



ISSN 1231- 8825

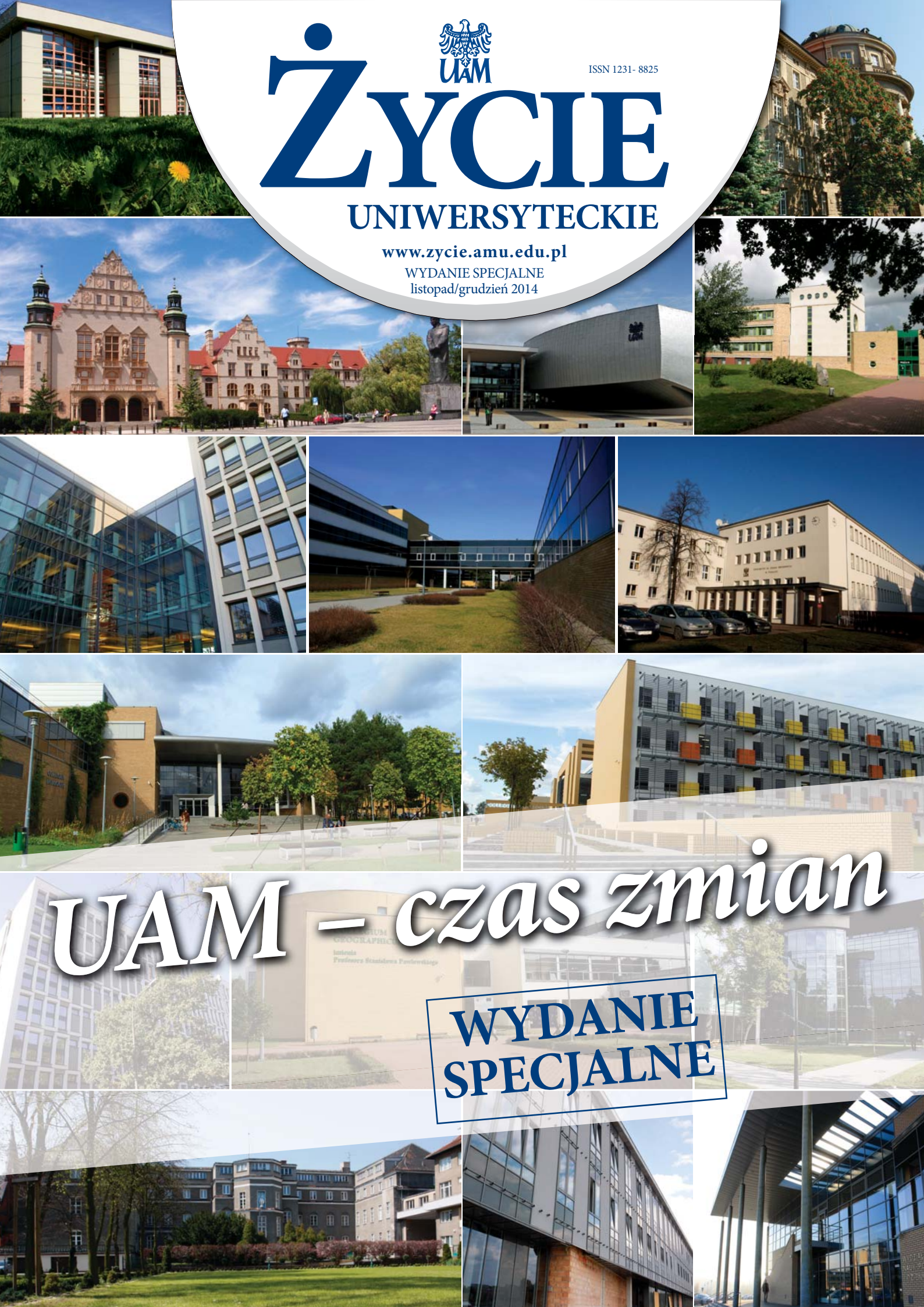
ŻYCIE

UNIWERSYTECKIE

www.zycie.amu.edu.pl

WYDANIE SPECJALNE

listopad/grudzień 2014



UAM – czas zmian

**WYDANIE
SPECJALNE**

WESOŁYCH ŚWIĄT 2015



 UNIWERSYTET
IM ADAMA MICKIEWICZA
W POZNANIU

SZCZĘŚLIWEGO NOWEGO ROKU

Drodzy Państwo,

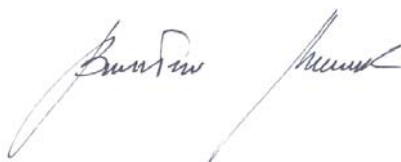
Pracownicy, Doktoranci i Studenci

Wielkimi krokami zbliżają się Święta Bożego Narodzenia, a wraz z nimi Nowy 2015 Rok. Na ten wyczekiwany, piękny, świąteczny czas życzę całej naszej wspólnocie akademickiej, by w naszych przepelnionych kalendarzach znalazło się miejsce na najistotniejsze sprawy:

budowanie głębokich relacji z biskimi i przyjaciółmi,
wytchnienie i odpoczynek od codziennej aktywności,
zadumę nad wartościami, które służą dobru i budują nasze człowieczeństwo,
na chwile radości, nadziei i pokoju.

Niech Nowy Rok obfituje w pomyślność dla Państwa i Państwa rodzin.
Niech przyniesie spełnienie zawodowych zamierzeń i wiele satysfakcji z własnych dokonań.
Niech poczucie, że jesteśmy jedną wspólnotą skupioną wokół szczytnych celów
rozwieje obawy przed zmianami, które ten rok przyniesie.

Wszystkiego dobrego!





FOT. MAŁEJ NOWACZYK

Czas na decentralizację finansów

Szanowni Państwo,

Uniwersytet, mimo że jest przede wszystkim „świątynią mądrości”, musi dostosowywać do nowych wyzwań swoją strukturę organizacyjną i szukać nowych rozwiązań dla najlepszego wykorzystywania środków finansowych. Dlatego też, reagując na zmiany dokonujące się na zewnątrz i wewnątrz uniwersytetu, wprowadzamy z dniem 1 stycznia 2015 roku w Uniwersytecie gospodarkę finansową opartą na zasadzie decentralizacji zarządzania środkami finansowymi. Oznacza to przeniesienie znacznej części uprawnień decyzyjnych w tym zakresie na prorektorów, dziekanów, kanclerzy oraz kierowników jednostek organizacyjnych uczelni. Zaznaczyć należy, że zachowane zostają ustawowe uprawnienia rektora i senatu, a za całość gospodarki finansowej uczelni nadal odpowiedzialny jest rektor. Funkcjonowanie uniwersytetu jest obecnie silnie uwarunkowane ekonomicznie, uczelnia realizuje własną strategię rozwoju, uwzględniając wyzwania konkurencyjne na różnych płaszczyznach. Konkurujemy o studentów, o środki na badania naukowe, o najlepszych profesorów, sponsorów czy miejsca w światowych i krajowych rankingach. Aby jeszcze lepiej działać w tak zmiennym otoczeniu powinniśmy myśleć „po gospodarsku” w każdym miejscu uczelnianej struktury. Wydziały (a w ich obrębie instytuty, katedry czy zakłady), na których prowadzona jest podstawowa działalność uczelni (badania naukowe, dydaktyka), powinny mieć bezpośredni wpływ na kształtowanie składników algorytmu, według którego otrzymujemy z ministerstwa dotację podstawową. Istotą reformy będzie powiązanie kosztów funkcjonowania naszych jednostek z uzyskiwanymi przychodami.

Nie mogąc liczyć na znaczący wzrost ministerialnej dotacji, musimy liczyć przede wszystkim na siebie i naszą aktywność we wszystkich obszarach działalności uczelni, zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym. Oczekuje się, że wzrośnie aktywność w pozyskiwaniu grantów badawczych i dydaktycznych, że nastąpi racjonalizacja procesu dydaktycznego czy użytkowania zasobów majątkowych uczelni. Proces dochodzenia do samodzielności finansowej jednostek organizacyjnych trwa w naszym uniwersytecie już od 2011 roku, kiedy dziekani zaczęli otrzymywać comiesięczne ra-

porty o ponoszonych kosztach dotyczących ich wydziałów. Już rok wcześniej, odgórnie, wprowadzono pełną decentralizację w zakresie finansowania badań. Od dwóch lat trwają też intensywne prace (w gronie rektorskim i kanclerskim) nad wypracowaniem optymalnego modelu decentralizacji finansowej.

Bieżący rok był czasem przejściowym; czasem na to, by pod kierunkiem władz rektorskich, uzyskując wsparcie kwestora, zastępcy kanclerza do spraw ekonomicznych, nowo utworzonego działu analiz finansowych oraz specjalistów od rachunku kosztów – przygotować się na wydziałach do nowego sposobu zarządzania. W tym miejscu chciałbym złożyć podziękowania na ręce kanclerzy, prorektorów, a w szczególności prorektora UAM prof. Marka Nawrockiego, który wziął na siebie główny trud koordynacji tego bardzo złożonego zadania.

Szanowni Państwo,

Wszystkim nam zależy, aby nasz uniwersytet miał silną pozycję w kraju i był dobrą i rozpoznawalną w Europie uczelnią. Musimy zdać sobie sprawę, że inni w Polsce, Europie i na świecie rozwijają się równie szybko albo szybciej niż nasza uczelnia. Utrzymanie dobrej marki uczelni, badania naukowe, prowadzenie edukacji na europejskim poziomie – to wszystko wymaga ogromnego wysiłku. Dlatego, by wspomóc te niełatwe działania, dostosowujemy również strukturę organizacyjną administracji centralnej do bieżących wyzwań. Centra księgowości i finansowe z kanclerzem ds. ekonomicznych oraz zastępcą kwestora ds. decentralizacji będą na bieżąco wspierać wdrażanie reformy finansów uczelni. Mając świadomość różnic w generowaniu przychodów przez podstawowe jednostki organizacyjne, liczymy na współdziałanie i solidarną postawę całej naszej społeczności akademickiej, tak byśmy nadal jako jeden uniwersytet mogli oferować szeroką i zróżnicowaną ofertę edukacyjną i naukową, w służbie naszemu społeczeństwu. Jako rektor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu zawsze stoję i będę stać na straży jego integralności, funkcjonalnej sprawności oraz korzystnych warunków pracy i rozwoju dla wszystkich jego pracowników.

Rektor UAM

prof. dr hab. Bronisław Marciniak

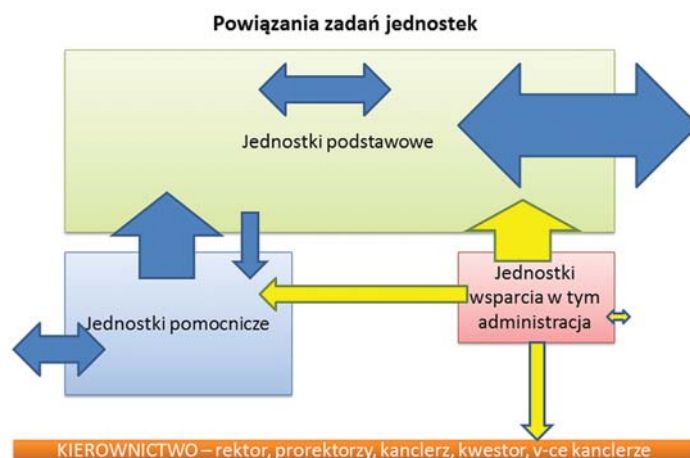
Nowy model finansowania jednostek UAM

prof. dr hab. Marek Nawrocki
prorektor UAM



FOT. MACIEJ NOWACZYK

Nasz uniwersytet realizuje, wprowadzoną jeszcze w pierwszej kadencji rektora prof. dr hab. Bronisława Marciniaka, strategię rozwoju, której jednym z istotnych elementów jest usprawnianie systemu zarządzania uczelnią. Od ponad dwóch lat prowadzone są przez rektora, prorektorów, kwestora i kanclerzy, przy wsparciu specjalistów zewnętrznych, pracowników naukowych uczelni ekonomicznych, prace analityczne w kierunku stworzenia bardziej zdecentralizowanego, partycypacyjnego modelu zarządzania finansami uczelni. Rektor powierzył mi koordynację prowadzonych prac. Poniżej przedstawiam ich główne przesłanki i wnioski.



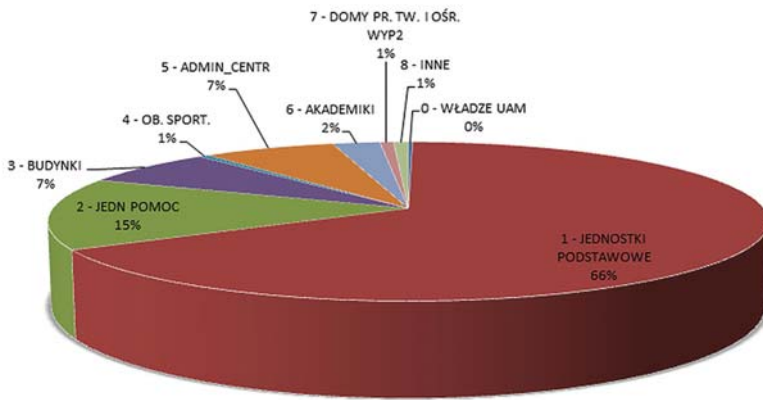
Uniwersytet realizuje swoje cele poprzez działania jednostek podstawowych, jednostek pomocniczych i jednostek wsparcia.

Zgodnie z misją uniwersytetu *jednostki podstawowe* (wydziały oraz instytuty zaliczane do grona podstawowych jednostek organizacyjnych) prowadzą podstawową działalność skierowaną głównie na zewnątrz uniwersytetu, do ogółu społeczeństwa (kształcenie, rozwój badań naukowych, kształtowanie kadr naukowych, upowszechnianie osiągnięć nauki, działalność kulturotwórcza). Jednostki podstawowe zatrudniają kadry naukowo-dydaktyczne, mają uprawnienia do nadawania stopni naukowych, prowadzą kierunki studiów i kształcą swoich studentów i doktorantów.

Jednostki pomocnicze (np. Studium Wychowania Fizycznego i Sportu, Szkoła Językowa, Biblioteka Uniwersytecka) realizują również funkcje związane bezpośrednio z misją uniwersytetu, udzielając przede wszystkim wsparcia merytorycznego w wybranych zakresach jednostkom podstawowym. Działalność jednostek pomocniczych jest głównie skierowana do wewnątrz, choć jednostki te mogą i powinny kierować swoje działania również na zewnątrz. Przykładowo, Studium Wychowania Fizycznego i Sportu może prowadzić zajęcia sportowe dla osób starszych, Szkoła Językowa UAM może organizować powszechnie dostępne kursy językowe dając przy tym odpowiednio wysoko cenione certyfikaty, Biblioteka Uniwersytecka upowszechnia wyniki badań, promuje książkę naukową, prowadzi badania naukowe nad starodrukami, itd.

Jednostki wsparcia to działy realizujące zadania administracyjne, techniczne i organizacyjne wspierające jednostki podstawowe, jednostki pomocnicze i siebie nawzajem. Ważnym zadaniem administracji centralnej jest przygotowywanie analiz i dostarczanie danych dla wydziałów (dziekani, rady wydziałów, dyrektorzy i rady instytutów) oraz kierownictwa całej uczelni (senat, rektor i prorektorzy, kanclerz i jego zastępcy, w tym kwestor) niezbędnych dla podejmowania decyzji.

Zatrudnienie wg typów jednostek

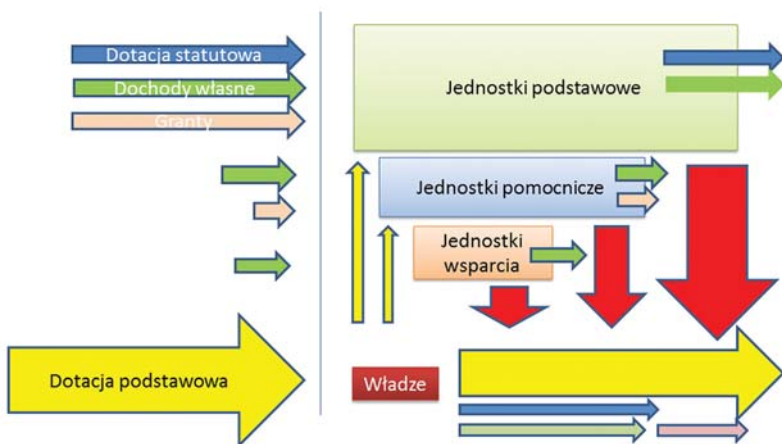


→ Szczególne funkcje i zadania poszczególnych typów jednostek mają swoje odzwierciedlenie w liczbie osób w nich zatrudnionych. Dwie trzecie naszych pracowników jest zatrudnionych bezpośrednio w jednostkach podstawowych, a prawie 15% w jednostkach pomocniczych. Zdecydowana większość osób wspierających obsługę budynków jest bardzo ściśle związana z jednostkami podstawowymi. Widać z tego, jak wielkie znaczenie w naszej uczelni mają wydziały. W administracji centralnej pracuje niespełna 7% wszystkich osób zatrudnionych w UAM. W ujęciu kosztowym ta wielka rola jednostek podstawowych jest jeszcze bardziej widoczna. Między innymi znajduje się tam zaawansowana technologicznie i kosztowna aparatura badawcza i cenne laboratoria.

Aktualny model finansowania działalności uczelni

Przeanalizujemy krótko źródła przychodów i sposoby pokrywania kosztów naszej działalności.

Schemat finansowania jednostek UAM



Jednostki podstawowe otrzymują z MNiSW różnego typu dotacje celowe bezpośrednio do nich kierowane (w tym dotację statutową przeznaczoną na podtrzymanie potencjału badawczego, dotację na wsparcie rozwoju młodej kadry naukowej, dotację na dofinansowanie działania zaawansowanych urządzeń badawczych). Władze UAM naliczają od tych dotacji narzuty, które w za-

sadniczej części przeznaczone są na pokrycie kosztów uzyskujących je wydziałów. Jednostki podstawowe uzyskują przychody z grantów oraz mają dochody własne (głównie z prowadzenia studiów niestacjonarnych i studiów podyplomowych oraz z badań prowadzonych na rzecz podmiotów gospodarczych). Obowiązuje tu polityka naliczania narzutów analogiczna jak w przypadku dotacji statutowej.

Największa część dochodów uczelni pochodzi z dotacji podstawowej MNiSW kierowanej do uczelni jako całości. Dotacja stanowi ponad 60% naszych przychodów. Władze uczelni przekazują jednostkom podstawowym niewielką część tej dotacji (po kilkaset tysięcy) na pokrycie bieżących kosztów rzeczowych, a z pozostałej części pokrywają wszystkie największe koszty (płace, utrzymanie obiektów, naprawy itd.).

Niektóre jednostki pomocnicze również uzyskują dochody własne (np. Szkoła Językowa z opłat za kursy językowe), albo pozyskują granty zewnętrzne, ale i tu o limitach dopuszczalnych kosztów decyduje centrala i pokrywa je w lwiej części z ogólnej puli dotacji podstawowej.

Z kosztami jednostek wsparcia, w tym administracji centralnej, sytuacja wygląda podobnie, choć mają one znacznie mniejszą możliwość uzyskiwania dochodów własnych.

Obowiązujący przez wiele lat w UAM model finansowania można by scharakteryzować, jako *system silnie scentralizowanych decyzji finansowych bez wiedzy jednostek organizacyjnych o swoich istotnych kosztach*. Centrala zna koszty poszczególnych jednostek i je pokrywa. Władze wydziałów do niedawna tych kosztów nawet nie znały. W końcu ubiegłej kadencji rektor i kwestor, korzystając z rozwoju narzędzi informatycznych w uczelni i lepszego dostępu do danych, wprowadzili system informowania dziekanów o kosztach. Zatem w opisie systemu słowo „bez” może zniknąć, przynajmniej w odniesieniu do wiedzy władz dziekańskich. Dziekani znają koszty, lecz wciąż nie wiedzą, czy są one właściwe. Przecież jest oczywiste, że jeżeli podejmujemy dodatkowe działania, to musi to prowadzić do zwiększenia kosztów (np. więcej studentów, to większy koszt prowadzenia zajęć). Same koszty niewiele mówią. Dopiero w zestawieniu z przychodami możemy podjąć decyzję o tym, czy koszt jest uzasadniony. Nie oznacza to oczywiście, że głównym uzasadnieniem działania ma tu być zysk, czy choćby brak straty. Można i trzeba brać pod uwagę argumenty merytoryczne, takie jak wzrost jakości badań i kształcenia, prestiż i rangę międzynarodową uczelni i poszczególnych jej wydziałów. Nie eliminuje to jednak tego przykrego faktu, że uczelnia nie może mieć ujemnego wyniku finansowego. Brak wiedzy o przychodach powoduje, że wszelkie zasadne merytorycznie oczekiwania (zwiększenia zatrudnienia, nowych sal wykładowych i laboratoriów i wiele, wiele innych) wydają się uzasadnione i możliwe do zrealizowania. Stąd wielka presja na władze uczelni w kierunku zwiększania kosztów. Kierownictwo uczelni ma ograniczone możliwości podejmowania w pełni racjonalnych decyzji, bo przecież nie zna i nie może dokładnie znać specyficznych potrzeb i sytuacji w każdym wydziale z osobna. To na poziomie wydziałów zapada wiele kluczowych decyzji niosących istotne skutki finansowe np. otwieranie nowych kierunków i specjalności studiów, rozwijanie specjalizacji naukowych w powiązaniu z polityką kadrową. Tymczasem istotną cechą naszego obecnego systemu jest brak jasnych zasad ustalania limitów kosztów oraz – co ważniejsze – *brak na poziomie jednostek podstawowych powiązania kosztów z przychodami*. W skali całej uczelni powiązanie takie istnieje i w sumie wciąż „jesteśmy na małym plusie”. →

Nowy model finansowania jednostek UAM

Dokończenie ze str. 4-5

→ Czy warto zmienić system?

Analizując obecną sytuację można zasadnie zapytać, dlaczego mamy zmieniać system, który przecież działa skutecznie. Obecny model finansów uczelni ma olbrzymią zaletę; pozostawia w dyspozycji rektora duże środki, które mogą być przeznaczone na realizację dużych wspólnych celów. Miało to szczególnie wielkie znaczenie w okresie realizacji programu wieloletniego oraz dużych inwestycji. Kolejni rektorzy mogli zrealizować słuszną i niezwykle ważną misję modernizacji uczelni. Wpływające szeroką ręką środki z opłat za studia niestacjonarne, jeżeli nawet nie stwarzały pełnego komfortu, to dawały poczucie pewności i łagodziły niedostatki. Obecny system był dobry na czas prosperity.

Cóż zatem się zmienia? Praktycznie kończymy realizację programu wieloletniego. Niż demograficzny powoduje zmniejszenie liczby studentów i wpływów ze studiów niestacjonarnych. Pieniądz stał się o wiele trudniejszy. Obowiązujące w Polsce zasady finansowania uczelni mają w istocie rzeczy charakter konkurencyjny. Wiemy o tym w przypadku ubiegania się o granty. Konkurujemy o lepszą kategorię w ocenie parametrycznej KEJN, bo oprócz prestiżu lepsza ocena daje większą dotację statutową. O dotację podstawową też musimy konkurować.

Dotacja podstawowa

Część stała dotacji
= 65% Całej dotacji z poprzedniego roku

Część zmienna dotacji oparta na ALGORYTMIE MNiSW

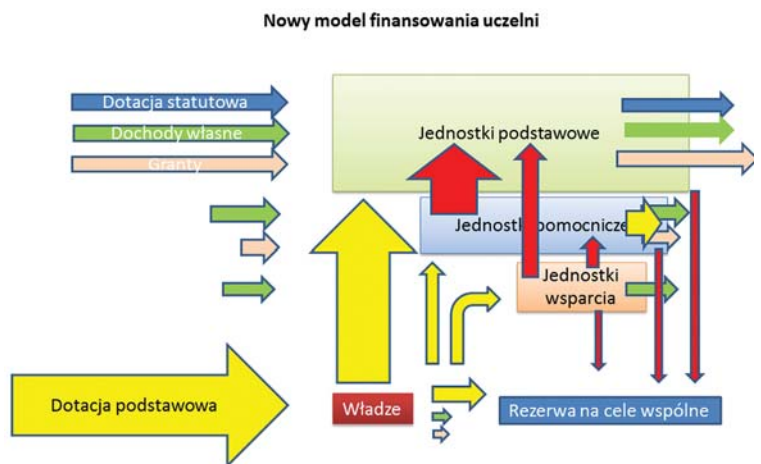
= 35% składnik studencki
+ 30% składnik kadrowy
+ 15% składnik dostępności kadry
+10% składnik badawczy
+5% składnik uprawnień
+ 5% składnik wymiany

Algorytm podziału dotacji podstawowej MNiSW (najważniejsze dla nas źródło finansowania) przydziela nam środki w zależności od wielu czynników, w tym liczby studentów, doktorantów i kadry akademickiej, liczby grantów, naszego udziału w wymianie międzynarodowej, kosztowności studiów. Każdy z tych czynników nie jest uwzględniany w wartościach bezwzględnych odpowiednich parametrów, lecz zależy od jego wielkości względem odpowiednich danych dla innych uczelni. Dla przykładu, dotacja wynikająca z liczby studentów zależy od stosunku liczby studentów stacjonarnych w UAM do liczby wszystkich studentów stacjonarnych w Polsce. Zatem, jeśli liczba studentów UAM pozostaje niezmienną, a w innych uczelniach wzrasta, to nasz udział w dotacji maleje. Podstawową zasadą przyznawania dotacji jest konkurencja między uczelniami. *Musimy zachować zdolność do konkurowania z innymi uczelniami.* Żeby tak było, to musi się to opłacać. Czynniki mające wpływ na przyznawaną dotację muszą być brane pod uwagę przez nas wszystkich, a w szczególności tych, którzy mają wpływ na kształtowanie polityki w tych zakresach, w których jesteśmy oceniani. Powinny być brane pod uwagę nie tylko przez rektora i władze uczelni, ale przez dzie-

kanów, rady wydziałów, każdego z nas. Ważnym instrumentem pomocnym w tych działaniach jest *powiązanie wielkości kosztów z wysokością przychodów* w każdej jednostce organizacyjnej, a szczególnie w jednostkach dla uczelni kluczowych czyli wydziałach.

Nowy model finansowania działalności uczelni

W nowym modelu zakładamy, że jednostki działają w oparciu o budżety, w których uwzględnia się planowane przychody i koszty.



Od przychodów z dotacji statutowej i grantów naliczany jest niewielki narzut (około 6%) na rzecz obsługi administracyjnej na poziomie uczelni, a reszta pozostaje na wydziałach. Przypomnijmy, że w starym modelu zarówno dotacja statutowa jak i granty obciążane są 30% narzutem. *Od przychodów własnych również naliczany jest mały narzut.* Przykładowo, narzut od przychodów ze studiów płatnych to około 15% przy poziomie 50% obowiązującym w starym systemie. Z przyczyn od nas niezależnych i umocowanych ustawowo uczelnia musi mieć środki z dochodów własnych z przeznaczeniem na cele wspólne; środki, które nie pochodzą z dotacji.

Tworzy się budżet centralny, w ramach którego finansuje się cele wspólne. Są tam środki na ewentualne dofinansowanie jednostek międzyuczelnianych (które co do zasady powinny pokrywać koszty działalności swoimi własnymi przychodami), składki w instytucjach i organizacjach krajowych i międzynarodowych, wspólnych inwestycji oraz takich celów, które są swego rodzaju dziedzictwem uczelni, a trudno je powiązać w sposób jasny z działalnością którejkolwiek z jednostek podstawowych. W budżecie centralnym przewiduje się również środki na wsparcie jednostek będących przejściowo w kłopotach finansowych.

Głównymi źródłami przychodów budżetu centralnego będą: około 10% dotacji podstawowej uczelni, narzut od dochodów własnych (około 15%), przychody ze źródeł pozawydziałowych.

Zdecydowana większość środków z dotacji podstawowej (około 90%) jest uwzględniana w budżetach jednostek podstawowych. Ważnym problemem jest ustalenie *zasad podziału dotacji pomiędzy poszczególne jednostki.* Pamiętajmy, że jednym z istotnych celów jest powiązanie decyzji finansowych podejmowanych

na wydziałach z regułami, wedle których dotację uzyskuje cała uczelnia. Z tego powodu *dotację na jednostki podstawowe dzielimy zgodnie z algorytmem MNiSW*.

Algorytm MNiSW zakłada, że część dotacji w kolejnym roku to wartość dotacji z roku poprzedniego pomnożona przez tzw. stałą przeniesienia (obecnie 65%, a w poprzednich latach stała była wyższa). Dopiero pozostała kwota dotacji jest przydzielana według wskaźników uwzględniających liczbę studentów i kadry, kosztowność studiów itd. Pomysł stałej przeniesienia ma na celu przeciwdziałanie drastycznemu pogorszeniu się sytuacji jednostek w przypadku nagłej zmiany parametrów występujących w algorytmie podziału. Stosowanie stałej przeniesienia rozkłada skutki zmian w czasie i daje szansę na podjęcie działań dostosowawczych. W naszym nowym systemie planowane jest zastosowanie analogicznego mechanizmu. Ponieważ dotychczas nie dzieliliśmy przychodów dla poszczególnych wydziałów, to należało ustalić wielkość dotacji bazowej (tej odpowiadającej rokowi poprzedniemu). Proponuje się przyjąć, jako przychód bazowy, kwotę kosztów poszczególnych jednostek. Zatem na starcie koszty są kompensowane przychodami, a w kolejnych latach zaczyna działać algorytm MNiSW z wysoką (90% ze względów bezpieczeństwa), lecz stopniowo zmniejszaną, stałą przeniesienia (po kilku latach do poziomu stałej ministerialnej). Wydziały w swoich budżetach uwzględniają tak naliczaną dotację.

A co z kosztami? Jednostki, planując koszty, uwzględniają wszystkie wydatki bezpośrednie, a w szczególności płace kadry w niej zatrudnionej, koszty prowadzenia badań, koszty utrzymania swoich obiektów, wydatki rzeczowe i inne. Jednostki pomocnicze i wsparcia też mają swoje budżety. Jednostki te planują koszty swojej działalności, których wysokość i zasadność poddana jest ocenie przez władze uczelni i komisję rektorską do spraw kadry i finansów (Kolegium Rektorsko-Dziekańskie). Dziekani mają pełen wgląd w koszty i mogą postulować ich racjonalizację. Tworzy się „zdrowa” presja wymuszająca racjonalność wydatków w każdej jednostce uniwersytetu. Ten aspekt reformy jest szczególnie istotnym elementem decentralizacji.

Wspólnie wypracowane limity kosztów jednostek pomocniczych i jednostek wsparcia podlegają rozdziałowi na jednostki podstawowe (i są uwzględniane jako koszty w ich budżetach) według przyjętych reguł podziału. Podstawowa reguła mówi, że *udział wydziału w kosztach jest proporcjonalny do stopnia uzyskiwanego wsparcia*. Zasadę tę stosujemy przykładowo dla ustalenia kosztów zajęć z wychowania fizycznego lub języków obcych, przy czym miarą „stopnia wsparcia” jest liczba godzin zajęć planowanych w programach studiów dla studentów poszczególnych wydziałów. W przypadku innych rodzajów kosztów (kosztów innych jednostek) naturalne i sprawiedliwe są inne „miary stopnia wsparcia” tj. klucze podziału kosztów. Czasami trudno ustalić rzeczywisty stopień wsparcia (byłyby zbyt wysokie koszty ustalania kosztów) i wtedy bierzemy pod uwagę *stopień potencjalnego wsparcia*. Przykładowo, dzieląc koszty administracji centralnej uwzględniamy proporcje przychodów poszczególnych jednostek, bo przecież zwykle za przychodami idzie konieczność obsługi wydatków z nimi związanych (zamówienia publiczne, umowy o pracę i dzieło, obsługa grantów i większej liczby studentów).

Reguła proporcjonalności do stopnia wsparcia nie zawsze jest możliwa do zastosowania. Są takie historycznie ukształtowane

obszary działalności (a zatem i kosztów) uczelni, które tylko w niewielkiej części wiążą się z bieżącą działalnością poszczególnych jednostek podstawowych. Można tu wymienić dla przykładu część parkową Ogrodu Botanicznego lub utrzymanie znacznej części zgromadzonych, lecz nie wypożyczanych na bieżąco zbiorów Biblioteki Uniwersyteckiej. Mamy jeszcze domy pracy twórczej, jednostki zamiejscowe. Ponosimy koszty nawet wtedy, jeżeli z zasobów korzystamy w niewielkim stopniu. Wchodzi tu w grę zatem odpowiednia wersja reguły proporcjonalności do stopnia potencjalnej możliwości korzystania (np. wg liczby pracowników naukowo-dydaktycznych w przypadku domów pracy twórczej) lub jakaś reguła incydentalna. Zwykle jest to zasada tzw. „odcięcia na początku” (ze wspomnianych wyżej 10% pobranych z dotacji na wstępie). Należy pamiętać jednak, że w istocie jest to reguła przychodowa, a więc zawierająca w sobie współczynnik kosztowności kierunków studiów. Nie zawsze jej stosowanie jest zasadne. Kosztowność studiów wynika zwykle z dużych kosztów prowadzenia kształcenia *bezpośrednio w jednostkach podstawowych* (laboratoria, aparatura, preparaty, konieczność prowadzenia zajęć w małych grupach).

Przedstawione wyżej dylematy związane z wypracowaniem zasad dzielenia się przychodami i kosztami wskazują na realne problemy. Jeżeli nawet tych problemów sobie w pełni na co dzień nie uświadamiamy, to przecież one niezależnie i obiektywnie istnieją. Również w naszym dzisiejszym scentralizowanym systemie wydziałom przyznawane są środki i pokrywane są koszty.

Nowy system proponuje stosowanie jasnych, wspólnie wypracowanych reguł, na wybór których mają wpływ poszczególne jednostki. Jednostki prowadzą działalność w oparciu o te reguły i planują swoje budżety. Na ich podstawie senat uchwała plan rzeczowo-finansowy. Jednostki podstawowe dążą do zrównoważenia swoich budżetów (pozytywny wynik finansowy). Jednostki pomocnicze i wsparcia działają w ramach przyznanym im limitów kosztów.

Czy przedstawiony model oznacza rewolucję? W skali naszej uczelni jest to istotna zmiana. Przecież, jak już wspomniałem wcześniej, w przeszłości w poszczególnych jednostkach nieznanne były nawet koszty. Dziś mamy dostatecznie dużo danych, zatrudniliśmy kanclerza do spraw ekonomicznych. Możemy liczyć na silne wsparcie kwestury, w tym nowego zastępcy kwestora do spraw decentralizacji. W kwesturze zostaną wyznaczone osoby ściśle współpracujące z wydziałami.

Proponowany system nie jest nowy w skali kraju. W istocie różnie, lecz analogiczne jego wersje są z powodzeniem stosowane w zdecydowanej większości polskich uczelni, w tym w Uniwersytecie Warszawskim i Uniwersytecie Jagiellońskim. W naszym pojęciu oba wypracowały sobie nad UAM oraz innymi uczelniami w kraju znaczną przewagę konkurencyjną dzięki uwolnieniu inicjatywy na poziomie wydziałów. Czy zatem powinniśmy się obawiać zmian? Uważam, że bardziej powinniśmy się obawiać o naszą pozycję oraz przyszłość UAM, jeżeli zmiany nie zostałyby wprowadzone.

prof. dr hab. Marek Nawrocki
prorektor UAM

W badaniach decentralizacja już jest

Rektor UAM prof. dr hab. Bronisław Marciniak wraz z zespołem rektorskim podjęli decyzję o optymalizacji zarządzania środkami finansowymi UAM i podejmują pierwsze kroki, zmierzające do zwiększenia samodzielności finansowej poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni.



FOT. MACIEJ MĘCZYŃSKI

prof. dr hab. Jacek Witkoś,
prorektor UAM ds. nauki i współpracy międzynarodowej

W skrócie: podstawowy strumień środków płynący na UAM w postaci dotacji podstawowej, zwanej też powszechnie dydaktyczną, zostanie w ogromnej mierze skierowany bezpośrednio do podstawowych jednostek organizacyjnych, tj. wydziałów oraz jednostek pomocniczych, a jedynie niewielka rezerwa pozostanie w gestii władz rektorskich.

Rozwiązanie takie jest zgodne z zapisami strategii UAM (Strategia Rozwoju UAM 2009-2019: Nowelizacja. Uchwała Senatu UAM nr 86/2013 z 25.11.2013), która za dwa główne cele strategiczne uznaje prowadzenie badań naukowych na jak najwyższym poziomie oraz prowadzenie dydaktyki ściśle powiązanej w wynikami owych badań. Realizacja tych dwóch celów stanowi podstawową treść akademickiego życia uczelni. Żaden z tych celów nie jest realizowany w strukturach centralnych uczelni, ale właśnie na wydziałach i w innych jednostkach szczebla operacyjnego; tam też trafią teraz środki i poszczególne jednostki będą nimi dysponowały, przygotowując plany, założenia budżetowe, a następnie sprawozdania. Pozwoli to o wiele lepiej reagować na wyzwania, przed którymi stoi zarówno uniwersytet jak i cały sektor nauki i szkolnictwa wyższego, a są to: niesprzyjające nam trendy demograficzne, związany z tym spadek przychodów ze studiów niestacjonarnych i niedostateczne finansowanie, wymuszające stosowanie rozwiązań jak najbardziej ekonomicznych. Scentralizowana struktura oraz centralna dystrybucja środków w takich warunkach przestają się sprawdzać.

Wielu osobom w naszym środowisku może się wydawać, że decentralizacja zarządzania finansami jest czymś nowym i rewolucyjnym. Tymczasem ona się już dokonała w zakresie finansowania badań i to od prawie czterech lat! Zmiany nastąpiły w roku 2010, po przyjęciu pakietu ustaw dotyczących finansowania nauki i powołania między innymi Narodowego Centrum Nauki (NCN) oraz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR). Od tej chwili pełne finansowanie badań odbywa się w trybie konkursowym, w którym poszczególne jednostki aplikujące o środki traktowane są rozdzielnie i niezależnie od siebie. Jeszcze bardziej rozdzielnie i niezależnie od siebie traktowane są poszczególne zespoły realizujące granty badawcze. Finansowanie w tym trybie ma charakter przedmiotowy i celowy, co w praktyce uniemożliwia przesuwanie środków pomiędzy jednostkami czy grupami badawczymi.

Poszczególne wydziały otrzymują z MNiSW dotację statutową, (przeznaczoną w praktyce jedynie na utrzymanie potencjału badawczego jednostki oraz sfinansowanie badań młodych pracowników nauki, do 35 roku życia), której wysokość w dużej mierze zależy od kategorii naukowej otrzymanej w procedurze kategoryzacji.

Poszczególni pracownicy naukowcy i naukowo-dydaktyczni otrzymują dofinansowanie na swoje projekty z MNiSW i agencji grantowych takich jak NCN, NCBR, FNP, Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej, ERC i innych.

Innymi słowy, żadnych innych środków na badania w budżecie uczelni nie ma, a w szczególności nie dysponujemy żadną dotacją na badania, którą rozdziela rektor bądź prorektor na szczeblu centralnym. Każda jednostka może liczyć w zasadzie jedynie na tyle środków na badania naukowe, publikacje (w tym publikacje monografii na stopień doktora habilitowanego oraz tytuł profesorski), organizacje konfe-

Idą zmiany – co oznaczają dla pracowników?

rencji i warsztatów oraz wyjazdy konferencyjne własnych pracowników, ile sama wypracuje. Warto też dodać, że władze wydziału pobierają pewien odpis na koszty pośrednie (narzut) od realizowanych na wydziale grantów. Środki te mogą służyć tym jednostkom i badaczom, którzy aktualnie nie realizują żadnych grantów.

Jak sobie radzimy w takich warunkach decentralizacji, gdzie w zasadzie każdy wydział musi liczyć sam na siebie? Wbrew wszelkim obawom bardzo dobrze! Świadczą o tym najlepiej wyniki oceny jakości jednostek naukowo-badawczych (parametryzacji) przeprowadzonej w zeszłym roku. Wśród niemal tysiąca ocenianych jednostek (wydziałów uczelni wyższych, instytutów PAN, itp.) jednostki naszej uczelni znalazły się prawie w stu procentach w polskiej naukowej ekstraklasie z kategorią A, a dwie (Wydział Filologii Polskiej i Klasycznej i Wydział Historyczny) w absolutnej elicie jednostek wyróżnionych kategorią A+. Dodatkowo Wydział Biologii współrealizuje projekt Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego (KNOW). Należy więc stwierdzić, że UAM sprawdza się w takim zdecentralizowanym środowisku jak najbardziej: deregulacja w badaniach nam służy.

Dla poszczególnych pracowników naukowo-dydaktycznych uniwersytetu wynika stąd wnioski, że zdobywanie środków na drodze aplikacji grantowych jest jedynym pewnym źródłem finansowania badań. Jest to szczególnie ważne dla tych pracowników, którzy nie mogą już liczyć na wsparcie dla tzw. młodych badaczy. Środki pozyskane z grantów mogą być wykorzystane na realizację wszystkich celów pracy naukowej: sfinansowanie wyjazdów konferencyjnych, szkoleniowych, organizacji warsztatów i seminariów, zakupu książek i baz danych, przygotowania i wydawania publikacji. Dodam, że tworzenie zespołów dla realizacji grantu wzmacnia współpracę i więzi w ramach poszczególnych zakładów, katedr i instytutów. Warto więc przygotowywać aplikację grantową wokół lidera, osoby z uznanym dorobkiem w danej dziedzinie, której powołany do życia zespół pomoże w realizacji grantu, a przy okazji każdy z członków zespołu będzie mógł z niego w pełni korzystać. Środki grantowe powinny stanowić solidny fundament funkcjonowania wielu jednostek o profilu badawczym, w których koszty wynagrodzeń osobowych oraz odpisy na rzecz kosztów pośrednich bezpośrednio wiążą granty z potencjałem i siłą jednostki.

Tak się składa, że we wszystkich prawie rankingach i zestawieniach UAM musi zadowalać się pozycją za Uniwersytetem Warszawskim i Jagiellońskim. Obie te uczelnie od dawna zdecentralizowały rozdział środków finansowych na prowadzenie badań oraz dydaktyki. Upatruję w tym fakcie jedno ze źródeł ich sukcesu, ponieważ taki układ mądrej deregulacji uwalnia olbrzymi potencjał inicjatyw oddolnych, powstających na wydziałach, tam uzgadnianych i finansowanych według potrzeb, ale też według możliwości poszczególnych jednostek.

prof. dr hab. Jacek Witkoś,
prorektor UAM ds. nauki
i współpracy międzynarodowej



FOT. MACIEJ MĘCZYŃSKI

Z prof. dr. hab. Andrzejem Lesickim,
prorektorem UAM,
rozmawia Jolanta Lenartowicz

Nie lubimy zmian. Zmian się obawiamy... Zapowiedź zmiany sposobu zarządzania finansami uczelni, a w dalszej kolejności także zapowiedź zmian organizacyjnych w strukturze administracji centralnej wywołała niepokój i obawy. Zapewne zdaje pan sobie z tego sprawę...

Oczywiście, obawy pojawiają się na różnych szczeblach i mają zróżnicowany charakter. Tym bardziej chciałbym pracowników jednoznacznie zapewnić, że celem planowanych zmian nie jest znacząca i szybka redukcja zatrudnienia w naszym uniwersytecie. Zmiany w strukturze administracji mają stworzyć lepsze warunki do wypełniania podstawowego zadania administracji, jakim →

Dokończenie rozmowy ze str. 9

→ jest wspieranie statutowych zadań uniwersytetu – prowadzenia badań naukowych, kształcenia nowych kadr naukowych oraz kształcenia studentów. Zmiany zarządzania finansami mają doprowadzić do lepszego wykorzystania środków finansowych, jakie nasza uczelnia pozyskuje z różnych źródeł, by jak najlepiej realizować powyższe statutowe cele. Uniwersytet nie jest firmą, której celem jest wypracowanie jak największego zysku. Celem działań uczelni jest osiągnięcie jak najlepszych wyników badań naukowych oraz zapewnienie najwyższej jakości kształcenia studentów. W sprawach nawiązywania (lub rozwiązywania) stosunków pracy ostateczne decyzje pozostaną w kompetencji rektora (upoważnionych przez niego: prorektora w odniesieniu do zatrudniania nauczycieli akademickich, pracowników technicznych i bibliotecznych oraz kanclerza w odniesieniu do pracowników administracji i obsługi). W ten sposób rektor będzie nadal będzie nadzorował stan zatrudnienia w uczelni.

Cóż zatem się zmieni?

Zwiększy się udział kierowników podstawowych i innych jednostek organizacyjnych w procesie zatrudniania. Nie będą oni, jak to ma miejsce teraz, wnioskować indywidualnie o każde zatrudnienie. Wydziały i inne jednostki organizacyjne będą przygotowywały na każdy rok kalendarzowy plany finansowe, których ważnym elementem będą plany kosztów wynagrodzeń pracowników jednostki. Na etapie tworzenia planu finansowego konieczna będzie analiza stanu zatrudnienia w danej jednostce oraz zaplanowanie zmian w tym zakresie (zarówno nowych zatrudnień, jak i ustania zatrudnienia), a także awansów, podwyżek czy dodatkowych wynagrodzeń, etc. Taki plan będzie zatwierdzany na dany rok przez właściwego prorektora. W ciągu roku decyzje o terminie ogłoszenia konkursu (w przypadku nauczycieli akademickich) lub o zatrudnieniu innych osób podejmować będzie kierownik jednostki organizacyjnej, a rolą prorektora (bądź kanclerza) będzie weryfikowanie, czy kierowane do nich wnioski w sprawie podpisania stosownych umów są zgodne z przyjętym planem i harmonogramem. Zakładamy, że tworzenie planu finansowego, obejmującego spodziewane przychody i planowane koszty zostanie wykorzystane przez kierowników jednostek, przede wszystkim przez dziekanów, do uporządkowania spraw kadrowych, zweryfikowania struktury zatrudnienia, lepszego powiązania zatrudnianej kadry z planowanymi działaniami (np. w wyniku analizy relacji pomiędzy zatrudnionymi nauczycielami a liczbą godzin dydaktycznych).

Sformułowanie „uporządkowanie spraw kadrowych” kojarzy się dość jednoznacznie: będą zwolnienia.

Reforma struktury administracji centralnej ma doprowadzić do lepszej realizacji zadań wsparcia podstawowych i pomocniczych jednostek organizacyjnych. Jak już wspomniałem, nie przewiduje się redukcji zatrudnienia, ale też reforma nie może doprowadzić do jego zwiększenia. Możliwe, że wraz ze zmianami organizacyjnymi niektórzy pracownicy zmienią swoją podległość służbową, bo – mówiąc tylko bardzo ogólnie i skrótowo – utworzenie ok. dziesięciu centrów wsparcia w miejsce ponad dwudziestu działów musi do takiej sytuacji prowadzić.

Sprawy kadrowe to nie jedyny powód artykułowanych niekiedy obaw. Kierownicy podstawowych i innych jednostek organizacyjnych mogą być zaniepokojeni nowymi zadaniami, jakie przed nimi staną przy przygotowywaniu a potem realizowaniu planów finansowych.

Z całą stanowczością stwierdzam, że uzyskają oni wsparcie ze strony administracji, zarówno ze strony kwestora, jego zastępcy ds. decentralizacji oraz zastępcy kanclerza ds. ekonomicznych, jak i pracowników odpowiednich działów administracji centralnej. Finanse jednostek będą w sposób ciągły monitorowane przez kwesturę oraz specjalistę ds. analiz ekonomiczno-finansowych, by jak najszybciej dziekani i kierownicy innych jednostek mieli pełną informację o stanie środków im przydzielonych.

A władze rektorskie, czy czegoś się obawiają?

Obawy są oczywiście także po stronie władz rektorskich. Już nie o to, czy kierownicy jednostek organizacyjnych poradzą sobie z nowymi zadaniami, bo jesteśmy przekonani, że poradzą sobie doskonale. Nasze obawy związane są ze stale rosnącymi kosztami zadań ogólnouczelnianych, w tym zadań projakościowych i promocyjnych, a przede wszystkim zadań inwestycyjnych i remontowych. Nadal musimy dbać o najważniejsze ich finansowanie. Zobowiązanie, że będziemy dążyć do tego, by warunki pracy i studowania na każdym wydziale były porównywalne, nadal jest aktualne. Nie może być – jak to już wielokrotnie było mówione – uniwersytetu dwóch szybkości, jednej dotyczącej wydziałów, które otrzymały nowe, nowoczesnie wyposażone siedziby i tej drugiej, dla wydziałów zlokalizowanych w obiektach starszych (żeby nie powiedzieć starych), które muszą być modernizowane i udoskonalane. Przy zdecentralizowanym zarządzaniu finansami wypełnianie tych zadań może być trudniejsze, ale jako rektorzy gwarantujemy ich realizację.

Czy nie zachodzi obawa, że decentralizacja zarządzania finansami może doprowadzić do atomizacji uniwersytetu?

Niezależnie od samodzielności finansowej dawanej dziekanom, rektor stać będzie na straży współpracy pomiędzy nimi, także współpracy finansowej. Nigdy nie było i – podkreślam to stanowczo – nie będzie problemu ponoszenia kosztów jednych wydziałów przez inne, pracy jednych wydziałów na koszt innych. W centralnym kierowaniu finansami łatwiej było pewne nierównomierne rozłożenie kosztów finansować, ale w zdecentralizowanym systemie to także będzie rozwiązane. Gwarantować to będzie otwarta polityka rektora, uzgadniającego plany finansowe w ramach komisji rektorskiej ds. kadr i finansów, którą tworzą jako kolegium rektorsko-dziekańskie: rektor, prorektorzy i dziekani (kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych). Dodam ponadto, że ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym czyni z rektora osobą odpowiedzialną za funkcjonowanie całej uczelni bez względu na jej wewnętrzny ustrój. Nikt i nic nie zdejmuje z niego obowiązku kierowania uniwersytetem z jak najlepszym skutkiem. Proponowane rozwiązania dają rektorowi wystarczające narzędzia do realizacji tego ustawowego celu.

Krok po kroku do Horyzontu 2020

Jedną z wielkich bolączek Europy, w tym także Polski, są stosunkowo słabe kontakty między nauką a gospodarką. To stary problem, borykamy się z nim od dawna, a ogłoszony niedawno raport Komisji Europejskiej w tej sprawie jeszcze raz potwierdził, że kraje członkowskie podzielone są na 4 grupy.



FOT. MAGIEJ MĘCZYŃSKI

Pierwsza grupa to liderzy, którzy znakomicie współdziałają na linii nauka – gospodarka, a wysoki poziom ich rozwoju gospodarczego potwierdza, że jest to droga właściwa. Grupa druga nazwana została krajami doganiającymi. Kolejną stanowią kraje o umiarkowanym poziomie innowacji. I grupa czwarta – kraje, w których innowacje są na bardzo niskim, lichym poziomie. Polska jest jedynym krajem wśród państw członkowskich, który w ostatnich latach podźwignął się z tego poziomu i przeniósł do grupy trzeciej. To cieszy, ale tylko trochę. Bo jeśli przyjrzymy się poszczególnym wskaźnikom, które służą do oceny, to okazuje się, że zadowolenie słabnie. Polskę widzimy w grupie krajów, które mają fatalną strukturę wydatków. Bardzo niski jest udział środków spoza dotacji ministerstwa, Narodowego Centrum Nauki... Dlatego jest paląca konieczność, aby to odmienić, tak aby środowisko pracodawców zechciało odejść od dotychczasowej praktyki kupowania gotowych technologii za granicą i zaczęło szerzej stawiać na własne krajowe pomysły i rozwiązania – mówiła poseł do PE Krystyna Łybacka podczas poznańskiego spotkania rektorów uczelni, przedstawicieli korporacji uczonych i przedsiębiorców – Gdy do tego dodać niekorzystny brak mechanizmów dzielenia się ryzykiem i chroniczne niedoinwestowanie, to wówczas obraz naszej nauki i jej miejsca w europejskiej przestrzeni staje się jeszcze ciemniejszy.

Europa wydaje co roku na badania i rozwój o 0,8 procenta mniej niż Stany Zjednoczone i o 1,5 mniej niż Japonia. Ponadto w Europie mamy do czynienia z efektem drenażu mózgow, jako że nasi najlepsi naukowcy przenoszą się do krajów oferujących im lepsze warunki pracy. Tak więc, mimo że rynek UE jest największy na świecie, pozostaje rozdrobniony i niedostatecznie sprzyja innowacjom.

To może i powinno się odmienić, gdy w perspektywie najbliższych lat pojawia się na horyzoncie obiecujący Horyzont 2020 – największy do tej pory program Unii Europejskiej w dziedzinie rozwoju

ju badań i innowacji na lata 2014 – 2020, dysponujący kwotą około 80 miliardów euro. Główną jego ideą jest połączenie sił sektora prywatnego i publicznego dla realizacji nowoczesnych, innowacyjnych projektów, jakich przedsiębiorstwa lub państwa nie byłyby w stanie samodzielnie podjąć. Rzecz w tym, aby właściwie tej szansy korzystać. Z myślą o tym przygotowaliśmy książeczkę, jakiej jeszcze nie było – podkreślała posłanka. Sięgnięcie po środki z Horyzontu 2020 to poważne zadanie dla obu stron.

Jako członkini komisji ds edukacji i kultury oraz komisji ds badań, przemysłu i energii Parlamentu Europejskiego – mówi Krystyna Łybacka – zajmuję się między innymi promocją tego programu przede wszystkim w Wielkopolsce oraz pomocą chętnym do wzięcia w nim udziału. Takim drogowskazem, drabinką po której będzie można wspinać się do Horyzontu 2020 ma być książeczka, którą tu zaprezentowano. Ma w prosty i jasny sposób wskazywać, jak krok po kroku zbliżać się do założonego celu.

Jakie kroki, zgodnie z książeczką, trzeba wykonać, by aplikować do programu?

- Krok 1.** Znajdź odpowiedni dla siebie konkurs w ramach programu, zajrzyj na portal uczestnika, gdzie znajdziesz na ten temat informacje i odpowiednie dokumenty.
- Krok 2.** Znajdź partnerów do projektów lub aplikuj sam (książeczka podsuwa tu podpowiedzi i przydatne adresy).
- Krok 3.** Zaplanuj swój projekt.
- Krok 4.** Załóż konto Internetowe na portalu uczestnika.
- Krok 5.** Zarejestruj organizację w programie Horyzont 2020.
- Krok 6.** Złóż swój projekt.

W książeczce jest mnóstwo podpowiedzi i informacji. Warto zawieźć ekspertom – twierdzi Krystyna Łybacka – Mam więc nadzieję, że to będzie bardzo pożyteczne. Trzeba się tylko odważyć. **len**

Kierunki nie powstają bez kosztów



FOT. MACIEJ MIECZYŃSKI

Z prof. dr. hab. Krzysztofem Krasowskim, prorektorem UAM rozmawia
Jolanta Lenartowicz

W tworzeniu nowych kierunków i specjalności każdy z wydziałów swoją samodzielność już ma. Przyznała im to już ustawa z 2005 r., w myśl której po spełnieniu określonych warunków nowe kierunki mogą być utworzone. A jeden z aspektów decentralizacji tej właśnie kwestii dotyka. Zanim decyzja zapadnie, dziekan musi zobowiązać się, że pokryje i będzie pokrywał wszystkie koszty związane z ich staniem. I już nie będzie można powiedzieć, że nastąpi to „bezkosztowo”.

Tak, to prawda, zwiększy to odpowiedzialność dziekana za politykę finansową wydziału i będzie zmuszać do większej dyscypliny finansowej. Powoływanie nowych kierunków wiąże się z nowymi kosztami. Dojdą przecież koszty dydaktyki, lokalu, utrzymania go, kadr itp., itd. Dziekani teraz będą musieli mocno kalkulować, zanim uda im się dopiąć bilans przychodów i kosztów.

Chciałbym tu wskazać, że zarządzenie rektora z 18 lipca 2014, podjęte wprawdzie nie bezpośrednio w związku z reformą, ale w związku z koniecznością uporządkowania reguł tworzenia w uniwersytecie nowych kierunków i specjalności – i tu okazało się przydatne. Możemy uznać to za ważny krok w dążeniu do reformy.

Skąd się ta inicjatywa wzięła?

W ubiegłym roku mieliśmy akademickim cztery przypadki, kiedy to inicjatywy wydziałów spotkały się ze sprzeciwem innych jednostek; na drodze do tworzenia nowego kierunku dochodziło do konfliktu. Pojawiał się zarzut konkurencyjności, że na innym wydziale prowadzi się już zbliżony do zapowiadanego kierunku. Podjąłem się misji mediacyjnej. Został w końcu wypracowany kompromis. Oponenti zgodzili się żeby kierunki powołano, ale ten rok mają na to, aby tym studiom nadać charakter wspólny. W pozostałych dyskusyjnych specjalnościach skorygowano program i co za tym idzie zmienio-

no nazwę. Oczywiście nie obyło się bez sporów, kto ma większe do czego kompetencje, ale sprawa ruszyła. Dzięki temu powstaje nowa jakość i ze sporów zrodziły się studia wspólne, do czego zresztą zachęca ustawa, zalecając wspólne studia zarówno między jednostkami jednej uczelni, jak i uczelni z różnych ośrodków. Dotąd były kłopoty, jeśli idzie o uprawnienia i minimum kadrowe. Tak na przykład nasze studia prawnno-ekonomiczne przecierały ten szlak, jako że prawo nie miało uprawnień do ekonomii, a ekonomia do prawa. Udało się na szczęście przekonać oponentów i nowelizacja zawiera teraz już właściwe rozwiązania. Dzięki temu możliwe jest tworzenie studiów wspólnych, interdyscyplinarnych jak na przykład wspólne studia Wydziału Chemii UAM z Politechniką Łódzką i Wojskową Akademią Techniczną w Warszawie. Słowem wspiera się kierunki międzywydziałowe, międzyuczelniane, co poszerza i uatrakcyjnia ofertę edukacyjną.

Jak to się ma do naszych rozważań o kosztach i ich racjonalizowaniu?

Wróćmy do sprawy owego zarządzenia z 18 lipca. Ono wytyczyło też drogi i procedury, jakie należy wypełnić, aby kierunek otworzyć. I tak: wniosek dziekana, który zamierza nową specjalność utworzyć, przekazywany zostaje wszystkim dziekanom do konsultacji, tak aby na samym początku drogi poznać wszelkie ewentualne uwagi i protesty. Potem rektor przekazuje to wszystkim komisjom, przez które wniosek musi przejść; również do komisji rozwoju, zajmującej się finansami. Wniosek musi być badany przez dział analiz ekonomiczno-finansowych. Tu już wyjaśni się i orzeknie czarno-na białym, że rodziny nowego kierunku lub specjalności zwiększą wydatki wydziału, albo nie pociągnie to za sobą dodatkowych kosztów. Ostateczną decyzję będzie podejmował rektor. Ustalono też harmonogram. Tak więc, jeśli nowy kierunek ma być uruchomiony np.

od października 2015 r., to zainteresowany wydział musi wszcząć stosowną procedurę do 30 listopada 2014 r.

Ustawa w nowym swoim kształcie dopuszcza jeszcze inną możliwość potwierdzenia efektów uczenia się osiągniętych w trybie pozaformalnym.

To zupełna nowość. Jeżeli kandydat spełnia określone warunki, jeżeli ma wymaganą liczbę lat doświadczeń zawodowych i może to potwierdzić formalnymi certyfikatami, świadectwami, to może ubiegać się o zaliczenie tych kwalifikacji na poczet studiów. Na przykład jeśli ktoś pracował jako biegły księgowy – może ubiegać się o zaliczenie tego w poczet studiów jako efektów kształcenia i zarabiać w ten sposób punkty ECTS, zaliczając przedmiot rachunkowość czy prawo podatkowe... W ten sposób kandydat może maksymalnie zebrać 50 procent punktów i skrócić studia o połowę. To może być kuszące dla osób pracujących. Ma być to usługa odpłatna. Może więc stanowić dla wydziału nowe źródło przychodów. Istnieją jednak obok tych ewidentnych plusów także pewne zagrożenia.

Czy prawo do potwierdzania będą miały wszystkie podstawowe jednostki, czy tylko niektóre?

Wszystkie podstawowe, czyli wydziały zarówno uczelni publicznych, jak i niepublicznych, pod warunkiem, że uzyskały pozytywną opinię Polskiej Komisji Akredytacyjnej albo prawo do doktoryzowania. Ma to być swoista gwarancja jakości.

PKA jednak odwiedza tylko niektóre placówki, nie do wszystkich jest w stanie dotrzeć.

Nie chodzi o miejsca. Pewne zagrożenie tkwi w tym, że negatywnych opinii w skali roku, na ponad 300 wizytacji, PKA wydaje w zaledwie 3 procent. Czyli – krótko mówiąc – tę nową instytucję mogą stosować prawie wszyscy. I może się okazać, że to wcale nie bę-

dzie prowadziło do uzyskiwania wysokiej jakości kształcenia, a raczej do obniżenia standardów, nawet jeśli PKA będzie czuwała nad całym procesem, to nie jest w stanie zagwarantować właściwego nadzoru. Jest to instytucja całkiem nowa. Pracujemy obecnie nad tym, by zbudować od podstaw w UAM stosowny system potwierdzania. W efekcie może to być źródło przychodów, zależeć to będzie jednak od popularności i jego promocji.

Zachęcają przykłady europejskie: Wielkiej Brytanii, Skandynawii, Irlandii, Szkocji – mniej więcej co trzeci student z tego korzysta. U nas zaledwie 4,5 procent.

Nowy porządek finansowy obejmie również doktorantów; myślę o stypendiach. Jakie są tutaj pomysły?

Do 2011 roku to rektor według określonego algorytmu przydzielał liczbę stypendiów na poszczególne wydziały. W 2011 roku to się zmieniło. Wydziały zaczęły otrzymywać określoną kwotę. O liczbie stypendiów i ich wysokości decydował już wydział. Wysokości świadczenia mogły być różne, z zachowaniem progu najniższego – 1300 złotych. Mogły sięgać, jak np. na matematyce 2200 złotych. Doktoranci mogą pobierać wszystkie możliwe stypendia. Bywało więc, że ich łączne stypendia sięgały i 7000. zł. To więcej niż podstawowa pensja profesora nadzwyczajnego. Dążenie do racjonalizacji wydatków musi wiązać się i tutaj ze znalezieniem stosownej dla danego wydziału formuły. Możliwości są trzy: utrzymać stan obecny, akceptowany przez doktorantów, bo to daje poczucie bezpieczeństwa, choć to jest jakby wbrew reformie. Po drugie – pozostawić dziekanom pełną swobodę. Ma to jednak swoje wady, liczba stypendiów może się zmniejszyć. A wtedy kto będzie prowadził dydaktykę? A trzecia możliwość jest próbą kompromisu. Rektor może określić, jaki procent z dotychczasowych stypendiów musi być utrzymany. Będzie to miało charakter dotacji celowej.

A co będzie, jeśli wydział nie podola zadaniom, nie wygospodaruje się potrzebnych funduszy?

Przewiduje się utworzenie funduszu spójności, rezerwy na takie sytuacje, a jeśli dojdzie do minusowego wyniku w wydziałowym budżecie, wydział będzie zobowiązany do przedstawienia programu naprawczego. Jeśli i to nie przyniesie pożądanych skutków – rektor może odebrać mu prawo do samofinansowania. Podobnie jest w przypadku całych uczelni. Jeśli deficyt sięgnie 25 procent dotacji – obowiązkiem ministra jest ogłoszenie sytuacji naprawczej. Nie jesteśmy pierwsi z tymi przemianami. Wręcz odwrotnie. A jeśli innym się powiodło...

Co na to studenckie głosy



FOT. MAGIEI MECZYŃSKIEJ

Studenci mogą mieć w uniwersytecie głos silny i donośny. Mają przecież w ciałach kolegialnych UAM 20-procentową reprezentację. Czy w pełni korzystają z tych demokratycznych kanałów, by mieć wpływ na to, co na uczelni się dzieje?

O komentarz na ten temat poprosiliśmy prof. dr. hab. Zbigniewa Pilarczyka, prorektora UAM do spraw studentów.

To prawda, obecność studentów w ciałach kolegialnych jest znaczna. Nie zawsze jednak przekłada się to na siłę ich tam obecności. To zresztą dotyczy również innych wybieralnych grup. Problem polega na tym, jak wnioskuję ze swoich obserwacji, że studenci-reprezentanci czują się kompetentni w sprawach, które ich bezpośrednio dotyczą. Mówiąc „bezpośrednio”, mam na myśli takie sprawy, które wiążą się z programami kształcenia, opiniowania organizacji roku akademickiego, planów zajęć, egzaminów itp.; takie, które bezpośrednio tu i teraz ich dotyczą. Tu, można powiedzieć, role powinny być odwrócone. O studenckich sprawach studenci mówić powinni przede wszystkim. Nie zawsze tak jest. Wiąże się to z ich rozumieniem misji „bycia reprezentantem środowiska akademickiego”. Mam też świadomość tego, że jeśli studenci podejmują sprawy ich dotyczące tu i teraz, potrafią być bardzo wytrwali w swoich działaniach i skuteczni. Ich głos jest brany pod uwagę i niejednokrotnie decyduje, że nasze wyobrażenia o administracji, zarządzie uczelni są korygowane.

Zupełnie innym problemem w moim przekonaniu jest traktowanie przez samych studentów tych funkcji. Na początku kadencji w ciałach, do których zostali wybrani, ich obecność jest bardzo liczna. Uczestniczą w stu procentach. Stosunkowo szybko jednak reprezentacja topnieje. Z mojego punk-

tu widzenia powodem takiego stanu rzeczy jest fakt, że ci młodzi ludzie wyobrażają sobie, że na radach i posiedzeniach dzieją się wielkie rzeczy. Chcą w tym z początku uczestniczyć. Kiedy przekonują się, że to jest ciężka, niekiedy żmudna praca, skupianie się również na sprawach drobnych – dochodzą do wniosku, że ich obecność nie jest konieczna, takie sprawy mogą toczyć się również bez nich. Efekt jest taki, że pod koniec roku akademickiego reprezentacja tak topnieje, że chciałoby się zawołać: „gdzież oni są”? Niebezpieczne jest, jeśli ów stan przejdzie w chroniczny. Może się wówczas okazać, że pewne rzeczy im umykają. A nieobecni nie mają racji. Nie dotyczy to takich sytuacji, gdzie dla podjęcia konkretnej decyzji zarząd uczelni musi mieć i to na piśmie, opinię samorządu.

Demokracja to rzecz ważna. Trzeba z niej korzystać naprawdę. Nie zawsze studenci potrafią z tym sobie poradzić. Z drugiej strony wiemy, że nic lepszego nie da się wymyśleć. Ponadto wiadomo, że ich udział w uczelnianej demokracji za chwilę się skończy, bo ich kadencje trwają rok. Jest więc duży brak ciągłości. To nie jest dobrze, bo przy takiej fluktuacji na prawdziwą pracę czasu dużo nie ma. Warto więc się zastanowić, co trzeba przeorganizować, by silny studencki głos zabrzmiał donośnie, gdy jest tego potrzeba.

len

Decentralizacja – co na to kwestor?

Proces decentralizacji finansów uczelni, której jesteśmy świadkami, a jednocześnie uczestnikami jest niewątpliwie jedną z największych i najważniejszych zmian w systemie zarządzania finansami uczelni. Zmiana zawsze budzi obawy; im większa zmiana, tym są one większe. Z tego powodu bardzo ważnym elementem przygotowania się do tego procesu stało się skorzystanie z usług eksperta z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, dr. Remigiusza Napiecka, doświadczeń innych uczelni w tym zakresie, a także informowanie społeczności akademickiej naszego uniwersytetu o czekających ją zmianach.

Od połowy lutego w tych przygotowaniach wspiera władze uczelni zastępca kwestora ds. decentralizacji Agnieszka Grochot, która przez ostatnie 9 lat pełniła funkcję kierownika zespołu budżetowania, kontrolingu i analiz na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Jako mój zastępca realizuje zadania mające na celu jak najlepsze przygotowanie w szczególności podstawowych jednostek organizacyjnych do czekających je zmian poprzez liczne spotkania o charakterze informacyjno-szkoleniowym. Pierwszym ważnym tematem tych spotkań była prezentacja zasad sporządzania algorytmu podziału podmiotowej dotacji na działalność dydaktyczną, na podstawie którego Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego rozdziela środki finansowe przeznaczone w ustawie budżetowej na szkolnictwo wyższe. Wspomniana dotacja stanowi około 65% wszystkich przychodów uniwersytetu. Konieczne jest podejmowanie działań, które przyczynią się do zwiększenia naszego udziału w algorytmie MNiSW, aby świadomie i skutecznie konkurować w tym zakresie z innymi uczelniami publicznymi.

Drugim bardzo ważnym strumieniem przychodów jest czesne ze studiów niestacjonarnych i podyplomowych. Od kilku już lat zauważalny jest spadek przychodów ze studiów niestacjonarnych o kilkanaście, a w przypadku niektórych uczelni nawet kilkadziesiąt milionów. Prowadzenie studiów niestacjonarnych to dla uczelni moż-



Agnieszka Palacz,
kwestor UAM



Agnieszka Grochot,
zastępca kwestora
ds. decentralizacji

liwość zwiększenia intensywności wykorzystania naszej bogatej infrastruktury tj. budynków i aparatury, a tym samym zmniejszenie obciążenia tymi kosztami innych działalności. Trend spadkowy utrzymuje się także na naszej uczelni, powodując spadek przychodów ze studiów niestacjonarnych, a koszty funkcjonowania uniwersytetu nie maleją, wręcz przeciwnie.

Decentralizacja finansów ma więc na celu nie tylko racjonalizację wydatków i zwiększenie efektywności wydatkowania środków finansowych, ale także zwiększenie przychodów uczelni np. ze studiów podyplomowych i kursów dokształcających. Bardzo duże znaczenie ma działalność badawcza.

Środki z grantów oraz działalności statutowej w ramach kosztów pośrednich wspomagają utrzymanie wspomnianej infrastruktury, a także zapewnienie zgodnej z obowiązującymi przepisami obsługi administracyjnej, prawnej i księgowej wszystkich działalności uniwersytetu.

W praktyce decentralizacja oznacza sporządzanie planów finansowych równoważących przychody i koszty podstawowej jednostki organizacyjnej wg ustalonych reguł oraz monitorowanie wykonania tych planów. Zasady budżetowania były również tematem spotkań na wydziałach, a jako ich kontynuację przewiduje się warsztaty dla osób uczestniczących w tym procesie, a także wsparcie w zakresie sporządzania planów, jakie będzie wymagane.

Wydanie specjalne oddano do druku 27 listopada 2014 roku



ŻYCIE
UNIwersYTECKIE

UAM POZNAŃ

WYDANIE SPECJALNE | listopad/grudzień 2014

Wydawca:

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Rektorat, 60-712 Poznań,
ul. Wieniawskiego 1

REDAKCJA: Zaspół „Życia Uniwersyteckiego”

e-mail: redakcja@amu.edu.pl
www.zycie.amu.edu.pl

Adres redakcji:

61-701 Poznań, ul. Fredry 10
Biuro redakcji: Marta Dzionek
Zdjęcia na okładkach: Maciej Męczyński
Opracowanie graficzne: Agata Rząsa
Druk: MULTIGRAF R. Ellert, J. Tomczuk
Przedsiębiorstwo Poligraficzno-Usługowe Multigraf s.c.
85-135 Bydgoszcz, ul. Bielecka 76C

Materiałów nie zamówionych redakcja nie zwraca. Zastrzega sobie prawo dokonywania skrótów, zmiany tytułów.

Za treść zamieszczanych ogłoszeń, reklam i komunikatów redakcja nie odpowiada. Zapraszamy do wszechstronnej współpracy.

Rozmawiajmy o pieniądzach

Chciałem i musiałem zacząć moją pracę w UAM od rozmów. Byłem tu nowy, a jak zorientowałem się już po kilku dniach pracy – sposób funkcjonowania uniwersytetu zdecydowanie różni się od tego panującego w dużej międzynarodowej korporacji, w której pracowałem przez poprzednich 15 lat. Tam każdy krok, każde działanie uregulowane były stosownymi procedurami, standardami. Tu wszystko wydawało się inne. Chciałem więc spotkać ludzi, z którymi mam pracować, dowiedzieć się, na czym polega ich praca, jak i dla kogo ją wykonują, ile to kosztuje itd. Było to konieczne, gdyż postawiono mnie przed niemałym wyzwaniem – mam zająć się wdrażaniem poważnych i niezbędnych dla uniwersytetu zmian. W pierwszej kolejności tych związanych z tzw. decentralizacją i optymalizacją kosztów – mówi zastępca kanclerza ds. ekonomicznych dr Marcin Wysocki.



FOT. MACIEJ MĘCZYŃSKI

B lisko współpracować będzie z Agnieszką Grochot, zastępcą kvestora ds. decentralizacji, która pracowała przez ostatnich 10 lat na Uniwersytecie Jagiellońskim, gdzie zajmowała się podobnymi zagadnieniami. Z racji swojego doświadczenia wspiera ona bezpośrednio wydziały uniwersyteckie, zaś Marcin Wysocki, jako osoba dotąd związana z zarządzaniem finansami, zajmuje się wszystkimi pozostałymi jednostkami, których funkcjonowanie bardziej powinno przypominać prawdziwe przedsiębiorstwo. Chodzi tu m.in. o jednostki, które świadczą usługi innym podmiotom UAM oraz klientom zewnętrznym.

Wracając do rozmów: propozycje spotkania zrodziły u części zaproszonych osób obawy o to, że w ślad za rozmowami nadejdą cięcia, reorganizacja, a może nawet zwolnienia. *Tak nie było – rozmowy przebiegały w miłej atmosferze, spokojnie i merytorycznie.*

Staralem się rozwiać obawy, wspólnie zastanowić się, co można zmienić i udoskonalić, aby jednostki uczelni świadczyły swoje „usługi” na najwyższym poziomie przy racjonalnym poziomie kosztów. Chciałem też dowiedzieć się, na ile sami zainteresowani widzą konieczność wdrożenia zmian. Z zadowoleniem stwierdziłem, że kierownicy jednostek uświadomiamy sobie słabości, wiedzą z czego wynikają. Dawno o tym myśleliśmy, mówili, ale tak naprawdę nikt nie zakomunikował nam, jakich zmian oczekuje się od nas – mówi Wysocki.

Z początkiem 2014 udało się wdrożyć proces budżetowania jednostek administracji centralnej oraz jednostek o charakterze pomocniczym. Chodziło o to, aby każda jednostka dysponowała własnym, odpowiednio skalkulowanym i przydzielonym budżetem. Kończący się rok pokazał, że zmiana była potrzebna. Większość jednostek utrzymała się w przyznanym budżecie – ocenia kanclerz Wysocki. Gdy funkcjonowali wcześniej w ramach jednego wspólnego worka, często nie czuli potrzeby racjonalnego podchodzenia do wydatków. Pieniądzy przecież nigdy nie brakowało.

Od stycznia 2015 na takiej zasadzie funkcjonować będą wszystkie jednostki uniwersytetu. Dzięki tym zmianom kierownictwo będzie miało większy niż do tej pory wpływ na działalność podległych jed-

nostek, jednocześnie ponosząc odpowiedzialność za skutki finansowe podejmowanych decyzji. Nie z każdą sprawą będą musieli zwracać się do rektora czy kanclerza. Opracowywane właśnie regulacje jednoznacznie określą zakres ich uprawnień.

Dobrze, że mam swój budżet, mówią obecnie kierownicy, teraz wiem, ile mogę wydać, a na czym i ile muszę oszczędzić. Brak budżetów powodował, że kierownicy nie mieli motywacji do oszczędzania. Chciałbym, aby udało się wdrożyć system, który nagradzać będzie tych szefów jednostek, którzy optymalnie zarządzają swoim budżetem – podkreśla kanclerz Wysocki.

Jak powiedział Marcin Wysocki, w minionym, pierwszym roku pracy na uniwersytecie udało się zrobić wiele z tego co na ten czas zaplanowano. Ale przecież to dopiero początek. Od nowego roku decentralizacja obejmie również wydziały. A to może być bardziej skomplikowane zadanie. Na pewno inne niż w administracji – odpowiada kanclerz Wysocki – *Z pewnością trudne, często rodzące sprzeciw. Niejednokrotnie słyszałem od pracowników wydziałów, że ich misją jest kształcenie studentów i praca naukowa, a nie ciągłe liczenie kosztów. To nie przedsiębiorstwo. Z tym ostatnim stwierdzeniem się zgadzam, ale nawet wydziały muszą pamiętać, że budżet nie jest z gumy, a uczelnia nie dysponuje nieograniczonymi środkami. Wszyscy wiemy, że z roku na rok o pieniądze dla szkół wyższych będzie tylko trudniej. Przykładem tego, jak kierujący wydziałami będą musieli podchodzić do swoich budżetów, jest kwestia kosztów utrzymania budynków. Po decentralizacji każdy wydział będzie musiał zapłacić za taką powierzchnię, jaką zajmuje. I o ile kilka, kilkanaście lat temu walczone o nowe, przestronne, klimatyzowane powierzchnie, teraz nierzadko wygrani będą ci, którzy zasiedlają mniej okazałe, przyciasne, ale niedrogie lokale. To pokazuje, że nie da się oddzielić nauki i kształcenia od ekonomii, kosztów, rozliczeń. Na zakończenie chciałbym wyraźnie podkreślić, że przy wprowadzaniu tych zmian, jak i na każdym późniejszym etapie, jednostki uczelni nie zostaną pozostawione same sobie. W każdej sytuacji mogą liczyć na pełne nasze wsparcie.*

J. L.



FOT. ZYMACIE MIĘCZYŃSKI

Jaka jest filozofia skutecznej współpracy

Z prof. dr. hab. Bogusławem Mrozem, kierownikiem studiów MBA Zarządzanie Szkołą Wyższą na UAM rozmawia Jolanta Lenartowicz

Podczas niedawnego kongresu MBA powiedziano, że w czasach turbulencji ekonomicznych istotna jest sztuka sprawnego funkcjonowania w grupie. Lider, który potrafi współdziałać, jest podstawą – czy to jest, pana zdaniem, dobra charakterystyka absolwenta programu MBA?

Nie jest wyczerpująca, ale ważne elementy zawiera. Naszą misją jest zapoznanie obecnych i przyszłych zarządzających wszystkich szczebli instytucji edukacyjnych z najbardziej aktualną i wszechstronną wiedzą na temat zarządzania, tak aby wyposażyć ich w wiedzę i umiejętności, umożliwiające skuteczne kierowanie organizacją, która jest w stanie w sposób udany realizować swoją misję i konkurować na globalnym rynku.

To bardzo pasuje do ogólnej sytuacji, w jakiej funkcjonujemy. Co zaś do uczelni, to konieczność łączenia edukacji menadżerskiej z misją uniwersytecką objawia się wolniej. Mimo, że świat nieustannie mknie do przodu...

Tak, to prawda, jednak oczekiwania i zadania, jakie się stawia środowisku akademickiemu są różne, a często nawet sprzeczne. Na przykład, zaleca się zwiększać liczbę studentów, a równocześnie podnosić jakość kształcenia; redukować koszty i urozmaicać, a także udoskonalać ofertę dydaktyczną; dbać o własną autonomię – i liczyć się z wymaganiami rządów, władz. Uczelnie w Europie i na całym świecie mierzyć się muszą ze sprzecznymi często oczekiwaniami. Do tego trzeba się przygotować, ba, wręcz wyuczyć właściwych postaw i sposobów działania.

Kto się ma tego uczyć i kiedy? Profesorowie, rektorzy, studenci?

W ostatniej edycji mieliśmy pracowników działów administracji, nauczycieli akademickich, czterech prorektorów, kilku dziekanów, kanclerzy. Bez względu na to, czy mamy do czynienia z uczelnią prywatną czy publiczną, uniwersytetem czy wyższą szkołą zawodową, zasady zarządzania są wspólne, zaś profesjonalne zarządzanie może tylko pomóc w pełnieniu czysto uniwersyteckiej misji. Tradycyjne posłannictwo uniwersytetu, bez którego – rzecz jasna – uniwersytety funkcjonować nie mogą, musi być jednak wciąż na nowo odczytywane, aby można je było wypeł-

nić w nowych warunkach i aby mogło stać się programem działania.

Do kogo adresowane są tego typu studia?

Do osób posiadających już doświadczenia zawodowe i przygotowujących się do objęcia coraz bardziej odpowiedzialnych stanowisk w administracji uniwersyteckiej oraz w organizacjach wspierających szkolnictwo wyższe (administracja państwowa, struktury samorządowe, organizacje pozarządowe). Mamy nadzieję, że ich ukończenie gwarantować będzie nie tylko nowe horyzonty poznawcze i przydatne umiejętności, ale także zasadniczy przełom w karierze.

Czym więc jest wiedza menadżerska, skoro może i powinna przenikać różnymi drogami?

Kwalifikacje menadżerskie to nie tylko specjalistyczna wiedza i określone umiejętności; to także pewna filozofia skutecznej współpracy, wrażliwość na zachodzące zmiany, otwartość na nowe rozwiązania i gotowość do stawiania czoła nowym wyzwaniom. Żadna organizacja nie może trwać w niezmiennym kształcie, nowe strategie wymagają nowych struktur, nowe zadania – lepiej przygotowanych ludzi. Dotyczy to w szczególności szkolnictwa wyższego, które uczestniczy w budowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy.

Pan nie tylko sam się wyuczył, ale również zarządzania naucza innych.

Ideę studiów MBA upowszechnia się w Polsce od kilkunastu lat. Sam jestem absolwentem

programu MBA Poznań – Atlanta, z którego doświadczenia i wykładowców korzystamy w naszym programie tworząc z Uniwersytetem Ekonomicznym system pogłębiania wiedzy menadżerskiej, skierowany do pracowników sektora szkolnictwa wyższego. Najbliższy taki profilowany program realizowany jest przez University of London.

Jak i czego uczyć?

Są to studia bardzo praktyczne. Uczymy pracy zespołowej, zarządzania projektami, analizy kosztów i efektywności inwestycji oraz wielu miękkich umiejętności. Hasło przewodnie programu to „Nie ma darmowych obiadów”. Szkoły wyższe wydają pieniądze podatników, toteż staramy się uzmysłowić słuchaczom, że najłatwiej przyjąć pałac w formie darowizny, czy wybudować za pieniądze unijne zaawansowane centrum – lecz „schody” zaczynają się wtedy, gdy trzeba te inwestycje utrzymać. Praca dyplomowa, która kończy studia, pokazuje stan zastany, a w głównej części wskazuje jak ten stan zmienić. Większość prac słuchaczy z naszej uczelni powstaje niejako w odpowiedzi na potrzebę rozwiązania niektórych problemów na różnych szczeblach zarządzania uczelnią i jest (czy może powinna) być wykorzystana w praktyce. Przekonujemy, że biznes nie zabija bytu akademickiego, może nawet go ożywiać. Trwa rekrutacja na kolejną edycję. Zapraszam.

Więcej: www.mba.amu.edu.pl





FOT. MACIEJ NOWACZYK

To krok właściwy

Z prof. dr. hab. Jackiem Gulińskim, byłym podsekretarzem stanu w MNiSW rozmawia Natalia Chromińska

Decentralizacja finansowa rusza na naszej uczelni od 1 stycznia 2015 r. Co pan profesor na to?

Niezmiernie się cieszę, że władze uczelni – i kolegialne, i organy jednoosobowe – zdecydowały się na ten krok. Większość polskich uniwersytetów od lat działa wg podobnej formuły. A wśród tych większych stanowiliśmy jedyny wyjątek! Dla mnie to właściwy krok, choć trochę spóźniony. Pamiętam nasze dyskusje z rektorem UAM podczas przygotowywania i prowadzenia kampanii wyborczej w końcu 2007 roku oraz w wyborczym roku 2008. Minęło 6 lat! W budowanych wtedy podwalinach strategii rozwoju uniwersytetu, cel – „sprawne zarządzanie”, stawiany w ostatniej kolejności, wydawał się kluczowy do realizacji 3 pozostałych celów strategicznych.

Może ten czas był jednak potrzebny, aby naszą społeczność przygotować, przekonać do nowych rozwiązań?

Oczywiście tak. Przygotowywaliśmy się długo. Były dyskusje na forum senatu, seminaria i wykłady z cyklu „Akademia zarządzania – zarządzanie akademią”, dwuletnie studia podyplomowe (MBA) dla kierowniczej kadry uczelni, debaty rektorskie dotyczące przedsiębiorczości uczelni i relacji uczelnia – otoczenie zewnętrzne. Niezliczone dyskusje z dziekanami w Obrzycku i Gułtowach. I te bardziej formalne, ale przede wszystkim te mniej...

Czy ta decentralizacja zmieni znacząco naszą uczelnię?

I tak, i nie. Sama decentralizacja finansowa to jedynie nowy ład w przepływach środków finansowych, racjonalizacja wydatków i właściwe kierowanie przychodów. Tak naprawdę to jeden z instrumentów racjonalnego, nowoczesnego zarządzania uczelnią. Konieczny, ale nie wystarczający. W ślad za decentralizacją musi nastąpić przebudowa stylu zarządzania wydziałami. W nowej sytuacji dziekan (i je-

go służby) staje się (czy tego chce, czy nie) menadżerem, odpowiedzialnym za badania, dydaktykę, relacje wydziału z otoczeniem gospodarczym i społecznym, a jednocześnie za przychody i wydatki wydziału. A więc kończy się czas uchwał rad wydziału, o których finansowych skutkach nikt nie dyskutował bo były to dyskusje bezprzedmiotowe. Kończy się czas decyzji kadrowych, za które płacił budżet centralny. W nowej sytuacji władze rektorskie oddają znakomitą część swojej „władzy” na poziom jednostki podstawowej. Ale zarówno zespół rektorski, jak i zespół dziekański nabywają nowej odpowiedzialności i nowych obowiązków.

Czy dziekani są przygotowani do nowej roli?

Myszę, że tak. Przez ostatnie lata dużo było okazji, aby się do tych zmian przygotować. Ostatnie dwa lata obecnej kadencji będą wdrożeniem nowych zasad „w boju”. Po roku finansowym 2015 będziemy zapewne modyfikować wdrażany system. A dziekani nowej, następnej kadencji będą już mieli znacznie łatwiej... Decentralizacja finansowa wpłynie zapewne na wybory władz dziekańskich w 2016 roku. Dziekani będą zmuszeni rozumieć odpowiedzialność za rozwój wydziału w przyszłości pełniej niż do tej pory...

A rektor i prorektorzy? Czy stracą swoje uprawnienia? Jak będą kształtować politykę uczelni?

Ustawa jasno wskazuje, kto na uczelni jest odpowiedzialny praktycznie „za wszystko”, bez względu na jej ład organizacyjny. Zmieni się jedynie ich rola w procesach decyzyjnych dotyczących kadry, infrastruktury uczelni, przepływów finansowych. Uczelnia jest wspólnotą, która powinna prowadzić spójną politykę, dbać o jednostki z okresowymi kłopotami organizacyjnymi i finansowymi, reagować na zmieniające się warunki otoczenia. Takie hasła jak solidarność, współpraca jednostek, to ta słynna „wartość dodana...”

A czy można powiedzieć, że w wyniku decentralizacji rektor oddaje władzę wydziałom/diekanom?

W pewnym sensie tak. Jeszcze przed laty dogłębną znajomość przepływów finansowych, struktury przychodów i kosztów uczelni posiadało kilka osób. Centralizacja była bardzo potrzebna, gdy nasz uniwersytet przeżywał boom inwestycyjny. Teraz już jesteśmy na innym etapie. Uczelnia gospodaruje głównie funduszami publicznymi; to podatnik w dużej części łoży na nasz uniwersytet. Musimy być transparentni i odpowiedzialni w naszych decyzjach, przed podatnikiem i naszą społecznością.

A jaki będzie wpływ decentralizacji finansowej na pozostałe dziesiątki różnorodnych jednostek uczelni?

Zasada powszechnego budżetowania zracjonalizuje ich działalność. Mogę przyjąć dowolny zakład, że za 2-3 lata zmniejszy się liczba tych jednostek. Część może się skonsolidować, bo razem łatwiej stawiać czoła wymogom rynku. A więc otwieramy okres naturalnego przeglądu wszystkich tych jednostek, powstałych w bardzo różnych czasach i okolicznościach. Musimy się przyzwyczaić do myśli, że często słowa „przecież zawsze tak było” to nie najlepszy argument, gdy myślimy i działaniami wybiegamy w przyszłość.

Nie wspomina pan profesor o administracji centralnej. Często artykułowane były oczekiwania ze strony wydziałów, tam chyba też są potrzebne zmiany?

Oczywiście. Przeprowadzony na uczelni audyt organizacyjny jasno wykazał, że to trzeba trochę inaczej poukładać. Zapoznałem się z raportem z tego audytu i wygląda na to, że został zarysowany plan reorganizacji. I to jest kolejny, dopełniający krok usprawnienia zarządzania uczelnią. Wydaje się, że lata 2015 i 2016 to czas na te zmiany. Jak wszystko dobrze pójdzie to nowe władze rektorskie i dziekańskie jesienią 2016 roku odziedziczą odmienioną organizacyjnie uczelnię i wprowadzą uniwersytet w drugie jego stulecie w nowej, odpowiadającej wymogom rzeczywistości, formie... Nie uciekniemy od zarządzania strategicznego naszej uniwersyteckiej wspólnoty. Wypracowana i przyjęta przed laty strategia rozwoju UAM była pierwszym krokiem na tej drodze.





FOT. MACIEJ MĘCZYŃSKI

W NUMERZE

NASZ UNIWERSYTET

3 |

- Czas na decentralizację finansów
Rektor UAM
prof. dr hab. Bronisław Marciniak

4-7 |

- Nowy model finansowania jednostek UAM
prof. dr hab. Marek Nawrocki
prorektor UAM

8 |

- W badaniach decentralizacja już jest
prof. dr hab. Jacek Witkoś,
prorektor UAM ds. nauki i współpracy
międzynarodowej

9-10 |

- Idą zmiany
– co oznaczają dla pracowników?
Rozmowa z prof. dr hab. Andrzejem Lesickim,
prorektorem UAM

11 |

- Krok po kroku do Horyzontu 2020

12 |

- Kierunki nie powstają bez kosztów
Rozmowa z prof. dr hab. Krzysztofem Krasowskim,
prorektorem UAM

13 |

- Co na to studenckie głosy
Komentarz prof. dr hab. Zbigniewa Pilarczyka,
prorektora UAM do spraw studentów

14 |

- Decentralizacja – co na to kwestor?
Agnieszka Palacz, kwestor UAM
Agnieszka Grochot, zastępca kwestora
ds. decentralizacji

15 |

- Rozmawiamy o pieniądzach
– mówi zastępca kanclerza ds. ekonomicznych
dr Marcin Wysocki

16 |

- Jaka jest filozofia skutecznej współpracy
Rozmowa z prof. dr hab. Bogusławem Mrozem,
kierownikiem studiów MBA Zarządzanie Szkołą
Wyższą na UAM

17 |

- To krok właściwy
Rozmowa z prof. dr hab. Jackiem Gulińskim
byłym podsekretarzem stanu w MNiSW



**UNIWERSYTET
İM. ADAMA
MICKIEWICZA**

