

**PROJEKT MEIN-PW PT: „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA
INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW,
NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”**



**PRZEGLĄD I ANALIZA REGULACJI ORAZ KONKRETNYCH ROZWIĄZAŃ I
INICJATYW, W ZAKRESIE TWORZENIA MIĘDZYUCZELNIANYCH STRUKTUR
POZIOMYCH OBSERWOWANYCH W RÓŻNYCH OŚRODKACH AKADEMICKICH,
Z UWZGLĘDNIENIEM PRAKTYK MIĘDZYNARODOWYCH.**

**DR MARIA HULICKA
DR HAB. PROF. UWR TOMASZ KALISZ**

Prześlanki procesów konsolidacyjnych

- Szansa na wyższe pozycjonowanie w rankingach międzynarodowych, uczelni stanowiących silny ośrodek akademicki.
- Konieczności działań w kierunku wzmocnienia potencjału uczelni, zwłaszcza w kontekście procesów internacjonalizacji, interdyscyplinarności kształcenia i badań oraz komercjalizacji wiedzy. Nie wszystkie uczelnie są w stanie działać w pojedynkę w tym zakresie.
- Uczelnie o wyższym potencjale mają większą szansę na pozyskiwanie zewnętrznych środków na badania.
- Potrzeba sprostania konkurencji integrujących się krajowych ośrodków akademickich.
- Konsolidacja przynosi w dłuższym okresie czasu oszczędności kosztowe

Rodzaje konsolidacji horyzontalnej

I. Powstanie nowego podmiotu:

- Konsolidacja instytucjonalna,
- Model konfederacyjny (pełna niezależność uczelni tworzących),
- Model federacyjny (rozdział władzy i funkcji pomiędzy federację i uczelnie ją tworzące).

II. Związki uczelni.

III. Alianse strategiczne na poziomie działań i procesów (np. wspólna logistyka, wspólny proces rekrutacji, wspólne prowadzenie domów studenckich, itp.).

Procesy konsolidacji szkolnictwa wyższego w świecie

Najdłuższa historia uczelnianych konsolidacji w Stanach Zjednoczonych (połączenia głównie ze względów ekonomicznych, ale nie wyłącznie, łączą się również duże stanowe i prestiżowe uczelnie, Harvard University w 1999 r. połączył się z Radcliffe College)

Procesy konsolidacyjne w Europie (W. Brytania, Francja, kraje skandynawskie, w tym Finlandia, Holandia)

Chiny (Projekt 211 i Projekt 985) – około $\frac{3}{4}$ najlepszych uczelni chiński to podmioty powstałe z połączenia kilku uczelni

Wybrane studia przypadków

Finlandia

- University of Turku,
- Helsinki Metropolia University of Applied Sciences,
- Aalto University.

Wielka Brytania

- University of London,
- University of South Wales.

Francja

Université Grenoble Alpes

Polska

- Uniwersytet Jagielloński,
- Uniwersytet Mikołaja Kopernika,
- Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Uniwersytet Zielonogórski, Uniwersytet Rzeszowski, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Uniwersytet Opolski,
- Związek Fahrenheita.



Finlandia

Dlaczego rozwiązania w systemie szkolnictwa wyższego w Finlandii stanowią interesujący dla nas punkt odniesienia:

- **Sukces Finlandii w innowacyjności jest efektem długoterminowej reformy szkolnictwa podstawowego i średniego, realizowanej konsekwentnie od końca lat 60-tych ub. wieku.**
- **W badaniach innowacyjności Finlandia zajmuje czołowe miejsca (np. według rankingu Global Innovation Index 2021 – 7 miejsce w świecie).**
- **Jakość systemu szkolnictwa fińskiego, według wskaźnika konkurencyjności World Economic Forum, oceniona jest najwyżej w świecie.**
- **W ciągu ostatniego dziesięciolecia podwoiła się liczba zatrudnionych w sektorze B+R, co daje Finlandii pierwsze miejsce wśród krajów OECD.**
- **W ciągu ostatnich 10 lat wzrosła prawie dwukrotnie liczba doktorantów.**
- **Sukces gospodarczy kraju oparty jest na transferze technologii i wiedzy z uczelni do gospodarki.**

Proces konsolidacji szkolnictwa wyższego w Finlandii

W wyniku wspierania przez rząd procesów łączenia się uczelni pozostało w systemie 14 uczelni (z 20 sprzed reformy), i 24 politechniki (z 29 sprzed reformy).

Powody konsolidacji:

- za duża liczba uczelni w stosunku do potrzeb niektórych regionów,
- możliwość osiągnięcia właściwej masy krytycznej w wyniku połączenia dwóch lub więcej uczelni,
- czynniki ekonomiczne,
- na podjęcie decyzji o konsolidacji przez uczelnię wpływał również system zachęt.

Finlandia - Metodologia podejmowania decyzji o połączeniu

- Analiza przypadków (dokumenty OECD, dokumenty własne).
- Uczelnie same podejmowały wszystkie decyzje, aby w maksymalny sposób zabezpieczyć własne potrzeby.
- Założenie podstawowe: konsolidacja musi być prowadzona w sposób przemyślany i wyważony, aby nie zagrozić integralności organizacji.
- Nie ma połączeń międzysektorowych (uniwersytetów z politechnikami).
- W założeniach ministerstwa, w procesie konsolidacji winno następować łączenie jednostek wewnętrznych i restrukturyzacja wydziałów. O sposobie i etapach połączenia decyduje ostatecznie uczelnia/uczelnie.
- Wsparcie finansowe konsolidacji pozostaje w obszarze negocjacji pomiędzy uczelniami a ministerstwem w okresie poprzedzającym podjęcie decyzji o połączeniu.

Połączenie University of Turku z Turku School of Economics

- School of Economics, najbardziej popularna uczelnia ekonomiczna w Finlandii (10 kandydatów na jedno miejsce), założona w 1950r., 3000 studentów, 200 doktorantów, 235 prac, dydaktycznych i badaczy (10% stanowią osoby z zagranicy).
- Przygotowania do konsolidacji od 2007 r., przed połączeniem obie uczelnie działały w formie konsorcjum.
- Po połączeniu University of Turku posiada 19,5 tys. studentów, 3000 pracowników, 16 programów doktoranckich.
- Głównym beneficjentem połączenia są studenci (poprawa jakości kształcenia). Widocznym efektem konsolidacji jest istotny wzrost publikacji naukowych.
- Rektor UoT ma doświadczenie w konsolidacji (był uprzednio rektorem University of Eastern Finland, połączonego z University of Joensuu i University of Kuopio).
- UoT otrzymywał przez 3 lata 40 mln euro tytułem finansowego wsparcia konsolidacji (ok. 5% budżetu).

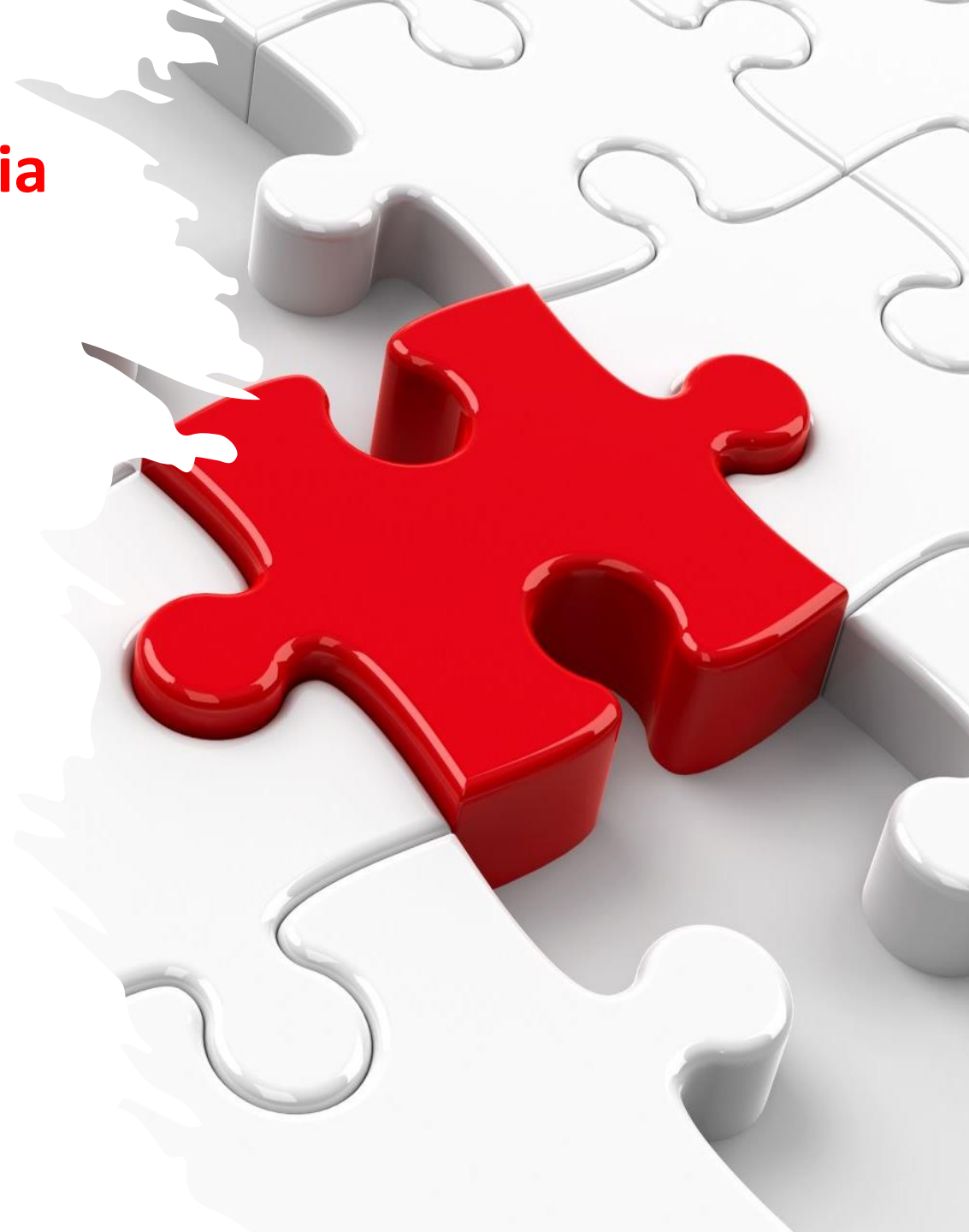
Helsinki Metropolia University of Applied Sciences

- Uczelnia powstała w wyniku połączenia trzech politechnik: w Helsinkach, Vantaa, Espoo - 17 kampusów, do 2017 r. jedynie 4.
- 4 obszary studiowania (Biznes, Kultura, Ochrona zdrowia i usługi socjal., Kierunki techn.), 67 kierunków, 16 500 studentów, 1 080 pracowników, budżet roczny – 103 mln Euro (2015).
- Największa uczelnia politechniczna w kraju, pierwsze miejsce wśród uczelni politechnicznych w rankingach krajowych, 6,3 kandydatów na jedno miejsce.
- Internacjonalizacja- 15 kierunków prowadzonych wyłącznie w jęz. angielskim, 1300 studentów zagr., wymiana zagr. nauczycieli akad. i studentów
- Innowacje dotyczące metod kształcenia - aktywizowanie współpracy studentów, wykładowców i pracodawców.
- Badania naukowe – w dużej mierze ukierunkowane ściśle pod potrzeby środowiska i regionu.



Efekty konsolidacji w Helsinky Metropolia Univeristy of Applied Sciences

- **Konsolidacja uczelni wynikała z chęci osiągnięcia określonej masy krytycznej, zbudowania szerokiej oferty dydaktycznej, prowadzenia badań w multidyscyplinarnym środowisku. Inicjatywa wspólna uczelni i środowiska/gmin. Nie było głosów krytycznych.**
- **Korzyści z połączenia to znaczne oszczędności kosztowe, lepsza oferta i jakość kształcenia i badań, upraszczanie procedur (np. zniesienie podziału na administrację centralną i wydziałową). Uczelnia otrzymała z ministerstwa wsparcie finansowe z racji połączenia (nie były to zbyt duże środki), ale nie one stanowiły powód połączenia.**



Flagowa konsolidacja

- Aalto University

- Uczelnia powstała w 2010 r. w wyniku połączenia trzech uczelni: Helsinki School of Economics, University of Art and Design, Helsinki and Helsinki University of Technology.
- Drugi co do wielkości uniwersytet fiński o unikalnym profilu. Ma 12 000 studentów i 5000 pracowników, w tym 370 profesorów (220 profesorów rekrutowanych po 2010 r.)
- Głównym celem tego sztandarowego połączenia było dołączenie Aalto do 2020 r. do grupy uczelni rangi światowej.
- Rząd fiński zapewnił doskonałe warunki funkcjonowania tej wyselekcjonowanej uczelni. Do 200 mln euro kapitału założycielskiego powstałego z darowizn, dołożył 500 mln euro z budżetu państwa. Ponadto przydzielił czasową dodatkową dotację w wysokości 100 mln euro rocznie.



Główne cele wynikające ze strategii Aalto, to:

- prowadzenie badań na poziomie światowym,
- kształcenie kompetencji twórczych,
- promowanie i wdrażanie innowacji,
- zachęcanie do przełamywania granic.

Badania naukowe koncentrują się gł. na czterech obszarach:

- ICT i cyfryzacja,
- materiały i zrównoważone zużywanie zasobów naturalnych,
- gospodarka globalna,
- sztuka, projektowanie, budownictwo.

Kształtowanie kompetencji twórczych

Studenci mają dostęp do ekspertów, nieograniczoną możliwość korzystania z infrastruktury inkubatorów uczelnianych, programów venture oraz uniwersyteckiego centrum przedsiębiorczości, współpracującego z analogicznym ośrodkiem na uniwersytecie Stanforda.

Wnioski wynikające z doświadczeń fińskich na przykładzie wizytowanych instytucji

- We wszystkich trzech wizytowanych uczelniach, proces konsolidacji został zakończony sukcesem.
- Wszystkie trzy przypadki połączenia dwóch lub trzech uczelni w jeden organizm, wyływały z suwerennych decyzji uczelni, stymulowanych jednak istotnie przez Ministerstwo.
- Uczelnie widziały w konsolidacji szansę na zasadniczą zmianę w ich pozycjonowaniu, głównie przez możliwość osiągnięcia efektu synergii w wyniku interdyscyplinarnego kształcenia i prowadzenia badań.
- Sprzyjająca konsolidacji polityka rządu (który widział w procesie szansę na dalsze podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki) obejmowała ułatwienia formalno-prawne, wsparcie legislacyjne, a także mechanizm finansowego wsparcia.
- Koncentracja nakładów w Aalto University.



Wielka Brytania

University of South Wales

- **University of South Wales (USW) powstał w 2013 r. z połączenia University of Glamorgan i University of Wales w Newport.**
- **Obie te uczelnie też powstały w wyniku wcześniejszych fuzji wielu drobnych uczelni walijskich, w okresie tzw. pierwszej fali konsolidacji w brytyjskim szkolnictwie wyższym.**
- **Po połączeniu i wewnętrznej restrukturyzacji, uczelnia posiada trzy wydziały i funkcjonuje na trzech kampusach: w Cardiff, Newport i Pontypridd (przed połączeniem 4 wydziały i 6 kampusów w UoG i 2 wydziały i 2 kampusy w UoW).**
- **Nazwa połączonej uczelni została wybrana w wyniku ankiety przeprowadzonej w społecznościach łączących się uczelni.**
- **Funkcję Vice-Chancellor połączonej uczelni pełniła do 2021 r. osoba pełniącą przed połączeniem tę funkcję w University of Glamorgan.**

University of South Wales – cd.

- Doceniając korzyści z konsolidacji w 2013 r., USW podpisał w 2020 r. umowę tworzącą związek (federację) z University of Wales Trinity Saint David (cel – wzmacnianie innowacyjnego potencjału na rzecz gospodarczej transformacji Walii i poprawy dobrostanu jej społeczności).
- W grudniu 2022 USW podpisała umowę bliźniaczą o ścisłej wzajemnej współpracy z ukraińską Kharkiv State Academy of Physical Culture.
- Obecnie USW jest drugą co do wielkości uczelnią w Walii z ponad 23 tys. studentów i ponad 500 kierunkami studiowania.

Korzyści z konsolidacji:

- a) Korzyści ekonomiczne – ograniczenie liczby kampusów,
- b) Lepsza oferta dydaktyczna,
- c) Ponad dwukrotny wzrost w rankingu Guardian League Table 2023,
- d) Research Excellence Framework 2021 wykazał wzrost wkładu badań USW (poprawę mierzalnych wskaźników) do wiodących badań światowych o 49% w stosunku do roku 2014.



Wielka Brytania University of London

- **University of London to przykład uczelni federacyjnej, składającej się z 17 niezależnych podmiotów, członków federacji.**
- **W skład federacji wchodzi: Birkbeck College; City, University of London; Courtauld Institute of Art; Goldsmiths' College; The Institute of Cancer Research: Royal Cancer Hospital; King's College London; London Business School; The London School of Economics and Political Science; London School of Hygiene and Tropical Medicine; Queen Mary University of London; The Royal Academy of Music; The Royal Central School of Speech and Drama; Royal Holloway and Bedford New College; The Royal Veterinary College; St George's Hospital Medical School; The School of Oriental and African Studies; University College London.**
- **Federacja jest strukturą w prawnym sensie niezależną od podmiotów ją tworzących. Poszczególni członkowie federacji są samodzielni i samorządni. Są to jednostki posiadające pełną samodzielność, często wysoką rozpoznawalność i markę. Poszczególni członkowie londyńskiej federacji zajmują bardzo wysokie miejsca w rankingach brytyjskich uniwersytetów.**
- **Każdy członek federacji zobowiązany jest do przestrzegania Statutu, Rozporządzeń i Regulaminów Uniwersytetu Londyńskiego – jako podmiotu sfederalizowanego.**
- **Pracownicy i studenci University of London mają podwójny status, przynależą do konkretnego członka federacji, a także jednocześnie do University of London. Jest to korzystne zwłaszcza dla studentów, którzy dzięki temu mają dostęp do szerokiej gamy udogodnień i usług.**
- **Federacja kształci ponad 240 tys. studentów, studiujących na ponad 3700 kierunkach. Nie wszyscy studenci kształcą się w Londynie, niektórzy studiują w Instytucie w Paryżu. Federacja ma ponad 45 tys. studentów studiujących na odległość. Studenci federacji pochodzących z aż 190 krajów.**

Wielka Brytania University of London

- Z punktu widzenia finansów federacja utrzymywana jest z rocznych składek jej członków.
- Federacja planując swoje wydatki w budżecie uwzględnia składki członkowskie oraz wszystkie środki finansowe, które samodzielnie pozyskuje.
- Na zadania federacji składają się jej samodzielne inicjatywy oraz usługi na rzecz członków federacji.
- Federacja jako całość to 50 tys. pracowników liczonych łącznie.
- Elementami strukturalnymi samej tylko federacji są: 1) University of London Worldwide, 2) The School of Advanced Study, 3) The University of London Institute in Paris, gdzie kształcą się 40 tys. Studentów.
- Federacja jako odrębny podmiot prowadzi swoje badania naukowe oraz kształcenie, realizując obok tego usługi dla wszystkich członków federacji oraz dla innych podmiotów.
- Całkowity budżet federacji londyńskiej za rok 2021-2022 wyniósł 182,7 mln GBP, z czego czesne i dochody z kontraktów edukacyjnych są największym źródłem dochodów, bo stanowią aż 87 mln GBP.
- Federacja pozyskuje środki finansowe na badania naukowe oraz dotacje publiczne które stanowią ok. 10 mln GBP.
- Dochód z nieruchomości i majątku federacji to 49,6 mln GBP.
- Członkowskie składki to ok. 14 mln GBP.
- Dochód z inwestycji, generowany z funduszy federacji i innych inwestycji to 7mln GBP.

Francja - COMUE

Obecnie system francuski tworzony jest przez 3 500 uczelni publicznych i prywatnych: 72 uniwersytety, 25 COMUE (communautés d'universités et d'établissements) tj. grupy uniwersytetów i instytucji, 271 doktoranckie jednostki naukowe, 227 uczelni technicznych uprawnionych do wydawania dyplomu inżyniera, 220 uczelni ekonomicznych, 45 uczelni artystycznych, 22 szkoły architektury oraz 3000 uczelni prywatnych.

W zakresie konsolidacji mamy bardzo zróżnicowane formaty:

- 1) klasyczne połączenie w celu utworzenia jednego uniwersytetu;
- 2) stworzenie wspólnoty uniwersytetów i instytucji (ComUE), która odpowiada organizacji pionowej, nadzorowanej przez Radę Dyrektorów, Radę Akademicką i Radę Członków i kierowanej przez wybranego przewodniczącego;
- 3) konfederacja/stowarzyszenie, które może przybrać formę uczestnictwa we wspólnocie uniwersytetów i instytucji lub stowarzyszenia instytucji lub podmiotów publicznych lub prywatnych



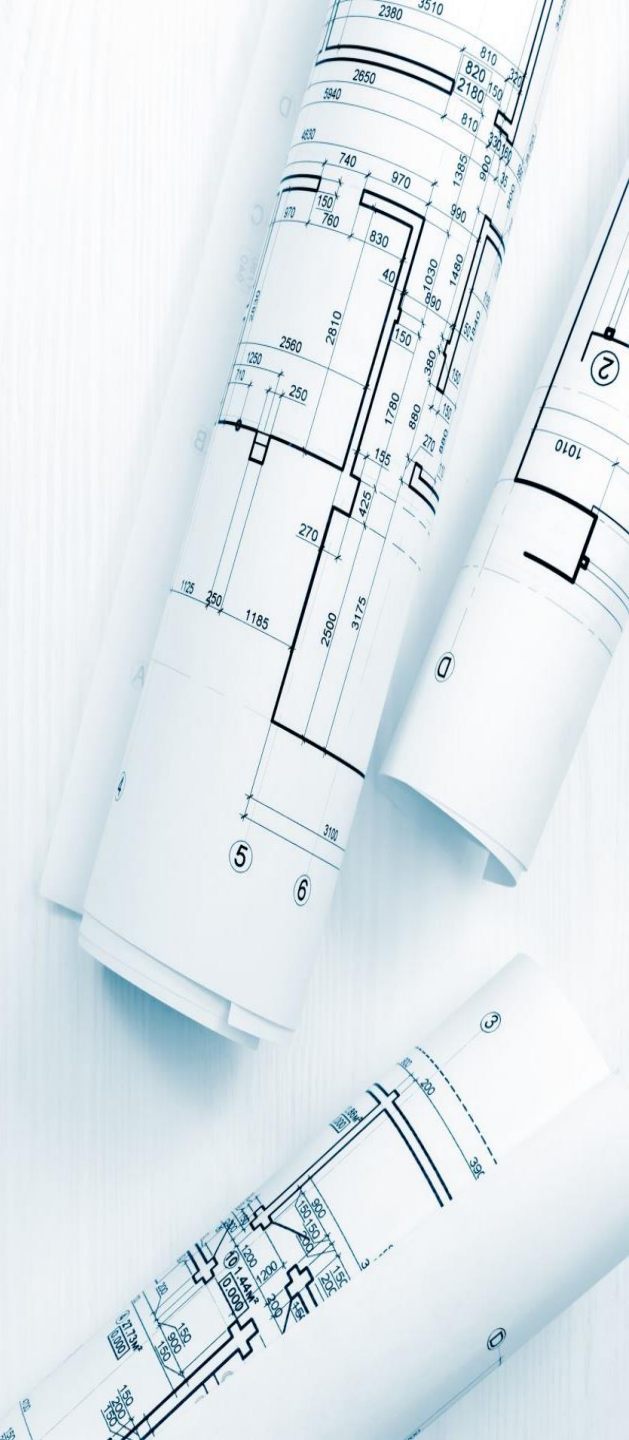
Francja - COMUE

- **Celem COMUE jest koordynacja dydaktyki i ofert szkoleniowych oraz strategii badawczych i wdrożeniowych uczelni publicznych na danym terenie.**
- **Federacje te mają odrębny status i są samodzielną placówką mogą np. wydawać dyplomy i dysponować własnym budżetem.**
- **Każde COMUE wypracowuje swoją strategię oraz politykę realizowaną przez jej zarząd, który wybiera prezesa oraz wiceprezesa odpowiedzialnego za realizację zadań i zasoby.**
- **COMUE ma swój statut określający wewnętrzną strukturę organów**



Francja – COMUE - Grenoble Alpes

- Początek to 2002 rok, kiedy to powstaje związek uczelni pod nazwą Grenoble Universités,
- Dekret o fuzji trzech uniwersytetów z Grenoble został podpisany 11 września 2015 r., z mocą obowiązującą od 1 stycznia 2016 r. (na mocy dekretu stworzony został Université Grenoble Alpes, który połączył trzy uniwersytety z Grenoble w jeden organizm).
- Ostatnim akcentem na drodze do powstania jednolitego uniwersytetu był dekret o utworzeniu „eksperymentalnego zakładu publicznego” z dnia 31 października 2019 r (Établissement Public Exérimental o nazwie „Université Grenoble Alpes” została utworzona z Communauté Université Grenoble Alpes (ComUE), Université Grenoble Alpes, Grenoble INP (INPG), Sciences Po Grenoble (IEPG) i Grenoble et l'École nationale d'architecture de Grenoble (ENSAG).
- Konsolidację ułatwiło finansowanie IDEX, specjalny program „Initiative d'excellence” w ramach krajowego programu inwestycji na przyszłość (PIA). Inicjatywa ta to program doskonałości badawczej, swoiste wyróżnienie zarezerwowane dla kilkunastu ośrodków uniwersyteckich we Francji. Uzyskanie statusu IDEX często wiązało się z procesem konsolidacji.



Francja – COMUE – Paris, Lyon

- Przykładem ewolucji od COMUE do pełnego uniwersytetu może być Paris-Sciences-et-Letres (PSL).
- ComUE zrzeszało przed połączeniem 25 francuskich instytucji szkolnictwa wyższego, w tym obok Paris-Sciences-et-Letres były to: École Normale Supérieure (ENS) Ulm, École Nationale Supérieure des Mines de Paris, Uniwersytet Paris-Dauphine, École Pratique des Hautes Etudes, School of Advanced Studies in Social Sciences (EHESS), National School of Fine Arts, Fémis i inne .
- W 2019 roku federacja uczelni i placówek Paris-Sciences-et-Letres (PSL) utraciły status ComUE i po połączeniu stały się (Établissement Public Exérimental - EPE).
- W 2020 roku przekształcone Paris-Sciences-et-Letres (PSL), korzystając z nowego statusu (skonsolidowanej uczelni), dołączyła do rankingu szanghajskiego na 36 miejscu na świecie.
- Kolejny przykład to Uniwersytet w Lyonie (UdL). Podmiot ten to społeczność uniwersytetów i placówek (COMUE).
- W istocie to unikalny sojusz uniwersytetów, szkół i organizacji badawczych, który skupia 12 placówek członkowskich, 19 instytutów w metropolii Lyon Saint-Etienne i reprezentuje ponad 137 600 studentów, 168 publicznych laboratoriów.
- Dzięki konsolidacji powstała potężna wspólna marka, Uniwersytet w Lyonie

Konsolidacja w Polsce

Uniwersytet Jagielloński

Połączenie w 1993 r. Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Medycznej w Krakowie – powrót do Uniwersytetu wydzielonych w styczniu 1950 r. wydziałów medycznych.

Odrębność w strukturze – Collegium Medicum (delegacja władzy i uprawnień).

Korzyści z konsolidacji:

- a) drugi co do wielkości uniwersytet w Polsce,**
- b) rozbudowana oferta dydaktyczna,**
- c) I miejsce w krajowych rankingach,**
- d) wzrost rozpoznawalności na arenie międzynarodowej (np. w setce 401-500 w rankingu szanghajskim 2022, 309 miejsce w QS World University Rankings 2023),**
- e) wzrost publikacji naukowych i cytowań,**
- f) wzrost innowacyjności i transferu technologii - spółka uniwersytecka Jagiellońskie Centrum Innowacji.**





Konsolidacja w Polsce

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

24 XI 2004 r. podjęta została uchwała sejmowa włączająca Akademię Medyczną im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy do Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Akademia Medyczna im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy została utworzona na bazie Zamiejscowego Wydziału Lekarskiego Gdańskiej AM .

Wcześniej uchwały o fuzji podjęły jednomyślnie senaty obu uczelni.

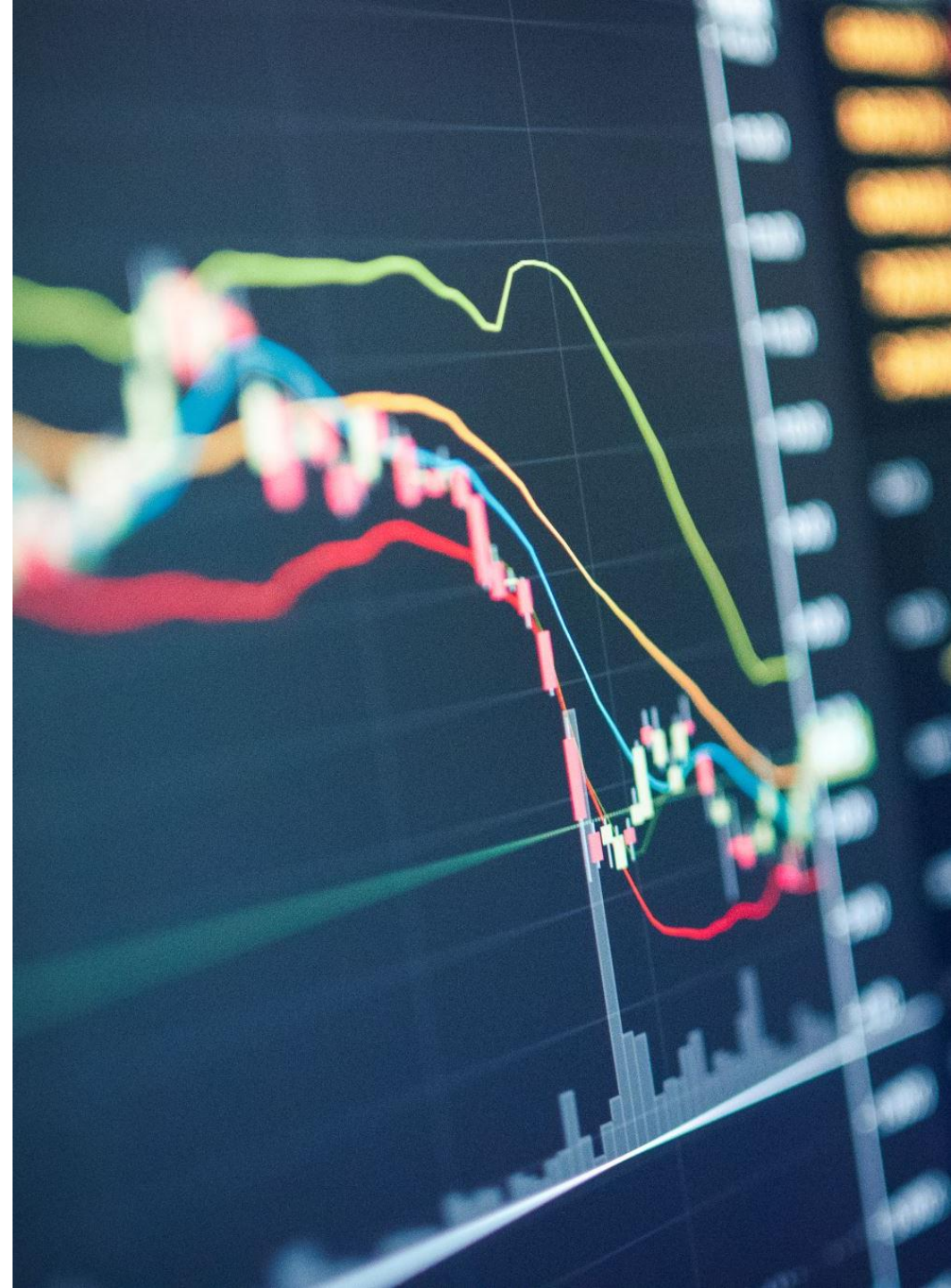
Dotychczasowe wydziały Akademii Medycznej w Bydgoszczy: Lekarski, Farmaceutyczny i Nauk o Zdrowiu weszły w struktury UMK tworząc Collegium Medicum UMK. W ten sposób zgodnie z koncepcją swoich założycieli, Uniwersytet stał się uczelnią szerokoprofilową na wzór uniwersytetów przedwojennych.

Konsolidacja w Polsce

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu – cd.

Korzyści z konsolidacji:

- **interdyscyplinarność kształcenia,**
- **osiągnięcie statusu uczelni badawczej,**
- **zwiększenie rozpoznawalności naukowej w przestrzeni międzynarodowej,**
- **zwiększenie umiędzynarodowienia,**
- **wzrost innowacyjności.**



Konsolidacja w Polsce

Związek Fahrenheita

- Droga stopniowej konsolidacji Politechniki Gdańskiej, Uniwersytetu Gdańskiego i Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego.
- Uchwałami senatów trzech uczelni w 2020 r. powstał Związek Fahrenheita.
- Dalszym etapem planowej konsolidacji jest Federacja Fahrenheita, a w konsekwencji coraz bardziej prawdopodobna pełna konsolidacja instytucjonalna- Uniwersytet Fahrenheita.
- Organem nadzorującym prace Związku jest Zgromadzenie, w skład którego wchodzi rektorzy i przewodniczący Rad uczelni.

Najważniejsze zadania Związku Fahrenheita:

- jak najlepsze wykorzystanie zasobów i potencjału trzech uczelni, które go tworzą, opracowanie rozwiązań wspierających wspólne badania naukowe i prace rozwojowe, a także rekomendacji dotyczących konsolidacji lub powoływania nowych, międzyuczelnianych szkół doktorskich,
- pogłębienie dotychczasowej współpracy w obszarach: badań, kształcenia i organizacyjnym, i utworzenie na Pomorzu jednego z najsilniejszych ośrodków akademickich w Polsce.



Przesłanki przemawiające za ideą konsolidacji szkolnictwa wyższego w Polsce

- Szansa na wyższe pozycjonowanie uczelni będącej silnym ośrodkiem akademickim.
- Nie wszystkie uczelnie są w stanie działać w pojedynkę w kierunku wzmocnienia potencjału uczelni, pozyskiwania środków zewnętrznych, internacjonalizacji, interdyscyplinarności kształcenia i badań, komercjalizacji wiedzy.
- Potrzeba sprostania konkurencji integrujących się krajowych ośrodków akademickich.
- Konsolidacja przynosi w dłuższym okresie czasu oszczędności kosztowe (istotne wobec konieczności utrzymania powiększonej infrastruktury dydaktyczno-badawczej oraz niżu demograficznego).
- W wielu przypadkach dopiero konsolidacja umożliwia tworzenie bardziej atrakcyjnej oferty edukacyjnej i uruchamianie interdyscyplinarnych kierunków.



Warunki pomyślnej realizacji procesu konsolidacji (na podstawie badań prowadzonych przez uniwersytet w Warwick, dotyczących oceny tzw. drugiej fali konsolidacji w brytyjskim sektorze szkolnictwa wyższego w latach 1996-2000)

- **Przed procesem połączenia powinno sporządzić się realistyczny biznes plan i przeprowadzić prawidłową ocenę ryzyka.**
- **W proces łączenia uczelni powinien być zaangażowany doświadczony menadżer finansowy.**
- **Należy przewidzieć system działań wspierających wraz z prawidłowo zaplanowanymi i oszacowanymi kosztami tego wsparcia.**
- **Należy opracować przejrzystą strategię podmiotu powstałego w wyniku połączenia.**

Nie spełnienie tych warunków może skutkować nieudanym procesem konsolidacji.



Przygotowując się do procesu konsolidacji warto na wstępie zbudować podstawowy schemat działań (fazy procesu konsolidacji):

- 1) Koncepcja/pomysł – podstawowe pytania co chcemy osiągnąć. Pomysł na projekt konsolidacji.**
- 2) Wstępne prace przygotowawcze. Gotowość na improwizację, względnie poszukiwanie programów wsparcia. Brak rutynowych, gotowych rozwiązań.**
- 3) Studium wykonalności, analizy eksperckie. Przygotowanie kompleksowej analizy due diligence. Obszar szkolnictwa wyższego to nietypowa materia dla tego typu dokumentów biznesowych.**
- 4) wskaźniki dla analizy to dane prognostyczne oparte o analitykę bibliometryczną, rankingowa oraz identyfikację obszarów doskonałości na podstawie profesjonalnych wskaźników np. collaboration output, top collaborators, visibility, topic prominence, key topics, trending, awards volume, academic corporate collaboration, patent citation, SDG overview oraz impact ranking data oraz wiedza o kulturze organizacji, schematy organizacyjne, obszar finansowy oraz infrastruktura i kadry.**
- 5) Diagnoza stanu podmiotów konsolidacji.**
- 6) Bezpieczeństwo informacyjne projektu. Komunikacja celów, wewnątrz podmiotów procesu konsolidacji oraz na zewnątrz do otoczenia.**
- 7) Identyfikacja, nazwanie, przedstawienie i oszacowanie siły krótkoterminowych i długoterminowych czynników ryzyka oraz zagrożeń.**
- 8) Precyzyjna analiza prawna i finansowa.**
- 9) Wybór formy instytucjonalnej procesu konsolidacji.**
- 10) Plany integracji wytypowanych do uwspólnienia obszarów działalności, z uwzględnieniem planu zbliżania się do siebie kultur organizacyjnych.**
- 11) Public relations, procesy promocji i strategia budowania nowej marki.**

- **przed procesem połączenia powinno sporządzić się realistyczny biznes plan i przeprowadzić prawidłową ocenę ryzyka,**
- **należy przeprowadzić szkolenia przygotowujące dla wszystkich odpowiedzialnych za odpowiednie fazy i części procesu konsolidacji,**
- **w proces łączenia uczelni powinien być zaangażowany doświadczony menadżer finansowy,**
- **należy przewidzieć system działań wspierających wraz z prawidłowo zaplanowanymi i oszacowanymi kosztami tego wsparcia,**
- **należy opracować przejrzystą strategię podmiotu powstałego w wyniku połączenia.**

Wnioski wynikające z doświadczeń w procesach konsolidacji w Polsce

- **Udany proces konsolidacji musi być inicjatywą oddolną, stymulowaną jednak istotnie przez politykę rządu.**
- **Proces konsolidacji powinien być od samego początku związany z właściwą komunikacją i promocją, tak aby uzyskać poparcie większości społeczności.**
- **Zdecydowanie najwięcej korzyści przynosi fuzja pełna, o pełnej unifikacji struktury.**
- **Z uwagi na duży opór uczelni przed utratą autonomii i własnej osobowości prawnej rozwiązaniem może być konsolidacja poprzez federalizację, z tym że musi ona być uwarunkowana korzystnymi regulacjami prawnymi w ustawach, na których oparte jest funkcjonowanie szkolnictwa wyższego.**
- **Analizując doświadczenia różnych krajów europejskich, należy zauważyć, że najbardziej przystającym wzorem do opracowania ram prawnych funkcjonowania federacji może być model działania francuskich COMUE.**
- **Korzyści finansowe nie powinny być głównym powodem konsolidacji uczelni, pojawiają się one z pewnym opóźnieniem, po ustabilizowaniu procesu połączenia.**



Dziękujemy za uwagę

