



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSD DRU
2007 - 2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007 - 2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

*Cristina Dobrota, Radu Cocean, Anamaria-Elena Bogdan,
Ion Bucur, Cristina Balaceanu, Elena Dobre,
Paul Serban Agachi, Mihaela Herbil*

I M U

Guvernanta universitară



Bucuresti
2011

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru Învățământul Superior

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Guvernanță universitară

(Ediție online, 2011)

Cristina Dobrotă, Radu Cocean, Anamaria-Elena Bogdan, Ioan Bucur,
Cristina Bălăceanu, Paul Șerban Agachi, Mihaela Herbil

ISBN 978-973-0-11684-7

Copyright © 2011, UEFISCDI

Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

Adresa: Str. Mendeleev nr. 21-25,
sector 1, cod 010362, București, România

Site: <http://uefiscdi.gov.ro>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Guvernanță

Cuprins

“Marele scop al educației nu este știința, ci acțiunea”
Herbert Spencer

Argument

Abrevieri

Organizarea universităților în România

Capitolul 1. Abordări conceptuale și terminologice

- 1.1 Conceptul de guvernanță instituțională
- 1.2 Delimitări terminologice și conceptuale
- 1.3 Principiile guvernanței europene
- 1.4 Teme de dezbateră
- 1.5 Bibliografie

Capitolul 2. Guvernare – tipuri și caracterizare. Mecanisme de guvernare

- 2.1. Tipuri de guvernare
- 2.2. Mecanisme de natură legislativă
- 2.3 Mecanisme de natură economică
- 2.4 Mecanisme de natură socială
- 2.5 Teme de dezbateră
- 2.6 Bibliografie

Capitolul 3. Guvernanța corporativă

- 3.1. Guvernanța corporativă
- 3.2 Principiile de guvernanță corporativă
- 3.3 „Bune practici” în guvernanța corporativă
- 3.4 Teme de dezbateră
- 3.5 Bibliografie

Capitolul 4 Guvernanța instituțională. Guvernanța sistemului de învățământ

- 4.1 Cadru general
- 4.2 Guvernanța sistemului de învățământ
- 4.3 Direcții de evoluție ale universităților performante
- 4.4 Teme de dezbateră
- 4.5 Bibliografie

Capitol 5 Studii de caz

Glosar





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Guvernanță

Argument

**“Marele scop al educației nu este știința, ci acțiunea”
Herbert Spencer**

În perioada ultimelor decenii s-a constatat un decalaj accentuat între așteptările și posibilitățile guvernanților de a îndeplini reformele care să ducă la dezvoltarea durabilă a societății. Încercarea de a diminua acest decalaj a determinat un efort conjugat din partea specialiștilor în găsirea unor răspunsuri satisfăcătoare cu privire la identificarea și aplicarea de forme, metode și tehnici adecvate în vederea obținerii rezultatelor scontate. Una dintre cele mai recente abordări a fost orientarea către un concept – guvernanța - dezvoltat pe două planuri (intern și extern) și care să urmărească aspecte legislative, manageriale și sociale.

Pentru a face față provocărilor noului mileniu privind învățământul superior – internaționalizarea, regionalizarea și masificarea, pe de o parte, respectiv egalitatea, accesul și calitatea, învățarea, cercetarea și inovarea, pe de altă parte, - în Europa și în lume, se discută și se revizuieste guvernanța sistemelor și instituțiilor de învățământ.

Am abordat această temă din dorința de a oferi un model alternativ la sistemul de conducere al instituțiilor de învățământ superior din România, de a dezbate oportunitatea unei astfel de structuri, de a analiza în ce măsură un astfel de model preluat ar putea fi viabil în condițiile concrete ale țării noastre și ar fi în măsură să soluționeze problemele reale cu care ne confruntăm.

Relevanța temei - Guvernanța în Învățământul Superior. Guvernanță în Instituțiile de Învățământ Superior - în context intern, derivă și din dezideratul general exprimat de societatea românească de atingere a obiectivelor strategice fixate prin Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030. În acest document *Educația și formarea profesională*, respectiv *Cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovația* sunt identificate drept cele două domenii trans-sectoriale de a căror dezvoltare coerentă și congruentă cu reglementările și practicile existente în Uniunea Europeană depinde atingerea în ansamblu a dezideratului de dezvoltare durabilă.

Guvernanță

Obiectivele modulului

După parcurgerea acestui modul cursanții vor fi capabili să:

- ✓ delimiteze conceptual termenii de guvernare, conducere, management și guvernanță;
- ✓ găsească cadrul în care principiile guvernanței europene pot fi aplicate în instituțiile proprii;
- ✓ identifice principalele constrângeri de natură legislativă, economică sau socială care ar influența negativ o guvernanță eficientă în propria instituție;
- ✓ stabilească echivalențe între bunele practici caracteristice guvernanței corporative și practicile din instituții;
- ✓ întocmească o schemă de acțiune privind crearea unei structuri de guvernanță în propria instituție;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI TINERETULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- ✓ identifice și să atribuie partenerilor implicați în guvernarea roluri concrete în desfășurarea activităților;
- ✓ analizeze valorile și obiectivele instituției proprii privind calitatea, poziționarea instituției, efectivul și eficiența activităților didactice și de cercetare;
- ✓ identifice modalitățile prin care instituția proprie poate să se înscrie pe o direcție de evoluție caracteristică unei universități performante privind: autonomia, descentralizarea, responsabilizarea și îmbunătățirea procesului decizional.

Durata de desfășurare

Modul este structurat în: 15 ore activități face to face, 10 ore activități individuale de pregătire a temelor de dezbateri, 10 ore activitate face to face de concluzionare

Definirea grupului țintă

Modulul se adresează rectorilor, președinților, prorectorilor, directorilor economici și administrativi, decanilor

Evaluarea

Se va face pe baza studiilor de caz prezentate și a dezbaterilor propuse.

Scurtă descriere

Acest modul are ca scop oferirea unei perspective diferite în ceea ce privește conducerea și managementul instituțiilor de învățământ superior. Modulul oferă informații privind conceptul de guvernare, face delimitări terminologice între guvernare, guvernare, conducere și management, analizează comparativ guvernarea corporativă și cea instituțională, stabilește factorii legislativi, economici și sociali care influențează activitatea structurilor de guvernare. Modulul propune o serie de teme de dezbateri care să lămurească oportunitatea înființării unor astfel de structuri în condițiile specifice ale țării noastre, constrângerile la care ar fi supuse și eficiența cu care ar putea rezolva probleme concrete pentru a îmbunătăți performanța universităților.

Guvernare

Abrevieri

AAUP ¹	-	American Association of University Professors
EAIE ²	-	European Association for International Education
EHEA	-	European Higher Education Area
EUROSTAT ³	-	Information on Life in European Union
EU	-	European Union
HEFCE ⁴	-	Higher Education Funding Council of England
IIE ⁵	-	Institute of International Education
INS	-	Institutul Național de Statistică
MECT	-	Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului
SEE	-	Spațiul Economic European
UBB	-	Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca
UE	-	Uniunea Europeană

¹ <http://www.aaup.org/aaup>

² <http://www.eaie.org/>

³ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁴ <http://www.hefce.ac.uk/>

⁵ <http://www.iie.org/>, <http://www.iie.eu/pages/index.php>





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Guvernanță

Organizarea universităților în România

Performanța universităților reprezintă în acest moment marea provocare lansată la nivel internațional căreia sistemul de învățământ superior din România trebuie să îi facă față. Organizarea conducerii universitare poate fi îmbunătățită pentru a crea premisele intrării în ierarhiile mondiale pe poziții care să reflecte calitatea și competitivitatea universităților românești. Dincolo de dorința de a ne situa cât mai bine în ierarhiile internaționale, trebuie găsite modalitățile optime de organizare la toate nivelurile, de coordonare a activităților de învățământ, de cercetare, de finanțare și administrative.

Instituțiile nu se confundă cu organizațiile – deși se întâlnesc numeroase imprecizii în folosirea celor doi termeni chiar și în literatura de specialitate. Spre deosebire de *organizații* – care constituie o structură, compusă din indivizi integrați într-un grup ale cărui activități sunt centrate pe realizarea unor obiective comune specializate –, *instituțiile* reprezintă un set de legi, practici și organizări, și se referă la regulile formale și la normele informale care guvernează și modelează interacțiunea umană. Astfel, o interacțiune se constituie nu numai într-un cadru instituțional (spre exemplu, în economie sau educație), ci și (de regulă) într-o organizație (respectiv firmă sau școală).

Pentru exemplificare, o universitate reprezintă o grupare de profesori și studenți, la care se adaugă un număr de funcționari, organizată printr-un complex de norme legale, în scopul promovării învățământului superior. Caracteristic este faptul că ea este astfel alcătuită, încât continuă să existe chiar atunci când cei care au constituit-o inițial încetează de a mai face parte din ea. Mai mult, înseși legile și regulamentele care o organizează pot fi modificate sau înlocuite, fără ca aceste schimbări să aibă vreo repercusiune asupra existenței universității. Astfel, universitatea nu poate fi confundată nici cu oamenii care o alcătuiesc la un moment dat, nici cu mijloacele materiale de care dispune și nici cu normele care o organizează. Ea reprezintă o organizație (parte a sistemului de învățământ superior), adică o „anumită idee de ordine, concretizată într-un număr de norme juridice, în conformitate cu care, în sânul unei grupări umane, se desfășoară anumite activități în vederea realizării unor scopuri sociale determinate de durată”.

În timp ce în instituții se formulează regulile sau cadrul normativ al interacțiunilor, organizațiile sunt principalii actori colectivi care modelează strategii și promovează acțiuni și interacțiuni în contextul instituțional dat. Organizații precum cele politice (partide, parlament, consilii etc.), economice (firme, uzine, ferme etc.), culturale (teatre, cinematografe etc.) sau educaționale (școli, universități) sunt grupuri de oameni care desfășoară activități specializate, pentru atingerea unor scopuri comune. Analiza acestor organizații înseamnă detectarea modului în care acestea sunt conduse, a participării și controlului social, a surselor motivatorii, a generării și soluționării conflictelor etc.

Încă din anul 2000, managementul universității din România a fost separat în două categorii distincte: managementul academic și managementul administrativ. Această separare a fost gândită în scopul simplificării și a ameliorării modului de conducere al universității.

Rectorul, conform legii este cel care răspunde în fața guvernului de performanțele și de sustenabilitatea universității. Ca urmare, atât managementul administrativ cât și cel academic se subordonează acestuia. Prorectorii coordonează compartimentul managementului academic iar Directorul General, cu rang de prorector, coordonează compartimentele managementului administrativ. La nivelul facultăților, activitățile de management academic și administrativ sunt coordonate de Decan și de Administratorul șef de facultate.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Guvernanță

CAPITOL 1. Abordări conceptuale și terminologice

Conținut

- 1.1 Conceptul de guvernanță instituțională
- 1.2 Delimitări terminologice și conceptuale
- 1.3 Principiile guvernantei europene
- 1.4 Teme de dezbatere
- 1.5 Bibliografie

Obiective

După parcurgerea acestui capitol cursanții vor fi capabili să:

1. delimiteze conceptual termenii de guvernare, conducere, management și guvernanță
2. identifice principalele caracteristici ale guvernării și ale guvernantei
3. găsească cadrul în care principiile guvernantei europene pot fi aplicate în instituțiile proprii.
4. întocmească o schemă de acțiune privind crearea unei structuri de guvernanță în propria instituție.

1.1 Conceptul de guvernanță instituțională

Termenul guvernanță este un concept general, fiind asociat științelor sociale contemporane, în special economiei (guvernanță corporativă) și politicilor sociale (guvernanță publică) cu referire la comportamentul economic și politic al organizațiilor în raport cu procesul decizional, executiv și juridic.

Cadrul teoretic care a facilitat o utilizare din ce în ce mai corectă a termenului de guvernanță rezidă în evidențierea abordărilor teoretice neo-instituționaliste. Este de remarcat faptul că în limba română termenul de guvernanta pătrunde destul de greu.

Multiplele traduceri din limba engleză în limba română au utilizat și în continuare utilizează echivalentul cuvântului „*governance*” drept „*administrare*”, „*guvernare*”, „*noua guvernare*” ori „*auto-guvernare*”. În alte contexte conceptul este tradus prin expresia „*buna guvernare*” – care ar fi o versiune cât de cât mai apropiată de accepțiunea generală. Ori, asemenea traduceri provoacă imprecizii și confuzii asupra abordărilor enunțate în lucrările traduse și adaptate. Distincția dintre sensul cuvântului „*guvernare*” și sensul cuvântului „*guvernanță*” rezidă în distincția între exercitarea controlului asupra unei entități ori instituții, ca urmare a existenței și implementării unui set de reguli și proceduri și modalitatea de utilizare a pârghiilor și mecanismelor specifice controlului astfel încât să conducă la creșterea performanțelor unei entități sau instituții.

Diferența dintre conceptul „*guvernanță*” și conceptul „*bună guvernare*” constă în faptul că primul semnifică o abordare pozitivistă – cum este starea de fapt, pe când cel de-al doilea reprezintă o abordare normativă – cum ar trebui să fie starea de fapt. Specificitatea abordării „*bunei guvernări*” rezidă în potențialul actorilor interesați de a negocia și co-decide aspectele relevante, dar și de a monitoriza și evalua rezultatele obținute, ținând mai degrabă de nuanțele conceptuale. Însă, una dintre consecințele iminente se referă la faptul că o asemenea





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

imprecizie se răsfrânge în modul de interpretare și coordonare organizațională sau de dezvoltare instituțională. Cu alte cuvinte, consecințele se referă la optica conceptuală și factuală promovată.

1.2 Delimitări terminologice și conceptuale

Datorită numeroaselor suprapuneri în terminologia utilizată vom începe prin a face distincție între câteva concepte pe care le vom utiliza în continuare:

Guvernarea constă în elaborarea unui ansamblu de reguli, proceduri și practici destinate configurării modului în care se manifestă puterea executivă, cu alte cuvinte constă în elaborarea de politici.

Conducerea constă în coordonarea acțiunilor de punere în practică a deciziilor.

Managementul constă în punerea în aplicare a obiectivelor care se finalizează cu obținerea rezultatelor scontate

Guvernanța constă în supervizarea conducerii și a managementului

Guvernarea se referă la deciziile care definesc așteptările, exercitarea puterii sau verificarea performanțelor. În cazul unei afaceri sau a unei organizații non-profit, guvernarea se referă la gestionarea coerentă, la politicile de coeziune, procese și decizii, drepturi pentru un anumit domeniu de responsabilitate. De exemplu, gestionarea, la un nivel corporativ s-ar putea implica în activitățile privind politicile de confidențialitate, de investiții interne, de utilizare a datelor statistice.

Cuvântul GUVERNARE provine de la verbul κυβερνώ din limba greacă [kubernáo], care înseamnă a orienta și a fost folosit pentru prima dată într-un sens de Platon.

Guvernarea este ceea ce face un guvern. Acesta ar putea fi un guvern geo-politic (statul-națiune), un guvern corporativ (entitate de afaceri), un guvern socio-politic (trib, familie, etc.), sau orice tipuri de guvernare. Dar guvernarea este exercitarea puterii de management și de politică, în timp ce guvernul este un instrument (de obicei, colectiv) de exercitare a puterii politice. Un guvern cuprinde un set de relații care guvernează și utilizează sau exercită puterea, în special, puterea coercitivă.

Ca proces, guvernarea poate opera într-o organizație de orice dimensiune și poate funcționa pentru orice scop, bun sau rău, pentru profit sau nu. Poate că scopul moral și natural al guvernării constă în asigurarea, în numele celor reglementate, a un model demn, bun, evitând în același timp un model nedorit, rău.

O guvernare bună, urmând această linie de gândire, ar putea consta dintr-un set de relații legate de exercitarea puterii coercitive care asigură, în numele celor reglementate, un model util de rezultate bune, evitând în același timp un model nedorit cu circumstanțe rele, luând decizii care definesc așteptările, utilizând puterea de care dispune pentru a verifica performanța.

Politica oferă un mijloc prin care procesul de guvernare operează. Astfel, conceptul de guvernare se poate aplica statului, corporațiilor, organizațiilor non-profit, asociațiilor, agenților economici în general.

Banca Mondială definește guvernarea ca un exercițiu al autorității politice utilizând resurse instituționale pentru a gestiona problemele societății și afacerile. În proiectul Worldwide Governance Indicators al Băncii Mondiale se definește guvernarea ca fiind *tradițiile și instituțiile prin care autoritatea este exercitată într-o țară*. Prin guvernare se consideră procesul prin care guvernele sunt selectate, monitorizate și înlocuite; capacitatea guvernului de a formula și implementa în mod eficient politicile economice și sociale, respectul față de cetățeni, relația dintre stat, instituții și cetățeni precum și interacțiunile economice și sociale dintre aceștia.

Conform Națiunilor Unite, guvernarea a fost definită ca fiind un set de reguli ale sistemului politic menite de a rezolva conflicte între actori și de a adopta decizii. De asemenea, termenul de guvernare este folosit pentru a descrie funcționarea corespunzătoare a instituțiilor, ulterior acceptate de către public (legitimitatea). Conceptul





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

de guvernare este utilizat și pentru a invoca eficacitatea actului de guvernare și realizarea unui consens prin mijloace democratice (participarea).

Organizațiile Corporatiste utilizează adesea cuvântul guvernare pentru a descrie: (1) Legile și regulile de creștere a profitabilității; (2) Maniera în care acestea se implementează în consens cu valorile societății.

Diferența dintre **guvernare, conducere și management**. Conducerea implică modul în care oamenii lucrează în interiorul și în jurul structurii autorității formale pentru a obține ce s-a decis. Guvernarea și “design-ul inteligent” implică motivele supreme, raționale pentru modul în care lucrurile ar trebui să se prezinte, în timp ce **conducerea și managementul** presupun faptul de a avea cunoștințe despre felul în care stau lucrurile, renunțând la explicațiile pentru modul în care acestea se realizează. Ultimele două sunt orientate spre modalitățile de realizare a politicilor oferite de guvernare.

Guvernanța este un concept amplu care include o supervizare solidă și eficace a modului în care un fenomen sau o activitate este realizat, condus, controlat sau gestionat, în scopul protejării intereselor componentelor respectivei arii, organizații sau instituții.

După aria de cuprindere, guvernanța poate fi:

- ✓ guvernanță corporativă
- ✓ guvernanță locală
- ✓ guvernanță națională
- ✓ guvernanță globală

Termenul de guvernanță desemnează procesul de luare a deciziei, precum și procesul prin care decizia este sau nu implementată, plecând de la premisa sau realitatea că în procesul de decizie sunt implicați numeroși factori, de natură formală și informală. Factorii de natură formală au caracter de legalitate, acționează de pe diferite poziții în funcție de interese; factorii de natură informală fie sunt de pe poziție de inegalitate sau la limita legalității, creând presiuni spre a fi implicați în procesul de decizie, fie se interferează cu actul de decizie prin anumite norme de comportament, cutume, religie etc.

În funcție de structura teritorială național-urban-rural, guvernanța poate fi influențată de o serie de factori, astfel:

- ✓ dimensiunea și structura zonei, structura antreprenoriatului: firme asociative sau de subzistență, cooperative, ONG-uri, institute de cercetare, religia, instituții financiare, armata
- ✓ în plus față de factorii enumerați mai sus, evidențiem și alți factori care influențează procesul de luare a deciziei în cadrul guvernanței: media, activitatea de lobby, donatorii internaționali, corporațiile multinaționale, armata. Pe lângă acești factori care pot fi arondați societății civile, există o serie de factori care influențează negativ procesul de guvernanță, cum ar fi: crima organizată, grupurile de presiune, corupția, structurile mafiote (Figura nr. 1).



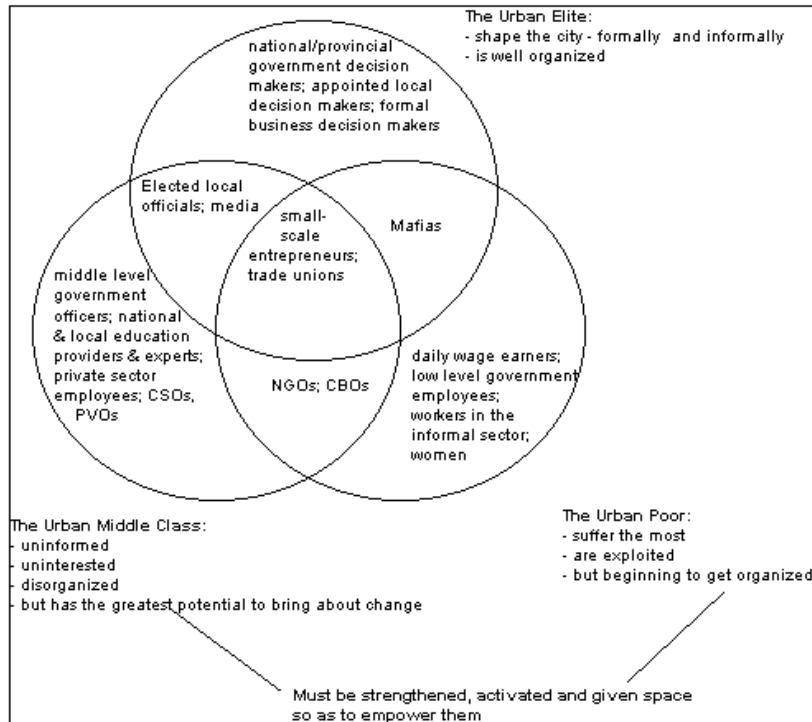


Figura 1: Factorii de interacțiune

(<http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>)

Comisia Europeană a stabilit propriul său concept de guvernare, *guvernarea europeană*, cu referire la regulile, procesele și comportamentele prin intermediul cărora puterea se exercită la nivel european. Principiile guvernării europene: deschidere, participare, răspundere, eficiență și coerență, întăresc principiile Uniunii Europene, subsidiaritatea și proporționalitatea. Fiecare principiu al guvernării europene este important în stabilirea unei guvernări mai democratice. Pe ele se bazează democrația și respectarea legii în Statele Membre, dar se aplică la toate nivelele guvernamentale – global, european, național, regional și local. Ele sunt de o importanță deosebită pentru ca Uniunea Europeană să răspundă la provocările viitorului.

1.3 Principiile guvernării europene

Deschidere. Instituțiile trebuie să lucreze într-o manieră mai deschisă împreună cu Statele Membre: ele trebuie să comunice activ asupra activității UE și a deciziilor pe care aceasta le ia. Se impune folosirea unui limbaj accesibil și pe înțelesul opiniei publice. Este un lucru deosebit de important pentru îmbunătățirea încrederii în instituțiile complexe.

Participare. Calitatea, relevanța și eficiența politicilor UE depind de asigurarea unei participări largi pe traseul întregului lanț politic – de la concepție până la implementare. O participare mai bună poate da naștere la mai multă încredere în rezultatul final și în Instituțiile care aplică politicile. Participarea depinde în mod crucial de adoptarea de către guvernele centrale a unei abordări inclusive în dezvoltarea și implementarea politicilor UE.

Răspundere. Rolurile în procesele legislative și executive trebuie să fie mai clare. Fiecare Instituție a UE trebuie să explice și să-și asume responsabilitatea pentru ceea ce face în



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Europa. Dar este nevoie și de o mai mare claritate și responsabilitate din partea Statelor Membre ca și a tuturor celor implicați în dezvoltarea și implementarea politicii UE la oricare nivel.

Eficiență. Politicile trebuie să fie clare și prompte, furnizând ceea ce este necesar pe baza unor obiective clare, o evaluare a impactului viitor și, când este posibil, a experienței anterioare. Eficiența depinde totodată de implementarea politicilor UE într-o manieră bine proporționată și de luarea deciziilor la cel mai potrivit nivel.

Coerență. Politicile și acțiunea trebuie să fie coerente și ușor de înțeles. Nevoia de coerență în Uniune este în creștere: aria de sarcini s-a lărgit; extinderea va spori diversitatea; provocările, cum ar fi climatul și schimbarea demografică, depășesc granițele politicilor sectoriale pe care s-a construit Uniunea; autoritățile regionale și locale sunt tot mai implicate în politicile UE. Coerența necesită conducere politică și o puternică responsabilitate din partea Instituțiilor pentru a asigura o abordare consecventă în cadrul unui proces complex.

Fiecare principiu este important în sine. Dar ele nu pot fi atinse prin acțiuni separate. Politicile nu mai pot fi eficiente decât dacă sunt pregătite, implementate și puse în aplicare mai cuprinzător.

Aplicarea acestor cinci principii le consolidează pe acelea de **proporționalitate și ierarhizare**. De la conceperea politicilor până la implementare, alegerea nivelului la care se iau măsurile (de la UE până la nivelul local) împreună cu selectarea instrumentelor folosite, trebuie să fie proporțională cu obiectivele urmărite. Aceasta înseamnă că înainte de lansarea unei inițiative, este esențială verificarea sistematică a următoarelor puncte: (a) dacă se impune într-adevăr o acțiune publică, (b) dacă nivelul european este cel mai potrivit, și (c) dacă măsurile alese sunt proporționale cu acele obiective.

Capacitatea Uniunii de a-și îndeplini misiunile și de a-și atinge obiectivele comunitare depinde de organizarea sa instituțională, dar mai ales de modul său de guvernare.

Legitimitatea, eficiența și vizibilitatea funcționării comunitare sunt garantate prin contribuția tuturor actorilor și prin participarea **autorităților locale și regionale ca „parteneri” reali** și nu doar ca intermediari. Parteneriatul transcende participarea și consultarea și favorizează un demers mai dinamic și o responsabilizare sporită a diferiților actori. Miza guvernării pe mai multe niveluri rezidă deci în complementaritatea și interdependența dintre guvernarea instituțională și guvernarea partenerială (Raportul Parlamentului European privind „guvernarea și parteneriatul la nivel național și regional și o bază pentru proiectele din domeniul politicii regionale). Prin urmare, trebuie încurajată și stimulată evoluția culturii politice și administrative în interiorul Uniunii Europene. Cetățenii europeni par să dorească acest lucru.

Comitetul Regiunilor concepe guvernarea pe mai multe niveluri drept o acțiune coordonată a Uniunii, a statelor membre și a autorităților locale și regionale, bazată pe parteneriat și vizând elaborarea și aplicarea politicilor Uniunii Europene. Aceasta implică responsabilitatea comună a autorităților de la diferite niveluri de putere vizate și se bazează pe toate sursele de legitimitate democratică și pe reprezentativitatea diferiților actori implicați. Ea asigură, printr-





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

o abordare integrată, participarea în comun a diferitelor niveluri de guvernare la formularea politicilor și a legislației comunitare, prin intermediul a diferite mecanisme (consultare, analiză de impact teritorial).

Guvernarea pe mai multe niveluri reprezintă un proces dinamic cu o dimensiune orizontală și una verticală, care nu diluează în niciun fel responsabilitatea politică, ci dimpotrivă, dacă mecanismele și instrumentele sunt potrivite și corect aplicate, favorizează însușirea deciziei și a punerii în aplicare în comun.

Guvernarea pe mai multe niveluri reprezintă, deci, o „schemă de acțiune” politică, mai degrabă decât un instrument juridic, neputând fi înțeleasă exclusiv prin prisma repartizării competențelor.

Punerea în practică a guvernării pe mai multe niveluri se bazează pe respectarea principiului subsidiarității, care evită concentrarea deciziilor la un singur nivel de putere și garantează elaborarea și aplicarea politicilor la nivelul cel mai potrivit. Respectarea principiului subsidiarității și guvernarea pe mai multe niveluri sunt nedisociabile: una face referire la competențele diferitelor niveluri ale puterii, cealaltă pune accentul pe interacțiunea dintre acestea.

Uniunea Europeană este fondată pe o serie de valori comune și de drepturi fundamentale care stau la baza apariției unei culturi politice comune la nivelul Uniunii Europene. Subsidiaritatea, proporționalitatea, proximitatea, parteneriatul, participarea, solidaritatea, loialitatea reciprocă sunt principiile de bază care inspiră și ghidează acțiunea comunitară. Ele condiționează modelul european de protecție a drepturilor fundamentale, printre care figurează autonomia regională și locală și respectul diversității. Promovarea și apărarea acestui model presupun o responsabilitate partajată între toate nivelurile de putere.

Comitetul Regiunilor contribuie, pe de altă parte, la punerea în aplicare a memorandumului de acord între Uniunea Europeană și Consiliul Europei, în vederea stabilirii unui consens pan-european privind guvernarea pe mai multe niveluri, fondat pe valorile și principiile democratice și pe temeiul constituțional al drepturilor fundamentale.

Guvernarea pe mai multe niveluri nu se limitează la transformarea obiectivelor europene sau naționale în acțiune locală sau regională, ci trebuie înțeleasă și ca un proces de integrare a obiectivelor autorităților locale și regionale în strategiile Uniunii Europene. În plus, guvernarea pe mai multe niveluri ar trebui să consolideze și să modeleze competențele autorităților locale și regionale la nivel național și să favorizeze participarea acestora la coordonarea politicii europene, facilitând astfel elaborarea și aplicarea politicilor comunitare.

Condițiile unei bune guvernări pe mai multe niveluri își au sursa în statele membre înseși. Deși în Europa se tinde în mod clar către descentralizare, cu siguranță inegal, dar generalizat, condițiile acestei guvernări partajate nu sunt întrunite în totalitate. Principiile și mecanismele de consultare, coordonare, cooperare și evaluare promovate la nivel comunitar, trebuie să se aplice, în primul rând, în interiorul statelor membre.

1.4 Teme de dezbatere

1. Oportunitatea dezvoltării unei structuri de guvernare în propria instituție
2. Măsura în care principiile guvernării europene sunt aplicabile în condițiile locale





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

1.5 Bibliografie

1. BOVAIARD Tony, LÖFFLER Elke (eds.), *Public Management and Governance*, Routledge, London, 2004;
2. KOHLER Jürgen, HUBER Josef (eds.), BERGAN Sjur –series editor, *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Council of Europe Publishing, April 2006;
3. LESLIE David W., „Governance” or „Governing”, CHEPA Publication, June 2003;
4. Oxford Advanced Learner’s Dictionary (ed. VI, 2000);
5. STOKER Gerry, *Governance as theory: five propositions*, International Social Science Journal, 1998, vol.50, issue 155;
6. *** *Guvernarea europeană Carta albă*, Comisia Comunităților Europene, Bruxelles, 25.07.2001, COM (2001) 428 final;
7. *** *Corporate Governance in Romania*, OECD Report, 2001;
8. *** *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Council, 27-28 April 1998;
9. http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/Collection_EN.asp#TopOfPage

Guvernanță

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

CAPITOL 2. Guvernare – tipuri și caracterizare

Mecanisme de guvernare

Conținut

- 2.1. Tipuri de guvernare
- 2.2. Mecanisme de natură legislativă
- 2.3 Mecanisme de natură economică
- 2.4 Mecanisme de natură socială
- 2.5 Teme de dezbatere
- 2.6 Bibliografie

Obiective

După parcurgerea acestui capitol cursanții vor fi capabili să:

1. descrie și să analizeze critic tipurile de guvernare
2. identifice și să analizeze care dintre caracteristicile unei bune guvernări sunt aplicabile în cazul unei guvernante eficiente
3. identifice principalele constrângeri de natură legislativă, economică sau socială care ar influența negativ o guvernanță eficientă în propria instituție

2.1 Tipuri de guvernare

Diferența dintre guvernare și guvernanță rezidă în modul și procesul de înfăptuire a guvernării indiferent de faptul că ea face referire la niveluri diferite – stat sau companii (organizații pentru profit) sau instituții (organizații nonprofit). În domeniul politicilor publice, conceptul de guvernanță presupune existența unui sistem participativ și deliberativ de înfăptuire a politicilor publice în cadrul căruia actorii interacționează și se influențează reciproc.

„*Buna guvernare*” reprezintă o caracteristică a politicii unui stat minimal, un stat în care administrația publică are nu doar misiunea de a servi societatea în ansamblu, dar și aceea de a furniza bunuri și servicii consumatorilor – clienți, cu riscul de a agrava inegalitățile dintre cetățeni.

„*Guvernarea echitabilă*”- implică faptul că mecanismele guvernării au funcții care permit respectarea drepturilor și intereselor părților interesate într-un spirit democratic.

Buna guvernare are 8 caracteristici majore. Este participativă, orientată spre consens, responsabilă, transparentă, receptivă, efectivă, eficientă, echitabilă cuprinzătoare, și respectă regulile statului de drept.

Buna guvernare se asigură că fenomenul corupției este minimizat, punctele de vedere ale minorităților sunt luate în considerare și faptul că vocile cele mai vulnerabile în societate sunt audiate în procesul decizional.

Participarea. Este o piatră de temelie a bunei guvernări. Participarea poate fi directă sau prin intermediul instituțiilor legitime intermediare sau prin reprezentanți ai acestora. Este important de subliniat că democrația reprezentativă nu înseamnă neapărat că preocupările cele mai vulnerabile în societate ar putea fi luate în considerare în procesul decizional. Aceasta înseamnă libertatea de asociere și de expresie pe de o parte, și o societate civilă organizată pe de altă parte.

Norma de drept. Buna guvernare are nevoie de cadre juridice echitabile, care sunt puse în aplicare în mod imparțial. De asemenea, necesită o protecție deplină a drepturilor omului, în special cele ale minorităților.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Executarea imparțială a actelor de putere necesită un sistem judiciar independent și imparțial și o poliție incoruptibilă.

Transparența. Transparența înseamnă că deciziile luate, precum și aplicarea lor se face într-un mod care urmează regulile și reglementările în vigoare. De asemenea, arată că informația este disponibilă gratuit și direct accesibilă celor care vor fi afectați de astfel de decizii și de aplicarea lor, sunt furnizate informații suficiente, în forme ușor de înțeles și în mass-media.

Capacitatea de reacție. O bună guvernare presupune ca instituțiile și procesele încerca să servească tuturor părților interesate, într-un interval de timp rezonabil.

Orientarea spre consens. Într-o anumită societate sunt câțiva actori și mai multe puncte de vedere. Buna guvernare presupune medierea diferitelor interese, pentru a ajunge la un consens larg asupra a ceea ce este în interesul întregii comunități și cum acest lucru poate fi realizat. Acest lucru poate rezulta numai din analiza factorilor de influență de natură istorică, culturală și socială ale unei societăți sau a unei comunități.

Echitatea. O societate a bunăstării depinde de garantarea faptului că toți membrii săi nu se simt excluși din curentul principal al societății. Acest fapt acoperă toate grupurile, dar în special pe cele mai vulnerabile, cu posibilități de a le îmbunătăți sau de a le menține bunăstarea.

Eficiența și eficacitate. Buna guvernare înseamnă că procesele și instituțiile produc rezultate care să corespundă nevoilor societății în timp cu cea mai bună utilizare a resurselor aflate la dispoziția lor. Conceptul de eficiență în contextul unei bune guvernări, de asemenea, se referă la utilizarea durabilă a resurselor naturale și protecția mediului.

Responsabilitatea. Este o cerință-cheie a unei guvernări. Nu numai instituțiile guvernamentale, ci și sectorul privat și organizațiile societății civile trebuie să fie răspunzătoare în fața publicului și a părților interesate. În general, o organizație sau o instituție este responsabilă pentru cei care vor fi afectați de deciziile sau acțiunile acestora.

În concluzie, o bună guvernare este un ideal, care este dificil de realizat în totalitatea lui. Foarte puține țări și societăți au ajuns aproape de realizarea unei guvernări în întregime. Cu toate acestea, pentru a asigura o dezvoltare umană durabilă, acțiunile trebuie să fie luate în consens cu atingerea obiectivelor curente și de perspectivă.

Guvernarea globală înseamnă unirea forțelor țărilor și instituțiilor pentru a guverna lumea ca pe un întreg: guvernele țărilor și conducerea companiilor private utilizează organizațiile de tipul WTO (Organizația Mondială a Comerțului), Banca Mondială și ONU (Organizația Națiunilor Unite) pentru a guverna lumea prevalând realizarea intereselor individuale sau de grup. Alte grupuri (ONG-uri, sindicate) pot încerca să utilizeze aceleași structuri, dar și altele, așa cum este Organizația Internațională a Muncii pentru a guverna lumea în consens cu practicile de bună guvernare.

Se identifică numeroase puncte de vedere critice la adresa fenomenului de guvernare globală. Una dintre critici este, de exemplu, *răspândirea elementelor negative ale globalizării, și anume protejarea intereselor țărilor bogate sau ale companiilor multinaționale și ignorarea intereselor țărilor și popoarelor mai sărace. Elementul problematic al guvernării globale este nu numai acțiunea în sine, dar și modul în care este efectuată.*

Motivul este structura organizațională și managementul principalilor protagoniști (Organizația Mondială a Comerțului, Fondul Monetar Internațional și Banca Mondială), care nu sunt pe deplin democratice. Efectul este că membrii acestor organizații și/sau factorii de decizie de la vârful lor nu sunt recrutați/aleși democratic de popoarele (sau de reprezentanții acestora) din țările afectate de guvernarea globală. A nu se uita că aceasta nu constituie automat o





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

problemă, deoarece aceste organizații nu sunt obligate să fie în întregime democratice sau să fie reprezentative pentru populația lumii. În cazul guvernării globale, totuși, problema apare pentru că *aceste organizații nedemocratice au un impact extrem de semnificativ asupra vieții întregii lumi și iau decizii care afectează pe toată lumea*. Guvernările menite să reprezinte popoarele unor țări, de fapt în multe cazuri trebuie să 'asculte' și să se conformeze liniei impuse de Organizația Mondială a Comerțului, Fondul Monetar Internațional și Băncii Mondiale și/sau altor organizații.

2.2 Mecanisme de natură legislativă

Pentru a defini conceptul guvernantei, statele cum ar fi: Franța, Italia s.a. pun accentul pe o *abordare birocratico-legală*. Pentru asigurarea coerenței și eficienței, realizarea politicilor economice, stabilirea atribuțiilor și intereselor entităților de implementare a politicilor sunt dependente de entitățile centrale, care au rol de decidenți.

În schimb, pentru statele germanice, noțiunea de guvernanță are sensul de *aplicare a rigorii legale*, întemeiată pe mecanismele subsidiare de cooperare intersectorială. Astfel, în cazul statelor germanice, atribuțiile și interesele entităților de implementare a politicilor primează în fața entităților centrale.

Pe de altă parte, statele nordice utilizează accepțiunea guvernantei prin favorizarea negocierii dintre entitățile guvernamentale, indiferent de roluri și atribuții, cu organizațiile reprezentative ale cetățenilor. În acest ultim caz, guvernanța reprezintă un cadru interactiv de cooperare, consultare și coeziune socială.

Bazele teoretice ale guvernantei corporative sunt: (1) teoria drepturilor de proprietate (*usus-dreptul de utilizare a unui bun, fructus-dreptul de a percepe „fructele” bunului și abusus-dreptul de a vinde un bun*); (2) teoria agenției (*agency theory*) în care întreprinderea este un *nod de contracte* care face legătura între investitori și manageri așa cum arată Jensen și Meckling (1976). În dreptul român, relația exprimă relațiile juridice de *mandat* dintre acționariat (adunarea generală a acționarilor) și conducerea întreprinderii (consiliul de administrație) care la rândul său poate delega competențe directorilor. Elementul cheie al acestei teorii care are o aplicabilitate practică totală în viața companiilor, este alinierea interesului conducerii (managementului) la interesul acționarilor care este întotdeauna maximizarea valorii întreprinderii (în fapt, averea proprietarilor de capital).

Ca set de reguli pe baza cărora companiile sunt conduse și controlate, guvernanța corporativă este rezultatul unor norme, tradiții și modele comportamentale dezvoltate de fiecare sistem legislativ.

La nivelul Uniunii Europene, acquis-ul comunitar privește legislația societăților comerciale, dar nu există acquis pentru guvernanța corporativă (directive sau legislație obligatorie), ci doar recomandări – introducerea în legislațiile naționale și / sau aplicare.

Principiile de guvernanță corporativă ale OCDE au fost introduse în legislația economică românească și au intrat în practica curentă a multor companii. Astfel, în România, reconstrucția sistemului de guvernanță corporativă a fost o componentă majoră a reformei, deși conștientizarea importanței sale s-a făcut treptat și relativ târziu. Cadrul legal este fixat de două acte normative complementare:

✓ [Legea societăților comerciale \(nr. 31/1990, republicată\)](#) stabilește regulile de organizare și funcționare pentru cinci tipuri de societăți comerciale, precum și modul de organizare și





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

funcționare al diferitelor organe de conducere ale acestora – adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație, comitetul de direcție.

✓ [Ordonanța de urgență nr. 28/2002, privind valorile mobiliare](#), serviciile de investiții financiare și piețele reglementate (care înlocuiește Legea privind valorile mobiliare și bursele de valori nr. 52/1994). Această reglementare stabilește cerințe specifice de funcționare și standarde superioare de transparență pentru societățile comerciale „publice”, care au un număr mare de acționari și ale căror acțiuni se tranzacționează pe o piață organizată. [Comisia Națională a Valorilor Mobiliare](#) și [Bursa de Valori](#) au atribuții de monitorizare și control al modului în care societățile comerciale respectă prevederile legale cu impact asupra guvernantei corporative.

2.3 Mecanisme de natură economică

Organizațiile, cum ar fi partidele politice, guvernul, legiuitorul, firmele de afaceri, sindicatele și organizațiile civice, sunt jucători, care aleg în funcție de acțiunile lor, de preferințe și de constrângerile instituționale cu care acestea se confruntă. Rolul acestor instituții este asigurarea funcției de schimb, formarea de politici economice; astfel vom defini guvernare ca fiind manifestarea capacității formale și informale de a implementa politicile publice și de a îmbunătăți coordonarea sectorului privat, pe de o parte, precum și manifestarea relației de cooperare cu sectorul privat, pe de altă parte.

În conformitate cu această definiție, guvernarea este un mijloc de a pune în aplicare și de a urmări fezabilitatea politicilor economice. Dar, în forma sa concretă, o structură de guvernare, și anume instituțională (care cuprinde instituțiile formale și informale politice, economice și sociale), aplicată într-o anumită țară, poate promova tranziția către orientarea spre piață a ordinii economice sau împiedica transformarea sistemică a economiei. O structură de guvernare influențează sistemul de stimulente și alte alocații acordate de către politicieni, legiuitori, birocrati, sistemul privat agenților economici, și determină relațiile de schimb între cetățeni și între aceștia și oficialii guvernamentali.

Astfel, capacitatea unei structuri de guvernare, nu numai ca joacă un rol critic în ceea ce privește sectorul privat, dar influențează dezvoltarea sectorului privat, capacitatea de coordonare, formare și implementare a politicilor economice și sociale. În ceea ce privește implementarea și susținerea politicilor guvernamentale, instituțiile politice ale unei țări, structura de guvernare, joacă un rol dominant deoarece acesta determină modul cum diferiți actori **sunt** implicați în procesele politice, ce fel de reforme economice sunt eficiente din punct de vedere politic, modul de influențare a comportamentului actorilor individuali de către puterea politică.

Actualele structuri de guvernare se bazează pe nenumărate mecanisme formale și informale instituționale, influențate de variabile explicative, observabile și neobservabile, conceptuale și trans-analize statistice, cu rolul de identificare a dimensiunii distincte de guvernare, care reflectă calitatea instituțiilor unei țări. De aceea, se pornește de la premisa existenței unui sistem de reguli, care să amelioreze calitatea politicii, identificând unele caracteristici distincte:

- ✓ acestea trebuie să fie definite în mod clar pe un domeniu suficient de mare de evenimente posibile ale agenților economici. Ei trebuie să fie încrezători că acestea sunt aplicate în mod adecvat;
- ✓ actorii politici și economici trebuie să cunoască și să înțeleagă normele și să fie capabili să recunoască dacă sunt sau nu sunt respectate;
- ✓ setul de reguli trebuie să fie suficient de flexibil pentru a permite schimbări instituționale în cazul în care preferințele, condițiile tehnologice, modificări specifice societale survin de-a lungul timpului. Acest lucru presupune, de asemenea, existența unor diferite canale prin care actorii individuali sau grupurile pot iniția și contribui la reformele instituționale;
- ✓ garanțiile instituționale trebuie acordate de entități politice puternice actorilor economici, în mod arbitrar, în scopul modificării normelor existente în detrimentul altor actori sau societății în ansamblu.

Aceste patru caracteristici pot fi subsumate în patru dimensiuni de guvernare care cuprind: previzibilitate, transparență, participarea, și responsabilitatea. Prin urmare, în cazul în care se pot identifica indicatori care măsoară calitatea instituțiilor, dintr-o țară sau alta, de-a lungul acestor dimensiuni, acest lucru ar indica eficacitatea structurii de guvernare a acestei țări. Toate aceste principii cheie sunt necesare pentru buna gestionare a resurselor publice, care să permită un parteneriat productiv între sectorul public și sectorul privat,





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

care nu se degradează în cercuri închise de influență ori privilegii. Guvernanța oferă perspectiva globală de la care aceste principii sunt derivate.

Structura unei guvernării este eficace în cazul în care garantează că politicile guvernamentale sunt puse în aplicare în mod corespunzător, ca întreprinderile private să poată prospera într-un anumit cadru juridic și de reglementare, care nu sunt supuse la arbitrari politici și, în cele din urmă, eficiența adaptivă dintre economie și politică este crescută. Astfel, (1) dacă datele disponibile sprijină ipoteza probabila că aceste dimensiuni independente de guvernare există în realitate; (2), dacă aceste dimensiunile afectează performanța economică, și dacă da, (3) Care sunt canalele de influență. Răspunsurile la aceste întrebări sunt necesare pentru a ajuta la identificarea diferitelor opțiuni politice care ar putea să fie disponibile pentru factorii de decizie politică, în crearea de instituții în timpul tranziției, pentru ajută actorii economici și organizațiile civile în găsirea de modalități adecvate de a reacționa la guvern, politici și de a participa la formarea lor, și în final pentru a ajuta organizațiile internaționale care încorporează aspecte legate de guvernare să-și operaționalizeze proiectele de dezvoltare.

2.4. Mecanisme de natură socială

Abordarea guvernantei oferă **un cadru** în care fiecare actor are posibilitatea de a participa activ și responsabil în fiecare etapa de înfăptuire a politicilor. Deciziile sunt luate prin intermediul unor procese complexe de negociere și implicare directă a mai multor centre specializate, iar autoritatea publică (guvernamentală) este dispersată. În consecință, politicile înfăptuite ilustrează rezultatul unui efort comun, deliberativ și consensual.

Legitimitate și eficiență

Au fost propuse două criterii pentru o guvernare stabilă. Acestea trebuie să îndeplinească necesitățile esențiale ale guvernării (eficiente) și trebuie să fie percepute ca legitime, indiferent de standardele culturale ale celor care guvernează obțin consimțământul conducerii. Deși din punct de vedere istoric, este posibil ca acordurile să fi fost în mare măsură, religioase sau economice, având probabil, mai mult de câștigat în statul modern, este fundamental ca acestea să fie de procedură. Alegerile și procesul transparenței și al responsabilității subliniază autoritatea legitimă într-un stat modern democratic.

Tot în acest context trebuie de precizat faptul că **guvernanța nu substituie guvernarea**. Procesele pot coexista și se pot intercala. Bineînțeles, mereu vor exista anumite domenii și servicii publice care vor fi delegate sau gestionate în mod unilateral de către instituțiile guvernamentale abilitate (de exemplu: politicile privind moneda națională, politicile de fiscalitate, politicile de securitate, politicile de apărare s.a.). Dar, chiar și în aceste cazuri pot funcționa, în mod partajat și sectorial, mecanisme specifice cedării competențelor către celelalte sfere societale, adică aplicarea metodelor specifice guvernantei. Depinde de cadrul de reglementare și de capacitățile actorilor interesați de a participa activ și responsabil la înfăptuirea respectivelor politici.

În domeniul politicilor publice noțiunea de „*guvernanță*” poate fi înțeleasă în câteva sensuri diferite. Accepțiunile utilizate în cadrul acestui document analitic sintetizează **guvernanța** astfel:

- ✓ paradigmă de acțiune prin care societatea este guvernată în mod transparent și participativ
- ✓ un cadru de înfăptuire a politicilor publice și programelor publice
- ✓ un indicator de analiză și evaluare a politicilor și programelor politice, precum și al activităților organizațiilor.

Politici și conflicte generate de modelul de guvernanță





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Conflictele sunt inevitabile, sunt universale, însă atunci când apar, ele trebuie mai degrabă gestionate decât suprimate. Când sunt suprimate, nemulțumirile se pot agrava, atingând un nivel îngrijorător, putându-se transforma în ceva ce nu poate fi prevăzut sau controlat. Când oamenii își pierd încrederea în abilitatea sistemului de a gestiona problemele, se hotărăsc în cele din urmă să-și rezolve nemulțumirile, cu consecințe ce nu pot fi prevăzute. Universitățile și colegiile au de gestionat dezacorduri în privința scopului și a valorii, a întrebuirii banilor și a timpului, a membrilor facultății sau a studenților.

Politicile promovate prin diferitele forme de guvernare sunt aplicate de către structurile de guvernare în acord cu orientarea organizației și prioritățile de dezvoltare pe care le are. Astfel se remarcă trei niveluri de abordare în ceea ce privește aplicarea politicilor: o abordare strategică, una funcțională și alta la nivel de proiect.

Guvernanța strategică

Guvernanța strategică se referă la organizarea inițiativelor. Nu implică supravegherea zilnică a procesului de desfășurare al inițiativei, ci se asigură că strategia este (și rămâne) sub control. Guvernanța strategică implică cinci responsabilități:

- ✓ *Execuția la nivel de program*, care constă în ghidarea aplicării inițiativelor globale.
- ✓ *Alinierea strategică* impune alinierea strategiei organizației cu inițiativele globale precum și angajarea de strategii pentru atingerea obiectivelor comune.
- ✓ *Sponsorizare executivă*. Sponsorizarea executivă este menținută la nivel strategic. Rolul sponsorilor executivi este de a oferi structurilor de conducere libertate de decizie de a împuternici factorii de la nivelurile inferioare de decizie, să definească un scop comun și să își asigure resursele globale pentru proiectul respectiv.
- ✓ *Diminuarea riscurilor*. Diminuarea riscurilor este o parte, importantă, a guvernanței strategice. Scopul propus este de a identifica riscurile organizaționale - interne și externe - și de a dezvolta strategii de diminuare și de control.
- ✓ *Organizarea globală* se referă la crearea unei platforme pentru a face schimb de cunoștințe și de bune practici între compartimente și între diferitele inițiative în cadrul organizației. Este, de asemenea, vorba despre gestionarea schimbării în întreaga organizație.

Guvernanța funcțională

Guvernanța funcțională este o fațetă poli-funcțională a guvernanței strategice, fără să implice procesul de desfășurare al inițiativelor. În schimb, îndeplinește mai mult rolul de coordonator– mediator între strategia și managementul de program. Acest lucru implică trei responsabilități:

- ✓ *Managementul cererii* cu privire la producerea și identificarea de “nevoi” pentru întreaga organizație. Aceasta implică raționalizarea, prioritizarea, precum și agregarea nevoilor pentru a crea o ierarhizare a ceea ce este de făcut, astfel încât să existe un tablou general la nivelul organizației.
- ✓ *Învățarea încrucișată* constă în crearea de platforme pentru a împărtăși cele mai bune practici, a evalua impactul și a optimiza învățarea, și a veni în contact cu procesul învățării prin diverși furnizori de servicii de educație.
- ✓ *Coordonarea între unitățile administrative* și unitățile teritoriale constă în a gestiona programul de execuție, atunci când inițiativa implică unități multiple (administrative și teritoriale), îndeplinind rolul de controlor de trafic. Aceasta implică gestionarea livrării de servicii pentru asigurarea suportului la aplicații și procese suprapuse la nivel global și pentru mobilizarea furnizorilor de servicii din locații diferite de livrare pentru a servi cel mai bine unitățile teritoriale.

Guvernanța de proiect

Guvernanța de proiect implică aspecte operaționale – cum sunt gestionarea operațiunilor zilnice. Astfel există cinci responsabilități:

- ✓ *Managementul resurselor*, inclusiv gestionarea suportului și a rezervelor, a formării profesionale, a angajaților, a mișcării de resurse și transfer de cunoștințe.
- ✓ *Managementul performanței*, care implică monitorizarea și raportarea nivelului serviciilor, gestionează problemele calității, volumul de muncă și procesul fluxului de livrare.
- ✓ *Managementul financiar* implică revizuirea facturilor, a bugetelor, corelarea acestora cu bugetele actualizate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

✓ *Managementul relațiilor* implică gestionarea personalului la nivelul organizației—din funcții de conducere, de execuție, de control – cât și a personalului cu care vine în contact organizația – personalul de auditare, personalul care se ocupă de recuperare în caz de catastrofe. Managementul relațiilor implică gestionarea relației dintre organizație și client, se înscrie în cerințele clientului, integrarea grupurilor suport/rezerve într-o echipă, problemele urmărite în dezbateri (publice), legătură între diferențele culturale.

✓ *Managementul riscului*, este integrat în fiecare din cele cinci arii ale managementului de proiect - de la gestionarea riscurilor legate de resurse, de programe de formare, la gestionarea riscurilor contractuale în caz de catastrofe și continuitatea planurilor de afaceri.

2.5 Teme de dezbateri

1. Legitimitatea și eficiența ca și criterii comune pentru evaluarea guvernării.
2. Diferența dintre exercitarea în organizații a autorității formale și funcționale
3. Constrângeri de natură legislativă, economică sau socială care ar influența negativ o guvernare eficientă în propria instituție

2.6 Bibliografie

1. BOVAIARD Tony, LÖFFLER Elke(eds.), *Public Management and Governance*, Routledge, London, 2004;
2. KOHLER Jürgen, HUBER Josef (eds.), BERGAN Sjur –series editor, *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Council of Europe Publishing, April 2006;
3. LESLIE David W., „Governance” or „Governing”, CHEPA Publication, June 2003;
4. Oxford Advanced Learner’s Dictionary (ed. VI, 2000);
5. STOKER Gerry, *Governance as theory: five propositions*, International Social Science Journal, 1998, vol.50, issue 155;
6. *** *Guvernarea europeană Carta albă*, Comisia Comunităților Europene, Bruxelles, 25.07.2001, COM (2001) 428 final;
7. *** *Corporate Governance in Romania*, OECD Report, 2001;
8. *** *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Council, 27-28 April 1998;
9. http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/Collection_EN.asp#TopOfPage

Guvernanță

CAPITOL 3. Guvernanța corporativă





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Conținut

- 3.1. Guvernanța corporativă
- 3.2. Principiile de guvernanță corporativă
- 3.3. „Bune practici” în guvernanța corporativă
- 3.4. Teme de dezbatere
- 3.5. Bibliografie

Obiective

După parcurgerea acestui capitol cursanții vor fi capabili să:

1. identifice și să atribuie partenerilor implicați în guvernanța corporativă roluri concrete în desfășurarea activităților
2. analizeze măsura în care principiile guvernanței corporative sunt aplicabile într-o instituție
3. stabilească echivalențe între bunele practici caracteristice guvernanței corporative și practicile din instituții

3.1. Guvernanța corporativă

Guvernanța corporativă sau a întreprinderii acoperă ansamblul de dispoziții care permit să se asigure că obiectivele urmărite de manageri sunt legitime și că mijloacele puse în lucru sunt adaptate pentru a atinge aceste obiective.

Guvernanța corporativă semnifică:

- ✓ un set de relații între managementul societății, consiliul de administrație, acționarii săi și unele grupuri de interese în societate;
- ✓ structura prin care se stabilesc obiectivele societății și mijloacele pentru realizarea acestor obiective și pentru monitorizarea performanțelor;
- ✓ sistemul de stimulente acordate Consiliului de Administrație pentru a urmări obiectivele care sunt în interesul societății și al acționarilor și pentru a facilita monitorizarea, încurajând în acest fel firmele să-și utilizeze resursele într-un mod mai eficient;

Standardele și practicile de guvernanță corporativă sunt instrumente concepute pentru a se adresa anumitor probleme specifice care rezultă din separarea proprietății și controlului.

În esență, *guvernanța corporativă* este definită ca fiind ansamblul relațiilor unei companii cu acționarii săi, cu societatea în ansamblu. Potrivit definiției date de OECD, „guvernanța corporativă precizează distribuția drepturilor și responsabilităților diferitelor categorii de persoane implicate în companie: consiliul de administrație, directorii, acționarii și alte categorii și stabilește regulile și procedeele de luare a deciziilor privind activitatea unei companii”.

3.2 Principiile de guvernanță corporativă

Principiile de guvernanță corporativă ale OCDE se refera la transparența și eficiența piețelor, drepturile acționarilor în raport cu managementul, tratamentul echitabil al acționarilor minoritari, rolul stakeholder-ilor – alte părți interesate în afară de acționari – în procesul de guvernanță corporativă, accesul la informație și responsabilitățile board-ului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Cercetători în domeniul guvernancei corporative comparate au identificat cinci paliere importante:

- ✓ angajații împreună cu structurile în care aceștia acționează (sindicate sau blocuri sindicale),
- ✓ consiliile de administrație care reprezintă organul de conducere a întreprinderii și care aprobă strategia companiei,
- ✓ comitetul director, managementul de vârf care este responsabil cu transpunerea în practică a deciziilor strategice luate,
- ✓ acționarii care se pot exprima prin intermediul votului garantat de deținerea de acțiuni dar care au și posibilitatea de a ieși din firmă prin vânzarea acțiunilor în cazul în care nu sunt de acord cu decizia luată, și nu în ultimul rând
- ✓ guvernele care impun reguli naționale privind guvernarea corporativă.

În funcție de „tradițiile” economiei naționale s-au orientat și artizanii sistemelor de guvernare corporativă. Tabelul 1 cuprinde o prezentare comparativă sumară a celor trei mari modele: modelul tradițional, modelul determinist sau continental european și modelul extins japonez.

Modelele de guvernare corporativă utilizate în Europa sunt: (1) Modelul de tip *shareholder* întâlnit în țări anglo-saxone și SUA unde piețele financiare sunt foarte dezvoltate, iar obiectivul major de atins al întreprinderii este maximizarea valorii pentru acționari (profitul și cursul bursier), (2) Modelul de tip *stakeholder* prezent în Japonia și în majoritatea țărilor europene (din care se detașează Franța și Germania) unde piețele financiare nu sunt foarte dezvoltate, iar obiectivul major de atins al întreprinderii este mai puțin maximizarea valorii pentru acționari cât apărarea interesului tuturor părților implicate (salariați, parteneri de afaceri, bănci, acționari, manageri etc.).

Tabelul 1 – Comparare între modelele de guvernare corporativă (după ..)

Modelul anglo-saxon	Modelul continental european	Modelul extins japonez
Orientat spre piața bursieră	Orientat spre piața bancară	Orientat spre piața bancară
Bazat pe dreptul de proprietate al acționarilor	Bazat pe dreptul de proprietate al acționarilor și corelația dintre salariați și companie	Bazat pe interesele părților interesate (stakeholders), în principal <i>keiretsu</i>
Structura acționariatului dispersată	Structura acționariatului concentrată	Structura acționariatului concentrată, (deținerea încrucișată de acțiuni)
„one tier system” Board of Directors • directori executivi • directori non executiv	„two tier system” Consiliul supervisor Consiliul de administrație	Consiliul de administrație incluzând reprezentanți ale părților interesate Comisie de cenzori
Mecanisme de control : extern	Mecanisme de control : intern	Mecanisme de control : intern
Sistem contabil : Generally Accepted Accounting Standards- GAAP	Sistem contabil : International Financial Reporting Standards -IFRS	Sistem contabil : combinație între reglementările GAAP





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Mecanismele externe de aliniere a managerilor la interesul proprietarilor de capital sunt: piața financiară, piața de muncă a conducătorilor/managerilor, concurența pe piața bunurilor și serviciilor.

Relația de agenție (mandat) dintre investitori și manageri implică o delegare a sarcinilor de natură decizională (ce presupune costuri de agenție - remunerarea managerilor) și în mod inevitabil apar conflicte între părți. Rezolvarea conflictelor se realizează prin trei dispozitive și structuri: (1) Politica financiară (politica de distribuire a dividendelor, recursul la îndatorare, problema *free cash flow*), (2) Sistemele externe de control (diferite piețe și auditul extern), (3) **Sistemele interne de control** (controlul intern organizat de directorii executivi și auditul intern organizat de consiliul de administrație pentru evaluarea controlului intern exercitat de directorii executivi).

Imaginea a sistemului de guvernare a întreprinderii poate fi ilustrată prin gruparea componentelor sale în **structuri, proceduri și comportamente**. Structurile sunt: interne-AGA, CA și externe –autorități de reglementare. Menționăm că auditul intern este o structură plasată între AGA- CA și conducerea executivă. Procedurile sunt explicate în legi și coduri comerciale, contabile, de guvernare corporativă. Comportamentele sunt specifice agenților (managerilor, directorilor executivi) care gestionează averea acționarilor. Ierarhia acestor componente ne conduc la sintagma că guvernare corporativă este *managementul managementului* așa cum arată Perez (2003)⁶.

Problema guvernării corporative a devenit din ce în ce mai importantă în ultimul deceniu pe măsura creșterii rolului sectorului privat în întreaga lume. În această perioadă, în țările membre OCDE s-au produs reforme substanțiale în vederea îmbunătățirii cadrului de guvernare corporativă. O bună guvernare corporativă face ca instituțiile să-și utilizeze mai eficient resursele și să aibă relații mai bune cu salariații, creditorii și alte părți interesate. De asemenea, o bună guvernare corporativă sporește încrederea investitorilor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, investiții de capital necesare pentru susținerea unei rapide dezvoltări economice durabile.

3.3 “Bune practici” în guvernare corporativă

Poziționarea diferită a grupurilor de subiecți – manageri, acționari, salariați, parteneri comerciali, etc. în raport cu firma, conduce la manifestarea asimetriei informaționale. În acest context, valorificarea poziției privilegiate deținute de către entitățile din interiorul firmei („insider-i”) poate genera efecte negative majore pentru celelalte categorii menționate anterior. Pentru a evita acest fenomen, au fost delimitate o serie de bune practici în măsură să asigure, în principal, transparența și veridicitatea informațiilor furnizate de către o companie.

Operaționalizarea acestor practici este de natură să genereze beneficii importante atât companiei în sine, cât și celorlalte entități deoarece permite fundamentarea riguroasă a deciziilor la nivelul acestora.

⁶ N. Feleagă, L. Feleagă, *Guvernare corporativă: maximizarea bogăției acționarilor, reportingul intern și comunicarea financiară*, Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor nr. 5, mai, 2008, pag. 51





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Aplicarea corectă și consecventă a setului de bune practici constituie unul din factorii determinanți în atingerea obiectivului strategic al companiei.

Organizarea de tip corporatist a afacerii implică separarea proprietarilor (acționarilor) acesteia de managementul său. În aceste condiții, în mod evident, poziționarea celor două entități în raport cu fluxul informațional ce privește firma este diferită, în sensul că managerii sunt cei care produc informația, în timp ce acționarii, dar nu numai, sunt cei care beneficiază de ea.

Teoria financiară uzitează conceptul de “asimetrie informațională” pentru a reliefa poziția privilegiată față de informație deținută de manageri în raport cu acționarii firmei. Mai mult, acest privilegiu al managementului firmei ca furnizor de informații se manifestă și față de alte entități care dezvoltă sisteme relaționale cu respectiva firmă cum ar fi: salariații, instituțiile de credit, partenerii comerciali (furnizori și clienți), statul, potențialii investitori și chiar comunitățile locale.

Din punct de vedere conceptual, governanța corporativă semnifică modul în care este administrată și controlată o afacere, facilitând verificarea modului de îndeplinire firmei de către echipa managerială a obiectivelor stabilite la nivelul său.

Principiile fundamentale general acceptate ale governanței corporative sunt :

- ✓ Protejarea drepturilor acționarilor și tratamentul egal al acestora ;
- ✓ Recunoașterea intereselor tuturor entităților care dezvoltă raporturi cu compania: salariați, creditori, parteneri comerciali, etc.;
- ✓ Asumarea responsabilității de către Consiliul de Administrație care trebuie să dețină expertiza și experiența necesare pentru urmărirea îndeplinirii obiectivelor companiei de către echipa managerială;
- ✓ Integritatea și comportamentul etic;
- ✓ Transparență și implementarea de sisteme de control intern și extern care să certifice veridicitatea raportărilor financiare ale companiei.

Bunele practice impun diseminarea de către corporații a unui set de informații către publicul larg și anume:

✓ **rezultatele de natură financiară și operațională obținute.** Calitatea acestor informații este dependentă în mare măsură de standardele de raportare financiară utilizate. “Universalizarea” în materie de standarde, consecință directă a procesului de globalizare, s-a concretizat în elaborarea Standardelor Internaționale de Raportare Financiară. Aplicarea neadecvată a acestor standarde este de natură să distorsioneze imaginea reală a companiei la nivelul publicului larg. Un alt aspect important îl constituie cazurile în care serviciile specifice de contabilitate, audit și consultanță manageriale erau oferite de către aceeași companie ceea ce ilustra un conflict evident de interese.

✓ **tranzacțiile semnificative încheiate cu entități aflate în relații, preponderent juridice, cu compania.** Managementul companiei trebuie să acționeze în interesul tuturor acționarilor acesteia precum și a celorlalte categorii de subiecți aflați în legături cu societatea (salariați, parteneri comerciali, creditori, etc.) evitând privilegierea unora în parte.

✓ **obiectivele strategice ale companiei.** Accepțiunea clasică definește drept obiectiv strategic maximizarea valorii acționarilor. Astăzi acestui obiectiv îi sunt adăugate obiective de natură socială, de protecția mediului (dezvoltare durabilă), etc. Totodată prioritizarea obiectivelor aporților de capital în detrimentul obiectivelor specifice ale salariaților, partenerilor comerciali, statului, etc. poate afecta grav tocmai interesele acționarilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

✓ **structura acționariatului precum și modificările survenite în ceea ce privește acționarii semnificativi.** De asemenea prezintă importanță și modul de exercitare a controlului precum și dreptul de vot aferent acțiunilor deținute de către fiecare investitor. În marea majoritate a țărilor este statuat principiul “o acțiune, un vot”. Abaterile de la acest principiu sunt de natură să distorsioneze corelația existentă între riscul investițional asumat și controlul procesului decizional din cadrul firmei în cauză.

✓ **modificările sistemului de control precum și tranzacțiile care implică active importante ale societății** (inclusiv fuziuni și achiziții). Cadrul legal în care acestea sunt aduse la cunoștința investitorilor îl constituie Adunarea generală a Acționarilor.

✓ **planificarea adunărilor generale ordinare și extraordinare** ale precum și alte informații necesare pentru participarea efectivă a acționarilor la acestea. Ordinea de zi precum și rezoluțiile adoptate trebuie comunicate oportun de preferință atât în limba națională a companiei, cât și într-o altă limbă de circulație internațională.

Pentru protejarea acționarilor minoritari trebuie aplicat principiul “*egalității diseminării*”, în baza căruia toți acționarii primesc aceleași informații în același moment. Toate documentele elaborate în acord cu practicile guvernării corporatiste trebuie să fie clare, concise, precise și subordonate principiului prevalenței substanței asupra formei.

Evaluarea performanțelor echipei manageriale se realizează anual, prin raportarea rezultatelor obținute la cele planificate, determinându-se astfel mărimea incentivelor (recompenselor) cuvenite directorilor. Recompensarea rezultatelor pozitive obținute prin alocarea de acțiuni ale companiei către echipa managerială s-a dovedit a fi un instrument eficace în creșterea pe termen lung a companiei.

Responsabilitatea corporativă nu este numai socială, ci este integrată strategiilor și practicii de afaceri. În ultimul deceniu, se vorbește în lumea afacerilor și despre cetățenia corporativă. Conceptul de cetățenie corporativă a luat naștere din conceptul de RSC (Responsabilitate Socială Corporatistă), dar diferă sensibil de acesta din urmă. Unele firme vor să fie considerate buni cetățeni fără să fie considerate responsabile pentru toate consecințele producției sau consumului produselor lor.

Conceptul de cetățenie corporativă vizează modul în care firmele tratează problema impactului activităților lor asupra societății și mediului înconjurător. Cetățenia corporativă reprezintă în același timp o responsabilitate morală și o necesitate economică. Prin urmare, acest concept impune firmei o redefinire organizațională într-un sens comunitar și implică din partea acesteia acceptarea statutului de cetățean al societății în care operează.

Așa cum „mișcarea pentru calitate” a demonstrat că un anumit nivel al calității este integrant oricărui produs și serviciu, tot astfel orientarea către stakeholders a cetățeniei corporative permite firmei să înțeleagă faptul că un anumit nivel de responsabilitate este integral conectat oricărei acțiuni care afectează un stakeholder sau mediul natural.

O cetățenie corporativă responsabilă înseamnă un angajament total din partea firmei față de respectarea unor standarde înalte ale comportamentului etic în afaceri și păstrarea reputației de bun cetățean în comunitatea în care este localizată. O bună cetățenie corporativă oferă beneficii firmelor pe mai multe paliere, precum: competitivitate, reputație, credibilitate, fidelizare și motivare a angajaților, atragere de talente, accesul la capital, poziționare pe piață, eficiență operațională, performanță ecologică etc.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Din ce în ce mai mult, firmele alocă resurse importante pentru a demonstra că sunt cetățeni corporativi responsabili. În secolul XXI, firmele care vor să devină cetățeni corporativi responsabili ar trebui:

- ✓ să-și propună o dezvoltare sustenabilă;
- ✓ să-și demonstreze angajamentul față de valorile societății și comunității în cadrul cărora operează;
- ✓ să adopte o atitudine pro-activă în rezolvarea problemelor umane, sociale și ecologice;
- ✓ să-și aducă o contribuție cât mai însemnată la îndeplinirea obiectivelor sociale, ecologice și economice ale societății;
- ✓ să protejeze cât mai mult cu putință societatea de impacturile negative ale activităților, produselor și/sau serviciilor sale;
- ✓ să împartă beneficiile obținute cu stakeholders, comunicând în mod eficient cu aceștia.

În concluzie, cetățenia corporativă impune stabilirea unui parteneriat între guverne, firme și societate. O bună cetățenie corporativă generează încrederea stakeholders în firmă, conduce la creșterea sinergiei. În epoca actuală, succesul în afaceri al firmei depinde în mare măsură de bunele relații pe care aceasta le are cu proprii săi stakeholders.

O bună cetățenie corporativă poate fi considerată drept o nouă filosofie a afacerilor, diferită de cea specifică secolului trecut. Prin aceasta se realizează o strânsă conexiune între afaceri și sustenabilitate, ceea ce conduce la creșterea competitivității firmei pe termen lung.

Guvernanța este o combinație de procese și structuri implementate de Consiliul de administrație pentru a informa, conduce, direcționa și monitoriza activitățile organizației, în scopul atingerii obiectivelor prestabilite. Din abordările anterioare rezultă că *guvernanța* este o încercare de a-i determina pe managerii de vârf să se achite de propriile obligații într-o manieră cât mai corectă și calificată, astfel încât să protejeze interesele factorilor implicați din cadrul organizației.

Conceptul guvernanței conține, pe lângă modul cum o organizație este condusă și controlată în vederea atingerii țintelor prestabilite, și sistemul prin care aceasta interacționează cu factorii implicați și cum le protejează acestora interesele.

Guvernanța corporativă funcționează pe baza unor principii, considerate ca stâlpi ai bunei guvernări, și anume:

- ✓ integritate;
- ✓ transparență;
- ✓ răspundere;
- ✓ competență.

Integritatea este un concept cheie și îngemănează un comportament corespunzător și etic, respectiv grija pentru interesele altora și responsabilitatea socială. Acest concept este implicat activităților desfășurate în sectorul public, iar pentru sectorul privat este un principiu care are în vedere obținerea de profit.

Transparența este necesară, deoarece neregulile și/sau performanțele slabe se întâmplă de cele mai multe ori în spatele ușilor închise. Când faptele sunt la vedere, sunt deschise opiniei publice, supuse constatărilor justificate ale specialiștilor, există șanse mai mari să se amelioreze. Expunerea publică la examinări a propriilor acțiuni și decizii contribuie la îmbunătățirea comportamentelor și a performanței.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Răspunderea este cel mai important principiu al guvernanței, dar în același timp, este cel mai puțin înțeles și mai rar respectat în cadrul organizațiilor. În cele mai multe organizații răspunderea nu este suficient definită și nici nu este clar stabilită atât pentru personalul organizației, cât și pentru conducerea acesteia. Asumarea răspunderii presupune parcurgerea mai multor etape, și anume:

- ✓ cunoașterea responsabilităților privind activitățile, rezultatele și comportamentele, pentru asigurarea clarității soluțiilor;
- ✓ necesitatea de a da socoteală în fața persoanei care ți-a acordat responsabilitate, pentru a fi descărcați de acestea, ceea ce înseamnă rapoarte și răspundere ierarhică care începe de la nivelele inferioare și se încheie la nivelul Consiliului de administrație;
- ✓ persoana în fața căreia răspunzi trebuie să dețină informații suficiente și concrete pentru a fi capabil să evalueze rezultatele prezentate;
- ✓ felul cum răspunderea este angajată trebuie să fie deschisă examinării independente, spre exemplu, activității de audit intern, ceea ce va evita contestarea managementului;
- ✓ trebuie să existe un sistem bine intenționat de recompensă și sancționare care să funcționeze corect și permanent.

Competența este acel element de care dacă oamenii nu dispun nu pot să-și realizeze atribuțiile în mod profesional. Competența se referă la abilitați tehnice și comportamente necesare pentru asigurarea descărcării de responsabilitate. Nivelul de competență trebuie stabilit clar înainte de ocuparea funcției și trebuie revizuit cu regularitate de către factorii de management.

3.4 Teme de dezbatere

1. Asemănări și deosebiri între guvernanta corporativă și cea instituțională
2. Limitări în aplicarea conceptului de „cetățenie corporativă”

3.5 Bibliografie

1. AGUILERA R., YIP, G, *Global strategies faces local constraints*, Financial Times, May 26 2005
2. FELEAGĂ Niculae, *Mizele puterii între cei care conduc întreprinderea și cei care o finanțează: baze teoretice, cadru conceptual și modele referitoare la guvernanta corporativă*, Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor nr. 12 dec. 2007, pag. 14
3. Feleagă Niculae, FELEAGĂ Liliana, *Guvernanta corporativă: maximizarea bogăției acționarilor, reportingul intern și comunicarea financiară*, Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor nr. 5, mai, 2008, pag. 51
4. FELEAGĂ Niculae, *Activismul investitorilor și guvernanta corporativă*, Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor nr. 4, apr. 2008, pag. 54
5. *** *Corporate Governance in Romania*, OECD Report, 2001;
6. *** *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Council, 27-28 April 1998;
7. http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/Collection_EN.asp#TopOfPage

Guvernanta

CAPITOL 4. Guvernanta instituțională





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Guvernanța sistemului de învățământ

Conținut

- 4.1 Cadru general
- 4.2 Guvernanța sistemului de învățământ
- 4.3 Direcții de evoluție ale universităților performante
- 4.4 Teme de dezbatere
- 4.5 Bibliografie

Obiective

După parcurgerea acestui capitol cursanții vor fi capabili să:

1. analizeze valorile și obiectivele instituției proprii privind calitatea, poziționarea instituției, efectivul și eficiența activităților didactice și de cercetare
2. identifice modalitățile prin care instituția proprie poate să se înscrie pe o direcție de evoluție caracteristică unei universități performante privind: autonomia, descentralizarea, responsabilizarea și îmbunătățirea procesului decizional

4.1 Cadru general

Guvernanța în învățământul superior este o chestiune ce privește atingerea, aproximativ, a tuturor aspectelor învățământului superior, tratate atât de către instituțiile de învățământ superior și de cercetare, cât și de către autoritățile de stat, implicate în învățământul superior și de cercetare.

Aspectele guvernancei în învățământul superior nu sunt întotdeauna dezbătute în mod explicit și coerent. În schimb, în multe cazuri, sunt abordate pas cu pas probleme ale guvernancei în învățământul superior care, în ordinea consolidării înțelegerii depline a suprapunerilor structurale și de procedură, mai degrabă pot fi vizualizate sub un titlu comun, care denotă interdependența tuturor aspectelor menționate.

Noțiunea de guvernance în învățământul superior pare greu de înțeles, aceasta fiind văzută ca abstractă și complexă. Pe bună dreptate, și totuși, după cum s-a menționat, ea se manifestă în forme foarte concrete și modele ale culturii și tehnicii, putându-se regăsi în ceea ce privește autonomia externă, conducerea internă, în comunicare și incluziune, în colectivism, în stratificare și individualism. Totodată se află în raport de colaborare cu nivelurile politice și cu administrația locală, iar luarea deciziilor și punerea acestora în aplicare, sau monitorizarea instituțiilor de învățământ superior precum și a activităților acestora constituie, de asemenea, probleme care vizează guvernance în învățământul superior. Pentru mulți profesori universitari, guvernarea în învățământul superior poate fi văzută ca o intruziune a unei lumi diferite în sanctitatea mediului academic.

Universitățile europene sunt chemate să facă, din nou, reforme radicale. Acest fapt este urmarea schimbărilor produse de globalizare. Pentru a răspunde acestor provocări, specialiști, din diverse domenii, consideră că este necesară regândirea și remodelarea ordinii interne și rolul universităților în societate. Soluția este dată de o nouă paradigmă – guvernance - care să reechilibreze relațiile interne și externe între autoritate/putere și să răspundă nevoilor societății.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Conferința internațională „Higher Education Governance between democratic culture, academic aspirations and market forces”, Strasbourg, 22/23 septembrie 2005, conferință desfășurată sub egida Consiliului Europei, și-a propus să aducă clarificări prin discuții asupra terminologiei cuvântului „governance” și respectiv asupra elementelor constitutive care conturează conceptul⁷.

Amintim aici două dintre elementele agendei Consiliului Europei: probleme ale guvernancei învățământului superior sunt strâns legate de misiuni-cheie ale Consiliului Europei, ce constau în a proteja și a mări drepturile omului; democrația și norma juridică se pot referi la activitățile Consiliului Europei. Un lucru important de menționat este faptul că guvernancea în învățământul superior trebuie să contribuie la consolidarea obiectivelor învățământului superior în general, pe care Consiliul Europei le-a formulat atât de pregnant în patru elemente: menținerea și avansarea unei baze solide de cunoștințe, relevantă pentru societate în general; elaborarea unor dispoziții privind șansele de angajare; contribuția la dezvoltarea personală și la cea a cetățenilor activi în societățile democratice; și, în cele din urmă, etalonul corespunzător pentru ceea ce ar putea fi numit o „bună guvernare”, care corespunde acestor obiective.

În sistemul european, universitățile sunt adevărate res publica, adică reprezintă organisme complexe, ale căror scopuri finale sunt corelate cu interesul colectiv al întregii societăți. Chemate să contribuie la crearea EHEA⁸, universitățile europene își aduc aportul la construirea unei noi universalități, a unui nou umanism ale cărui valori sunt libertatea gândirii și a cercetării, autonomia didactică, științifică și organizațională, participarea democratică și responsabilitatea față de societate, inovarea și transparența. Aceste valori împreună cu mecanismele, care gestionează interacțiunile între părțile externe implicate și părțile interne implicate, sunt înglobate în conceptul de guvernance. Astfel, guvernancea în învățământul superior privește toate aspectele învățământului superior, atât interne - specifice instituțiilor de învățământ superior și de cercetare, cât și externe - specifice autorităților de stat implicate în procesele învățământului superior, precum și altor actori interesați de aceste procese.

Guvernancea în învățământul superior trebuie să reflecte complexitatea și multitudinea de scopuri și misiuni ale învățământului superior. Guvernancea în învățământul superior trebuie să răspundă problemei partajării locurilor de muncă corespunzător domeniilor juridic, politic sau economic. În acest sens, există un număr de întrebări arhetipale și opțiuni, ceea ce face ca pentru cei care se ocupă de guvernancea în învățământul superior acestea constituie o problemă stringentă. În esență, întrebările se învârt în jurul modelului de direcție instituțională, constituind, în mare măsură, moduri diferite de a atribui responsabilități în interiorul unui sistem complex de sarcini.

Discuțiile despre „autonomia” și „responsabilitatea publică” „orientarea generală instituțională” și „principiul subsidiarității”, rolul „planificării centrale” și al „libertății individuale a cercetării, predării și învățării” alimentează dezbaterile la nivel de terminologie tradițională. Problemele primordiale în spatele tuturor acestor elemente ale structurii formale a responsabilităților și drepturilor, în termeni de fond, sunt probleme perene ca acelea ale „reglementării” versus „alegerea individuală”, „competență” versus „reprezentativitate” și „eficiență” versus „legitimitate și consens”.

⁷ http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV_report_EN.asp#P91_23177#P91_23177

⁸ European Higher Education Area





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Întreaga dezbateră despre guvernanță are nevoie de actori majori în domeniu. În accepțiunea recentă există două niveluri care trebuie identificate pentru înțelegerea chestiunii. Adevărata provocare constă, însă, în a aduce aceste niveluri împreună prin schimbarea înțelegerii fragmentare (a taxelor și a drepturilor) într-una integrativă. Dezbateră, în sens tradițional, trebuie să țină seama de diferențierea dintre problemele guvernantei învățământului superior și punctele de vedere legate de direcția instituțiilor de învățământ superior și de cercetare considerate la nivelul individual, precum și de direcția întregului sistem de învățământ superior și al cercetării. Apariția așa numitei societăți civile – părțile interesate de diferite tipuri (interne și externe) – trebuie considerată nu ca o schimbare amenințătoare, ci ca pe o posibilitate de integrare a societății civile și a reprezentanților ei în guvernanța învățământului superior (problema abordării rolului finanțării private a activităților încadrându-se în această categorie).

Cea mai evidentă problemă politică a guvernării învățământului superior legată de cetățenii democratici este participarea membrilor universității – studenții în particular, dar nu doar ei – în calitate de „cetățeni ai universității”, la guvernarea instituțiilor lor.

Cea mai mare provocare economică pentru instituțiile contemporane ale învățământului superior din partea „lumii externe” este comercializarea. Măsurile de eficiență antreprenorială pot ajuta în administrație și servicii, dar pot ușor dăuna calității educației, care ar trebui să fie abordată în mod diferit.

Atuul de care beneficiază instituțiile de învățământ superior în rezolvarea acestor probleme este acela că ele sunt o verigă importantă în formarea/educarea actorilor implicați în procesul guvernantei.

Explorarea problemelor concrete ale guvernantei în învățământul superior constă în:

- ✓ *configurarea instituțională*, care se referă la acele procese la nivelul strategic al instituțiilor de învățământ superior și de cercetare, precum și cele ale sistemelor naționale și internaționale, ce sunt implicate în identificarea, validarea și realizarea condițiilor prealabile;
- ✓ *dispozitive de direcție*, care se referă la autonomia instituțională și libertatea individuală, în contextul responsabilității publice a instituției; acestea necesită a fi reglementate, descrise și dezvoltate pentru bunăstarea indivizilor și a societății;
- ✓ *valorile și obiectivele tradiționale cele mai actuale*, ce se referă la calitatea și asigurarea calității, poziționarea instituției, efectivul și eficiența maselor din învățământul superior, cercetarea avansată în societățile democratice bazate pe competența experților și nu în ultimul rând, libertatea și responsabilitatea etică a indivizilor ce includ respectul reciproc;
- ✓ pentru a adăuga noțiunea de „*bună*” *guvernare* la definiția de guvernanță în învățământul superior și pentru a putea identifica și realiza aceste obiective este nevoie de un compromis între obiectivele contradictorii și structuri și, de asemenea, între investiții și rezultate.

4.2 Guvernarea sistemului de învățământ

Probabil cea mai mare provocare pentru instituțiile contemporane ale învățământului superior din partea „lumii externe” este comercializarea. În învățământul superior contemporan este cerută, tot mai frecvent, eficiența reformelor sistemelor. Pentru a aduce rezultate mai bune, guvernarea instituțională, ca și cea a sistemelor, ar trebui să fie îmbunătățită, afirmație care pare de necontestat. Natura predării și cercetării, caracterizată de standarde înalte, este privită deja ca fiind una „ciudată” – ca și muncă creativă, de altfel – iar eficiența exprimată, de





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

exemplu, din punct de vedere cantitativ, nu este un ghid util pentru aceasta. Măsurile de eficiență antreprenoriale pot ajuta în administrație și servicii, dar pot dăuna calității educației, care ar trebui să fie abordată în mod diferit.

Procesul educației are anumite caracteristici care îl disting de serviciile ordinare profitabile, concurente, din piață: „un motiv major pentru care competiția nu dă rezultate optime în învățământul superior este faptul că studenții nu pot evalua în mod adecvat cele mai profitabile opțiuni pentru ei”. De exemplu, eficiența în cercetare, evaluată în ceea ce privește rezultatele comerciale profitabile, poate fi doar trivială din punct de vedere științific în timp ce, pe de altă parte, cercetările fundamentale în domeniul științei – de exemplu, sistemul solar, celulele etc. – au fost întotdeauna inutile (pe termen scurt) din punctul de vedere al întreprinderii.

Problemele cu care universitățile și instituțiile de învățământ superior se confruntă azi ar fi triviale, dacă „instituțiile academice nu ar fi fost în centrul societății” (Magna Charta Universitatum). Creșterea pretențiilor externe pentru universitățile moderne necesită ajustări interne: universitățile trebuie să se reorganizeze, să găsească noi metode de operare și să răspundă provocărilor modului în care să efectueze noile lor roluri, dar fără a renunța la valorile lor de bază. Valorile de bază ale mediului academic, precum „cercetarea și predarea”, care sunt independente din punct de vedere moral și intelectual de orice autoritate politică și putere economică, „integritatea științifică” etc. nu sunt capricii academice. Ele au o importanță vitală pentru întreaga societate. Creșterea pretențiilor externe necesită și unele ajustări externe: guvernarea sistemului învățământului superior trebuie să sprijine universitățile în a avea succes în eforturile lor. În ultimă instanță, creșterea pretențiilor externe pentru universitățile moderne a început să necesite ajustări internaționale și la nivel mondial.

Schimbările rapide din lume transformă universitățile și, implicit, și sistemul acestora

Originea (mediului) schimbării se datorează:

- ✓ *globalizării ca și progres științific și tehnologic*
- ✓ *politicilor de voluntariat lansate în Europa*: vizează inițiativa luată în 1998 la Sorbona, de către ministerele educației din Franța, Germania, Italia și Anglia pentru a crea EHEA fără frontiere, confirmată un an mai târziu de către 29 de miniștri care s-au întâlnit la Bologna. Nu doar faptul că 45 de țări participă acum la proces, dar și obiectivele inițiale s-au lărgit, incluzând problemele cruciale precum studiile doctorale, asigurarea calității și bunăstarea socială a studenților. Al doilea set de politici eliberat este cel din cadrul agendei de la Lisabona. Agenda de la Lisabona conține un set de inițiative luate la nivelul Uniunii Europene, începând cu anul 2000, având drept scop consolidarea locului cercetării europene, în vederea unei mai bune integrări a eforturilor cercetării naționale în cea a Uniunii Europene.
- ✓ *provocărilor inerente dezvoltării sectoarelor din învățământul superior și de cercetare*: sectorul se confruntă cu multe alte provocări, în particular: a. dacă multe țări trebuie să răspundă, în continuare, la o rată de creștere de participare, altele vor intra în curând într-un stadiu de post-masificare, datorită unei puternice scăderi demografice, începută din anii '70; b. instituțiile se confruntă cu o adevărată provocare în ceea ce privește recrutarea de personal academic, pentru a înlocui numărul mare de cadre didactice, recrutate în anii 1970 și 1980; c. varietatea și presiunea cererii adresate instituțiilor de învățământ superior sunt în creștere cu nevoile acestora de a dezvolta educația continuă, înființându-se mai multe traininguri specializate și multiple parteneriate de cercetare; d. costul de a face cercetarea, care se află în creștere rapidă, corespunde cererii de echipamente din ce în ce mai sofisticate; e. costul predării și învățării este de asemenea în creștere, tutoriatele și costul dezvoltării e-cursurilor





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

reprezentând o realitate imediată; f. autoritățile publice se află sub presiunea de a crește creditul lor bugetar în sectoarele de sănătate, asistență pentru defavorizați și vârstnici, precum și în domeniul securității.

Cele două tendințe principale cu care se confruntă învățământul tradițional sunt:

- ✓ schimbarea mediului constituie dezechilibrul poziției de monopol de care majoritatea instituțiilor de învățământ superior se bucură, în particular, în Europa continentală. Competiția se dezvoltă, în primul rând, în cadrul instituțiilor tradiționale, care sunt în concurență mai mult ca oricând pentru finanțare, în facultăți și între studenți. Deficitul în creștere al resurselor publice forțează instituțiile să concureze pentru alte surse de finanțare, precum taxele de școlarizare, donațiile și contractele de cercetare. Necesitatea de a fi mai bun decât ceilalți creează, de asemenea, un climat al unei competiții în creștere a instituțiilor de învățământ superior, care, mai mult ca oricând, trebuie să se lupte pentru cei mai buni profesori-cercetători, devenind crucial pentru ei de a atrage finanțarea din cercetare, precum și pe cei mai buni studenți;
- ✓ unul dintre paradoxurile dezvoltării prezente este că instituțiile de învățământ superior au obligația, chiar dacă se află într-un mediu competitiv înalt, de a colabora cu alte instituții de învățământ superior, cu mediul de afaceri și cu guvernul. În particular, acestea au o rețea pentru a ajunge la o masă critică suficientă pentru dezvoltarea de programe de predare specializate, sau de a se angaja în importante proiecte de cercetare;

Actualele schimbări în regimurile de guvernare ale sistemului de învățământ superior („renegocierea contractului dintre universitate și societate”) sunt adesea descrise ca o trecere de la modul tradițional de auto-guvernare academică la un nou model de autoguvernare managerială, care încearcă re-aranjarea organizării interne a universităților de pretutindeni. Ideea unei întreprinderi cu servicii moderne, cu accent pe mai multă responsabilitate față de părțile interesate, flexibilitate și capacitatea de reacție la nevoile pieței și capacitatea de dezvoltare a obiectivelor strategice care sunt „sensibile” la oamenii care deservește universitățile constituie câteva dintre responsabilitățile unei bune guvernări. Ceea ce reiese din aceste analize poate fi cuprins în cinci mecanisme principale ale coordonării colectivului, relevante pentru sectorul universitar:

- ✓ *Reglementarea externă* se referă la autoritatea statului de a stabili normele după care fiecărei universități i se permite să opereze: mecanisme de control care monitorizează respectarea acestor norme (inspectoratele, aparatul birocratic, proceduri de certificare și stimulente financiare sau de descurajare);
- ✓ *Orientarea externă* poate fi dată de către autoritățile de stat relevante (Ministerul) sau poate fi delegată de către stat la alți actori /părți interesate reprezentative, de exemplu, membrilor comisiilor universitare;
- ✓ *Autoguvernarea academică* privește procesele și procedurile de ajungere la un consens în interiorul și în rândul „staff-ului academic”, în ceea ce privește cursul de acțiune ce trebuie urmat;
- ✓ *Autoguvernarea managerială* accentuează poziția ierarhică a leadership-ului senior și a managementului unei instituții (rector/președinte, decani) în termenii scopului de stabilire și executare a deciziei;
- ✓ *Competiția* a devenit o dimensiune a guvernării, ca rațiunea de bază pentru coordonarea priorităților și luarea de decizii în învățământul superior, precum și la nivel instituțional.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Actorii în contextul guvernantei sistemului de învățământ sunt: guvernul; consiliul guvernării; rectorul (sau cancelarul/președinte); staff-ul academic; administrația centrală; studenții; părțile interesate reprezentative.

4.3 Direcții de evoluție ale universităților performante

Autonomia universitară

Universitățile, universitățile de cercetare, în particular, trebuie să fie autonome. O universitate autonomă este aceea care este liberă să se organizeze după cum consideră (atât în ceea ce privește sistemul de guvernare și selectarea liderilor, cât și structura internă), să-și aleagă disciplinele predate și livrate, să-și aleagă staff-ul academic, administrativ și tehnic, să fixeze remunerarea lor și să-și aleagă studenții. Există două motive majore în favoarea unei asemenea autonomii, și anume:

✓ istoria ne-a învățat că autoritățile suverane (biserica, împăratul, dictatorul sau regimul politic) care au restricționat autonomia universităților sau au preluat controlul acestora, au avut drept consecință o perioadă de stagnare socială și intelectuală sau chiar decadența. Societatea are nevoie de universități care să cerceteze în libere. Mai mult decât atât, politicienii care fixează normele de reglementare și controlează implementarea lor sunt condamnați de către sistemele democratice;

✓ recentele ranking-uri ale universităților au arătat că acele universități considerate a fi cele mai bune sunt cele mai autonome instituții. Desigur există universități de excelență precum cele din Rusia și China, în aceste cazuri însă există două motive pentru care sunt considerate ca atare: în primul rând, beneficiază de finanțare mult mai generoasă din partea guvernelor, și în al doilea rând, procesul de luare al deciziilor, de sus în jos, este foarte puternic fapt ce le permite să stabilească priorități clare, spre deosebire de majoritatea universităților din țările vestice.

Universitățile autonome sunt mai bune deoarece pot fi pro-active și antreprenoriale în poziționarea lor în mediul competitiv, cu alte cuvinte, sunt într-o poziție mai bună de a conduce schimbarea decât să se adapteze la ea. Unii vor argumenta că dacă universitățile sunt independente de guvern, atunci acesta nu ar mai trebui să le finanțeze. Acesta este un argument foarte periculos, care derivă din înțelegerea greșită a cheltuielilor de învățământ ca fiind niște cheltuieli de consum. Corect ar fi să înțelegem că finanțarea universităților nu reprezintă, de fapt, decât niște investiții importante colective, de returnare, deci este evident că autoritățile publice trebuie să sprijine financiar universitățile, într-un mod substanțial. În plus, pentru stabilirea priorităților financiare generale, guvernele ar trebui să se asigure că fiecare instituție – publică sau privată – are un nivel de calitate suficient. Asta înseamnă că universitățile trebuie să dezvolte spontan o cultură riguroasă a calității. Universitățile trebuie să fie jucători cheie și proprietarii de sistem, iar autoritățile publice trebuie să se asigure că universitățile iau în serios aceste practici de audit și le fac bine.

Orientarea spre schimbare și responsabilizare

Asigurarea condițiilor cadru pentru universitățile pro-active ar trebui să fie, în principal, preocuparea autorităților publice (Guvernul, Ministerul și Parlamentul) de a avea încredere în universități, de a se abține de la interferență politică și de a gestiona la nivel micro instituțiile. Multe guverne din Europa au o viziune restrictivă asupra autonomiei instituționale și cad în capcana de a crede că știu mai bine ce trebuie să facă, la diferite niveluri ale organizației, decât proprii conducătorii. Încrederea, care ar trebui să fie acordată





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

universităților, nu este deloc un cec în alb primit de la ei (de la guverne) pentru a face ceva sau nimic. Acesta înseamnă, printre altele, că universitățile nu trebuie să fie mulțumite cu simpla adaptare la mediul schimbărilor, ci trebuie să conducă schimbarea. Acest lucru implică:

- ✓ *bună înțelegere a mediului lor*: universitățile trebuie să monitorizeze și să analizeze mediul în schimbare pentru a fi conștienți de schimbările ce au loc, cu scopul de a percepe care vor fi consecințele asupra activității și organizării lor;
- ✓ *o bună cunoaștere a portofoliului lor*: într-o lume a schimbărilor rapide universitățile trebuie să analizeze critic portofoliile programelor de învățare și cercetare, ca și serviciile către societate, pe baza unei analize SWOT echitabile. Prea multe activități sunt urmărite pur și simplu pentru că ele au fost întotdeauna făcute, motiv pentru care numeroase oportunități au fost irosite tocmai pentru că n-au fost identificate mai devreme;
- ✓ *fixarea misiunii și elaborarea strategiei*: analiza SWOT trebuie, de asemenea, să ajute la revizuirea misiunii instituțiilor. O declarație de misiune a oricărei instituții trebuie să reflecte locul unde anume vrea (instituția) să se poziționeze și să servească ca fundament pentru planul strategic;
- ✓ *configurarea sistemului de guvernare favorabil deciziilor*: marea majoritate a universităților europene nu sunt capabile să ia decizii, decât cu pași mici. Procesele de decizii sunt prea greoaie și în mod clar părtinitoare în favoarea status quo-ului;
- ✓ *a fi responsabil și transparent*: tot mai multe universități sunt autonome, tot mai multe sunt responsabile față de fondatorii lor și părțile interesate. Acest lucru înseamnă înainte de toate că universitățile trebuie să fie transparente, să dea informații corecte despre activitățile lor, pentru a convinge părțile interesate că activitățile acestora sunt în acord cu misiunea lor; totodată să fie adecvat și raportul cost-eficiență;
- ✓ *dezvoltarea unei culturi riguroase a calității*: pentru a fi transparente și responsabile, instituțiile trebuie să fie conștiente, printre altele, și de dezvoltarea unui sistem intern de calitate riguros, axat pe consolidarea capacității instituției de a se schimba. Sistemul ar trebui să fie articulat în jurul autoevaluării, vizita de colegii etc.

Descentralizarea universităților

O altă problemă delicată este organizarea structurală a unei instituții. Numeroși rectori sau președinți au ajuns la concluzia că marele impediment pentru schimbare vine dintr-o autonomie prea mare a facultăților și a departamentelor. Este adevărat. Pe de altă parte, universitățile, mai mult decât orice altă instituție, ar trebui să asigure un grad mare de descentralizare. Prin urmare, este esențial de a garanta că profesorii, cercetătorii și studenții avansați pot conștientiza potențialul lor și au posibilitatea de a lua inițiativă. În esență, organizația trebuie să respecte principiul subsidiarității, fapt ce semnifică că deciziile ar trebui să fie luate la cel mai scăzut nivel. Cu alte cuvinte, deciziile trebuie luate la cel mai înalt nivel ierarhic, însă în cazul în care acestea nu sunt adecvate, trebuie luat în considerare nivelul ierarhic inferior. Există trei limitări importante de la această regulă generală:

- ✓ *Existența unei bune sau rele externalități*: dacă, de exemplu, un departament sau o facultate este slabă sau are o reputație proastă, atunci întreaga instituție este afectată: leadership-ul instituției trebuie, prin urmare, să fie competent pentru a lua măsurile necesare. Cazul opus este, de asemenea, adevărat: dacă departamentul este excelent, conducerea instituției trebuie să fie în măsură de a lua măsurile necesare pentru a-l dezvolta și mai mult. În situațiile de schimbare rapidă, de numeroase oportunități, amenințări și resurse limitate este crucial ca liderii instituțiilor să fie capabili de a modifica importanța relativă a departamentului sau a facultății, în conformitate cu obiectivul strategic al întregii instituții.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

✓ *Căutare de surse de finanțare*: costul unitar al unei activități depinde de mărimea ei, ceea ce depinde, în general, de nivelul la care se face activitatea.

✓ *Preferința pentru un tratament egal între egali*: nivelul centralizării descentralizării depinde, în final, de gradul de preferință pentru un tratament egal între egali. O instituție care nu este foarte sensibilă la acest aspect nu poate lua multe decizii la nivel de departament sau facultate, în timp ce o instituție care este foarte sensibilă din acest punct de vedere trebuie să ia decizii pentru instituțiile de top pentru a se asigura că aceleași reguli și interpretări se aplică tuturor.

Îmbunătățirea procesului decizional

În ceea ce privește îmbunătățirea guvernantei în instituțiile de învățământ superior este necesar de a se îmbunătăți procesul decizional:

✓ *Creșterea puterii de decizie a liderilor*: chiar dacă structurile formale ale deciziei și ale proceselor pot provoca diferite opinii, cei mai mulți lideri universitari (rectori, președinți) se află în poziția dificilă de a repeta deciziile importante. Comparând cu firmele private, această situație reflectă cu siguranță natura specială a universităților pe care le-am descris. Într-o lume a schimbărilor este destul de problematic dacă liderii universitari nu sunt în poziția de a lua deciziile necesare pentru a-și adapta mai bine instituția noului mediu.

✓ *Simplificarea procesului decizional*: una dintre slăbiciunile principale este că sunt prea multe organisme, unele fiind redundante, iar rolul exact și competențele fiecăruia dintre ele nu sunt clar definite. Este nevoie de a alege modul de selectare al liderilor (la nivelul departamentelor, facultăților), favorabile deciziei.

4.4 Teme de dezbatere

1. Valorile și obiectivele instituției proprii privind calitatea, poziționarea instituției, efectivul și eficiența activităților didactice și de cercetare
2. Autonomia, descentralizarea, responsabilizarea și îmbunătățirea procesului decizional în instituția proprie

4.5 Bibliografie

1. GUȚU Ana, *Universitatea Europeană și noile provocări la început de mileniu*, accesat la http://anagutu.net/?page_id=50
2. KOHLER Jürgen and HUBER Josef (eds.), BERGAN Sjur -series editor, *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Council of Europe Publishing, April, 2006;
3. LESLIE David W., „Governance” or „Governing”, CHEPA Publication, June 2003;
4. *** *Guvernarea în învățământul superior din Europa. Politici, structuri, finanțare și corp academic*, Comisia Europeană Direcția pentru Educație și Cultură, Eurydice, April 2008;
5. http://www.oecd.org/faq/0,3433,en_2649_35961291_38960851_1_1_1_1,00.html#38963267
6. http://209.85.135.132/search?q=cache:QfzUSkUw6lgJ:www.auqa.edu.au/qualityaudit/reports/auditreport_gordon_2009.doc+institutional+governance+in+higher+education-objectives&cd=1&hl=ro&ct=clnk&gl=ro
7. www.see-educoop.net/.../institut_auton_high_educ_gover-oth-enl-t02.htm
8. <http://www.heritageinstitute.com/governance/definitions.htm>
9. <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=200906222139424>





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI ÎNOVĂRII

10. www.kesdee.com

11. http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV_report_EN.asp#P91_23177#P91_23177

Guvernanță

CAPITOL 5. Studii de caz

Conținut

- 5.1 Studiu de caz – guvernanța în sistemul de învățământ
- 5.2 Studiu de caz – guvernanța în universități

Obiective

După parcurgerea acestui capitol cursanții vor fi capabili să:

1. analizeze valorile și obiectivele instituției proprii privind calitatea, poziționarea instituției, efectivul și eficiența activităților didactice și de cercetare
2. identifice modalitățile prin care instituția proprie poate să se înscrie pe o direcție de evoluție caracteristică unei universități performante privind: autonomia, descentralizarea, responsabilizarea și îmbunătățirea procesului decizional

5.1 Studiu de caz – guvernanța în sistemul de învățământ

Conferința internațională „Higher Education Governance between democratic culture, academic aspirations and market forces”, Strasbourg, 22/23 septembrie 2005, conferință desfășurată sub egida Consiliului European, a făcut recomandări care să ducă la abordări comune, cel puțin pe plan european, a conceptului⁹ de guvernanță atât la nivel instituțional cât și la nivelul sistemului.

⁹ http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV_recommendations_EN.pdf





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Considerațiile care au stat la baza acestor recomandări ating aspectele în care universitățile trebuie să se implice. Aceste aspecte sunt legate de pregătirea forței de muncă, pregătirea cetățenilor pentru o viață activă într-o societate democratică, aportul universităților la dezvoltarea personală a cetățenilor, dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere. Este subliniată importanța principiilor *bunei guvernări* în promovarea coeziunii sociale și în acordarea de șanse egale pentru absolvenți. Un alt aspect important, la creșterea căruia guvernarea va contribui, îl constituie calitatea învățământului și a cercetării. Se menționează faptul că învățământul superior trebuie să contribuie cu responsabilitate la dezvoltarea economică și socială ceea ce face necesar promovarea culturii democratice, ca o alternativă bazată pe principiile bunei guvernări.

Recomandările conferinței se adresează atât instituțiilor de învățământ superior cât și sistemelor de învățământ. Ele vizează adaptarea misiunii universităților, dezvoltarea internă a universităților pentru a răspunde principiilor guvernării (transparența, responsabilitate, adaptare, participare), constituirea unui set de valori comune promovat la nivelul sistemului de învățământ (în instituții publice și private), realizarea unor rețele universitare cu rol de diseminare a exemplelor de bună practică în ceea ce privește guvernarea și rolul ei în internaționalizarea învățământului.

Urmărind aspectele sesizate mai sus, în anul 2009, Catherine Paradise, Emanuela Reale, Ivar Bleiklie și Ewan Ferlie publică „University Governance. Western European Comparative Perspectives” – o culegere de articole care tratează problemele guvernării în universitățile și sistemele de învățământ superior din 7 țări europene (Franța, Germania, Italia, Olanda, Norvegia, Elveția, UK). La finalul acestui demers editorial sunt prezentate într-un rezumat structurat la nivel temporal principalele elemente ce configurează guvernarea.

La nivel temporal rezumatul atinge perioada anilor 1980, respectiv perioada anilor 2000, acestea fiind perioadele ce au adus modificări la nivelul sistemelor de învățământ vest europene. Remarcăm faptul că studiul nu face referire la spațiul fostelor țări comuniste, chiar dacă și sistemele de învățământ din aceste țări intră în EHEA.

Elementele investigate la nivelul sistemelor de învățământ fac referință la:

- legi, decrete, proceduri ale sistemelor de învățământ
- guvernare externă
- părți interesate, principali actori
- luarea deciziilor privind organizarea internă
- bunuri/proprietăți, dotări și capital
- alocări externe de fonduri
- responsabilitate și audit
- evaluare
- managementul resurselor umane (reglementări pe piața forței de muncă; schimbări în piața forței de muncă; decizii privind modalitățile de promovare și recrutare; recrutare și promovare: intern versus extern; promovare: performanța, experiența în domeniu, recompensare; carieră academică)
- organizare internă (decizii ale conducerii, organizare academică)
- organizarea învățământului și cercetării
- lideri și manageri în universități
- parcursul politicilor/ideologiilor universitare (reforma politicilor, doctrine; bariere)
- probleme majore ale agendei

Redăm mai jos problemele majore ale agendei





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Agendă

	Anii 1980	Anii 2000
Franța	Statutul organizării, masificarea și integrarea resurselor umane în serviciile publice.	Interdependența tuturor dimensiunilor universității (misiune, finanțare, organizare, resurse umane, control) de performanță. Abilitatea echipei de conducere pentru a susține autonomia universitară. Relația dintre organizațiile de cercetare și universități.
Germania	Masificarea învățământului universitar. Lipsa relevanței curriculei universitare și de cercetare în scopuri economice.	Rata înscrierilor la nivel internațional să fie în continuă creștere. Finanțarea devine dependentă de performanță care este măsurată în indicatori cantitativi. Supracapacitate de instruire în anumite domenii și interes scăzut din partea studenților. Accent pe “exelență” în cercetare și creșterea finanțării prin contracte cu terți. Tendința de recompensare pentru proiectele de cercetare în colaborare. Introducerea unui management eficient și eficace și a guvernantei în universități.
Italia	Necesitatea de a spori capacitatea sistemului de a face față masificării și de a crește resursele externe.	Probleme de auto-finanțare. Capabilitatea universității de a promova dezvoltarea economică. Se acordă o atenție sporită productivității sistemului, atât cantitativ (numărul de absolvenți, CFU, studenți) cât și calitativ (cercetare, evaluare, VTR). Atenție sporită pentru third mission.
Olanda	Necesitatea de a spori capacitatea sistemului de a face față masificării și de a crește resursele externe. În anii 80 discuții cu privire la politica de fuziune, de evaluare a calității în schimbul autonomiei instituționale, reduceri bugetare guvernamentale.	Anii 90: management instituțional, diversificarea misiunilor instituționale. Anii 2000: Procesul Bologna / adaptarea la standardele europene și – cel mai important – la Strategia de la Lisabona.
Norvegia	Resurse și finanțare. La sfârșitul anilor 80 discuții privind direcțiile de organizare. Activitățile de planificare și fuziunea departamentelor.	Accent pe eficiență, organizare, modele de finanțare și internaționalizare.
Elveția	Schimbul de sarcini, rolul Confederației. Nimic pus în practică.	Principiul de concurență și cooperare.
UK	Utilizarea finanțărilor prin HEFCE, ca instrument de bază în finanțarea universității. Accent pe management, eficiență și valoarea banilor.	Orientarea spre eficiență și performanță. Obținerea de resurse din sistem, dezvoltarea resurselor umane și necesitatea de a dezvolta leadership-ul universităților. Accesul și transferul de cunoștințe vor deveni obiective importante ale politicilor.

5.2 Studiu de caz - Guvernanța în universități

A. În cazul universităților americane guvernanța reprezintă un exercițiu care durează de aproape o jumătate de secol (AAUP – 1966- Statement on Government of Colleges and Universities) ceea ce face ca o mare parte a problemelor ce le implică implementarea acestui concept să fie, în momentul de față, deja depășite. Societatea și cultura universitară americană pot fi luate ca exemplu pentru a comasa anumite etape evolutive ale conceptului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

În continuare vom prezenta câteva principii care reglementează principiile guvernantei în universitățile americane:

✓ „Este recunoscută autoritatea juridică a deciziilor Senatului în aspectele legate de guvernare și autoritatea deciziilor președintelui în ceea ce privește toate aspectele guvernantei instituționale. Guvernanța internă este structurată pe trei domenii de interes: a) curriculum, subiecte de interes și metode de învățare și cercetare; b) organizarea internă a universității (managementul resurselor umane și financiare) și c) aspecte ale vieții studentești legate de procesul educațional. Pentru a pune în evidență ariile de responsabilitate ce revin structurilor universitare față de domeniile mai sus amintite a fost realizat un studiu structurat pe principalele probleme ce fac referință la responsabilitatea/influența universitară.”

✓ „Universitatea recunoaște faptul că guvernarea efectivă a entităților universității este esențială pentru îndeplinirea misiunii și pentru gestionarea riscurilor. Această politică se aplică tuturor entităților universității și este proiectată astfel:

- consiliului de administrație al unei entități a universității posedă abilitățile, cunoștințele și experiența necesară gestionării și controlului adecvat al entității;
- directori independenți există în compoziția oricărui consiliului de administrație al unei entități;
- conducerea adoptă și evaluează în mod regulat, printr-o declarație scrisă, principiile de conducere a acestora;
- conducerea se bazează pe un document strategic clar (corporatist și de afaceri), care include rapoarte și se actualizează în fiecare an, în care sunt urmărite obiectivele pe termen lung la nivelul universității și al fiecărei entități și care include un plan anual de afaceri ce conține indicatori de performanță pentru obiective și etape;
- sunt prezentate rapoarte clare pentru a acționa (sau echivalent), în mod regulat.”

B. Parcurgeți textul de mai jos, privind modul de organizare a Universității Oxford exprimat în Cartea Albă, și faceți o analiză critică privind structurile menționate.

Cartea Albă a guvernantei la Universitatea Oxford – Prezentare generală

Acordurile referitoare la guvernanta, la Universitatea din Oxford, au evoluat foarte mult în ultimii ani ca o consecință a schimbărilor instituționale din anul 2000 când a fost publicat North Report. Ca parte a acordului său relativ la aceste modificări, Congregation susține rezoluțiile Grupului de Lucru care a fost instituit pentru revizuirea funcționării structurilor și mecanismelor guvernantei, după primii cinci ani (n.n. în anul 2006).

Acestea au fost cuprinse în Cartea albă a guvernantei. Cartea albă este structurată în trei părți. Partea I este un rezumat al conținutului Cărții albe. Partea a II-a stabilește condițiile care au dus la prezentele recomandări ale Cărții albe, iar partea a III-a conține aceste recomandări în întregime.

Partea a II-a explică, în profunzime, contextul, factorii și considerațiile care au fost luate în considerare de Grupul de Lucru și care au dus la propunerile prezentei Cărți albe. Ea începe prin definirea conceptului de guvernanta pe care se bazează Cartea albă și continuă prin a prezenta principiile care au format curentul de gândire al Grupului de Lucru. Se dezvoltă noțiunea de responsabilitate în guvernanta, referindu-se, de asemenea, la cerințele de transparență, eficiență, eficacitate și expertiză în aranjamentele instituționale. În continuare se statuează provocările speciale cu care se confruntă și cu care va fi confruntată Universitatea în prezent și ca urmare a propunerilor de guvernanta reformulate. Această secțiune evidențiază gradul, complexitatea și ambiția studenților Universității, și influența acestor factori asupra dezvoltării acordurilor guvernantei. Sunt examinate reformele recente ale guvernantei la Oxford. Secțiunea care urmează reprezintă o analiză a muncii depuse de Grupul de Lucru, în cele peste optsprezece luni cât a durat prezentul proces, și a consultărilor pe care acesta le-a avut. Această secțiune prezintă modul în care a evoluat Grupul de Lucru pentru a răspunde gamei variate a punctelor de vedere și preocupărilor exprimate de Universitate. În cele din urmă, sunt descrise schimbările din mediul de reglementare a învățământului superior în ultimii zece ani, precum și posibilele efectele ale modificărilor anticipate în ceea ce privește actele de caritate în cadrul guvernantei Universității. Această secțiune oferă o viziune asupra preocupărilor Grupului de Lucru în dezvoltarea propunerilor sale cu scopul de a menține tradiția democratică de auto-guvernare la Oxford și de a răspunde în același timp așteptărilor publice cu privire la guvernanta universității.

În Partea a III-a sunt prezentate principalele recomandări ale Cărții albe.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Reforma guvernancei la Universitatea Oxford – Obiective

Recomandările cuprinse în prezenta Carte Albă încerca să realizeze următoarele obiective:

- ✓ consolidarea capacității Consiliului de a promova cele mai bune condiții posibile pentru învățare și cercetare, precum și pentru a asigura coerența și integritatea proceselor instituționale de luare a deciziilor;
- ✓ includerea în procesul de luare a deciziilor academice a unei largi game de perspective trasate și de la studenții Universității, precum și consolidarea mecanismelor de deliberare comune între Universitate și colegii;
- ✓ facilitarea mecanismelor de a lua decizii instituționale cheie în numele Universității de către persoanele desemnate cu autoritate și responsabilitate;
- ✓ extinderea gamei de competențe necesare în cadrul Consiliului pentru a se asigura că deciziile instituționale cheie pot fi contestate, riscurile și oportunitățile instituționale sunt identificate, și este asigurată loialitatea membri săi.

Principalele recomandări ale Cărții Albe

Principalele recomandări ale Cărții albe vizează:

- ✓ mărimea și compoziția Consiliului ar trebui să fie revizuite ca o recunoaștere a rolului său central de organism responsabil pentru guvernarea instituțională. Numărul membrilor ar trebui redus de la douăzeci și trei la cincisprezece (un președinte și patrusprezece membrii, dintre care șapte sunt membrii permanenți). Toți membrii trebuie să fie aprobați de către Congregation.
- ✓ nominalizările în Consiliu să fie luate în considerare și prezentate Congregation sper aprobare de către Nominations Committee. Comitetul va fi prezidat de către un Cancelar și majoritatea membrilor săi vor fi din Congregatie.
- ✓ procedurile Congregation pentru a da un vot de neîncredere în Consiliu ar trebui să fie simplificate.
- ✓ Consiliul ar trebui să aibă patru comitete: Audit și Control, Finanțe, Investiții, respectiv Salarizare. Comitetul de Audit și Control ar trebui să aibă puteri largi, inclusiv dreptul de a iniția investigații, de a convoca ofițeri (de audit, auditori) și de a avea acces la orice document. Activitatea lui trebuie raportată atât Consiliului, cât și Congregation.
- ✓ trebuie recunoscută întâietatea activităților academice ale Universității prin crearea unui Consiliu Academic. Consiliul Academic, prezidat de un Vice-Cancelar, ar trebui să fie responsabil pentru supravegherea activităților de natură academică ale Universității. Numărul membrilor trebuie să asigure reprezentarea largă, existentă la nivelul Congregation și la nivelul Colegiilor (facultăți).
- ✓ Consiliul Academic ar trebui să aibă cinci comitete principale, ca reflecție a mărimii responsabilități sale pentru activitățile academice: Educație, Scopuri Generale, Resurse Umane (Personal), Planificare și Alocarea Resurselor, și Cercetare.

Guvernanță

Glosar

Clasificarea Internațională Standard a Educației (ISCED 1997)=un instrument adecvat compilării statisticilor internaționale din domeniul educației¹⁰

ISCED 5:

ISCED 6:

Contract de performanță=contract încheiat între instituții și autoritățile publice, bazat pe stabilirea obiectivelor strategice care revin instituției. Există mai multe măsuri legate de performanță care servesc la evaluarea progreselor.

Criterii de input=o serie de factori care influențează volumul activităților instituției.

¹⁰ <http://unesco-stat.unesco.org/en/pub/pub0.htm>





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Criterii de performanță=diverse rezultate obținute de o instituție într-o perioadă precedentă. Pe baza lor se poate stabili o legătură între cuantumul finanțării publice alocate și capacitatea de utilizare optimă a resurselor primite pe o anumită perioadă de timp măsurată (de exemplu: numărul de studenți care termină anul cu rezultate bune sau numărul de licențiați). Criteriile de performanță sunt incluse adesea în formulele de finanțare și sunt în general considerate stimulente pentru utilizarea eficientă a resurselor.

Dezvoltare durabilă=o dezvoltare care satisface nevoile generației actuale fără a compromite șansele viitoarelor generații de a-și satisface propriile nevoi.

Director executiv=Persoana care reprezintă instituția de învățământ superior în actele juridice și acordurile de finanțare (rectorul, președintele, vicecancelarul, cancelarul sau directorul general). Este principalul responsabil cu planificarea strategică a activităților instituției, inclusiv programarea și dezvoltarea, organizarea, managementul și monitorizarea. Directorul executiv este primul care răspunde de activitățile instituției.

Finanțare de bază pentru cercetare=subvenționarea activităților de cercetare a unei instituții de învățământ superior care nu este destinată unor proiecte anume. Ea poate fi integrată în finanțarea activităților didactice sau poate fi destinată cercetării în mod special. Se poate alocă în funcție de costul activităților de cercetare ale instituției de învățământ superior, de rezultatele acestora sau din raționamente politice.

Formulă de finanțare=se utilizează cu criterii standard pentru a calcula cuantumul fondurilor publice alocate instituțiilor de învățământ superior pentru activități didactice și/sau operaționale în derulare și, în unele țări ale spațiului Uniunii Europene, pentru cercetare. Criteriile includ criteriile de input și/sau indicatori de performanță.

Guvernanță¹¹=este un concept amplu care include o supervizare solidă și eficace a modului în care **ceva** este realizat, condus, controlat sau gestionat, în scopul protejării intereselor componentelor respectivei arii, organizații sau instituții.

Guvernanță corporativă¹²=sistemul prin care o companie este condusă și controlată. Conform definiției dată de OECD¹³ guvernanța corporativă precizează distribuția drepturilor și responsabilităților diferitelor categorii de persoane implicate în companie (consiliul de administrație, directorii, acționarii, angajații, alte categorii) și stabilește regulile și procedeele de luare a deciziilor privind activitatea unei companii. Ca set de reguli pe baza cărora companiile sunt conduse și controlate, guvernanța corporativă este rezultatul unor norme, tradiții și modele comportamentale dezvoltate de fiecare sistem legislativ.

- Guvernanță corporativă reprezintă modalitățile prin care furnizorii de resurse financiare ai unei companii se asigură că vor primi beneficiile la care se așteaptă făcând această investiție. [”The Journal of Finance”, Shleifer and Vishny, 1997, pag. 737]
- Guvernanța corporativă poate fi definită ca ansamblul relațiilor unei companii cu acționarii săi, sau mai pe larg, cu societatea pe ansamblu. [Financial Times, 1997]

¹¹ Conceptul a fost utilizat în instituțiile naționale, organizațiile comerciale administrate în coloniile și teritoriile ocupate

¹² A se vedea Fig. 1. din Anexa 2

¹³ *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Council, 27-28 April 1998





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- Guvernanța corporativă este un set de reguli conform cărora firmele sunt conduse și controlate, este rezultatul unor norme, tradiții și modele comportamentale dezvoltate de fiecare sistem legislativ. [Preda Report, Italia, 1999]
- Guvernanța corporativă se referă la promovarea corectitudinii, transparenței și responsabilității la nivel de companie. [J. Wolfensohn, președinte al World Bank, Financial Times, 21 Iunie 1999].

În 1996 James P. Hawley și Andrew T. Williams au realizat pentru OECD¹⁴ un document în care au sintetizat literatura de specialitate referitoare la guvernanța corporativă. Amintind izvoarele conceptului – BERLE Adolf, MEANS Gardiner, *The Modern Corporation and Private Property, 1932* - documentul identifică patru direcții de cercetare teoretică a conceptului modern privind guvernanța corporativă (The Agency Theory, The Stewardship Model, The Stakeholder Model, The Political Model).

Guvernanță funcțională=reprezintă o viziune tehnocrată a guvernării definind care sunt funcțiile de îndeplinit și nu forma instituțională în care aceasta se realizează. Aceasta este o abordare sectorială, pe funcții, opusă celei comprehensive, care pune accentul pe rezultate¹⁵.

Guvernanță globală¹⁶. În accepțiunea lui Martin Hewson și Timothy J. Sinclair¹⁷ guvernanța globală nu reprezintă doar interacțiunea politică a actorilor transnaționali în vederea rezolvării problemelor care afectează mai mult de un singur stat sau o regiune atunci când nu există o structură de putere care să impună un acord între părțile interesate. Problema guvernanței globale este urmărită sub diferite aspecte cum ar fi globalizarea și teritoriul, cunoașterea și comunicarea, identitatea și societatea civilă, încrederea și tehnologia. Acestea arată că guvernanța globală este compusă din mai multe surse de putere.

Guvernanță instituțională=ansamblul de reguli, proceduri și practici destinate configurării modului de realizare a scopului urmărit are la bază un sistem instituțional teritorial bine definit.

Guvernanță în învățământul superior=exercitarea oficială sau neoficială a autorității ținând cont de legile, politicile și regulile care stabilesc drepturile și obligațiile diverșilor participanți activi, incluzând regulile după care aceștia interacționează¹⁸.

Guvernanță multinivel¹⁹. Conceptul s-a dezvoltat urmare a analizei efectelor descentralizării.

Guvernare=reprezintă un ansamblu de reguli, proceduri, instituții și practici destinate configurării modului în care se realizează puterea executivă la nivel statal, regional și local²⁰.

¹⁴ HAWLEY James P., WILLIAMS Andrew T., *Corporate Governance In The United States: The Rise Of Fiduciary Capitalism A Review Of The Literature*, 31 January 1996, <http://www.lens-library.com/info/papers96/first/firstcontents.htm>

¹⁵ VOINEA Liviu, *Instituții ale Uniunii Europene. Integrare, europeanizare, regionalizare.*, Editura Politeia, SNSPA, București, 2005

¹⁶ A se vedea Fig. 4. din Anexa 2

¹⁷ HEWSON Martin, SINCLAIR Timothy J., *Approaches to Global Governance Theory*, State University of New York Press, Albany, 1999

¹⁸ HIRSCH Werner Z., WEBER Luc E., *Governance in Higher Education. The University in a State of Flux*

¹⁹ HOOGE Liesbet, MARKS Gary, *Unraveling the Central State, But How? Types of Multi-Level Governance*, Institute for Advanced Studies, Vienna, 2003, http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_87.pdf

²⁰ POPESCU Luminița-Gabriela, *Politici publice*, Editura Economică, București, 2005





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Instituții publice de învățământ superior=instituții direct sau indirect administrate de o autoritate publică în domeniul educației.

Management universitar=ansamblul deciziilor și măsurilor adoptate de o instituție de învățământ superior, în concordanță cu planul strategic de dezvoltare instituțională, cuprinzând componenta academică și componenta administrativă.

Management academic=ansamblul deciziilor luate de către conducerea universității pentru definirea modulelor de formare a structurii instituționale și a dezvoltării ofertei educaționale a instituției.

Management administrativ=ansamblul deciziilor și măsurilor care privesc gestiunea și dezvoltarea patrimoniului, aplicarea legislației pertinente și dezvoltarea resurselor umane.

Managementul calității=ansamblu de măsuri al căror scop este ca instituția să poată planifica obținerea calității, să o monitorizeze, să o evalueze, să o garanteze și să o îmbunătățească.

Părți externe implicate=persoane care au interese legitime în funcționarea, practicile și rezultatele unei instituții de învățământ superior (membri ai guvernului de la nivel central, regional sau local, angajatori pe piața forței de muncă sau alți reprezentanți ai sectorului privat, membri ai sindicatelor, asociații studențești, reprezentanți ai societății civile, absolvenți, părinți ai studenților etc.)

Părți interne implicate=persoane angajate sau înscrise într-o instituție de învățământ superior.

Planificarea pe termen lung²¹ acoperă aspecte competitive, tehnologice și strategice complexe ale conducerii unei organizații și implică alocarea resurselor. Planificarea pe termen lung cuprinde cercetarea și dezvoltarea, (expansiunea de capital,) dezvoltarea organizațională și managerială și satisfacerea cerințelor financiare ale organizației. Planurile pe termen lung sunt derivate ale planificării strategice.

Planificarea pe termen mediu²². Planurile pe termen mediu se referă de obicei la funcțiile organice ale firmei, cum ar fi finanțele, marketingul sau producția. Planurile pe termen mediu sunt concepute de obicei pe unul până la cinci ani. Planurile pe termen mediu sunt mai detaliate decât planurile pe termen lung și au mai multă relevanță pentru managerii de pe nivel mediu și inferior.

Planificarea pe termen scurt. Planurile pe termen scurt, la fel ca și cele pe termen mediu, derivă din cele pe termen lung. Au un orizont temporal de cel mult un an și au un impact mai mare asupra activității zilnice a managerilor decât planurile pe termen mediu sau lung. Includ anumite planuri de atingere a obiectivelor financiare (bugetul), inventar, publicitate, instruirea angajaților.

²¹ <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap2.htm>

²² http://www.contabilizat.ro/dictionar_economic_si_financiar~litera-a.html





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Plan strategic=document care precizează misiunea și scopurile strategice ale unei instituții de învățământ superior și le asociază obiectivelor și activităților detaliate pentru o anumită perioadă de timp. Planul strategic reprezintă baza planului operațional. Acesta influențează întreaga organizație, este elaborat de obicei de managerii de pe nivele ierarhice superioare și este prin definiție pe termen lung.

Plan operațional. În timp ce planurile strategice stabilesc cadrul general al planificării în organizație, planurile operaționale acoperă un domeniu mai restrâns, fiind orientate spre activitățile lunare ce trebuie efectuate pentru îndeplinirea planurilor strategice și atingerea obiectivelor strategice. Planurile operaționale sunt numite uneori planuri tactice și au în general drept obiect alocarea de resurse și programarea activităților.

Planurile de unică folosință sunt create pentru a rezolva o problemă care este puțin probabil că va mai apărea în viitor și pot fi programe, proiecte sau bugete.

Planurile permanente sunt create pentru conducerea unor activități care apar în mod regulat. Datorită faptului că situații similare sunt rezolvate într-un mod predeterminat, managerii economisesc timp și energie în procesul de luare a deciziilor. Principalele tipuri de planuri permanente sunt *politicile, procedurile de operare standard și regulile*.

Politica=reprezintă orientări generale ale procesului de luare de decizii. Politicile stabilesc limitele între care sunt luate decizii și decurg de obicei din obiectivele și strategiile organizaționale. Politicile sunt de obicei definite de managerii de pe nivele ierarhice superioare, care le stabilesc din mai multe motive: a) pentru a elimina confuziile sau neînțelegerile la nivelele ierarhice inferioare ale organizației; b) pentru a crește nivelul de eficiență în atingerea obiectivelor; c) pentru a asigura reflectarea unui anumit sistem de valori; d) pentru a permite managerilor să experimenteze responsabilitatea de a lua decizii în limitele cadrului stabilit de politică.

Procedurile standard=reprezintă forme de planuri permanente. O procedură descrie în mod exact acțiunile ce trebuie întreprinse în situații specifice și reprezintă modul în care politicile sunt implementate în mod frecvent. Procedurile standard reprezintă instrucțiuni detaliate menite să îl orienteze pe angajatul care trebuie să îndeplinească o sarcină și să asigure abordarea coerentă în cadrul organizației a situațiilor recurente.

Regula=reprezintă o formă de plan permanent și nu este menită să orienteze luarea unei decizii, ci să substituie această acțiune. Regulile orientează acțiunile angajaților care trebuie să îndeplinească anumite sarcini, și singura lor alegere este între a aplica sau nu regulile respective.

Planificarea de sus în jos intervine atunci când managerii de pe nivele ierarhice superioare sunt responsabili pentru planificarea la toate nivelele organizației. Datorită schimbărilor rapide suferite de condițiile strategice și de operare, managerilor de vârf le este tot mai greu să țină pasul. Astfel, chiar politicile care par a fi cele mai reușite pot eșua, datorită faptului că





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

managerii de vârf care le elaborează nu reușesc să țină cont de oamenii și/sau unitățile de la baza organizației.

Planificare de jos în sus. În această viziune, managerii din vârful organizației exprimă ideile de care sunt interesați, iar planurile sunt întocmite de managerii de pe nivele mai joase, care sunt mai aproape de problemele operaționale.

Puterea=posibilitatea de comandă exercitată în cadrul colectivității, în scopul de a o organiza, de a o menține, de a o apăra; capacitate generalizată de a obține îndeplinirea unor îndatoriri obligatorii de către indivizi și grupuri sociale într-un sistem de organizare colectivă; forță născută din conștiința socială, destinată să conducă societatea în căutarea binelui comun și capabilă să impună în caz de nevoie membrilor grupului atitudinea pe care ea o comandă.

- *Puterea de recompensare:* bazată pe credința celorlalți că poți recompensa material, face promovări sau poți acorda favoruri
- *Puterea coercitivă:* rezultată din abilitatea de a constrânge și sancționa
- *Puterea legitimă:* acordată de lege, bazată pe funcția sau poziția oficială deținută în comunitate, care atribuie dreptul de a o exercita asupra altora
- *Puterea personalității:* dăruită de cei care te consideră de a fi un model în comunitate și care impune respect, admirație, loialitate și devotament
- *Puterea expertului:* conferită de cunoștințele speciale, studiile efectuate, competența profesională, talentul, abilitățile și aptitudinile dovedite
- *Puterea informației:* dată de accesul sau deținerea unor informații semnificative pentru ceilalți și posibilitatea folosirii lor pentru atingerea unui scop important
- *Puterea relațiilor:* atribuită de credința oamenilor că ai legături sus puse cu persoane importante sau influente
- *Puterea catalitică:* dată de abilitatea de a mobiliza și de a combina două sau mai multe tipuri de putere, în situațiile în care utilizarea lor separată ar fi insuficientă în obținerea rezultatelor dorite

Strategia=reprezintă cadrul care orientează alegerile ce determină natura și direcția organizației/instituției și reprezintă viziunea asupra imaginii viitoare a organizației/instituției.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Anexa 1

Legea învățământului

Secțiunea a 7-a: Autonomia universitară

Art. 89

(1) Autonomia universitară constă în dreptul comunității universitare de a se conduce, de a-și exercita libertățile academice fără nici un fel de ingerințe ideologice, politice sau religioase, de a-și asuma un ansamblu de competente și obligații în concordanță cu opțiunile și orientările strategice naționale ale dezvoltării învățământului superior, stabilite prin lege.

(2) Autonomia universitară se corelează cu principiul răspunderii personale și publice pentru calitatea întregii activități didactice și de cercetare științifică pe care o desfășoară instituția respectivă de învățământ superior.

Art. 90

(1) Comunitatea universitară este constituită din personal didactic, personal didactic auxiliar, personal de cercetare științifică, de proiectare, precum și din cei care studiază în instituția respectivă.

(2) Comunitatea universitară folosește în activitatea sa personal administrativ.

Art. 91

(1) Spațiul universitar este constituit din totalitatea edificiilor, terenurilor, campusurilor universitare, dotărilor de orice fel și cu orice destinație, folosite de instituția de învățământ superior, indiferent de titlul juridic sub care aceasta este îndreptățită să le utilizeze.

(2) Fac excepție de la prevederile alin. (1) spațiile și dotările aferente care aparțin Ministerului Sănătății și ministerelor cu rețea sanitară proprie, în care se desfășoară învățământul medical superior de stat.

Art. 92

(1) Ansamblul de drepturi și obligații, precum și normele care reglementează viața comunității universitare în spațiul universitar propriu sunt cuprinse în Carta universitară a instituției de învățământ superior, adoptată de senatul universitar, în condițiile legii.

(2) Autonomia universitară vizează domeniile conducerii, structurării și funcționării instituției, ale activității didactice și de cercetare științifică, ale administrării și ale finanțării.

(3) Autonomia universitară se realizează, în principal, prin:

a) stabilirea structurii interne a instituției de învățământ superior, conform legii;

b) programarea, organizarea, desfășurarea și perfecționarea procesului de învățământ; stabilirea planurilor de învățământ și a programelor analitice în acord cu strategiile și cu





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

standardele naționale ale dezvoltării învățământului superior; organizarea admiterii candidaților la studii și definirea criteriilor de evaluare a performanțelor academice și profesionale ale studenților;

c) proiectarea, organizarea și stabilirea formelor de învățământ postuniversitar, confirmate prin acreditarea programelor de studiu; stabilirea, împreună cu Ministerul Educației Naționale și cu alte autorități publice, agenți economici, organizații profesionale și patronale recunoscute la nivel național, a domeniilor în care se utilizează diplomele și certificatele proprii emise;

d) selectarea și promovarea personalului didactic ori ale celorlalte categorii de personal angajat, precum și stabilirea criteriilor de apreciere a activității didactice și științifice; acordarea titlurilor didactice, științifice și onorifice, în condițiile legii;

e) organizarea cercetării științifice și a documentării; organizarea activităților de editare și de tipărire; organizarea activităților audiovizuale; stabilirea programelor de cooperare cu alte instituții de învățământ superior și de cercetare, din țară și din străinătate;

f) eligibilitatea tuturor organismelor de conducere prin vot secret;

g) stabilirea necesității financiare și materiale; folosirea fondurilor și gestionarea lor, cu respectarea prevederilor legale; găsirea și stabilirea surselor suplimentare de venituri; organizarea și controlul serviciilor economico-gospodărești;

h) soluționarea problemelor sociale ale comunităților universitare; acordarea burselor de studiu și de cercetare, inclusiv a celor provenite din fonduri proprii;

i) organizarea de manifestări și activități științifice, culturale și sportive;

j) înființarea de fundații, conform legii; stabilirea și folosirea unor însemne și simboluri proprii;

k) asigurarea ordinii și disciplinei în spațiul universitar.

(4) În plan financiar autonomia universitară se realizează ca drept de gestionare, potrivit legii și răspunderii personale, a fondurilor alocate de la bugetul public național sau provenite din alte surse, inclusiv a veniturilor realizate din taxele în valută de la studenți și cursanți străini, potrivit criteriilor stabilite de comun acord cu Ministerul Educației Naționale.

Art. 93

(1) Membrii comunității universitare au dreptul de a lua parte la conducerea treburilor universitare; organismele de conducere se aleg prin vot secret, potrivit Cartei universitare, pentru perioade de 4 ani.

(2) **Organele alese, cu excepția rectorului, se confirmă de către senatul universitar. Rectorul se alege de către senat și se confirmă prin ordin al ministrului educației, cercetării și tineretului. O persoană nu poate ocupa funcția de decan sau de rector mai mult de două mandate succesive complete. Rectorul poate fi revocat din funcție de către senatul universitar prin aceeași procedură folosită la numire.**

(la data 14-ian-2008 Art. 93, alin. (2) din titlul II, capitolul IX, secțiunea 10 modificat de Art. 1, punctul 4. din Legea 2/2008)

(3) Ministrul educației naționale îl poate suspenda din funcție, din motive justificate, pe rectorul unei instituții de învățământ superior, de stat sau particular, acreditată. Hotărârea de revocare sau de menținere în funcție a rectorului se ia de către senatul universitar, în cel mult 30 de zile de la data comunicării ordinului de suspendare.

Art. 96

La nivel național autonomia universitară se manifestă prin relația directă a rectorului instituției de învățământ superior cu Ministerul Educației Naționale și prin alegerea reprezentanților instituției în organismele profesionale, conform legii.

CAPITOLUL III: Conducerea instituțiilor și a unităților de învățământ (la data 28-nov-2008 titlul IV, capitolul III modificat de Art. 1, punctul 1. din Legea 296/2008)

Art. 146





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

[.././Sintact 2.0/cache/Legislatie/temp/00032271.HTML](#) - [#.././Sintact 2.0/cache/Legislatie/temp/00032271.HTML](#) - [#\(1\)](#)

Institutiile de învățământ superior sunt conduse de senate, iar facultățile și departamentele, de consilii. Senatele sunt prezidate de rectori, consiliile facultăților, de decani, iar consiliile departamentelor, de directori. Hotărârile senatelor, ale consiliilor facultăților și ale departamentelor se iau cu majoritatea voturilor membrilor prezenți, dacă numărul lor reprezintă cel puțin două treimi din totalul membrilor.

[.././Sintact 2.0/cache/Legislatie/temp/00032271.HTML](#) - [#\(2\)](#)

Institutiile de învățământ superior pot înființa funcția de președinte al universității, cu atribuții stabilite prin Carta universității.

(la data 30-iun-2008 Art. 146, alin. (2) din titlul IV, capitolul III modificat de Art. 1, punctul 3. din Ordonanța urgentă 89/2008)

Art. 147

[.././Sintact 2.0/cache/Legislatie/temp/00032271.HTML](#) - [#\(1\)](#)

Conducerea operativă a instituției de învățământ superior este asigurată de către biroul senatului, alcatuit conform Statutului personalului didactic și Cartei universitare.

[.././Sintact 2.0/cache/Legislatie/temp/00032271.HTML](#) - [#\(2\)](#)

Președintele biroului senatului este rectorul.

Ordonanța urgentă 89/2008)

Articol unic. - Legea învățământului nr. 84/1995, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 606 din 10 decembrie 1999, cu modificările și completările ulterioare, se modifică după cum urmează:

1. La articolul 70, alineatul (3) va avea următorul cuprins:

"(3) Instituțiile de învățământ superior acreditate și evaluate cu calificativul "grad de încredere ridicat" de către Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior pot decide, prin hotărâre a senatului, înființarea, conținutul și oportunitatea programelor de masterat cuprinse în domeniile științifice ale universității."

2. La articolul 80, alineatul (2) se abrogă.

3. La articolul 146, alineatul (2) va avea următorul cuprins:

"(2) Instituțiile de învățământ superior pot înființa funcția de președinte al universității, cu atribuții stabilite prin Carta universității."





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

Contents

**“The great aim of education is not knowledge, but action.”
Herbert Spencer**

Argument

Abreviations

Organization of universities in Romania

Chapter 1. Conceptual and terminological approaches

- 1.1 The concept of institutional governance
- 1.2 Conceptual and terminological delimitations
- 1.3 Principles of European governance
- 1.4 Subjects of debate
- 1.5 Bibliography

Chapter 2. Governing - types and characterization. Governing mechanisms

- 2.1. Governing types
- 2.2. Legislative mechanisms
- 2.3. Economic mechanisms
- 2.4. Social mechanisms
- 2.5. Topics for debate
- 2.6. Bibliography

Chapter 3. Corporate governance

- 3.1 Corporate governance
- 3.2 Principles of corporate governance
- 3.3 „Good practices” in corporate governance
- 3.4 Subjects of debate
- 3.5 Bibliography

Chapter 4. Institutional Governance. Governance of the Educational System

- 4.1 General Framework
- 4.2 Governance of the Educational System
- 4.3 Paths of Evolution for High-Achieving Universities
- 4.4 Topics of Debate
- 4.5 Bibliography

Capitol 5 Case Studies

Glossary





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

Argument

**“The great aim of education is not knowledge, but action.”
Herbert Spencer**

During the past couple of decades, there has been a major difference between the expectancies and the possibilities of the government to fulfill the reforms meant to lead to the sustainable growth of society. The attempt to diminish this difference has led to a synergic effort on behalf of the experts in finding satisfactory answers regarding the identification and implementation of adequate reforms, methods and techniques with a view to reaching the assumed goals. One of the most recent approaches has been the orientation towards a new concept – governance – developed on two levels (internal and external), whose aim is to reunite legislative, managerial and social aspects.

In order to face the challenges of the new millennium in the field of higher education – globalization, regionalization and massification on the one hand, equality, easy access and quality, learning, research and innovation on the other hand – there is a vivid on-going debate throughout the world regarding the governance of education systems and institutions.

We have approached this topic because it is our wish to offer an alternative model to the existing leadership system of Romanian higher education institutions, to generate a debate on the opportunity of this structure, to analyze the extent to which such a model could be viable in the current context of Romania and could offer solutions to the real challenges of the country.

Topic relevance – Governance in Higher Education The need for governance in higher education institutions in Romania is generated by the wish of Romanian society to reach the strategic goals set in the Romanian National Strategy for Sustainable Development, Horizons 2013-2020-2030. In this document, *Education and Professional Training* on the one hand and *Scientific Research, Technological Development and Innovation* on the other, are considered the two main fields which will be able to bring about the envisaged goals in terms of Sustainable Development.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

The Objectives of the Module

After perusing this module, the trainees will be able to:

- ✓ differentiate, from a conceptual point of view the terms governing, leadership and governance;
- ✓ establish the framework in which the principles of European governance can be applied within their own institutions;
- ✓ identify the main legal, economic or social constraints that negatively influence an efficient governance in the own institution
- ✓ establish correlations between good practices in corporate governance and practices within institutions;
- ✓ draw up an action plan for the set up of a governance structure within their institution;
- ✓ identify and assign partners involved in corporate governance with concrete roles in the sequence of activities;
- ✓ analyse the values and objectives of their institution regarding quality, ranking, number of students and efficiency of teaching and research activities
- ✓ identify the ways in which their institution can follow a path of development, specific for a high-achieving university, concerning: autonomy, decentralisation, taking charge of responsibilities and improving the decision making process

Duration of project

The module is structured as follows: 15 hours of face-to-face activities, 10 hours of individual activities of preparing the proposed debate topics, 10 hours of face-to-face conclusion sessions

Target group

The module is addressed to rectors, presidents, vicerectors, economic and administrative directors, deans

Assessment

The trainees will be assessed based upon the presented case studies and the proposed debates..

Brief description

The aim of this module is to offer a different perspective on higher education institution leadership and management. The module provides information regarding the concept of governance, it makes terminological delimitations between the terms governing, governance, leadership and management, it makes comparative analyses of corporate and institutional governance, it establishes legislative, economic and social factors which influence the activity of governance structures. The module proposes a series of debate topics able to explain the opportunity of setting up such structures within the context of Romania, the constraints to be faced and the efficiency of these measures in the solving of problems with a view to improving the performances of Universities.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI TINERETULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

Abbreviations

AAUP¹	-	American Association of University Professors
EAIE²	-	European Association for International Education
EHEA	-	European Higher Education Area
EUROSTAT³	-	Information on Life in European Union
EU	-	European Union
HEFCE⁴	-	Higher Education Funding Council of England
IIE⁵	-	Institute of International Education
INS	-	Institutul Național de Statistică (The Romanian Statistics Institute)
MECT	-	Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului (The Romanian Ministry of Education, Research and Youth)
SEE	-	Spațiul Economic European (The European Economic Area)
UBB	-	Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca (Babeș-Bolyai University of Cluj-Napoca)
UE	-	Uniunea Europeană

¹ <http://www.aaup.org/aaup>

² <http://www.eaie.org/>

³ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090_30070682_1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL

⁴ <http://www.hefce.ac.uk/>

⁵ <http://www.iie.org/>, <http://www.iie.eu/pages/index.php>





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

The Organization of Romanian Universities

The performance of Universities represents at this very moment the great international challenge which the Romanian higher educational system has to face. The organization of University management can be improved in order to create the premises for entering into the global hierarchies on positions that reflect the quality and competitiveness of Romanian Universities. Beyond the desire to be at the highest level in international hierarchies, one has to find the most suitable way of organization at all levels, of coordinating the educational, research, financing and administrative activities.

Institutions differ from organizations – even though there are many inaccuracies in the use of these terms even in the literature. Unlike *organizations* – which are structures composed of individuals integrated into a group whose activities are focused on achieving common specialized goals – *institutions* represent a set of laws, practices and organizations and calls for formal rules and informal norms that govern and shape human interaction. Moreover, an interaction not only can be found in an institutional framework (for example in education or economy) but also (usually) in an organization (like a company or a school).

For example, the University is a group of teachers and students plus an administrative staff, organized by a set of legal norms, with the aim of promoting higher education. One of the qualities of the University is the fact that its existence does not depend on those who created it. What is more, even the laws and regulations which organize it can be replaced or revised without any repercussion on its existence. This is why the University cannot be confused neither with the people that work in it, nor with the financial resources available at some point or with the norms that organize it. The University represents an organization (part of the higher educational system), such as “a certain idea, implemented through a number of legal norms, under which in a flourishing human society are carried out certain activities in order to achieve concrete social purposes.”

Meanwhile, the legal and normative framework of the interaction is created in institutions, organizations are the main collective actors which shape strategies and promote actions and interactions in the existing institutional framework. Political organizations (parties, parliament, councils etc.), economic organizations (companies, factories, farms etc.), cultural organizations (theatres, cinemas, etc.), or educational ones (schools, Universities) are specialized groups of people who perform specialized activities in order to achieve common goals. To analyze these organizations means to determine the way they are run, the participation and the social control, the motivation sources and conflict management.

Ever since 2000, Romanian the management of Universities has been separated into two distinct categories: academic management and administrative management. This separation was operated with the aim of simplifying and improving the leadership of Universities.

According to the law, the Rector is the person liable to the Government in terms of the performances and sustainability of the University. Subsequently, both the administrative management and the academic management are subordinated to the latter. The Vicerectors coordinate the academic management compartment whereas the General Manager – who is the equivalent of Vicerectors – coordinates the administrative management activities. At the level of faculties, the academic and administrative management are coordinated by Deans and Chief Faculty Administrators.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

CHAPTER 1. Conceptual and terminological approaches

Contents

- 1.1 The concept of institutional governance
- 1.2 Conceptual and terminological delimitations
- 1.3 Principles of European governance
- 1.4 Subjects of debate
- 1.5 Bibliography

Objectives

After perusing this chapter, trainees will be able to:

1. differentiate, from a conceptual point of view the terms governance, leadership, management and governing.
2. identify the main characteristics of governing and governance.
3. establish the framework in which the principles of European governance can be applied within their own institutions.
4. draw up an action plan referring to the creation of a governance structure within their own institution.

1.1 The concept of institutional governance

“Governance” is a general concept, associated with contemporary social sciences and especially with economy (corporate governance) and social policies (public governance) referring to the organizations’ economic and political behavior regarding the process of decision making and the executive and judicial process.

The theoretical frame, which has facilitated a more and more correct use of the term “governance”, stresses the neo-institutional theoretical approaches. It should be noted that the term “governance” hasn’t been easily adopted into the Romanian language yet.

Many translations from English into Romanian have used and continue to use terms such as „*administrare*” (administration) „*guvernare*” (governing), „*noua guvernare*” (new governing) or „*auto-guvernare*” (self-governing) as equivalents for “governance”. In other contexts, the concept is translated using the expression “sound governing”, which is closer to the actual meaning of the term. Such translations cause inaccuracies and confusions regarding the approaches presented in the translated and adapted works. The distinction between the meaning of the words “governing” and “governance” is that the former refers to the control exercised over an entity or institution as a result of the existence or implementation of a set of rules or procedures whereas the latter refers to the modality in which control specific levers and mechanisms are used in order to improve the performances of an entity or an institution.

The difference between the concept of “governance” and the concept of “sound governance” is that the former is rather a positivist approach (expresses the way things are) whereas the latter is a normative approach (expresses the way things should be). The specificity of the “sound governance” approach is related to the concerned actors’ potential to negotiate and co-decide on relevant aspects but also to monitor and evaluate reached results. It is rather a question of conceptual nuances. One of the imminent consequences refers to the fact that such





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI ÎNOVĂRII

imprecision influences the way in which the message is understood, the organizational coordination or the institutional development. In other words, consequences refer to the conceptual and factual optic that is being promoted.

1.2 Conceptual and terminological delimitations

Due to several terminological interferences, a distinction among the concepts used further on should be made:

Governing consists of elaborating a set of rules, procedures and practices having the role of shaping the way in which the executive power acts. In other words, it consists of elaborating policies.

Leadership consists of coordinating decision implementation practices.

Management consists of implementing the objectives, with the final aim of reaching the desired results.

Governance consists of monitoring leadership and management.

Governing refers to the decisions that stem from expectations, it refers to exerting power or monitoring performance. In the case of a business or of a non-profit organisation, government refers to consistent management, cohesive policies, processes and decisions, rights over a given area of responsibility. For example, corporate level administration could be involved in policies concerning privacy, internal investment, the use of statistic data.

The word GOVERNING comes from the Greek verb κυβερνάω [kubernáo] which means to steer, and it was first used with a metaphorical sense by Plato.

Governing is what a government does. This government could be a geo-political one (the nation-state), a corporate one (a business organisation), a socio-political one (tribe, family, etc) or any other type of governing. A government makes use of or exerts power, especially coercive correctional power.

Governing, as a process, can function in an organisation of any size and can be put to work towards any kind of goal, good or evil, profitable or unprofitable. Perhaps the moral and rational purpose of governing consists of ensuring, through its regulations, a dignified and good pattern of good results and avoiding, at the same time, the degeneration into an unwanted pattern of bad circumstances.

In this sense, good governing could consist of a set of inter-related positions exercising correctional coercive power. This type of governing would ensure, through its regulations, a useful model of government, that provides good results, and avoids deterioration into an unwanted model of government, leading to unfavourable circumstances. Good governing means making decisions in accordance with expectations, and using power in order to monitor performance.

Politics is a means of operation for the process of governing. Hence, the concept of governing may be applied to a state, to corporations, to non-profit organisations, to associations, to business organisations in general.

The World Bank defines governing as “the exercise of political authority and the use of institutional resources to manage society's problems and affairs.” The Worldwide Governance Indicators project of the World Bank defines governing as “the traditions and institutions by





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

which authority in a country is exercised.” This means the process by which governments are selected, monitored and replaced; the capacity of the government to effectively formulate and implement social and economic policies, the respect towards citizens and the relationship among state, institutions and citizens as well as the economic and social interactions among them.

According to the United Nations Organisation, governing has been defined as a set of rules of the political system, destined to solve conflicts between protagonists and make decisions. The term has also been used to describe the proper functioning of institutions and their acceptance by the public (legitimacy). The concept of governing is used nowadays to invoke the efficacy of government and the achievement of consensus by democratic means (participation).

Corporate organisations often use the term governing in order to describe: 1) the laws and regulations directed towards increasing profit; 2) implementing these rules and regulations in a way that is in compliance with society’s values.

The Difference between Governing, Leadership and Management

Leadership involves the manner in which people work in and around the central authority structure in order to benefit from the decisions. Governing involves the ultimate, rational grounds for the way things should be, while leadership and management mean having the right knowledge on how things *are*, and disregarding the explanations on the way in which things are *done*.

Governance is an ample concept that presupposes a solid and efficient monitoring of the way in which an activity is undertaken, lead, controlled or administrated in order to defend the interests of the parties involved in that area, company or institution.

Depending on the area it covers, governance can be:

- ✓ corporate governance
- ✓ local governance
- ✓ national governance
- ✓ global governance

The term “governance” designates both the process of decision making and the process through which the decision is or is not implemented, starting from the premise or reality that numerous factors (of formal or informal nature) are involved in the process of decision making. Factors of formal nature are legal in character and act from different positions according to their interests; factors of informal nature are either on unequal positions or on the brink of legality, creating pressure to get involved in the process of decision making, or interfering with the process of decision making through different behaviors, customs, religion etc.

Depending on territorial structure (national-rural-urban), governance can be influenced by a series of factors, namely:

- ✓ size and structure of the area, business types: associative companies or subsistence companies, co-operative companies, NGOs, research institutes, religion, financial institutions, the army
- ✓ beside the factors enumerated above, we stress other factors that influence the process of decision making within a governance: the media, lobbying activities, international donors, multinational corporations, the army. These factors pertain to the sphere of civil society. But



there are also some factors that have a negative impact on governance, such as: organized crime, pressure groups, corruption, mafia. (see Figure 1 below).

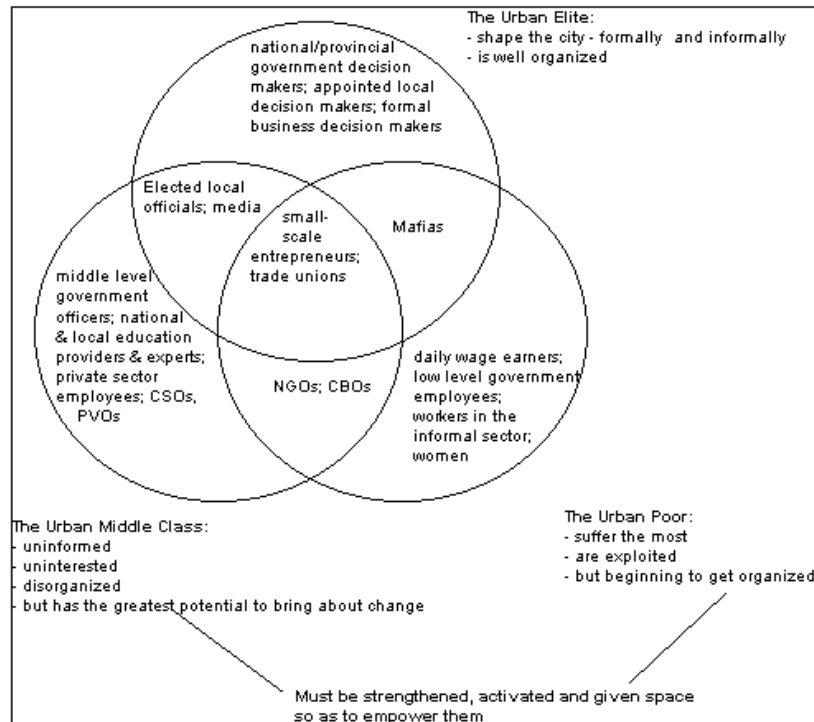


Figura 1: Interacting factors

(<http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>)

The European Commission has created its own concept of governance, European governance, referring to the rules, processes and behaviors through which power is exercised at European level. Subsidiarity and proportionality, principles of the European Union, are reinforced by the principles of European governance: openness, participation, accountability, effectiveness and coherence. Each of the principles of European governance is important in establishing a democratic governing. Democracy and observance are based on these principles, which are applied to all government levels – global, European, national, regional and local. In order for the EU to surpass the challenges of the future, it is essential that these principles are respected.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

1.3 Principles of the European Governance

Openness. European institutions and member states should show greater openness in their collaboration. The two parties should actively communicate regarding the EU activities and decisions. The use of an accessible language, understandable to public opinion, is compulsory. This aspect is of particular importance for making complex institutions seem more reliable.

Participation. The quality, relevance and effectiveness of the EU policies depend on ensuring wide participation throughout the political process – from project to the implementation stage. Wider participation is likely to make the final result and the institutions implementing the policies more reliable. Central governments can ensure larger participation through a more inclusive approach in what the development and implementation of EU policies are concerned.

Accountability. Roles in legislative and executive processes must become clearer. Each institution of the EU must be able to explain its acts and be held accountable for them. Moreover, member states, as well as other parties involved in developing and implementing the EU policies (regardless the level) must show greater clarity and responsibility.

Effectiveness. Policies must be clear and prompt, providing what is needed through the establishment of clear objectives, an evaluation of future impact and, as much as possible, a previous experience. Effectiveness is given by a balanced implementation of EU policies and also by finding the most appropriate level for decision making.

Coherence. Policies and actions must be coherent and easily understood. There is an increasing need for coherence within the EU: there are more and more tasks; the enlargement has increased diversity; challenges such as climate change or demographic modifications exceed the competence of sectoral policies (on which the Union was built); regional authorities are more and more involved in EU policies. Coherence requires political leadership and a strong responsibility on the part of the institutions in order to ensure a consistent approach within a complex system.

Every principle is important in itself. However, these principles cannot be achieved through separate actions. Policies can't be effective unless they are drawn up and implemented in a more inclusive way.

The application of these five principles reinforces those of proportionality and subsidiarity. From policy creation to implementation, the choice of the level at which action is taken (from EU to local level) and the selection of instruments that are to be used should be proportional to targeted objectives. This means that before launching an initiative, it is essential to systematically check if (a) a public action is really necessary, (b) the European level is the most appropriate to act, and if (c) chosen methods are in tune with announced objectives.

The EU capacity to fulfill its missions and to achieve its community objectives depends on its institutional organization, but mainly on its governance type.

The legitimacy, effectiveness and visibility of community functioning are guaranteed through the contribution of all actors and through the participation of local and regional authorities, not only as intermediaries, but rather as real, direct partners. The partnership goes beyond participation and consultation and favors a more dynamic approach and an increased sense of responsibility for the various actors. Multi-level governance resides thus on the collaboration





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

and interdependence between institutional governance and joint (shared) governance (The EP Report “Governance and Partnership at National and Regional Levels and a Basis for Projects in the Sphere of Regional Policy”).

Therefore, the evolution of the political and administrative culture within the EU must be encouraged and stimulated. The European citizens seem to agree with this.

The Committee of the Regions perceives multi-level governance as a coordinate action of the EU, the member states and local and regional authorities. This coordinated action is based on a partnership and targets the elaboration and implementation of EU policies. It supposes common accountability of authorities from different levels of power and is based on all the resources of democratic legitimacy and the representativeness of the various actors involved. It assures, through an integrated approach and various mechanisms (consultation, analysis of the territorial impact), the common participation of different levels of governance to the creation of policies and community legislation.

Multi-level governance represents a dynamic process that has a horizontal and a vertical dimension which do not in any way dilute political responsibility but, on the contrary – if the mechanisms and instruments are appropriate and correctly used – favors the assimilation of the decision and its common application.

Multi-level governance thus represents a political “plan of action” rather than a judicial instrument. It doesn’t only come down to competence distribution.

Multi-level governance is put into practice by respecting the subsidiarity principle, which avoids making too many decisions at a single level of power and guarantees the fact that policies are elaborated and implemented at the most appropriate level. Respecting the subsidiarity principle and multi-level governance cannot be separated one from another: the former refers to competence on different levels of power whereas the latter emphasizes the interaction among them.

The EU is founded on a series of common values and fundamental rights, grounds for a common political culture. The basic principles inspiring and guiding community action are: subsidiarity, proportionality, proximity, partnership, participation, solidarity and mutual loyalty. They are essential to the protection of fundamental rights in the EU, rights such as local and regional autonomy and respect for diversity. The endorsement and defense of this model requires the division of accountability among all levels of power.

On the other hand, the Committee of the Regions contributes to the implementation of the Memorandum of Understanding between the Council of Europe and the European Union, which seeks to achieve a pan-European consensus on multi-level governance, consensus grounded on the democratic principles and values and on the constitutional basis of fundamental rights.

Multi-level governance does not come down to transforming European or national objectives in local or regional action. It should be understood as a process integrating the local and regional authorities’ objectives in the EU strategies. Moreover, multi-level governance should consolidate and shape the competences of local and regional authorities at national level and should facilitate their participation to the coordination of the European policy, thus making the creation and implementation of community policies easier.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI ÎNOVĂRII

Member state themselves are at the origin of sound multi-level governance standards. There is a clear tendency for decentralization in Europe. However, the standards of shared governance are not fully applied. Certainly, differences in the implementation of these standards exist. The principles and mechanisms of consultation, coordination, cooperation and evaluation, promoted at European level, must firstly be implemented within member states.

1.4 Subjects of debate

1. The suitability of implementing a structure of governance within one's own institution
2. The extent to which the principles of European governance are applicable at local level.

1.5 Bibliography

1. BOVAIARD Tony, LÖFFLER Elke(eds.), *Public Management and Governance*, Routledge, London, 2004;
2. KOHLER Jürgen, HUBER Josef (eds.), BERGAN Sjur –series editor, *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Council of Europe Publishing, April 2006;
3. LESLIE David W., „Governance” or „Governing”, CHEPA Publication, June 2003;
4. Oxford Advanced Learner's Dictionary (ed. VI, 2000);
5. STOKER Gerry, *Governance as theory: five propositions*, International Social Science Journal, 1998, vol.50, issue 155;
6. *** *Guvernarea europeană Carta albă*, Comisia Comunităților Europene, Bruxelles, 25.07.2001, COM (2001) 428 final;
7. *** *Corporate Governance in Romania*, OECD Report, 2001;
8. *** *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Council, 27-28 April 1998;
9. http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/Collection_EN.asp#TopOfPage





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

CHAPTER 2. Governing - types and characterization Governing mechanisms

Contents

- 2.1. Governing types
- 2.2. Legislative mechanisms
- 2.3. Economic mechanisms
- 2.4. Social mechanisms
- 2.5. Topics for debate
- 2.6. Bibliography

Objectives

After perusing this chapter, the trainees will be able to:

1. describe and analyze critically the governing types
2. to identify and to analyze which of the characteristics of good governing apply to efficient governance
3. identify the main legal, economic or social constrains that negatively influence an efficient governance in the own institution

2.1. Governing types

The difference between governing and governance consists in the way and process of governing, irrespective of the fact that it refers to different levels - state or companies (for-profit organizations) or institutions (non-profit organizations). In the public policies field, the concept of governance supposes the existence of a participative and deliberative system for public policies making within which the actors interact and influence one another.

"*Good governing*" represents a characteristic of the policy of a minimal state, a state in which public administration does not have only the mission of serving society, but also the mission of supplying goods and services to consumers - clients, with the risk of increasing the inequalities among citizens.

"*Equitable governing*" - implies the fact that governing mechanisms have functions that allow the respect of rights and interests of the interested parties in a democratic spirit.

Good governing has 8 major characteristics. It is participative, consensus-oriented, accountable, transparent, receptive, effective, efficient, equitable and comprehensive and respects the rule of law.

Good governing ensures that the corruption phenomenon is minimized, the minorities points of view are taken into account and the most vulnerable voices in society are listened to in the decision-making process.

Participation. It is the cornerstone of good governing. Participation can be direct or through intermediary legitimate institutions or through their representatives. It is important to underline that representative democracy does not necessarily mean that the most vulnerable preoccupations in society might be taken into account in the decision-making process. This





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

means freedom of association and freedom of speech on the one hand and an organized civil society on the other hand.

Rule of law. Good governing needs equitable legal frameworks, applied impartially. It also needs full protection of human rights, especially of minority rights. Impartial enforcement of acts of power needs an independent legal system and an incorruptible police.

Transparency Transparency means that the decisions taken as well as their application are done so as to follow the rules and regulations in force. It also shows that the information is available for free and directly accessible to those who will be affected by such decisions and their application, that the supplied information is sufficient, easy to understand and present in the mass-media.

Reaction capacity. A good governing implies that the institutions and processes try to serve all interested parties, in a reasonable amount of time.

Consensus orientation. In a certain society there are some stakeholders and several points of view. Good governing implies the mediation of different interests, in order to reach a wide consensus on what is in the interest of the whole community and how this can be obtained. This may result only from the analysis of influence factors of historic, cultural and social nature of a society or a community.

Equity. A welfare society depends upon ensuring the fact that none of its members feels left outside the main course of the society. It covers all groups, especially the more vulnerable ones, with possibilities of increasing or maintaining their welfare.

Efficiency and effectiveness. Good governing means that the processes and institutions produce results corresponding to the needs of the society, with the best use of the available resources. The concept of efficiency in the context of a good governing also refers to sustainable use of natural resources and environment protection.

Accountability It is a key requirement for good governing. Not only the governmental organizations, but also the private sector and civil society organizations must be accountable towards the public and interested parts. In general, an organization or an institution is accountable for those affected by its decisions and actions.

In conclusion, good governing is an ideal which is difficult to obtain in its entirety. Very few countries and societies have come almost to reaching good governing in totality. Nevertheless, in order to ensure a sustainable human development, actions should be taken in consensus with meeting the current and future objectives.

Global governing means that countries and institutions have joined their forces in order to govern the world as a whole: countries governments and managements of private companies use organizations such as WTO (World Trade Organization), World Bank and UN (United Nations Organization) in order to govern the world prevailing individual or group interests. Other groups (NGOs, trade unions) may use the same structures, but also other structures such as International Labour Organization in order to govern the world in consensus with good governing practices.

There are several critical points of view on the global governing phenomenon. One of the criticism is, for example, *the spreading of the negative elements of globalization and namely*





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

protecting the interests of wealthy countries or multinational companies and ignoring the interests of poorer countries and people. The problematic element of global governing is not only the action in itself, but also the way in which it is accomplished.

The reason lies with the organizational structure and management of the main stakeholders (World Trade Organization, International Monetary Fund and World Bank), which are not fully democratic. The effect is that the members of these organizations and/or the decision factors at the top are not recruited/elected democratically by the peoples (or their representatives) from the countries affected by global governing. Do not forget that this does not automatically represent a problem, as these organizations are not obliged to be fully democratic or to be representative for the whole world population. In the case of global governing, however, the problem appears because *these non-democratic organizations still have a significant impact on the faith of the whole world and take decisions who affect everyone*. Governing is meant to represent the peoples of several countries, have in fact in most cases to "listen" to and conform to the course imposed by the World Trade Organization, International Monetary Fund and World Bank and/or other organizations.

2.2 Legislative mechanisms

In order to define the concept of governance, states such as: France, Italy, etc., focus on a *bureaucratic-legal approach*. In order to ensure coherence and efficiency, economic policies making, establishing the prerogatives and interests of the policy-implementation entities depend upon the central entities, which have the role of decision-makers.

On the other hand, for Germanic states, the notion of governance has the meaning of *applying the rule of law*, based upon the intersectoral cooperation subsidiary mechanisms. Thus, in the case of Germanic states, the prerogatives and interests of the policy-implementation entities precede the central entities.

On the other hand, the northern states use the meaning of governance of favoring negotiations between governmental entities - regardless of roles and attributions - and citizen representative organizations. In this last instance, governance represents an interactive cooperation, consultation and social cohesion framework.

The theoretical grounds of corporate governance are: (1) property rights theory (*usus* - the right to use a good, *fructus* - the right to receive the "fruits" of the good and *abusus* - the right to sell a good); (2) *agency theory* - in which the company is a *knot of contracts* linking the investors and managers, as Jensen and Meckling (1976) show. In Romanian law, the relationship expresses the legal mandate relationships between the shareholders (general assembly of shareholders) and the management of the company (the administration board) who at its turn can delegate competences to directors. The key element of this theory which has a totally practical applicability in companies' life is aligning the management interest to the interest of the shareholders which is always the maximization of the company value (in fact the capital owners' wealth).

As a set of ground rules on which the companies are run and controlled, corporate governance is the result of rules, traditions and behavioral models developed by each legal system.

At European Union level, the community *acquis* concerns the legislation on commercial companies, but there is not an *acquis* for corporate governance (directives or compulsory





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

legislation), but only recommendations - introduction in national legislations and / or application.

OECD Principles of Corporate Governance were introduced in the Romanian economic legislation and are part of the current practice of many companies. Thus, in Romania, reconstruction of corporate governance system was a major component of the reform, although awareness of its importance was acquired step by step and fairly late. The legal framework is fixed by two complementary regulatory acts:

✓ The commercial company law (law 31/1990, republished) establishes the rules of organization and functioning for five types of commercial companies, as well as the way of organization and functioning of different management bodies - General Assembly of the Shareholders, Administration Board, Directors' Committee.

✓ Emergency Ordinance 28/2002 on securities, financial investments markets and regulated markets (replacing the Law 52/1994 on securities and stock exchanges) 52/1994). This regulation sets specific functioning requirements and superior transparency standards for "public" companies, having a large number of shareholders whose shares are transacted on an organized market. The National Commission for Securities and the Stock Exchange have monitoring and control prerogatives over the way in which commercial companies respect the legal provisions which impact corporate governance.

2.3. Economic mechanisms

Organizations, such as political parties, the government, the legislature, business companies, trade unions and civic organizations are stakeholders, choosing according to their actions, preferences and institutional constraints that they confront. The role of these institutions is to ensure the exchange function, the creation of economic policies; thus, we shall define governing as being the expression of formal and informal capacity of implementing public policies and of improving coordination in the private sector on the one hand as well as the expression of the cooperation relation with the private sector on the other hand.

According to this definition, governing is a way of applying and monitoring the feasibility of economic policies. But, a governing structure, in its concrete form, namely institutional structure (comprising formal and informal political, economic and social institutions), applied to a certain country, can promote transition and market orientation of economic order or can stop the systemic transformation of the economy. A governing structure influences the system of incentives and other allowances allotted by politicians, legislatures, bureaucrats, economic agents private system and determines the exchange relationships among the citizens and between the citizens and governmental officials.

Thus, not only does the capacity of a governing structure play a critical role regarding the private sector, but it also influences the development of the private sector, the coordination, creation and implementation capacity of economic and social policies. Regarding the implementation and sustaining of governmental policies, the political institutions of a country, the governing structure, plays a dominant role, as it determines the way in which different stakeholders are involved in political processes, what economic reforms are efficient from a political point of view and the way in which the political power influences the behavior of individual stakeholders.

The current governing structures are founded on countless formal and informal institutional mechanisms, which are influenced by explicative, observable, unobservable and conceptual





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

variables, statistical analysis with the purpose of identifying the distinct governing dimension, reflecting the quality of the institutions in a country. That is why we start from the premises that there is a system of rules which improves the quality of politics, identifying some distinct characteristics:

- ✓ they have to be clearly defined, on a large enough scale of possible events for the economic agents. They have to be confident that they are applied correspondingly;
- ✓ political and economic stakeholders should know and understand the rules and be able to see if they are respected or not;
- ✓ the set of rules must be flexible enough to allow institutional changes if preferences, technological conditions, specific society modifications change in time. This also supposes the existence of different channels through which individual stakeholders or groups can initiate and contribute to institutional reforms.
- ✓ institutional warranties should be granted by powerful political entities to economic stakeholders, arbitrary, with the purpose of changing the existing rules which are to the detriment of other stakeholders or of the society as a whole.

These four characteristics can be summed up in four governing dimensions, comprising: predictability, transparency, participation and accountability. Consequently, if there were the possibility to identify indicators to measure the quality of institutions, in one country or another, according to these dimensions, than this would indicate the effectiveness of the governing structure of that country. All these key principles are necessary for the good management of public resources, allowing a productive partnership between the public and private sector, which does not degrade itself in closed circles, dominated by influence or privileges. Governance offers a global perspective, from which these principles derive.

The structure of governing is efficient if it guarantees that governmental policies are applied correspondingly, that private companies can prosper in a legal and regulated framework without being subjected to political arbitrations and, eventually, if there is an increased adaptive efficiency between economy and politics. Thus, (1) if the available data support the possible hypothesis that these independent governing dimensions are real; (2) if these dimensions influence economic performance and if they do (3) which are the influence channels. The answers to these questions are necessary in order to help identify the different political options which might be available for the political decision-maker factors, in creating institutions during the transition, in order to help economic stakeholders and civil organizations to find corresponding ways to react to the government, to take part in the process of creating policies and to help international organizations which incorporate governing-linked aspects in order to improve their development projects.

2.4. Social mechanisms

Governance approach offers a **framework** in which every stakeholder has the possibility to participate actively and accountably in the next step of policies making. Decisions are made through complex processes of negotiation and direct involvement of several specialized centers, and public authority (governmental) is dispersed. Consequently, the policies made represent the result of a common, deliberative and consensual effort.

Legitimacy and efficiency

Two criteria were proposed for a stable governing. They have to fulfill the essential needs of (efficient) governing and must be perceived as legitimate, regardless of the cultural standards





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

of those governing and must obtain the consent of the management. Although from a historic point of view it is possible that the agreements were mostly religious or economic, probably having more to win in the modern state, it is fundamental that these agreements be procedural. Elections and the process of transparency and accountability emphasize the legitimate authority in a modern democratic state.

In this context we must underline that **governance does not substitute governing**. These processes can coexist and overlap. Naturally, there will always be certain public fields and services that will be delegated or managed unilaterally by accredited governmental institutions (for example: national currency policies, fiscal policies, security policies, defense policies, etc.) But even in these instances there may function, separately and at sectoral level, mechanisms specific to the ceding of competences to other societal spheres, namely the application of governance specific methods. It depends upon the regulating framework and the capacities of the interested stakeholders to participate actively and accountably to the respective policies making.

In the field of public policies, the notion of "governance" may have different meanings. The meanings used within this analytical document synthesize **governance** as follows:

- ✓ an action paradigm through which society is governed in a transparent and participatory way
- ✓ a framework of public policies and programs making
- ✓ an indicator for the analysis and assessment of public policies and programs, as well as of the activities of the organizations.

Policies and conflicts generated by the governance model

Conflicts are inevitable, universal, but when they appear, they should better be managed rather than suppressed. When they are suppressed, the discontentment may become deeper, reaching a troubling level, being able to turn into something unpredictable and uncontrollable. When people lose their trust in the system's ability to manage problems, they eventually decide to solve their discontentment, with unpredictable consequences. Universities and colleges have to manage disagreements on the purpose and value, on money and time management, on the faculty members or on students.

Policies promoted through different governing types are applied by the governance structures according to the orientation of organization and its development priorities. Thus we can observe three approach levels in policies application: a strategic approach, a functional one and a project-level approach.

Strategic Governance

Strategic governance refers to initiative organization. It does not imply the daily monitoring of the initiative development process, but it ensures that the strategy is (and stays) under control. Strategic governance implies five responsibilities:

- ✓ *Program level execution*, residing in guiding the global initiative application.
- ✓ *Strategic alignment* imposes the alignment of the strategy of the organization with global initiatives as well as committing strategies for reaching the common objectives.
- ✓ *Executive sponsorship*. Executive sponsorship is maintained at strategic level. The purpose of executive sponsors is to offer management structures the freedom of decision and to empower the bottom decisional factors to define a common purpose and to ensure global resources for the respective project.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

✓ *Risk diminishing.* Risk diminishing is an important part of strategic governance. Its purpose is to identify the organizational internal and external risks and to develop diminishing and control strategies.

✓ *Global organization* refers to creating a platform for knowledge and good practices exchange among departments and among the different initiatives of the organization. It is also about change management in the entire organization.

Functional Governance

Functional governance is a poly-functional facet of strategic governance, without implying the initiative development process. On the other hand, it fulfills the role of coordinator-mediator between the program strategy and the program management. This implies three responsibilities:

✓ *Demand management* regarding the "needs" production and identification for the whole company. This implies rationalizing, prioritization as well as aggregating needs in order to create a hierarchy of what needs to be done, so that there is a general picture at organization level.

✓ *Cross learning* consists in creating platforms to share best practices, to assess the impact and optimize learning and to come into contact with the learning process through different education service suppliers.

✓ *Coordination between administrative units* and territorial units consists in managing the execution program, if the initiative implies multiple units (administrative and territorial), playing the role of traffic controller. This implies the management of service delivery in order to ensure support for applications and processes that globally overlap and in order to mobilize service suppliers from different delivery locations in order to better serve territorial units.

Project Governance

Project governance involves operational aspects - such as daily operations management. Thus, there are five types of responsibility:

✓ *Resource management*, including management of the support and reserves, professional training, employees, resources movements and knowledge transfer.

✓ *Performance management*, which implies service level monitoring and reporting, management of quality problems, of work load and of the delivery flow process.

✓ *Financial management* implies revision of the bills, of budgets and their correlation with updated budgets.

✓ *Relationship management* implies personnel management at organization level - management, execution and control functions - as well as of the personnel that interacts with the organization - auditing personnel, personnel dealing with recovery in case of catastrophe. Relationship management implies managing the relationship between the organization and the client, it comes with the client's requirements, it also consists in integrating the support/reserves groups in a team, issues in (public) debates, builds a bridge between cultural differences.

✓ *Risk management* is integrated in each of the five fields of project management - from management of the risks related to resources, training programs, to the management of contractual risks in case of catastrophe and the continuity of business plans.

2.5 Topics for debate

1. Legitimacy and efficiency as common criteria for governing assessment.
2. The difference between exercising formal and functional authority within the organization





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Legal, economic or social constrains that negatively influence an efficient governance in the own institution

2.6 Bibliography

1. BOVAIARD Tony, LÖFFLER Elke(eds.), *Public Management and Governance*, Routledge, London, 2004;
2. KOHLER Jürgen, HUBER Josef (eds.), BERGAN Sjur –series editor, *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Council of Europe Publishing, April 2006;
3. LESLIE David W., „Governance” or „Governing”, CHEPA Publication, June 2003;
4. Oxford Advanced Learner’s Dictionary (ed. VI, 2000);
5. STOKER Gerry, *Governance as theory: five propositions*, International Social Science Journal, 1998, vol.50, issue 155;
6. *** *European Governance, A White Paper*, Commission of the European Communities, Brussels, 25.07.2001, COM (2001) 428 final;
7. *** *Corporate Governance in Romania*, OECD Report, 2001;
8. *** *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Council, 27-28 April 1998;
9. http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/Collection_EN.asp#TopOfPage





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

Chapter 3. Corporate governance

Contents

- 3.1 Corporate governance
- 3.2 Principles of corporate governance
- 3.3 „Good practices” in corporate governance
- 3.4 Subjects of debate
- 3.5 Bibliography

Objectives

After perusing this chapter, the trainees will be able to:

1. identify and assign partners involved in corporate governance with concrete roles in the sequence of activities.
2. analyze to what extent the principles of corporate governance may be applied within an institution.
3. establish correlations between good practices in corporate governance and practices within institutions.

3.1. Corporate governance

Corporate governance covers the totality of measures ensuring the legitimacy of goals aimed by managers and the suitability of means employed to reach these goals.

Corporate governance means:

- ✓ a set of relationships among the management of the company, its Board of Directors, its shareholders and certain interest groups in society;
- ✓ the structure based on which the company’s goals and the means to reach these goals and to monitor performance are established;
- ✓ the system of incentives the Board of Directors is granted in order to: follow the achievement of the goals that serve the company and the shareholders’ interests and in order to facilitate monitoring. Companies are thus encouraged to use their resources in a more efficient way.

Corporate governance standards and practices are instruments created to address certain specific problems caused by the separation of ownership and control. Corporate governance is essentially defined as being the totality of a company’s relationships with its shareholders and with society at large. According to the OECD definition, “corporate governance establishes the distribution of rights and responsibilities among different parties involved in the company: board of directors, managers, shareholders and other categories. It also establishes decision making regulations and procedures.”

3.2 Principles of corporate governance

The OECD Principles of Corporate Governance refer to the markets’ transparency and efficiency, the shareholders’ rights as compared to the management’s rights, the equitable treatment of minority shareholders, the role of stakeholders – involved parties, other than the





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI ÎNOVĂRII

shareholders – in the corporate governance process, access to information, the board's responsibilities.

Researchers in the field of compared corporate governance have identified five main parties:

- ✓ employees and the structures within which they act (trade unions and confederations of trade unions),
- ✓ the Board of Directors, the company's governing body; it endorses the company's strategy,
- ✓ the Executive Committee, top management responsible with putting strategic decisions into practice,
- ✓ shareholders, who are able to express their views through the vote guaranteed by the amount of shares they own. Nevertheless, they are entitled to leave the company by selling their shares if they don't agree with the decision that was made; last but not least:
- ✓ governments, which impose national rules concerning corporate governance.

Corporate governance systems have been created according to “traditions” existing in national economies. Table 1 contains a brief comparative presentation of the three main models: the traditional model, the deterministic model (the continental European model) and the extended Japanese model.

Corporate governance models used in Europe are: (1) The *shareholder-focused model*, common in Anglo-Saxon countries and the US, where financial markets are very developed and where the company's major objective is maximizing value (profit and stock market listing) for its shareholders, (2) The *stakeholder-focused model*, encountered in Japan and in most European countries (except for France and Germany), where financial markets are not so well developed and the company's major objective is defending the interests of all the parties involved (employees, business partners, banks, shareholders, managers etc.) rather than maximizing value for shareholders.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Table 1 – Comparison among corporate governance models (after...)

The Anglo-Saxon Model	The European Continental Model	The Extended Japanese Model
Stock exchange-oriented	Bank-oriented	Bank-oriented
Relying on the shareholders' ownership	Relying on the shareholders' ownership and on the correlation between the company and its employees	Relying on the interests of all the concerned parties (stakeholders), mainly the <i>keiretsu</i>
Dispersed ownership structure	Concentrated ownership structure	Concentrated ownership structure (cross-share holdings)
The „one tier system” Board of Directors • executive directors (CEOs) • non-executive directors	The „two tier system” The Supervisory Board The Board of Directors	The Board of Directors, including representatives of all concerned parties The Audit Committee
Control mechanisms: external	Control mechanisms: internal	Control mechanisms: internal
Accounting system: Generally Accepted Accounting Standards- GAAP	Accounting system: International Financial Reporting Standards –IFRS	Accounting system: a combination between the GAAP regulations

The external mechanisms meant to adapt managers to the interests of capital owners are: the financial market, the leaders' / managers' labor market, competition on the goods and service market.

The relationship between investors and managers involves a certain delegation of decision making tasks (which supposes intermediary costs: remuneration for managers). Conflicts unavoidably appear. Three devices and structures are used in solving these conflicts: (1) **The financial policy** (the policy of capital return, leverage, the *free cash flow* issue), (2) **External control systems** (various markets and external audit), (3) **Internal control systems** (the internal control undertaken by managers and the internal audit undertaken by the Board of Directors in order to evaluate the initial control).

Components of corporate governance can be classified in: structures, procedures and behaviors. The structures can be: internal – AGA, CA and external – regulating authorities. It should be mentioned that internal audit is a structure placed between AGA-CA and executive management. Procedures are explained by laws, commercial codes, accounting codes and corporate governance codes. Behaviors are specific to agents (managers, executive directors) who oversee the shareholders' fortune. The organization of these concepts into a hierarchy proves that corporate governance is *the management's management*, as shown by Perez (2003)⁶.

Due to the growing role of the private sector, corporate governance has become more and more important in the last decade. In this period, substantial reforms to improve the framework of corporate governance have taken place in the member countries of the OECD.

⁶ N. Feleagă, L. Feleagă, *Guvernanța corporativă: maximizarea bogăției acționarilor, reportingul intern și comunicarea financiară*, Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor nr. 5, mai, 2008, pag. 51





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Within an institution, sound corporate governance determines a better use of resources and better relationships with employees, creditors and other concerned parties. Sound corporate governance also boosts the investors' trust short-term and long-term. This boost stimulates capital investments, essential to support rapid sustainable growth.

3.3 “Good practices” in corporate governance

Parties involved in corporate governance (managers, shareholders, employees, trade partners) do not have equal access to information. Taking advantage of a privileged position held by parties acting within a company (the “insiders”) can have major negative effects on the rest of the previously mentioned categories. In order to avoid this problem, a set of “good practices” was created mainly to ensure the transparency and truthfulness of provided information.

Applying these practices can bring important benefits not only for the company, but also for the other concerned parties, who are thus able to make rigorous decisions.

Correctly and consistently applying the set of “good practices” represents a decisive step in reaching the company's strategic goal.

Organizing the business in a corporate way involves the separation of its owners (shareholders) from its managers. Therefore, access to information is not equal: managers are those producing the information, while shareholders (but not only) are the ones who benefit from it.

The financial theory uses the concept of “informational asymmetry” to stress the privileged position held by managers in comparison with the position held by the company's shareholders. Moreover, the managers' advantage can also be observed when it comes to other entities interacting with the company, entities such as: employees, creditors, trade partners (providers and clients), the state, eventual investors and even local communities.

From a conceptual point of view, corporate governance represents the way in which a business is managed and controlled, facilitating evaluations of the means employed by its managers to achieve established goals.

Generally accepted fundamental principles of corporate governance are:

- ✓ Defense of the shareholders' rights and equitable treatment;
- ✓ Acknowledgement of the interests of all parties interacting with the company: employees, creditors, trade partners etc.;
- ✓ Accountability of the Board of Directors, who must possess the expertise abilities and the experience needed to supervise the fulfillment of the company's goals by the management team;
- ✓ Integrity and ethical behavior;
- ✓ Transparency and implementation of internal and external control systems, capable of certifying the truthfulness of the company's financial reports.

Companies following “good practices” must disclose a set of information to their public, namely:

- ✓ **achieved operational and financial results.** The quality of this piece of information is essentially influenced by the financial reporting standards that are being used. Standard





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

homogenization – a direct consequence of globalization – has determined the elaboration of the International Standards in Financial Reporting. Inadequate application of these standards may distort the real image of the company in front of its public. A similar result is obtained when specific audit and managerial consultancy services are provided by the same company. This illustrates an obvious conflict of interests.

✓ **important transactions concluded with entities that the company predominantly has juridic relationships with.** The management of the company must act in the interest of all its shareholders and other categories interacting with it (employees, trade partners, creditors etc), avoiding granting privileges.

✓ **strategic goals of the company.** A strategic goal is traditionally defined as the maximization of the shareholders' profit. Nowadays, social and environmental (sustainable development) goals are added to the initial goal. Prioritizing the investors' goals over the specific goals of employees, trade partners, the state etc can seriously affect the very interests of the firsts.

✓ **ownership structure and modifications in what main shareholders are concerned.** The manner in which control and vote (according to the amount of shares detained by each shareholder) are exerted is also an important aspect. Most countries respect the principle “one share, one vote”. Infringements of this principle may influence the correlation between the risk investors are willing to assume and the control of the decision making process within that company.

✓ **modifications in control systems; transactions involving important assets of the company** (including mergers and acquisitions). The General Assembly of Shareholders is the legal frame within which this information is disclosed to investors.

✓ **planning ordinary and extraordinary general assemblies** as well as any other information needed for the shareholders' effective participation. The Agenda, as well as the adopted resolutions must be properly disclosed, both in the company's national language and in a widely spread international language. .

In order to protect minority shareholders, the principle of “equal dissemination” must be applied. According to this principle, all shareholders receive the information at the same time. All documents developed in compliance with the principles of corporate governance must be clear, concise, and accurate. Content must prevail over form.

The management team's performances are assessed every year by comparing the results obtained to the targeted results. This analysis establishes the value of the incentives (rewards) received by managers. Allotting number of the company's shares to the managerial team as a reward for positive results has proved to be an effective modality to ensure the growth of the company in the long run.

Corporate responsibility doesn't only have a social side; it is integrated in business strategies and practices. The last decade has seen the business world talking extensively about corporate citizenship. The concept of corporate citizenship was born from the concept of SCR (Social Corporate Responsibility), but it is very different from it. Some companies wish to be considered good citizens without being held responsible for all the consequences of their products' manufacturing or consumption.

The concept of corporate citizenship targets companies' position regarding the impact of their activities on the environment. Corporate citizenship also represents a moral responsibility and an economic necessity. Therefore, the company must become more community-oriented, accepting the status of citizen of the society within which it operates.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

“The movement for quality” has proved that a certain quality level can be guaranteed for any product or service. In the same way, the orientation of corporate citizenship towards stakeholders allows the company to understand the fact that it is responsible for any action affecting the stakeholders or the environment.

A responsible corporate citizenship means the company is committed to respecting high standards of ethical behavior in the business sector and to maintaining its reputation of sound citizenship in the community it operates in. Sound corporate citizenship offers companies benefits on several levels, such as: competitiveness, reputation, credibility, securing the loyalty of employees and motivating them, attracting talent, access to capital, positioning on the market, operational efficiency, environmental performance etc.

Companies allocate increasing amounts of important resources to prove that they are responsible corporate citizens. In the 21st century, companies wanting to become responsible citizens should:

- ✓ promote a sustainable development;
- ✓ prove their commitment to the values of the society and community they operate in;
- ✓ show initiative in solving human, social and environmental problems;
- ✓ contribute as much as they can to the achievement of the society’s social, environmental and economic objectives;
- ✓ reduce, as much as possible, the negative impact of its activities, products and/or services on the society;
- ✓ fairly share obtained benefits with stakeholders and efficiently communicate with them.

In conclusion, corporate citizenship imposes the establishment of a partnership between governments, companies and society. Sound corporate citizenship increases the stakeholders’ trust in the company and the cohesion within the company. Nowadays, a company’s success largely depends on how good the relationship with its stakeholders is.

Sound corporate citizenship can be considered a new business philosophy, different from the philosophy typical for the last century. Through corporate citizenship, a close connection is established between business and sustainability. In the long run, this leads to an increase in the company’s competitiveness.

Governance is a combination of processes and structures implemented by the Board of Directors in order to inform, run, direct and monitor the organization's activities while targeting the achievement of pre-established goals. Previous approaches have shown that governance is an attempt to determine top managers to fulfill their obligations in the most correct and professional way, thus protecting the interests of the parties involved in the organization.

The concept of governance involves, besides the modalities of running and controlling a company in order to achieve pre-established goals, the system through which the company interacts with concerned parties and defends their interests.

Corporate governance functions according to some principles, considered the pillars of sound governance, namely:

- ✓ integrity;
- ✓ transparency;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- ✓ responsibility;
- ✓ competence.

Integrity is a key-concept involving adequate and ethical behavior, defense of the interests of others and social responsibility. This concept is part of activities in the public sector; in what the private sector is concerned, a principle targeting profit making is implied.

Transparency is needed because transgressions and/or unsatisfying results are often maintained undisclosed. There is a bigger chance for the situation to improve when facts are disclosed to public opinion and submitted to the experts' justified findings. Public exposure of one's activities can contribute to behavior and performance improvement.

Responsability is the most important principle of governance but, at the same time, the least understood and rarest respected within organizations. In most organizations neither the employees nor the management clearly understand the concept of responsibility. Assuming one's responsibility supposes covering several steps, more precisely:

- ✓ being aware of the responsibilities regarding activities, results and behaviors in order to come up with clear solutions;
- ✓ being accountable in front of the person who gave you the responsibility, being able to justify actions through reports. Hierarchical responsibility begins at inferior levels and ends at the Board of Directors' level.
- ✓ the person to which you are accountable must possess sufficient concrete information to be able to evaluate presented results;
- ✓ accountability must be open to independent analysis, for instance to internal auditing. This attitude helps prevent questioning by management;
- ✓ a correct and permanent system of rewards and penalties must exist.

Competence is essential for people to accomplish their tasks in a professional way. Competence refers to the behaviors and technical abilities needed to ensure responsibility discharge. The competence level must be clearly established before a certain post is assigned to someone. It has to be regularly reviewed by management.

3.4 Topics of debate

1. Similarities and differences between corporate and institutional governance
2. Limitations in applying the concept of „corporate citizenship”

3.5 Bibliography

1. AGUILERA R., YIP, G, *Global strategies faces local constraints*, Financial Times, May 26 2005
2. FELEAGĂ Niculae, *Mizele puterii între cei care conduc întreprinderea și cei care o finanțează: baze teoretice, cadru conceptual și modele referitoare la guvernarea corporativă*, Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor nr. 12 dec. 2007, pag. 14
3. Feleagă Niculae, FELEAGĂ Liliana, *Guvernarea corporativă: maximizarea bogăției acționarilor, reportingul intern și comunicarea financiară*, Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor nr. 5, mai, 2008, pag. 51
4. FELEAGĂ Niculae, *Activismul investitorilor și guvernarea corporativă*, Contabilitatea, Expertiza și Auditul Afacerilor nr. 4, apr. 2008, pag. 54
5. *** *Corporate Governance in Romania*, OECD Report, 2001;
6. *** *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Council, 27-28 April 1998;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU

uefiscdi

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

7. http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/Collection_EN.asp#TopOfPage

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru învățământul Superior

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

CHAPTER 4. Institutional Governance Governance of the Educational System

Contents

- 4.1 General Framework
- 4.2 Governance of the Educational System
- 4.3 Paths of Evolution for High-Achieving Universities
- 4.4 Topics of Debate
- 4.5 Bibliography

Objectives

After perusing this chapter the trainees will be able to:

1. analyse the values and objectives of their institution regarding quality, ranking, number of students and efficiency of teaching and research activities
2. identify the ways in which their institution can follow a path of development, specific for a high-achieving university, concerning: autonomy, decentralisation, taking charge of responsibilities and improving the decision making process

4.1 General Framework

Higher education governance is a matter that touches upon almost all aspects of this field, as managed by higher education and research institutions, as well as by the national authorities involved in higher education and research.

The aspects of higher education governance are not always unequivocally and coherently discussed. On the other hand, in many cases, there are certain aspects of this field that are being gradually approached. As complete understanding of structural and procedure convergence is reinforced, these particular features are more likely to be seen as part of a common denomination which stands for their interdependence.

The notion of higher education governance seems difficult to understand, as it is considered abstract and complex, and for good reason. Still, as previously mentioned, it is present in very practical forms and patterns of culture and methodology, and it can also be found in matters concerning external autonomy, internal leadership, in communication and integration, in collectivism, stratification and individualism. This notion is, at the same time, in a relationship of collaboration with political authorities and local administration. Also, making and implementing decisions or monitoring higher education institutions and their activities are matters pertaining to higher education governance. Many professors may regard higher education governing as an invasion of the sanctity of the academic environment by an alien world.

European universities are yet again called upon for radical reforms. This is the consequence of changes brought about by globalisation. In order to provide a solution for these challenges, specialists in various fields believe that it is necessary to rethink and reconstruct the internal organisation and the role of universities in society. This solution is provided by a new





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

paradigm – governance – which is meant to rebalance internal and external connections between authority levels and respond to society's needs.

The international conference "Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces" held in Strasbourg, on the 22-23 September 2005, under the aegis of the Council of Europe, aimed at further clarifying this matter by discussing the terminology of the word "governance" and the defining aspects of this concept.⁷

Here, we may evoke two main points on the agenda of the Council of Europe: elements of higher education governance are closely linked to key missions of the Council of Europe, consisting of protecting and enhancing human rights, and democracy and legal norms may find root in the activities of the Council of Europe. It is very important to note that higher education governance must contribute to the reinforcement of the objectives of higher education in general. These objectives are categorically formulated by the Council of Europe in four points: maintaining and expanding a firm knowledge base, with relevance to society at large; establishing an account on real chances of employment; contributing to personal development and encouraging active citizenship in democratic societies, and finding the right model for a "sound governance", corresponding to all of these objectives.

Universities in the European system are true *res publica*, that is to say they are complex bodies, with objectives mutually related to the collective interests of society. In their contribution to the creation of the EHEA⁸, European universities play their own part in building a new universality, a new humanism and its values: freedom of thought and research, teaching, scientific and organisational autonomy, democratic participation and responsibility towards society, innovation and transparency. These values, along with the mechanisms regulating the relationship between the stakeholders (both internal and external stakeholders) are included in the concept of governance. Hence, higher education governance applies to all aspects of higher education, whether they are internal (referring specifically to higher education and research institutions) or external (referring to the national authorities involved in higher education, as well as other protagonists involved in this field).

Higher education governance should mirror the complexity and plurality of purposes and missions of higher education. It should provide a solution for the problem of fair division of jobs in law, politics or in the economic field. There are, in this respect, several options and archetypal questions that constitute an immediate challenge for those involved in the field of higher education governance. Basically, these questions revolve around the model of institutional management and bear on the various ways in which to assign responsibilities within a complex system of task management.

Talks on "autonomy", "public responsibility", "institutional orientation", "the principle of subsidiarity", the role of "central planning" and of "individual freedom of research, pedagogy and study" are fueling this debate at a terminological level. However, the core issues behind all these components the formal structure of responsibilities and rights are bottom line perennial issues such as *regulation vs individual choice*, *competence vs representativeness* and *efficiency vs legitimacy and consensus*.

The entire debate on governance requires major players in this field. The latest definition presents us with two levels which must be identified before we begin to understand the issue

⁷ http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV_report_EN.asp#P91_23177#P91_23177

⁸ European Higher Education Area





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

at hand. The real challenge, however, is combining these two levels by moving from a fragmented understanding of the concept (taxes, rights) to an integrating one. The debate, in its traditional sense, must take into account the differences between aspects of higher education governance and individual view points on the management of higher education and research institutions and on the management of the entire higher education and research system. The growth of the so-called civil society – various types of stakeholders (internal and external) – should not be seen as a threat, but as a potential integration of civil society and its representatives in higher education governance (this is where the private funding comes into play).

The most obvious political concern of higher education government in relation to democratic citizenship is the participation of the members of the institution – students, in particular, but not only – as "citizens" involved in their university's government.

The biggest economic challenge higher education institutions are facing today from the "outside world" is marketing. Taking business measures may help in the field of administration and services, but in education they could easily damage the quality of the process, which should be approached in a different manner.

The advantage higher education institutions have on the road to solving these problems is the fact that they are a crucial link in shaping and educating the protagonists of the governance process.

Investigating the actual problems of higher education governance means:

- ✓ *institutional configuration* – meaning strategy-level processes within higher education and research institutions as well as inside national and international systems, involved in identifying validating and accomplishing prerequisites;
- ✓ *management devices* – meaning institutional autonomy and individual freedom, in the context of the institution's public responsibility; these devices need to be regulated, defined and developed for the welfare of individuals and society;
- ✓ the most relevant values and traditional objectives – meaning quality and quality assurance, positioning of the institutions, the number of students and the efficiency of mass higher education, advanced research in democratic societies based on the experts' competence, and, not least of all, freedom and ethical responsibility and mutual respect;
- ✓ in order to add the notion of *sound government* to the definition of higher education governance, and in order to identify and accomplish these objectives we shall need a compromise between conflicting objectives and devices as well as between expenses and outcomes.

4.2 Governance of the Educational System

Probably, the biggest challenge today's higher education institutions are facing from the "outside world" is marketing. Contemporary higher education is more and more frequently confronted with a request for efficiency of systemic reforms. It almost goes without saying that, in order to provide better results, institutional governance, as well as systemic governance, should be improved. Teaching and research are characterised, as creative activities go, by soft standards; the nature of these two processes is considered strange. However, if we were to measure their efficiency in numbers, for instance, this would not be a helpful pathfinder. Entrepreneurial efficiency measures may be useful in administration and





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TIINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

services, but they could easily damage the quality of education. This field should be approached in a different way.

The educational process has certain characteristics that set it apart from ordinary profit-based services competing on the market: “one major reason for which competition does not lead to optimal results in higher education is that students cannot adequately assess what their most profitable options are.” For example, efficiency in the field of research, measured in terms of commercial profit, can only be mundane from a scientific point of view. On the other hand, fundamental scientific research – on the solar system, for instance, or cells – has always been useless in the short-term, from an entrepreneurial point of view.

The problems universities and higher education institutions are facing today would be futile if “academic institutions were not at the heart of society” (Magna Charta Universitatum). Increasing outside demands for modern universities require inside adaptation: universities need to reorganise, find new ways to perform, rise up to the challenge of their new role, but without giving up their core values. The values at the heart of the academic environment, such as “research and teaching” are morally and intellectually independent from any political authority and economic power, or “scientific integrity”, and so on, are not simple academic whims. They are vitally important for the whole of society. Increasing outside demands should be met with outside adaptation as well: higher education governance must support universities in order for them to be successful. Moreover, higher outside demand for modern universities has begun to call upon international and global adaptation.

The rapid changes taking place in world are transforming universities and their systems.

The roots of these changes are:

- ✓ *globalisation and scientific and technological progress*
- ✓ *voluntary policies in Europe*: referring to the 1998 initiative expressed at Sorbonne by the ministries of education in France, Germany, Italy and the United Kingdom to create the EHEA with no frontiers. This initiative was conformed a year later by the 29 ministers reunited in Bologna. Today, 45 countries are a part of this process. Initial aims were extended so as to include pivotal issues such as doctoral studies, quality assurance and the students’ social welfare. The second wave of policies is part of the “Lisbon Agenda.” This contains a set of initiatives taken at European Union level, starting with the year 2000, with the aim of reenforcing the role of research in Europe while integrating national research efforts into the European scene.
- ✓ *challenges inherent to the development of higher education and research*: these fields are currently dealing with several challenges, especially: a) many countries must continue to respond to an increasing participation rate, but others will soon enter a post-massification stage, because of a serious demographic fall which began in the 70’s; b) institutions are now facing a great challenge in trying to hire new staff in order to replace a high number of teaching staff hired in the 70’s and 80’s; c) the diversity and pressure of demands weighing over higher education institutions are growing alongside the universities’ necessity for the development of continuous education. In this respect, several specialised training courses and research partnerships were established; d) the quickly increasing cost of research is consistent with the rising demand for more and more advanced equipment; e) the costs of teaching and learning are also rising, tutorials and e-courseware being just two palpable examples; f) public authorities are under pressure to allot more budget funds to the health sector, assistance for the elderly and for the underprivileged, as well as to the field of security.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

The two main trends in traditional education are:

- ✓ the changing environment is disrupting the monopoly position most higher education institutions enjoy, especially in continental Europe. Competition is, first of all, rising within traditional institutions, which are now, more than ever, competing for funding, amongst faculty staff and among students. The growing deficit in public resources is pushing institutions to compete for other means of financing, such as student fees, donations and research contracts. The need to be better also creates a climate of increasing competition between higher education institutions. Now, more than ever, they have to struggle for the best professors/researchers, as it has become crucial to attract research funding and the best students;
- ✓ one of the paradoxes of current developments is that higher education institutions are obliged, in spite of the strenuous competition, to collaborate with each other, with the business environment and with the government. What is particularly important is that they have to create a wide enough network to be able to reach sufficient critical mass for developing specialised teaching programs or committing to significant research projects;

Current changes in higher education governance regimes (the renegotiation of the contract between universities and society) are often described as a passage from the traditional type of academic self-governing to a new model of managerial self-governing attempting to restructure the internal organisation of universities everywhere. The idea of a modern service venture, with a stress on increased responsibility towards stakeholders, more flexibility, the ability to respond to market needs, the ability to develop strategic aims in tune with the people universities serve, these are a few of the responsibilities of sound governing. The results of the analyses can be represented by five principal mechanisms of collective coordination relevant for the university sector:

- ✓ *External regulation* refers to the authority of the state to lay down the rules under which every university is allowed to operate: there are certain control mechanisms monitoring compliance to these norms (inspector's offices, a bureaucratic apparatus, certification procedures, and financial incentives or disincentives);
- ✓ *External guidance* can be provided by the relevant state authorities (the ministry) or can be delegated by the state to other representatives, the members of the university boards, for instance;
- ✓ *Academic self-government* refers to the processes and procedures used in order to reach a consensus amongst academic staff, regarding the course of action to take;
- ✓ *Managerial self-government* emphasises the hierarchic position of senior leadership and institutional management (rector, president, deans) when it comes to reaching and implementing a decision;
- ✓ *Competition* has become a dimension of governance, the underlying rationale for the coordination of priorities and decision making in higher education, as well as at an institutional level.

The protagonists of the educational system governance are: the government, the governing board, the rector (or chancellor/ president), the academic staff, central administration, the students and representative stakeholders.

4.3 Paths of Evolution for High-Achieving Universities





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

University Autonomy

Universities, and especially research universities, must be autonomous. An autonomous university is free to organise itself as it sees fit (system of governance, election of leaders, internal structure), choose what subjects to teach and how to confer degrees, select its academic, administrative and technical staff, settle their payment and select its students. There are two main factors in favour of university autonomy:

- ✓ history has taught us that restrictions of university autonomy or control of universities by supreme authorities (church, emperor, dictator or political regime) led to periods of social and intellectual stagnation and even decadence. Society, therefore, needs universities that do their research freely. Moreover, political leaders who establish regulation norms for university research and attempt to implement them are denounced by democratic systems;
- ✓ recent university rankings have shown that the best universities are also the most autonomous. Certainly, there are exceptions – excellent universities in Russia or China, but in these cases there are two reasons for their high ranking: first of all, they benefit from very generous financing from their governments, and secondly, their top-down highly efficient decision making process enables them to establish clear priorities, as opposed to what happens in most universities in the western world.

Autonomous universities are better because they are in the position to be proactive and business-oriented in a competitive environment, in other words they are able to lead the change, rather than just adapt to it. Some will argue that, if universities are to be independent of the government, then the government should no longer provide funding for them. This is a very dangerous argument, stemming from the misapprehension that education expenses are consumption expenses. This is not true. Providing funding for universities is an important high-return collective investment, so it is obvious that public authorities have to show substantial financial support for universities. Moreover, in order to establish general financial priorities, governments should make sure that every institution – be it public or private – provides a high enough quality standard. This means that universities have to develop a rigorous quality culture. Universities must be key players and the decision makers in the system. Public authorities should audit the universities' practices and make sure the universities abide by the quality standards.

Accountability and orientation towards change

Securing a framework for proactive universities should mainly be the concern of public authorities (the government, the ministry and the parliament), their willingness to trust universities, to refrain from politically interfering and to micromanage the institutions. Many European governments have a restrictive vision on institutional autonomy and fall into the trap of believing that they know best what must be done at various levels of the organisation, better even than the institution's own leaders. The trust granted to universities by the governments is no blank cheque, no authorisation to do (or not do) something. This means, among other things, that universities should not be contented with simply adapting to a changing environment, but that they should lead the change themselves. This involves:

- ✓ *correct understanding of their environment*: universities must monitor and analyse the changing environment around them in order to be aware of any variations taking place and ultimately realising what the consequences these changes will have on their activity and organisation;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- ✓ *good knowledge of portfolios*: in a world of rapid change, universities must have a critical view of the portfolios of its learning and research programs, as well as of the services they provide for society, relying on a balanced SWOT analysis. Too many activities continue to be pursued simply because they have always been done, and this is the reason why a great number of opportunities have been wasted precisely because they were not identified in time;
- ✓ *setting up missions and outlining strategies*: the SWOT analysis must also help rethink the institutions' mission. A mission statement from any institution should underline the desired positioning of the institution and should serve as a cornerstone for its strategic plan;
- ✓ *setting up a governance system favourable to decision making*: the great majority of European universities are only capable of making decisions by taking small steps. Decision making processes are too cumbersome and clearly favourable to the status-quo;
- ✓ *accountability and transparency*: the more universities are autonomous, the more they have to be accountable to their founders and stakeholders. What this means, first of all, is that universities must be transparent, they must provide correct information on their activities, in order to convince stakeholders that these activities are in conformity with their mission, that they are adequate and cost-efficient;
- ✓ *developing a rigorous quality culture*: in order to be transparent and responsible, institutions must be willing to develop an internal system of rigorous quality control, based on the institution's reinforced flexibility. This system should focus on self-assessment, the visit of peers etc.

Decentralising universities

Another delicate issue is the structural organisation of an institution. Many rectors or university presidents concluded that a great obstacle on the road to change originates in an exaggerate autonomy of faculties and departments. This is true. On the other hand, universities, more than any other institution, should secure a greater degree of decentralisation. Therefore, it is crucial to guarantee that professors, researchers and proficient students are aware of their potential and have the possibility to take initiatives. Basically, the organisation must respect the principle of subsidiarity, meaning that decisions should be made at the lowest possible level. In other words, decisions should only be made at the highest level if it is not adequate to make them at a lower level of the hierarchy. However, there are three important limitations to this general rule:

- ✓ *The existence of good or bad network externalities*: if, for example, a department or a faculty is weak or has a bad reputation, the entire institution is affected, so its leadership must be competent enough to take the right measures. The opposite is also true: if a department is excellent, the leadership must be capable of taking action in order to further develop that particular department. In a situation of rapid change, with numerous opportunities, threats and limited resources, it is crucial that institution leaders be able to adapt the importance of that particular department or faculty, according to the entire institution's strategic goals.
- ✓ *Seeking sources of finance*: the unit cost of an activity depends on the size of the activity, which, in turn, generally depends on the level at which the activity is performed.
- ✓ *High preference for the equal treatment of equals*: the level of centralisation or decentralisation essentially depends on the degree of preference for the equal treatment of equals. An institution which is not very sensitive to that aspect can make most decisions at department or faculty level whereas an institution which is very sensitive to it has no other way than making decisions at top level to ensure that the same rules and interpretation apply to all.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Improving the decision making process

In order to improve higher education governance it is necessary to improve the decision making process:

✓ *Increasing the power of decision for the leadership:* even if formal decision making structures and processes leave a different impression, most university leaders (rectors, university presidents) are not in a position to make repeated important decisions. If we were to compare this situation to that of private companies, we should be able to observe the special nature of the universities described here. In a world of change, it is quite problematic if university leaders are not in a position to make the decisions needed to adapt their institution to the new environment.

✓ *Simplifying the decision making process:* one of the main weaknesses in the process is the multitude of bodies; some of them are redundant, and their respective roles and competences are not clearly defined. It is also necessary to choose a method for the selection of leaders of departments and faculties, which is to be favourable to simplified decision making.

4.4 Topics of debate

1. The values and objectives of the institution with regards to quality, positioning, number of students and the efficiency of teaching and research activities
2. The autonomy, decentralisation, accountability and improvement of the decision making process within the institution

4.5 Bibliography

1. GUȚU Ana, *Universitatea Europeană și noile provocări la început de mileniu*, http://anagutu.net/?page_id=50
2. KOHLER Jürgen and HUBER Josef (eds.), BERGAN Sjur -series editor, *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Council of Europe Publishing, April, 2006;
3. LESLIE David W., „Governance” or „Governing”, CHEPA Publication, June 2003;
4. *** *Guvernarea în învățământul superior din Europa. Politici, structuri, finanțare și corp academic*, Comisia Europeană Direcția pentru Educație și Cultură, Eurydice, April 2008;
5. http://www.oecd.org/faq/0,3433,en_2649_35961291_38960851_1_1_1_1,00.html#38963267
6. http://209.85.135.132/search?q=cache:QfzUSkUw6lgJ:www.auqa.edu.au/qualityaudit/reports/auditreport_gordon_2009.doc+institutional+governance+in+higher+education-objectives&cd=1&hl=ro&ct=clnk&gl=ro
7. www.see-educoop.net/.../instit_auton_high_educ_gover-oth-enl-t02.htm
8. <http://www.heritageinstitute.com/governance/definitions.htm>
9. <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=200906222139424>
10. www.kesdee.com
11. http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV_report_EN.asp#P91_23177#P91_23177





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

CHAPTER 5. Case studies

Contents

- 5.1 The governance of the education system - a case study
- 5.2 The governance of higher education – a case study

Objectives

After studying this chapter the students will be able to:

1. Analyze the values and the objectives of their own institution regarding the quality, the position of the institution, the members and the efficiency of the educational and research activities
2. Identify the methods to propel their institution on a direction that favours performance in what regards: the autonomy, the decentralisation, the responsibility and the improvement of the decision making process

5.1 The governance of the education system - a case study

The international conference „Higher Education Governance between democratic culture, academic aspirations and market forces”, Strasbourg, 22-23 September 2005, organised by The European Council, made recommendations which should, at least in Europe, lead to a common approach of the governance concept⁹ both at institutional and system level.

The arguments supporting the recommendations touch upon aspects that universities need to consider. These aspects include the training of the labour force, the training of the citizens for an active life in a democratic society, the role of higher education for the personal development of citizens, and the development of a knowledge-based society. Emphasis is also laid on the importance of *good governing* principles in promoting social cohesion and in offering equal opportunities for all graduates. Additionally, the governance will also help increase the quality of higher education and research. Moreover, a point is made that higher education must responsibly contribute to the economic and social development; it is thus necessary to promote the democratic culture as an alternative based on the principles of good governance.

The conference recommendations address both higher education institutions and education systems. These recommendations suggest that universities need to adapt their mission, to develop internally in order to comply with the principles of governance (transparency, responsibility, adaptation and participation), to draft a set of common values promoted within the educational system (promoted both in public and private institutions), and to create university networks able to disseminate examples of good practice in what concerns the governance and its role in internationalizing education.

In 2009, Catherine Paradise, Emanuela Reale, Ivar Bleiklie and Ewan Ferlie publish “University Governance. Western European Comparative Perspectives” - a collection of

⁹ http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/Governance/GOV_recommendations_EN.pdf





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

articles that deal with the governance problems in universities and higher education systems from 7 European countries (France, Germany, Italy, Netherlands, Norway, Switzerland and United Kingdom). The study concludes with a summary of the main elements that compose the governance.

The summary includes the '80's and the 00's – two periods that brought changes to the Western European educational system. Note that this study does not include ex-communist countries, although the respective education systems are also a part of EHEA.

The elements investigated are:

- ✓ Laws, decrees, procedures of the education systems
- ✓ External governance
- ✓ Interested parties, main actors
- ✓ The decision-making process for internal management
- ✓ Goods/real estate, equipment and capital
- ✓ External fund allocations
- ✓ Responsibility and audit
- ✓ Evaluation
- ✓ Human resource management (work force market regulations; changes of the work force market; decisions regarding promotion and recruitment procedures; recruitment and promotion: internal versus external; promotion: performance, field experience, compensation; academic carrier)
- ✓ Internal organisation (staff decisions, academic management)
- ✓ Education and research management
- ✓ Leaders and managers in higher education
- ✓ The course of higher education politics/ideologies (politics reformation, doctrines; barriers)
- ✓ Major problems of the agenda





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Below are the major problems of the agenda

The agenda	1980s	2000s
France	Mainly on organization statutes, massification and integration of human resources in the civil service.	Interdependency of all detentions of universities on performance (missions, funding, organization, human resources, control). Ability of presidential teams to sustain individual university autonomy. Relationship between research organizations and universities.
Germany	Massification of university education. Missing relevance of university curricula and research for economical purposes.	Enrolment rates should be further increased to international level. Funding gets more dependant on performance, measured in quantitative indicators. Regional overcapacities in certain disciplines and institutes with low student demand are reduced. Increasing efforts in internationalization. Emphasis on “excellence” in research and increasing importance of third party funding. Trend towards the rewarding of big, collaborative research projects. Introduction of efficient and effective management and governance structures in universities.
Italy	Need to increase the system capability to face massification and increase external resources.	Problems of self-financing. Capabilities of universities to promote economic development. Strong attention to productivity of the system, both quantitative (graduates numbers, CFU, students) and qualitative (research evaluation, VTR). Rising attention to third mission.
Netherlands	Need to increase the system capability to face massification and increase external resources. In the 80’s discussion on merger policy, quality assessment in return for institutional autonomy, governmental budget cuts.	In the 1990’s: institutional management, diversification of institutional mission. In the 2000’s: Bologna process/ adaptation to European standards and increasingly important- Lisbon strategy.
Norway	Resources and funding. From the late 80’s, oon the steering organization. Activities panning and development mergers.	Emphasis on efficiency, organization, funding models and internationalization.
Switzerland	Site concentration, task sharing, and role of the Confederation. Nothing done in practice.	The principle of competition and cooperation.
UK	Use of funding by HEFCE as a basic instrument to drive university behavior. Emphasis on management, efficiency and value for money	Still strong efficiency and performance orientation. New stress on getting more resources into the system, HR development and the need to better leadership capability of universities. Access and knowledge transfer also become more important policy goal.

5.2 A case study – The governance in universities





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

A. In the case of American universities, the governance is an exercise that has been applied for more than half a century (AAUP – 1966- Statement on Government of Colleges and Universities) which means that, nowadays, a significant part of the problems with implementing this concept are already out-of-date. The American society and the university culture can serve as an example in order to condense certain evolution stages of the concept.

Subsequently, we will outline some principles that regulate the governance principles American universities:

✓ The legal authority of the decisions of the Senate is recognised in matters of governing, and the authority of the president's decisions is recognised in institutional governance. The internal governance is structured according to three main areas: a) curriculum, subjects of interest, and learning and research methods; b) internal organisation of the university (human and financial resource management) and c) aspects concerning student life in the context of the education process. A study was performed to point out the responsibilities pertaining to the higher education structures in relationship to the above listed areas; the study was structured according to the main issues that regard the responsibility and influence of higher education.

✓ “The university acknowledges that it is crucial to have an effective governance of university entities in order to accomplish its mission and to manage the risks. The above mentioned policy is applicable to all university entities and is designed as it follows:

- the board of a university entity has the abilities, the expertise and the experience to handle and properly control the entity;

- in every entity board there are independent directors;- regularly, the management evaluates and ratifies the leadership principles on a regular basis;

-

- clear reports are presented to shareholders (or their equivalent), on a regular basis”

B. Please read the following excerpt quoted from the White Paper of Oxford University; perform a critical analysis of the structures presented therein.

White Paper of Oxford University governance – General presentation

The governance arrangements of the University of Oxford have evolved greatly in recent years, as a consequence of the changes instituted in 2000 which emerged from the publication of the North Report. As part of its approval of those changes, Congregation agreed a resolution that a working party would be set up to review their operation after the first five years (in 2006).

Those ideas were mentioned in the White Paper on university governance. The White Paper is divided into three main parts. Part I is a summary of the content of the White Paper. Part II lays out the background to the recommendations of the White Paper, and Part III lays out these recommendations in full.

Part II explains in some depth the context, factors and considerations that have shaped the thinking of the Working Party and the proposals of this White Paper. It starts by defining the concept of governance on which the White Paper is predicated and by stating the principles that have informed the thinking of the Working Party. Subsequently, it is explored the notion of accountability in governance, while also referring to the requirements of transparency, efficiency, effectiveness and expertise in institutional arrangements. It goes on by stating the particular challenges that University currently faces and within the context of which the reforming governance proposal have taken shape. This section highlights the extent of the scale, complexity and ambition of the collegiate University, and the influence these factors





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

have had on the development of our governance arrangements. Additional it turns to examine recent reforms of governance within Oxford. Next section examines the work of the Working Party over the last eighteen months and the process of consultation it has set in motion. This section lays out how the thinking of the Working Group has evolved in response to the range of views and concerns expressed within the University. Finally, this section describes the changes in the regulatory environment of higher education over the last ten years and the possible effect of anticipated changes to charity law on our governance arrangements. This section provides the background to a concern of the Working Party, in the development of its proposals, to maintain Oxford's democratic tradition of academic self-government whilst also responding to public expectations concerning the governance of universities.

Part III lays out the main recommendations of the White Paper.

The objectives of governance reform in Oxford University

The recommendations contained in this White Paper seek to achieve the following objectives:

- ✓ to strengthen Council's capacity to foster the best possible conditions for teaching and research, and to ensure the coherence and integrity of the processes whereby institutional decisions are taken;
- ✓ the inclusion in academic decision-making of the broadest possible range of perspectives drawn from the collegiate University, and the strengthening of mechanisms for joint deliberation between the University and the colleges;
- ✓ to render more easily accountable those with the authority and responsibility to take key institutional decisions on behalf of the University;
- ✓ the enlargement of the range of appropriate expertise available within Council to ensure that key decisions are contested, institutional risks and opportunities are identified, and the fiduciary duties of its members are discharged.

Main recommendations of the White Paper

Main recommendations of the White Paper are outlined as it follows:

- ✓ The size and composition of Council should be revised in recognition of its key role as the body responsible for institutional governance. Membership should be reduced from twenty-three to fifteen (it should have seven internal and seven lay members and a lay Chair). All members should be approved by Congregation.
- ✓ A Nominations Committee should be established to consider and put forward the names of lay candidates to Council for approval by Congregation. The Committee would be chaired by the Chancellor and a majority of its members would be drawn from Congregation.
- ✓ Congregation's procedures for passing a vote of no confidence in Council should be simplified.
- ✓ Council should have four major committees: Audit and Scrutiny, Finance, Investment, and Remuneration. The Audit and Scrutiny Committee should have wide powers, including the right to instigate investigations, to summon officers, and to see any document required. It would report both to Council and to Congregation.
- ✓ The primacy of the University's academic and scholarly activity should be recognised through the creation of an Academic Board. The Board, chaired by the Vice-Chancellor, should be responsible for overseeing the academic affairs of the University. Its membership should be drawn widely, with the majority representing members of Congregation and the colleges.
- ✓ The Academic Board should have five main committees, reflecting the breadth of its responsibility for academic affairs: Education, General Purposes, Personnel, Planning and Resource Allocation, and Research Education, General Purposes, Personnel, Planning and Resource Allocation, and Research.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU

uefiscdi

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance

Glossary

International Standard Classification of Education (ISCED 1997) = an instrument suitable for assembling, compiling and presenting statistics of education¹⁰ (ISCED 5; ISCED 6)

Performance contract = established between institutions and public authorities, and based on the definition of strategic objectives assigned to the institution. Different performance-related measures exist to evaluate progress.

Input criteria = a variety of factors which relate to the volume of institutional activity.

Performance criteria = different outputs achieved by an institution over a previous period. They establish a link between the amount of public funding allocated and the ability to make optimal use of the resources received over a given period, which is measured, for example: through the number of successful students each year or the number of degree recipients. Performance criteria are often included in funding formulas and are generally regarded as an incentive to rationalise resources.

Suitable development = a development that satisfies the needs of the present generation without compromising the needs of the next generation.

Executive head = the person that represents the higher education institutions in legal transactions and funding agreements (rector, president, vice-chancellor, chancellor or director) He/she is generally the main figure responsible for the strategic planning of the institution's activities, including programming and development, organisation, management and monitoring. The executive head is held primarily accountable for the activities of the institution.

Basic funding for research=grant for the research activities of an HEI, which is not intended for specific projects. This grant may be allocated according to the cost of research activities at the HEI, its performance, or political considerations. Basic funding may be integrated into the grant for teaching and operations or intended specifically for research.

Funding formula = used with standard criteria to calculate the size of public grants to higher education institutions for teaching and/or ongoing operational activity and, in certain cases, research. Criteria include input criteria and/or performance indicators.

Governance¹¹ = a wide concept that includes a solid and effective supervision of the way in which something is done, lead, controlled or organised, for the purpose of protecting the interests of the components of the respective area, organization or institution.

Corporative governance¹² = the system whereby companies are directed and controlled. According to the OECD¹³ definition, the corporate governance structure specifies the

¹⁰ <http://unesco-stat.unesco.org/en/pub/pub0.htm>

¹¹ The concept was used in national institutions and commercial organizations in the occupied territories

¹² See Diagram 1 in Appendix 2





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation (such as the board, managers, shareholders and other stakeholders) and lays down the rules and procedures for decision-making. Corporate governance is the product of standards, traditions and behaviours that were developed by every legal system.

- Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment. [”The Journal of Finance”, Shleifer and Vishny, 1997, pag.
- Corporate governance can be defined as a set of relationships between the company and its shareholders or, in a broader sense, with the whole company. [Financial Times, 1997]
- Corporate governance is a set of rules whereby companies are directed and controlled, being the product of standards, traditions and behaviours that were developed by every legal system. [Preda Report, Italy, 1999]
- Corporate governance stands for fairness, transparency and accountability in the company. [J. Wolfensohn, President of World Bank, Financial Times, 21 June 1999].

In 1996, James P. Hawley and Andrew T. Williams summarized the scholarly literature on corporate governance into a document drafted for OECD¹⁴. After reviewing the origins of the concept - BERLE Adolf, MEANS Gardiner, *The Modern Corporation and Private Property, 1932* – the document identifies four directions of theoretical research of the modern concept of corporate governance (The Agency Theory, The Stewardship Model, The Stakeholder Model, The Political Model).

Functional governance = is a technocratic approach to governing that defines the functions to be fulfilled, and not how the governance is performed. This is a sectorial approach, based on functions and it is the opposite of comprehensive governance which emphasises the results¹⁵.

Global governance¹⁶. According to Martin Hewson and Timothy J. Sinclair¹⁷, global governance does not represent the political interaction between trans-national actors in order to solve the problems that affect more than one state or region where there is no power structure to inflict an agreement between the two parties. Global governance is monitored from different angles such as: globalisation and territory, knowledge and communication, identity and the civil society, trust and technology. This demonstrates that global governance is the result of several power sources.

Institutional governance = the set of rules, procedures and practices intended to shape the methods through which a purpose is fulfilled; it is supported by a well defined territorial institutional system.

¹³ OECD Principles of Corporate Governance, OECD Council, 27-28 April 1998

¹⁴ HAWLEY James P., WILLIAMS Andrew T., *Corporate Governance In The United States: The Rise Of Fiduciary Capitalism A Review Of The Literature*, 31 January 1996, <http://www.lens-library.com/info/papers96/first/firstcontents.htm>

¹⁵ VOINEA Liviu, *Instituții ale Uniunii Europene. Integrare, europeanizare, regionalizare.*, Editura Politeia, SNSPA, București, 2005

¹⁶ See Diagram 4 in Appendix 2

¹⁷ HEWSON Martin, SINCLAIR Timothy J., *Approaches to Global Governance Theory*, State University of New York Press, Albany, 1999





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Governance of higher education = the act of exerting authority bearing in mind the laws, policies and regulations that specify the rights and obligations of the different active participants, including the rules they interact by¹⁸.

Multilevel governance¹⁹. The concept developed as a result of the analysis of the effects of decentralization.

Governance = the set of rules, procedures and practices intended to shape the methods through which the executive power is exerted, nationally, regionally, and locally.²⁰

Public higher education institutions = institutions governed directly or indirectly by a public education authority.

University management = a set of decisions and measures taken by a HEI, in compliance with the strategic plan for institutional development, comprising the academic and administrative components.

Academic management=a set of decisions taken by the leadership of the university in order to define the modules of institutional structure and the development of the educational offer of the institution.

Administrative management=a set of decisions and measures that regard the asset management and development, the compliance with relevant legislation, and the HR development.

Quality management=set of measures that enable the institution to plan to achieve quality, to monitor, to evaluate, guarantee, and increase the same.

External parties involved=persons with legitimate interests in the operation, the practices and the results of an HEI (central, regional or local government members, employers or other representatives of the private sector, members of unions, student associations, representatives of the civil society, graduates, parents of the students etc.)

Internal parties involved=persons hired or enrolled in a HEI.

Long term planning²¹ covers complex aspects of competitiveness, technology and strategy that describe the management of an organization; also involves resource allocation. Long term planning includes research and development (capital expansion), organizational and management development, as well as due attention to financial needs. Long term plans are derived from the strategic plans.

Middle-term planning²². Middle-term plans usually deal with the organic functions of a company, such as finances, marketing and production. Middle-term plans are usually drafted

¹⁸ HIRSCH Werner Z., WEBER Luc E., *Governance in Higher Education. The University in a State of Flux*

¹⁹ HOOGE Liesbet, MARKS Gary, *Unraveling the Central State, But How? Types of Multi-Level Governance*, Institute for Advanced Studies, Vienna, 2003, http://www.ihs.ac.at/publications/pol/pw_87.pdf

²⁰ POPESCU Luminița-Gabriela, *Politici publice*, Editura Economică, București, 2005

²¹ <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap2.htm>

²² http://www.contabilizat.ro/dictionar_economic_si_financiar~litera-a.html





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

for a period of 1 to 5 years. Middle-term plans are more detailed than long-term plans, and are more relevant for middle and lower management.

Short-term planning. Short-term plans are also derived from the long term plans. They have a time frame of up to one year and have a greater impact over daily activities of the managers than middle and long-term plans. They usually include plans to achieve financial goals (the budget), the inventory, publicity, and employee training.

Strategic plan=a document that specifies the mission, the strategic goals of a HEI and associates them to the detailed objectives and activities for a certain period. The strategic plan represents the base for an operational; it influences the entire organization, is usually drafted by higher level managers, and is for the long term by definition.

Operational plan. While strategic plans specify the general framework of an organization's planning, operational plans cover a more restricted area, and are focused on monthly activities that have to be performed in order to fulfil the strategic plan and to achieve the strategic objectives. Operational plans are sometimes referred to as tactical plans and are generally designed to place the activities into a timetable and to allocate resources.

Single-use plans are created in order to solve a problem that is very unlikely to occur in the future; these can be programs, projects or budgets.

Ongoing plans are designed to manage certain activities that occur on a regular basis. Given that similar situations are solved according to a standard procedure, managers save time and energy in the decision-making process. The main types of ongoing plans are *the policies, the standard operation procedures and the rules.*

The policy=general guidelines of the decision making process. The policies establish the boundaries to be observed when making decisions and are usually derived from the objectives and the organizational strategies. Policies are usually defined by the top management, who lay them out for several reasons: a) to avoid confusion or misunderstandings at the lower levels of the organization; b) to increase the efficiency level in achieving the objectives; c) to ensure that a certain system of values is reflected; d) to allow managers to experience the responsibility of making decisions within the framework set out by the policy.

Standard procedures= type of ongoing plan. They describe in very precise wording the actions that need to be undertaken in specific situations. The procedures are the manner in which the policies are frequently implemented. The standard procedures are detailed instructions designed to guide the employee who must carry on a task and must ensure that recurring situations are dealt with in a coherent fashion.

The rule=a type of permanent plan; it is not designed to guide decision making, but to substitute it. Rules guide the employees who must fulfil certain tasks, and they may only decide whether to apply the respective rules, or not.

Top-down planning occurs when top managers are responsible for the planning at all the levels of the organization. Because the strategic and operational conditions are subject to rapid change, top managers find it difficult to keep up. Thus, even the policies that appear to





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI ÎNOVĂRII

be most suitable may fail because the top managers who draft them fail to consider the people and/or the unities at the bottom of the organization.

Bottom-up planning. According to this model, the top managers of an organization express ideas that are of concern to them, while the plans are drafted by the middle and lower management who are closer to the operational problems.

Power=control is exerted within the ensemble of the organisation with the purpose of organizing it, maintaining it and defending it; in a collective organization system, we find a general capability to achieve the fulfilment of certain mandatory tasks by individuals and social groups; a force derived from the social conscience, designed to lead the company in search of the common good; if need be, it is capable to impose a certain attitude to the group members.

- *Reward power:* based on the belief of others that one can offer material rewards, promote or grant privileges.
- *Coercive power:* resulted from the ability to constrain and sanction
- *Legitimate power:* granted by the law, based on the function or official position held within the community, which grants the right to exert it over other people
- *Personality power:* granted by those who consider one to be a model in the community, a model who inspires respect, admiration, loyalty and commitment.
- *Expert power:* granted by special knowledge, studies, professional expertise, talent, confirmed abilities.
- *The power of information:* granted by the access or ownership of information that is significant to others, and by the availability to use it achieving an important goal
- *The power of relationships:* granted by people's belief that one has important connections with persons of influence
- *Catalytic power:* granted by the ability to mobilize and combine two or several types of power, in situations in which used separately, they would fail to achieve the results desired.

Strategy=the framework that guides the decisions that concern the nature and direction of the organization/institution, and is essentially the projection of the future image of the organization/institution.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Appendix 1

The Education Law

Part 7 University autonomy

Art. 89

(1) University autonomy is the right of the academic community to manage itself, exercise its academic freedoms in the absence of ideological, political or religious constraints, and assume such competencies and obligations in compliance with the national strategic options and lines for the development of higher education provided by the law.

University autonomy is correlated with personal and public accountability for the overall quality of the teaching and research activity of a higher education institution.

Art. 90

The university community includes the teaching staff, the auxiliary teaching staff, scientific research staff, projection staff, as well as students.

(2) The university community uses administrative personnel to carry out its activity.

Art. 91

(1) The university frame includes the collection of buildings, land properties, campuses, any kind of equipment used by the higher education institution, irrespective of the legal title under which it holds the right of use.

(2) The real estate and equipments that are in the property of the Ministry of Health and of the ministries holding their own sanitary networks in which public medical higher education takes place, are excepted.

Art. 92

(1) The rights and obligations, as well as the norms regulating the life of the university community inside its own sphere are included in the White Paper.

(2) The university autonomy applies to the leadership, structure and operation of the institution, to the teaching and research activity, as well as to the administration and finance.

(3) University autonomy is achieved mainly through:

a) the establishment of the internal structure of the higher education institution, according to the law.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- b) the planning, organization, the development and improvement of the educational process; establishing the education plans and the analytical programs in compliance with the national strategies and standards for the development of higher education; admission procedures and evaluation criteria for academic and professional activity of the students.
- c) designing, organizing and establishing the types of post-graduate studies, confirmed through the accreditation of the curricula; establishing the fields in which can be used the certificates issued, together with the Ministry of Education and other public authorities, economic agents, professional organizations recognized at national level;
- d) selecting and promoting teaching personnel or other categories of hired personnel, as well as establishing the evaluation criteria for academic or scientific activity; granting academic, scientific and honorary titles, in accordance with the law;
- e) organizing scientific research and documentation; organizing publishing activities; organizing audio-visual activities; establishing cooperation programs with other higher education and research institutions, in Romania and abroad;
- f) the eligibility of all leadership bodies through secret ballot;
- g) establishing financial and material needs; fund usage and management, within the legal framework; finding additional funding sources; organizing and controlling the economic-management services;
- h) finding solutions to the social problems of the university communities; granting scholarships for study and research, including those supported from own funds.
- i) organizing scientific, cultural and sports events;
- j) creating foundations, in accordance with the law; establishing and using own symbols and visual identity elements;
- k) maintain order and discipline in the university sphere.

(4) Financially, university autonomy is expressed through the right to manage, according to the law, the funds allocated from the public budget or from other sources, including those coming from fees paid by foreign students, in compliance with the provisions agreed with the Ministry of Education.

Art. 93

(1) The members of the university community have the right to participate in the management of university affairs; the leading bodies are elected through ballot and secret ballot, in accordance with the White Paper, for four-year terms.

(2) The elected bodies, except for the rector, must be confirmed by the university senate. The rector is elected by the Senate and is confirmed through the order of the Minister of education, research and youth. The same person cannot hold the office of dean or rector for more than two successive complete mandates. The rector may be dismissed from office by the university Senate through the same procedure used for the appointing. (on 14-Jan-2008 Art. 93, par. (2) title II, chapter IX, section 10 modified by Art. 1, point 4. from Law 2/2008)

The minister of education may on solid grounds suspend the rector of an authorized higher education institution, whether public or private. The decision to dismiss or to maintain the rector in office is made by the university senate, within 30 days from the suspension order.

Art. 96

At a national level, university autonomy is expressed through the relationship of the rector and the Ministry of Education and through the election of the representatives of the institution in the professional bodies, according to the law.

CHAPTER III: The management of education institution and units (on 14-Jan-2008 Art. 93, par. (2) title IV, chapter III, modified by Art. 1, point 4. of Law 2/2008)

Art. 146





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

(1) The higher education institutions are lead by senates, while faculties and departments are lead by councils. Senates are chaired by rectors, the faculty councils, the deans; the department councils are lead by directors. The decisions of the Senates, of the faculty councils and of the departments are taken with a majority of votes of the present members, if their number equals at least two thirds of the total members.

(2) Higher education institutions may create the office of university president, whose role is defined in the White Paper.(on 30-Jan-2008 Art. 146, par. (2) title IV, chapter III, modified by Art. 1, point 3. of Emergency Ordinance 89/2008)

Art. 147

(1)The operational management of the institution is performed by the Senate's Office, formed according to the Statute of the teaching staff and to the White Paper.

(2) The rector is the president of the senate's office.

Emergency Ordinance 89/2008)

Single article. - The Education Law no. 84.1995, republished in the Official Gazette of Romania, Part I, no, 606 of 10 December 1999, with the subsequent amendments, is modified as follows:

1. Article 70, paragraph (3) shall have the following contents:

(3) Higher education institution authorized and evaluated as „highly trusted” by the Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education, may decide, through the decision of the senate, the establishment, the contents and the suitability of the masters programs of the university.

2. Paragraph (2) of article 80 is repealed.

3. Article 146, paragraph (2) shall have the following contents:

(2) Higher education institutions may create the office of university president, whose role is defined in the White Paper.

