popolnoma izpolni z ocenjevanjem in revizijo postopkov.
- Boriti se za boljši področni management z bolj intenzivno uporabo zgradb in opreme in z razdeljevanjem finančnih virov.
- Investirati v nove tehnologije za raziskovalne in zlasti poučevalne namene, prav tako kot zmanjšati stroške ob izboljšanju kvalitete.
- Vpeljati večjo fleksibilnost v upravljanje s človeškimi viri, da bi bile sposobne prilagajati se hitrim spremembam.
- Spodbujati podjetniško miselnost tako, da bi bil vsak član osebja motiviran za iskanje dodatnih virov.
- Razviti mreže z ostalimi univerzami, da bi izboljšale kvaliteto poučevanja in zagotovile boljšo delitev dela, ki bi temeljila na posameznih močeh sosednjih višješolskih ustanov.
- Izboljšati strukturo univerze in procese odločanja, da bi ustanova lahko prešla od tradicionalnega in reaktivnega managementa k proaktivnemu modelu.

1. smernica delovanja: Poudariti nujnost razvoja višješolskega izobraževanja in raziskovanja

Univerze morajo biti globoko prepričane v izjemno pomembno socialno vlogo, ki jo igrajo pri prenosu znanja in akumuliranju novih znanj ter pri kritični analizi družbe. Boriti bi se morale za večji delež BDP namenjenega izobraževanju. Vendar pa morajo tudi prepričljivo pokazati, da se prilagajajo svojemu spreminjajočemu se okolju, da bi izpolnile svoje poslanstvo.

Zagotovljeni morajo biti trije varnosti ukrepi:

- Splošni karakter ne sme odsevati le obrambo že pridobljenih pozicij. Nasprotno, univerze kot celoten akademski svet morajo javno objaviti, da so nekatere kritike, naslovljene nanje, upravičene. Prav tako morajo dajati vtis, da jih bodo radikalne spremembe v ekonomskem svetu obšle. Še posebej morajo svojo politiko oblikovati transparentno z jasnim opisovanjem restrukturiranja ukrepov, ki so jih sprejele, da bi povečale notranjo in zunanjo učinkovitost, poleg tega pa tudi vsako spremembo, ki jo povzročijo ali se soočajo z njo. Prostovoljno morajo zahtevati ocenjevanje njihovega dela in struktur organov, neodvisno od njihovih nadzornih teles. Izpolnjujoč ta zahtevo, lahko univerze poudarijo, da njihova izobraževalna politika ne bo obrodila sadov, če bodo sredstva, ki so jim na razpolago, stagnirala ali upadala, medtem ko bo potrebno število uslug in študentov naraščalo.
- To dejanje lobiranja javnega mnenja in vlade mora biti usklajeno med vsemi univerzami v državi, skupaj z njihovo krovno organizacijo, in morajo neprestano potekati. Poslanstvo in potrebe univerze so malo znane v širši javnosti, zato je potrebno neprestano pojasnjevanje. Res je, lažje je biti dinamičen v dolgoročni kampanji kot reagirati na posamezne dogodke.
- Posebno pozornost je potrebno posvečati posrednikom informacij. Publikacije, ki jih izdajajo univerze, imajo nezadosten vpliv, ker so zunaj bližnjih krogov, ki so tako ali tako že prepričani, malo brane. Zato se je potrebno osredotočiti na mno-

žične medije, vsi deli univerze pa morajo občutiti, da jih ta potreba po transparentnosti zadeva.

2. smernica delovanja: Spremeniti način predstavitve finančnih zahtevkov finančnim oblastem

Kot politični organ se finančno telo ukvarja s politično "dobičkonostnostjo" svojih odločitev. Na visoko medijsko orientiranem področju, ki zahteva hitre politične rezultate, je lahko dolgoročna usmeritev, ki jo zahteva višje in visokošolsko izobraževanje in raziskovanje, deprivilegirana v primerjavi z ostalimi projekti, ki so na kratek rok politično bolj "dobičkonosni".

Ta smernica delovanja je oblikovana tako, da bi povečala interes med uslužbenci, ki predstavljajo finančno oblast (ministri, člani parlamenta in aktivni v civilni sferi) za težave, s katerimi se sooča univerza, in za politiko, ki jo le - ta namerava izvajati, da bi težave rešila in s tem bolje izpolnjevala potrebe skupnosti. Osrednji cilj je spodbuditi finančno oblast, da bi se - iz običajnega razloga - počutila popolnoma odgovorno.

Vsa bistrroumnost rektorja se izkaže v sposobnosti, da finančno oblast prepriča o primernosti izbrane politike ter opiše njene možne finančne posledice, medtem ko skuša ohraniti najvišjo možno stopnjo neodvisnosti ob izvajanju takšne politike. Ker je politična oblast pogosto v skušnjavi, da bi natančno preverjala porabo dodatnih sredstev, ki so na voljo univerzi, se mora rektor truditi, da bi jo (politično oblast - op. prev.) prepričal, da sistem decentraliziranega managementa ponuja očitne prednosti v motivaciji uslužbencev in prilagodljivosti. Večja transparentnost ne implicira nujno tudi manjše avtonomije za institucijo. Ravno nasprotno, univerze ne morejo ohraniti ali pridobiti resnične avtonomije, če javnosti niso zmožne in pripravljene priskrbeti informacij.

S praktičnega stališča proračunskih tehnik je potrebno ubežati navadi, da so univerzitetni proračun in njegovi pododdelki oblikovani brez tesnejših povezav z zahtevami in programi, ampak glede na trenutno situacijo tistega, ki skrbi za financiranje, in na temelju obstoječega ravnovesja moči. Prav tako je priporočljivo, da bi zagotovili nujno potrebno fleksibilnost managementa, izogibati se tematsko določenim proračunom, ki po navadi prehajajo od ene teme do druge skozi eno finančno leto ali iz leta v leto. Ljudje so spoznali, da je nadzor javne porabe, ki ga izvaja parlament, v veliki meri le navidezen, saj so proračuni in računi predstavljeni bolj v luči skladnosti z izračuni in političnimi merili kot pa s politiko javnosti in javnim mnenjem. Še več, obilica podrobnosti skrije celotno sliko.

Namesto tega je bolj zaželeno podeliti vsoto za "združene" stroške, ki prekrije vse izdatke, ki si jih je zadala univerza, in preveriti dosežke nasproti zadanim ciljem. Podpora v blokih omogoči ustanovam podeljevanje olajšav, počutijo se tudi bolj odgovorne in se lahko osredotočijo na politično razpravo o resničnih zadevah, o ciljih politike in njenih sredstvih. Nenazadnje, da bi se izognili temu, da bi se finančna ustanova ne počutila neodgovorna do osebja, bi bilo morda pametno označiti del podpore za plače, drugega pa za ostale stroške.

Model "združenih" stroškov pomeni, da je torej vodstvo univerze tisto, ki mora oblikovati nezaželjene odločitve, notranje strukture odločanja pa mu morajo to

omogočiti. Še več, če zakon nagrajuje univerzitetno - managersko in akademsko avtonomijo, lahko drugi legalni regulativni in organizacijski postopki, opazni na področjih državnega managementa, statusov osebja, dohodkovnih lestvic ali dostopa na univerzo, omejijo to managersko avtonomijo.

Nedvomno obstaja več različnih poti do ustvarjanja transparentnosti v insitucionalni politiki in njenih sredstvih izvajanja. Ena možnost je začrtati strateški načrt vsake štiri ali pet let, ki opisuje kontekst razvoja in dešifriranja ciljev, področij, ki se razvijajo in zožujejo ali so celo potiskana v ozadje, in ki opisuje sredstva, potrebna za dosego teh ciljev.

Strateški načrt je idealen instrument za razkritje srednje in dolgoročne vizije univerzitetnega vodstva, vendar je njegovo elaboriranje načeloma enostranski akt, izvirajoč iz univerze.

Četudi je lahko uporabljen kot orodje v pogajanju z vlado, obstaja tveganje, da bodo finančne oblasti poskusile ne narediti dolgotrajne obveze ali pa celo ne bodo pristojne za njeno oblikovanje ali ohranjanje. Ključ leži v odkritju načina pritiskov na vlado in/ ali večino, ki je pooblaščen za sprejemanje izvedbe načrta.

Ena možnost je v načrtovanju formalne ali neformalne pogodbe med univerzo (ali verigo univerz) in vlado. Pogajanja dajo univerzi možnost predstavitve svojih problemov in rešitev zanje in nadzornim oblastem, da izrazijo svoje pripombe in želje. To pregledovanje razlik lahko nadzorne oblasti samo spodbudi k občutku odgovornosti za obdobje, ki se izteka preko proračunskega leta. Kakorkoli že, rešitev nosi tveganje večjega vmešavanja nadzornih teles.

Upoštevač dejstvo, da je željeni cilj vzpostaviti pritisk na finančne oblasti, bi se lahko kdo spraševal, ali ne bi bilo bolje in predvsem preprosteje, če bi financiranje univerze utemeljili na potrebah in predstavitvenih merilih; kot na primer število študentov ali diplomantov oziroma sposobnost študentov/ učiteljev. Četudi so ti kriteriji v nekaterih državah upoštevani, bodo strokovnjaki neradi zagovarjali njihovo široko uporabnost:

- Univerzitetno financiranje podreja omejenemu številu meril, ki - ko so že ustaljena in uporabljana - ne predstavljajo celotne vrste aktivnosti ustanove, zato je tvegano, da se univerza zaplete v taktike, predvsem usmerjene na uporabljana merila (na primer, razvijati politiko rasti v smislu števila študentov na škodo kvaliete ali drugih uslug), še posebej če se izkažejo kot prednosti za ustanovo, ko uporabljeni kazalci naraščajo, sistem pa se lahko obrne proti univerzi, ko ti (kazalci - op. prev.) padajo.

- Kakorkoli že, uporaba dobro premišljenih kazalcev se lahko izkaže kot relevantna, če predstavljajo samo eno stran tistih finančnih kriterijev, ki ustanovam pomagajo razumeti njihovo situacijo in se pogajati z nadzornimi oblastmi. Uporaba izmerljivih kazalcev ima lahko tudi stabilizacijski učinek na financiranje, čeprav so lahko - kot vsi mehanizmi - modificirani z odločitvijo oblasti, če njih izvajanje ni več zaželeno.

3. smernica delovanja: Iskati finančno podporo pri javnih telesih na drugi ravni
Neposreden interes državnih entitet, bolj kot osrednjih finančnih organov je razviti eno ali več univerz, lociranih na njihovih ozemljih; zato morajo biti pripravljene na finančni prispevek.

Opazovati je mogoče različne situacije, ki so odvisne od politične organizacije dežele. Še posebej je potrebno razlikovati med centraliziranimi državami, kjer je visoko šolstvo v pristojnosti "centralne" države, in federativnimi, kjer visoko šolstvo spada med pristojnosti regionalnih oblasti. V obeh primerih se druga stran države nujno ne odloča proti; ravno nasprotno, te vplivne visokošolske ustanove so njihov neposredni interes, zato je oblast pripravljena zagotoviti nadomestno finančno podporo. Da bi izboljšale kvaliteto, so v Franciji določene regionalne skupnosti pripravljene pomagati financirati univerze, ki se nahajajo na njihovem območju, nadomeščajoč finance, namenjene državi. Nasprotno pa v federalistični državi kot je Švica, je le - ta (Konfederacija) tista, in ne univerzitetni kantoni, ki pomagajo financirati osem kantonskih univerz, v posameznih primerih pač do dogovorjene stopnje.

Površen pregled situacije v drugih evropskih deželah in na evropskem kontinentu kaže, da glavni potencial v tem smislu ostaja nedotaknjen. Pojavijo se lahko tri vrste situacij:

Države z nacionalno politiko za visoko šolstvo

Univerze morajo regionalnim in lokalnim oblastem pokazati, kako dragoceno je zanje, če imajo dobro univerzo na njihovem ozemlju. Mnoge študije, ki analizirajo posredne in neposredne stroške in olajšave, in so povezane z vodenjem ene ali več univerz na določenem področju, kažejo posebej na naslednje prednosti:

- Mladim ljudem iz regije omogočajo študij, medtem ko pritegujejo tudi študente iz ostalih regij, ki se lahko po končanem študiju vključijo v delo podjetij.
- Ustvarjajo središče sposobnosti in znanja, ki so, če so primerno uporabljeni, pridobitev za lokalno gospodarstvo in kulturno življenje v regiji. Prisotnost univerze lahko naredi regijo privlačnejšo za raziskave industrijskega kapitala.
- Za regijo so pedagoški delavci in drugi zaposleni na univerzi na splošno dobri potrošniki in celo dobri davkoplačevalci.

Države z decentralizirano izobraževalno politiko (federativne države)

Situacija je v tem primeru precej drugačna. Financiranje s strani države je opravičeno na dva načina:

- Najprej, izobraževalne aktivnosti v "Lander", kantonih ali provincah so pridobitev za celotno državo. Dva osrednja dejavnika, ki jih je treba poudariti, sta vrednost temeljnega raziskovanja, katerega rezultati prispevajo v dobro celotne populacije in sprejemanje tujih študentov, kar je del nacionalne politike. Zato morajo univerze prepričati federalno vlado, da se bodo, če jih ne uspe subvencionirati, akademske usluge spustile pod zaželeni nivo, kar tudi nikakor ni v interesu regij.
- Drugič, države morajo upoštevati dejstvo, da napor na področju visokega šolstva niso enakomerni; opozoriti je potrebno na nevarnost, da bi nekatere regije omejile pristopnost na univerzo za prebivalce iz drugih regij. To opravičuje obliko-

vanje sistema izenačevanja, ali na ravni federalne države (vertikalno izenačevanje) ali med regijami (horizontalno izenačevanje).

Evropska celina

Univerze, ki so locirane v Evropski zvezi (EU) in znotraj Evropskega gospodarskega področja (European Economic Area - EEA), se morajo zavedati možnosti za pridobivanje finančnih sredstev za raziskovanje in poučevanje skozi programe EU. V zadnjih nekaj letih je večina evropskih univerz financirala del svojih mednarodnih študentskih izmenjav skozi program ERASMUS, pričakujejo pa lahko tudi pridobitev podpore iz programa SOCRATES. Programi EU financirajo skupni razvoj kurikulumov kot tudi medfakultetne izmenjave. Kar zadeva raziskovalne aktivnosti, obstajajo programi na področju informacijskih tehnologij, energije ali na primer, okolja. Rektor evropske univerze si ne sme dovoliti, da bi ignoriral/a takšne možnosti financiranja. Zdi se, da zlasti univerze Srednje in Vzhodne Evrope resnično potrebujejo financiranje skozi tovrstne programe.

4. smernica delovanja: Od študentov zahtevati realen finančni prispevek

Pobiranje prispevkov je potencialni vir prihodkov, ki jih ne sme zanemariti nobena univerza, še zlasti potem, ko smo videli, da je to prednost v okviru alokacije virov. Kakorkoli že, splošno znano je, da se vsaj v Evropi, od mladih študentov v primeru rednega šolanja pričakuje le skromen delež univerzitetnih stroškov in to iz vsaj štirih razlogov:

- Akademsko delo študentov je koristno za celotno skupnost, zato ne bi bilo primerno, da bi študente silili k plačevanju celotnih stroškov izobraževanja.
- Del univerzitetnih stroškov izhaja iz raziskovalnih dejavnosti, ki imajo vse značilnosti kolektivne dobrine (pridobitev, izhajajočih iz teh dejavnosti, ni mogoče identificirati in zahtevati, da se jih neposredno plačuje).
- Evropske države kot celota ne bodo dovolile, da bi bili stroški študija ovira za študente iz manj bogatih sredin (skrb za zagotovitev enakih možnosti).
- Korist univerzitetnega študija je neizmerljiva izključno v okviru ekonomske dobičkonosnosti, potrebno je upoštevati tudi kulturne prispevke k družbi.

Da bi se lahko soočili s to temo, je potrebno ugotoviti, ali so univerze v večini finančno podprte s strani države ali ne.

Primer univerz, ki jih v večji meri financira država

V okviru alokacije virov, izpostavljanje finančne situacije opravičuje zmerne prispevke študentov v obliki šolnin. Kakorkoli že, odstotek je težko določiti, saj bo le - ta odvisen od zgornjih omejitev ter zgodovinskega in političnega konteksta vsake države in univerze.

Prav tako je mogoče poskrbeti za razlike, ki so odvisne od poteka študija, vendar morajo ostati minimalne, da se ne bi tako kaznovalo dražjih področij, kot na primer naravoslovne znanosti, ki med študenti niso prav zelo priljubljene. Da bi univerzam pomagali izkoristiti prednost multikulturalnosti študentske populacije, taiste šolnine ne smejo biti odvisne od izvora študenta (tematika zgoraj omenjenega sistema izenačevanja).

Empirične raziskave kažejo, da minimalne šolnine skoraj ne odvrnejo študentov glede na željo do študija ter predvsem, da morajo biti stroški, ki so vsajeni v nagrade, katerim se mora študent odreči, skriti, medtem ko je študij proporcionalno veliko obsežnejši.

Ob tem se je potrebno izogibati vsaj trem pastem:

- Univerze, ki temeljijo na tej politiki, si morajo prizadevati od finančnih oblasti pridobiti primerna zagotovila, da le-te ne bodo ukinile novih prihodkov z zmanjševanjem financiranja iz državnega proračuna. V resnici je takšna zagotovila težko dobiti.

- Univerze se morajo vzdržati usklajevanja svojih šolnin enostransko, da bi se s tem izognile migracijskim gibanjem in jih tako omejevale samo s finančnim vidikom. Uvedba ali zvišanje šolnin mora biti usklajena z ostalimi sosednjimi univerzami. Nekakšna tekmovalnost med ustanovami v smislu šolnin ni nujno slaba.

- Vsekakor pa je potrebno poskrbeti, da bi se vsem ljudem, sposobnim univerzitenega študija, omogočilo višje/visokošolsko izobraževanje ne glede na njihovo socialno ozadje. Vsakršno povišanje šolnin vključuje tudi zvišanje finančne podpore, naj bodo to nagrade, štipendije ali posojila. Ker je finančna pomoč za študente po navadi podeljevana s strani drugih državnih služb ali dobrodelnih ustanov, je izredno pomembna usklajena politika med vsemi stranmi.

Dve pripombi v tem okviru:

- Nobenega razloga ni, da bi morala vse študijske olajšave podeljevati država v obliki neposrednih podpor. Ker je korelacija med ravniyo učenja in povračilom pozitivna, obstajajo veljavni temelji za podeljevanje vsaj nekaj pomoči v obliki vračljivih posojil, pri čemer je zagotovljeno, da postopki vračanja niso preveč zapleteni.

- Ker so študijske olajšave večinoma financirane s strani državnih entitet, so načeloma namenjene predvsem domačim študentom. Organe podeljevanja podpor je zato potrebno prepričati, da je pomoč namenjena študentom, kjerkoli že študirajo. Tudi univerze morajo poskušati zagotoviti podporo ali posojila tudi drugim študentom. Kljub temu pa je potrebno vedeti, da bo na te stroške socialne politike delno vplivala višina šolnin.

Šolnine so še posebej občutljiva zadeva, saj želja po njihovi uvedbi ali zviševanju vključuje tudi vprašanje socialnih ukrepov, ki so bili uvedeni v povojnem obdobju. Navkljub nevarnosti konfliktov in nasprotovanjem morajo univerze ta temeljna vprašanja odpirati. Univerza si mora vzeti čas za pogovore s študenti in jim razložiti, da so spremembe nujne in jih obenem prepričati, da so ti ukrepi v resnici v njihovem interesu (če je alternativa znižanje kvalitete in/ali omejen vstop na univerzo).

Od državnega financiranja neodvisne univerze

Situacija je na univerzah, ki niso odvisne od državnega financiranja, drugačna, saj morajo večino svojih stroškov pokriti brez pomoči države. Zato v Evropi takšne ustanove težijo k omejitvi svojih dejavnosti na tista področja, kjer je povpraševanje veliko in kjer ne opravljajo veliko ali pa sploh nič temeljnega raziskovanja. Še več, zelo malo pozornosti namenijo možnostim vstopa na univerzo. Tako je tudi

enoten strošek za študentovo izobraževanje v načelu nižji kot v primeru univerzalnih, državnih univerz; to jim omogoča, da jim ni potrebno uvajati pretirano visokih šolnin, kar sicer nujno deluje odbijajoče.

Te univerze se lahko problema financiranja lotijo z dveh gledišč:

- Lahko si prizadevajo povečati vpis z boljšo prilagojenostjo povpraševanju in si tako povečati dohodke ali pa zmanjšati stroške za izobraževanje študentov.
- Lahko se trudijo povečati subvencije in pridobiti neposredno pomoč od podjetij ter celo od države. In to zadnje nas vodi neposredno k 5. smernici delovanja.

5. smernica delovanja: Pridobiti zasebni sektor in druge tretje interesne stranke

Vse univerze, še posebej pa tiste, ki jih večinoma financira država, se morajo precej truditi, da bi pridobile zasebni sektor in ostale tretje stranke, ki so zainteresirane za njihove dejavnosti. V resnici so lahko podjetja, fundacije, podiplomski študentje in celo javnost viri dobrodošli dodatnih finančnih prispevkov. V kompleksnem kontekstu univerzitetnega financiranja, ki je še v veljavi v Evropi, se lahko ta peta smernica delovanja izkaže kot najplodnejša, kot dodatek delu, ki ga je potrebno izvesti v internem univerzitetnem managementu.

S strani univerzitetnega vodstva mora bit sprejet bolj "podjetniški" pristop, ki naj ga vodstvo prenese na ostalo osebje. Financiranje iz zasebnega sektorja ali ostalih tretjih strank, je možno pridobiti na tri načine: neposredna pomoč brez omejitev, prodaja uslug in razvoj esprit de corps med študenti.

1. Neposredna pomoč brez omejitev

Univerze se morajo truditi pridobiti neposredno pomoč brez omejitev (vsaj formalno) od podjetij ali od posameznikov v obliki donacij ali posojil z nizkimi obrestmi. Zato naj se trudijo razviti svojo infrastrukturo (stavbe in oprema) ali razširiti svoje poučevanje, na primer osnivanje kateder, ki jih financirajo zasebna podjetja (pogoj, ki ga je potrebno postaviti podjetnikom je, da bodo učitelji izbrani na podlagi univerzitetnih internih pravil).

Univerze bi lahko prav tako težile k ustvarjanju dobro podprtih fondacij, ki bi podpirale različne univerzitetne dejavnosti. To bi bil način ohranjanja podpore podjetij ali posameznikov, ki ne bi bili v položaju dajanja neposredne pomoči državni ustanovi in tistih, ki želijo sodelovati pri izbiri projektov v prihodnje. Za uspešno izvajanje te strategije je nujno potrebna organizirana kampanja za iskanje finančne podpore (ang. fund-raising), osredotočena na natančno določeno javnost, in ji predstaviti vabljive projekte. Prav tako je potreben profesionalen fondacijski management (ang. fund management).

2. Prodaja uslug

Univerze lahko ponudijo razvijanje izdelkov ali instrumentov v okviru uporabnih raziskovalnih pogodb, izvajanje sofisticiranih analiz ali pripravljanje specializiranih ekspertiz. V tem primeru univerze porabljajo tako materialne kot človeške vire. Finančni interes bo zato odvisen od cene, po kateri lahko prodajajo svoje usluge in od učinkovitosti svojega lastnega dela. Vendar moramo ostati realisti: raziskovalne pogodbe ne prinašajo mnogo denarja. Vseeno pa je tako možno pri-

dobiti novo opremo, bolje izkoristiti obstoječo opremo in financirati dodatne raziskovalce, s tem pa povečati potencial celote. Provizija vseživljenjskega učenja na zahtevo podjetij ali organizacij spada pod isti naslov.

Določeni deli univerze so tradicionalno bolj primerni za tovrstno prodajo uslug. Vendar pa je celotno univerzitetno vodstvo vedno bolj del vsega tega. V nekaterih primerih, kot je kontinuirano izobraževanje, je to preprosto rezultat potrebe po večji koordinaciji in harmonizaciji prakse. Sodelovanje managementa pa je postalo tudi nujno za dinamično politiko prodaje akademskih produktov. Takšna politika lahko vključuje najemnine za učilnice, dvorane in opremo, če jih univerza poseduje. Univerze pa lahko za skupnost ustvarijo celo prave servisne družbe. Največje število primerov dobičkonosnih komercialnih dejavnosti, ki bogatijo univerze, so iz Združenih držav ali iz Japonske: razvoj in proizvodnja sofisticiranih instrumentov, kemičnih elementov, bioloških virusnih kolonij ali pa produktov učenja na daljavo, management bolnišnic, oblikovanje znanstvenih parkov. Včasih univerza sodeluje v proizvodnji skupnih dobrin in uslug kot je na primer produkcija električne napeljave ali hotelski management.

3. Razvoj esprit de corps

Končno lahko univerze poskusijo razviti l'esprit de corps ustanove z bolj sistematičnim izrabljanjem svojih človeških virov in potencialov. Ameriške ustanove zaposlujejo študente na osnovi polovičnega delovnega časa, kar prihrani nekaj denarja, obenem pa utrdi občutek skupinske pripadnosti. Vendar pa je najpomembnejši vidik ohraniti vezi z diplomanti, ki bi lahko prenašali pozitivno predstavo o ustanovi, obenem pa bi lahko prispevali finančna sredstva, s katerimi bi lahko vzpostavili nek fond ali izpeljali določen projekt.

Omejitve financiranja z zasebnimi ali tretjimi strankami

Potreba po večji finančni podpori zasebnega sektorja ali drugih strank ni brez tveganja. Tveganje, ki bi mu bili lahko izpostavljeni, je izguba neodvisnosti ali vsaj prevelik zunanji vpliv na poučevanje in raziskovanje. Sicer pa tveganje verjetno ni nič večje kot je lahko pritisk političnih krogov na univerze, če so le - te pod državnim nadzorom. Tega ne moremo spregledati ali zmanjšati že zaradi kvalitete in ugleda ustanove, ki sta dolgoročno gledano v nevarnosti.

Uspešnost nekaterih evropskih univerz v iskanju finančnih sredstev ali prodaji uslug je tudi v tem, da jih je relativno malo. Trg in donatorje je mogoče zelo hitro popolnoma zadovoljiti, če vse več in več ustanov razvija takšno prakso. Če lahko donator pridobi tudi zaradi davčnih olajšav, potem je tudi donatorje veliko lažje najti. Poglavitna ovira pri iskanju finančnih sredstev in podjetniških dejavnosti pa je v tem, da takšne prakse za Evropo niso tradicionalne. Seveda se tudi na tem področju vse spreminja in razlike v pristopih so že lahko vidne v državah kot je na primer Anglija. Vendar bo preteklo še kar nekaj časa, preden bodo tako univerze kot javnost sprejele to idejo in priznale, da financiranje visokega šolstva in raziskovanja ni ekskluzivna odgovornost države.

Zaključek

Vse možnosti dodatnega ali novega financiranja, ki so bile opisane, so primerne. Namen tega dokumenta je dati univerzitetnim vodstvom - rektorjem, direktorjem, prorektorjem, predstojnikom in administraciji - preprosto vodilo za analiziranje situacije v njihovi ustanovi in za proučevanje nadaljnjih možnih poti delovanja.

Iskanje dodatnih finančnih virov kar kliče po potrpežljivosti, vztrajnosti in odločnosti, če ne celo pogumu. Z drugimi besedami, to je kontinuiran trud zaznati potencialne partnerje, jim vse razložiti ter jih obenem prepričati. Ne smemo pa pozabiti, da se vse organizacije, brez izjeme, borijo za izvajanje preveč obsežne naloge s precej premalo sredstvi. Zato ne preseneča, da samo tiste, ki se temu popolnoma posvetijo, lahko pridejo do ugodnih rezultatov. Vloga rektorja je pri spreminjanju truda v uspeh nedvomno odločilna.

Prevedla: Jelena Aleksić