

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

**WYBRANE WYNIKI BADAŃ NT. FINANSOWANIA PRZEPROWADZONYCH W POLSCE:
ZAGREGOWANE POGLĄDY I PROPOZYCJE REKTORÓW
/wyniki wyselekcjonowane do wykorzystania w Debacie w dn. 2.04.2019/**

A. POZIOM SYSTEMOWY

1. Podmioty, które powinny uczestniczyć w finansowaniu szkolnictwa wyższego:

Podmioty:

- Państwo (z poziomu budżetu centralnego – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego; Ministerstwa „branżowe”)
- Państwo (z poziomu samorządu - Organy i jednostki samorządu regionalnego)
- Przedsiębiorcy /biznes/ gospodarka
- Osoby Prywatne (czesne oraz donation)
- Programy / Instytucje Międzynarodowe (dotacje zewnętrzne, unijne - przyznawane przez organ państwa - uzupełnienie finansowania)

Pozyskiwanie środków:

- Środki przede wszystkim z budżetu państwa (60%, 80%, 100%?).
- Podział środków budżetowych ze względu na sposób ich pozyskiwania: statyczny (subwencja) i aktywny (granty, projekty).
- Uczelnie techniczne – ok. 40% środków powinno pochodzić z sektora prywatnego.
- Powinien funkcjonować system współpłaty za studia zależny od kierunków studiów.
- Źródła uzupełniające na rozwój uczelni to przede wszystkim - środki unijne, w tym fundusze strukturalne, a także przychody własne uczelni.

Interesujące uwagi:

- Uzależnienie finansowania od statusu uczelni – podział na największe uczelnie (60-70% państwo, reszta region i przedsiębiorcy) i uczelnie regionalne (50% państwo, 25-30% region, reszta przedsiębiorcy).
- Obligatoryjny odpis w przemyśle na naukę.
- Ministerstwo powinno finansować działalność dydaktyczną, a badania należy finansować konkursowo ze źródeł zewnętrznych.

Komentarz:

- *Finansowanie staje się bardziej elastyczne, poparcie dla subwencji, a nie dotacji*
- *Samorządy nie potrafią oceniać kosztochłonności nauki i nauczania (w tym wysokich kosztów kształcenia), ale powinny być zaangażowane materialnie w rozwój infrastruktury, finansowanie działań promocyjnych, związanych z tym, że posiadanie uczelni o dużym prestiżu podwyższa rangę i reklamuje region*
- *Przedsiębiorcy są wskazywani jako partnerzy głównie przez uczelnie techniczne*
- *Donation – chcielibyśmy żeby jak w USA –w finansowaniu uczestniczyli absolwenci, ale w Polsce nie ma takiej kultury, może warto zacząć ją kreować, ale natychmiast to nie jest możliwe.*
- *Ok. 80% kosztów uczelni powinien finansować budżet państwa!*

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

— *Regionalne finansowanie powinno być adresowane bardziej la uczelni, które odgrywają ważną rolę w rozwoju regionalnym.*

2. Modele finansowania uczelni

- Subwencyjny
- Projektowy
- Mieszany subwencyjno-projektowy
- Model konkursowy
- Kierunki zamawiane
- Finansowanie celowe
- Przychody z komercjalizacji/transferu technologii
- Wpływy z opodatkowania przemysłu

Połączyć trzeba różne sposoby finansowania.

Interesujące uwagi:

- Uzależnienie modelu od typu uczelni i charakteru prac – uczelnie badawcze (większy udział finansowania celowego i projektowego), kształcenie (przez zamawiającego państwo, firmę), badania (przez państwo i firmy wdrażające rozwiązania), rozwój regionu (samorząd i firmy korzystające z działalności)
- Model powinien wynikać z celu politycznego (więcej konkursów – silniejsze wsparcie czołowych uczelni, wtedy możliwe problemy tych mniejszych, łącznie z zagrożeniem likwidacją najbardziej zagrożonych)
- Model finansowania na podstawie algorytmu ale i model kontraktowy.
- Należy rozwijać model grantowy w badaniach naukowych.
- Model współpłatności za studia byłby najlepszy
- Model finansowania efektywnościowy z punktu widzenia zatrudnialności odnośnie kształcenia nie jest dobrym rozwiązaniem, ponieważ nie powinno się oceniać trafności decyzji edukacyjnych na podstawie aktualnych potrzeb rynku pracy.

Uwagi ogólne dotyczące algorytmu:

- Dominuje pogląd, że podstawowym sposobem rozdziału środków finansowych powinien być algorytm.
- Stwierdza się jednak, że stworzenie jednego, uniwersalnego algorytmu dla uczelni różnego rodzaju jest niemożliwe, tak żeby uwzględnił on zróżnicowane uwarunkowania.
- Oprócz algorytmu proponuje się także uzupełniająco tryb konkursowy.

Komentarz:

- *Na ile subwencja, na ile projektowy – zależy od polityki państwa i zależy od poszczególnych typów szkół,*
- *Uczelnia artystyczna – subwencja- mniej konkursowości,*
- *Kierunki zamawiane ? – to jest za drogi sposób dla państwa uzupełniania deficytów edukacyjnych w świetle doświadczeń.*
- *Im więcej modeli finansowania, tym lepiej.*
- *Model współpłatności za studia nie jest akceptowany społecznie, teza o finansowaniu studiów przez państwo również na uczelniach niepublicznych.*
- *Biznes powinien bardziej się zaangażować.*

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

— Rynek pracy może podpowiedzieć, co potrzebne jest tu i teraz ale nie z perspektywy strategicznej.

3. Algorytm: jego cechy i kryteria

Algorytm powinien:

- mieć charakter kompleksowy oraz być jak najbardziej prosty, nie powinien zawierać wiele drobnych parametrów,
- działać jako narzędzie polityki państwa na rzecz jakości,
- łączyć komponent badawczy i dydaktyczny,
- być stały przynajmniej na przestrzeni 5 lat - częste zmiany algorytmu nie pozwalają na podejmowanie strategicznych działań w uczelniach,
- jako główne kryterium uwzględniać liczbę studentów. Dobrym kryterium algorytmu jest element kadrowy, a także wskaźniki kosztochłonności,
- zostać udoskonalony o wskaźniki efektywnościowe z wykorzystaniem dostępnych informacji o jakości kształcenia wynikających z ekonomicznych losów absolwentów.
- uwzględniać wagowo zróżnicowanie projektów krajowych ze względu na ich poziom finansowania,
- uwzględniać wskaźnik, który pozwoli zapewnić odpowiednie środki na utrzymanie i eksploatację nowoczesnej infrastruktury zakupionej z grantów czy funduszy strukturalnych.

Obszary kryteriów w algorytmie:

- Badania
- Kształcenie, dydaktyka
- Wsparcie rozwoju otoczenia społeczno—gospodarczego.
- Umiejdzynarodowienie
- Liczba studentów
- Kategorie dyscyplin naukowych
- Osiągnięcia naukowe, wdrożenia, patenty
- Skuteczność pozyskiwania projektów/liczba projektów i ich wartość

Interesujące uwagi:

- Stanowiska są w algorytmie (a nie stopnie i tytuły) ->to presja na szybkie awanse/kontrowersja
- Niejasne wyliczanie wskaźnika z nakładami własnymi na badania (czy zaliczać pieniądze na etaty?)
- Podzielone są zdania czy algorytm powinien zawierać wskaźniki dotyczące umiejdzynarodowienia.
- Zwiększenie wpływu umiejdzynarodowienia – wymaga to dalszej dyskusji
- Algorytm powinien być zróżnicowany pod kątem obszaru kształcenia/kierunku studiów
- Podzielone są zdania czy algorytm powinien zawierać elementy związane z kształceniem i elementy badawcze.
- Kontrowersyjne propozycje:
 - Zmniejszenie liczby studentów mimo zapotrzebowania na absolwentów to efekt SSR
 - Podnieść SSR tam, gdzie absolwenci są potrzebni, a obniżyć na kierunkach o małym dopasowaniu do rynku pracy
 - Obecny wskaźnik SSR powinien być wycofany z algorytmu – uwaga mniejszościowa.

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

Interesujące uwagi dotyczące wymiaru wskaźnika SSR:

- Postulat: obniżenie wskaźnika do poziomu średnio z przedziału: 10-12, ale kierunki społeczne: 16, laboratoryjne: 9-10.
- Spór co do roli wskaźnika SSR – według niektórych uczelni jest bardzo dobry i konieczny, według innych – zbędny i szkodliwy.
- Zgoda co do błędnego, bo bez wymaganego „vacatio legis” sposobu wprowadzenia wskaźnika SSR – „to było karygodne”.
- Konieczność rozdziału strumienia naukowego i strumienia dot. szkolnictwa wyższego – kształcenia – opinia kontrowersyjna.

Komentarz:

- *Subwencja jest łącznie na kształcenie i badania, więc algorytm musi to uwzględniać.*
- *Mniejsze uczelnie bardziej krytyczne wobec algorytmu, zwłaszcza te które czują się uczelniami regionalnymi.*
- *Komponent dydaktyczny nie jest problemem; jest nim komponent badawczy.*
- *Część uczelni uważa, że algorytm preferuje większe ośrodki akademickie i większe uczelnie, natomiast dyskryminuje małe uczelnie i ośrodki akademickie. Mniejsze uczelnie nie otrzymują projektów.*
- *Algorytm wspiera aktywność.*
- *Niż demograficzny powinien mieć wpływ na SSR.*

4. Finansowanie kosztów stałych uczelni, m.in. kosztów utrzymania bazy materialnej, w tym energii

- Rektorzy/prorektorzy są zgodni, że za finansowanie kosztów stałych w uczelni odpowiedzialne jest państwo.
- Powinien również zostać utworzony osobny strumień finansowania na pokrycie kosztów utrzymania infrastruktury.
- Dodatkowy grant ministerialny byłby dobrym rozwiązaniem odnośnie pokrywania kosztów amortyzacji nowoczesnej aparatury kupowanej przez uczelnie z grantów.

Sposoby finansowania kosztów stałych:

- Środki z budżetu państwa w ramach subwencji (dedykowane albo narzuty).
- Narzuty na granty i zlecenia .

Interesujące uwagi:

- Jako koszt stały należy uwzględnić wynagrodzenia (?)
- Wprowadzenie osobnego źródła finansowania nie motywowałoby uczelnie do ich obniżania.
- Prace badawcze realizowane są w laboratoriach, więc to granty powinny finansować koszty stałe poprzez narzuty.
- Koszty stałe będące kosztami w kontekście kształcenia, powinny być finansowane z subwencji.
- Powszechna akceptacja dla wprowadzenia subwencji zamiast dotacji – większa elastyczność dysponowania środkami finansowymi.
- Podkreślano, że inny strumień powinien dotyczyć utrzymania bazy materialnej, a inny inwestycji w tę bazę.

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

Sposoby działania:

Trzeba zapłacić rachunki, bez względu na to skąd są środki, a pomysły na to są różne:

- Odpowiedzialne ekonomicznie wydziały.
- Dedykowana część subwencji przed podziałem – wydzielona.
- Odpowiedzialność finansowa rektora.
- Osobna pula środków.

Komentarz:

- *Podstawowe pensje są kosztem stałym (etatystyczny model) – opinia kontrowersyjna*
- *Poczucie oddalenia uczelni od centrum – od stolicy, pozostało z czasów PRL jako poczucie zagrożenie w środowisku akademickim.*
- *Osobne środki na utrzymanie infrastruktury uczelnianej, ułatwiłyby rozwijanie się i doganianie najlepszych.*
- *Łatwość utrzymywania bazy materialnej zależy także od stopnia przewidywalności przychodów.*
- *W dydaktyce nie ma problemu, ale w badaniach w zespołach naukowych, działających w ramach grantów, problemy są ze względu na brak ciągłości finansowania projektów z grantów. Rozwiązaniem mógłby być block grant.*

B. POZIOM INSTYTUCJONALNY

5. Finansowanie jednostek organizacyjnych uczelni – centralizacja, a decentralizacja gospodarki finansowej

- Większość badanych uczelni dotychczas stosowała model gospodarki finansowej zdecentralizowany w pełni lub częściowo.
- W związku ze zmianami wprowadzonymi poprzez nową ustawę prawo o szkolnictwie wyższym i nauce dotyczącymi kierowania głównego strumienia finansów do centrali, uczelnie wprowadzają mieszany model gospodarki finansowej.
- Różne rozwiązania w modelu mieszanym to np.:
 - zdecentralizowane: finansowanie dydaktyki, scentralizowane: finansowanie badań naukowych.
 - zdecentralizowane: finansowanie dydaktyki i badań naukowych, scentralizowane: finansowanie podstawowych kierunków rozwoju całej uczelni, rozwijania nowych kierunków.
- Uczelnie branżowe, które stosowały model gospodarki finansowej scentralizowany raczej nie wprowadzą zmian.

Interesujące uwagi:

- Centralizacja z konsultacją najważniejszych decyzji z Senatem, Radą Uczelni, Szefami rad dyscyplin, ale ich opinia niewiążąca.
- Model mieszany z budżetami jednostek (podstawowych) na zadania dydaktyczne i podstawowe zadania badawcze, Rektor w ramach rezerwy: kreowanie nowych badań
- Model zdecentralizowany, rektor dysponuje środkami na pozawydziałowe jednostki.
- Model mieszany, przekazywane są środki na podstawową działalność, a Rektor finansuje działania rozwojowe (badania i inwestycje).
- Preferowany jest model zdecentralizowany z rolą Rektora przy kluczowych inwestycjach oraz strażnika dyscypliny finansowej i rozsądnego finansowania.

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

- Decyzja dot. modelu finansowania zależna od wielkości uczelni – w dużych uczelniach zdecentralizowany, w mniejszych – scentralizowany. Złoty środek – model mieszany.
- Wszyscy, którzy wprowadzili model zdecentralizowany, są bardzo zadowoleni.
- Punkt równowagi w układzie „centralizacja a decentralizacja” zależny powinien być też od charakteru wydatków – wg. zasady „z lotu ptaka widać więcej” vs. „na poziomie wydziału jest bardziej efektywnie”.
- Mniejsze uczelnie to wyraźnie: centralizacja z tendencją do nawet zwiększania kontroli wydatków na szczeblu kolegium rektorskiego / rektora.
- Większe uczelnie preferują decentralizację.

Komentarz:

- *Pojawiła się propozycja, aby wydział działał jak małe przedsiębiorstwo (wydziały bogatsze i inne biedniejsze wydziały mogą pożyczać sobie środki finansowe. Uniwersytet działałby, wtedy jak federacja wydziałów).*
- *Takie rozwiązanie byłoby niezgodne z Ustawą 2.0, środki między jednostkami mogą być przekazane wyłącznie za pośrednictwem rektora, a nie np. przez dziekanów bezpośrednio.*
- *Propozycja właściwej proporcji w przychodach uczelni: 70% budżet 30% granty.*
- *Przychody z grantów powinny iść też na pokrycie kosztów utrzymania bazy materialnej.*

6. Rozliczalność i transparentność w praktyce działania uczelni

Narzędzia i mechanizmy, które powinny być stosowane w uczelni w celu zapewnienia rozliczalności i transparentności:

- klarowny system księgowania oraz rachunkowość umożliwiającą monitorowanie sytuacji na bieżąco i kontrolowanie skutków podejmowanych decyzji.
- działanie rady uczelni, która będzie posiadała m.in. kompetencje w zakresie monitorowania i oceny finansowej działalności uczelni. Rada uczelni nie powinna być organem kontrolującym, działającym na zasadzie NIK.
- działanie systemu POL-on zawierającego szczegółowe informacje o uczelni.
- prowadzenie regularnych audytów w uczelni przez kompetentne jednostki zewnętrzne.
- stosowanie reguł tzw. kontroli zarządczej – powinny one być stosowane bo tego wymaga prawo, ale... trudno jednoznacznie stwierdzić czy jest ona efektywna, ten mechanizm spotyka się z dużym oporem i niezrozumieniem ze strony pracowników, w tym nauczycieli akademickich.
- prewencyjne kontrole są potrzebne – ich ilość powinna być utrzymywana w rozsądnych granicach.
- bardzo ważny jest odpowiedni dobór przez Rektora swoich współpracowników.

Interesujące uwagi:

- Sprawozdanie finansowe badane przez biegłego/audyt zewnętrzny oraz zachowane zasady rachunkowości
- Rada Uczelni – zewnętrzne spojrzenie, organ doradczy (?)
- Rola senatu jako przedstawiciela środowiska
- Kontrole wewnętrzne, NIK i nadzór ministerstwa
- Audyt wewnętrzny jako wsparcie
- Decyzji i zarządzenia Rektora regulujące kwestie prowadzenia i rozliczania prac badawczych.

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

- Różnorodne modele są proponowane, ale przeważa stanowisko, że wystarczające jest przestrzeganie przepisów dot. rachunkowości i kontrole biegłych rewidentów.
- Transparentność to przewidywalność – zaufanie do sposobu wydatkowania środków finansowych buduje się dzięki świadomości zasad, wedle których te środki są dzielone – „każdy wie, ile i za co dostanie”.
- Ciekawe indywidualne stanowisko – żądanie transparentności to efekt braku zaufania i niskiego kapitału społecznego (brak zaufania w sprawie celowości wydatkowania środków i zaufania do tych osób, które decydują o wydawaniu tych środków).
- Przekonanie o transparentności uczelni w praktyce.
- Sprawozdania rektora, księgowość, działanie kwestury, komisji finansowych – zapewniają dużą przejrzystość.
- Transparentność powinna też dotyczyć kwestii wynagradzania i obsady stanowisk.

Komentarz:

- *Nadzieja, że rada uczelni będzie wspierała zarządzanie, a w tym kontrolę zarządczą.*
- *Mechanizm kontroli zarządczej nie działa dobrze, często to jest fikcja – potrzebny jest komunikat do organów państwa, że kontrola taka nie jest skuteczna – potrzebne są działania w tym zakresie korygujące przepisy.*
- *Nadzieja związana z działaniem rady uczelni i na jej doradztwo w zakresie przenoszenia modeli zarządczych ze świata zewnętrznego, ale brak odnotowania, że rada ma konkretne kompetencje stanowiące i opiniodawcze.*

7. Dobre praktyki na rzecz poprawy efektywności ekonomicznej w uczelni

Przykłady konkretnych działań:

- Opracowywanie programów naprawczych dla jednostek organizacyjnych w słabej kondycji finansowej.
- Modelowanie działalności uczelni wedle wymagań algorytmu i monitorowanie efektów tego procesu.
- Opracowanie uczelnianych algorytmów podziału środków pomiędzy jednostki organizacyjne.
- Wskaźniki algorytmu ministerialnego przeniesione na poziom uczelni –porównanie algorytmu uczelnianego z algorytmem ministerialnym z analizą uwarunkowań i skutków.
- Przydatność i wykorzystanie systemów informatycznych.
- Działania dotyczące optymalizacji kosztów związanych z działalnością dydaktyczną - system rozliczania nauczycieli akademickich - zmiany zasad liczenia pensum, obniżenie liczby nadgodzin nauczycieli akademickich, ograniczanie zatrudnienia.
- Wprowadzenie systemów motywujących pracowników – zwiększanie wynagrodzenia pracowników za efektywną pracę, wsparcie finansowe dla zespołów badawczych, które pomimo pozytywnej oceny wniosku nie otrzymały grantu, podwyżki przy awansach, habilitacjach, doktoracie dla najlepszych pracowników wg. oceny parametrycznej, wprowadzenie przyspieszonej oceny indywidualnej pracowników o niskiej aktywności.
- Strategia umiędzynarodowienia uczelni - wspieranie młodych naukowców i doktorantów w procesie internacjonalizacji poprzez utworzenie specjalnych funduszy stypendialnych na wyjazdy, stypendia rektora dla studentów z zagranicy, zapewnianie odpowiednich warunków mieszkalnych dla profesorów i studentów z zagranicy.
- Działania usprawniające funkcjonowanie uczelni wykorzystujące wyniki profesjonalnych analiz przygotowywanych przez specjalistów - analityków dotyczących różnych kwestii, w tym kwestii kadrowych.

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

-
- Powołanie w uczelni zespołu radców prawnych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo zawieranych przez uczelnie umów z kontrahentami; może także innych zespołów doradczych.
 - Inwestycje – budowa centrów badawczo – rozwojowych, zakup nowoczesnej aparatury.
 - Działania termo-modernizacyjne, remontowe w celu uzyskiwania oszczędności.

Interesujące uwagi:

- Prawidłowe decyzje można podejmować wtedy. Kiedy mamy poprawną informację.
- Zarządzanie infrastrukturą (budynki) – optymalizacja wykorzystania.
- Nadzór nad pracownikami: w tym kontrola wyjazdów, efektywności pracy.
- Efektywne wykorzystanie infrastruktury badawczej i oprogramowania.
- Planowanie zatrudniania zgodnego ze strategią rozwoju jednostek organizacyjnych.
- Outsourcing części funkcji administracyjnych (usługi porządkowe, konserwacyjne).
- Decentralizacja finansów, klarowny podział subwencji z jasnym wskazaniem zadań i przekazaniem puli środków na ich realizację mechanizmy motywujące do generowania zysku.
- Ograniczanie zatrudnienia pracowników technicznych, których działania mogą być realizowane przez elektroniczne systemy nadzoru.
- Sprzedaż majątku niepotrzebnego do funkcjonowania uczelni i rozproszonego.
- Analiza zatrudnienia i w pewnych obszarach redukcja etatów przy jednoczesnym zwiększeniu wynagrodzenia pozostających pracowników przejmujących zadania zwolnionych.
- Stanowiska z-cy kanclerza ds. planowania i analiz oraz sporządzania planów remontowych i inwestycyjnych.
- Wykorzystanie własnych fachowców, za dodatkowym wynagrodzeniem zamiast zleceń na zewnątrz, do opracowywania projektów inwestycji.

Komentarz:

- *Przenoszenie małych centrów do małych budynków, dużych do dużych.*
- *Sprzęt ma na siebie zarabiać.*
- *Zatrudnianie kadry powinno następować w związku ze strategią i misją uczelni – małe uczelnie, muszą wybrać gdzie chcą być na poziomie excellence.*

8. Uwagi i wnioski końcowe

1. Rekapitulacja zbiorcza przywołanych wyników badania w słowach kluczowych:

Poziom systemowy

- Podmioty – Ministerstwo + Gospodarka, samorząd (regionalni liderzy).
- Model finansowania – subwencja (podstawa/dydaktyka) + konkursowy (badania, rozwojowe).
- Algorytm – Uniwersytety większy nacisk na umiędzynarodowienie, Techniczne nacisk na wdrożenia, patenty, komercjalizację).
- SSR – różnicowanie ze względu na kierunki kształcenia.
- Koszty stałe – subwencja i narzuty.

Poziom instytucjonalny

- Gospodarka finansowa – Centralizacja vs decentralizacja; system Mieszany, Decentralizacja;
- Transparentność – istotna ze względu na publiczne środki zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz uczelni;
 - ✓ Doradcza rola (Rada Uczelni i audyt wewnętrzny).
 - ✓ Transparentność wewnętrzna (Senat).

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

-
- ✓ Rozliczalność (spraw. finansowe, audyt zewnętrzny, zasady rachunkowości).
 - ✓ Kontrola (zewnętrzne, NIK).

2. Wnioski szczegółowe – do dyskusji

- Po wprowadzanej reformie uczelnie potrzebują czasu i spokoju, oraz gwarancji bezpieczeństwa w kontekście stałości pewnych mechanizmów. Mechanizmy przyznawania środków uczelni nie mogą być nieustannie modyfikowane.
- Uczelnie są zmęczone ciągłym dostosowywaniem się do coraz to nowych wizji urzędników. Ministerstwo i uczelnie za pośrednictwem KRASP powinny ze sobą realnie współpracować w celu wskazywania wspólnie najlepszej drogi rozwoju szkolnictwa wyższego.
- Państwo powinno mieć wyznaczone cele w ramach strategii rozwoju szkolnictwa wyższego, w tym m.in. określić ilu studentów chce kształcić w poszczególnych obszarach.
- MNiSW powinno jasno określić kierunek rozwoju szkolnictwa wyższego, ze należy dążyć do podwyższania jakości kształcenia - wspierać jakość a nie ilość. Nadmierne rozpraszanie środków wpływa negatywnie na jakość kształcenia
- Zasady finansowania ustalane są przez Ministerstwo zbyt późno, a czasami nawet działają wstecz. Uczelnie powinny jak najwcześniej otrzymywać środki z budżetu, ponieważ sprzyjałoby to podejmowaniu przez nie racjonalnych decyzji.
- Państwo musi zwiększać wysokość subwencji, aby był możliwy dalszy rozwój uczelni. Obecnie środki przeznaczane na szkolnictwo wyższe nie są adekwatne do jego skali działania i aktywności.
- Wzrost środków powinien umożliwić podwyżki wynagrodzeń dla nauczycieli akademickich i administracji. Jeżeli wcześniejsze zapowiedzi i obietnice Ministerstwa zostaną zrealizowane, zapewnione zostanie stabilne funkcjonowanie uczelni.
- Algorytm powinien być bardzo prosty, aby uniknąć sztucznego zawyżania wskaźników w celu polepszenia wyników finansowych. Najlepsze są proste wskaźniki, tradycyjnie występujące od zawsze w algorytmie: liczba studentów, liczba pracowników i na to nałożona jakość.
- Nowa ustawa zawiera zbyt rygorystyczne przepisy dotyczące odpowiedzialności rektora w kwestiach finansowych - większe niż poprzednia ustawa, a w tym zasady odwołania rektora bądź odwołania rektora. Przykładem może być zarzut „umyślnego łamania prawa skarbowego”, a także wykazanie „strat w bilansie” mogące skutkować zawieszeniem Rektora.
- Systemowo proponuje się: finansowanie ze strony państwa głównie poprzez subwencję z udziałem części konkursowej.
- Wzrost finansowania jest konieczny dla rozwoju uczelni, które mają ambitne plany i są dalekie od „rozrzutności”.
- Udział biznesu powinien być szczególnie wysoki na uczelniach technicznych, w pozostałych istotne byłoby, tak zwane „donation” mile widziane na każdej uczelni, ale na to potrzeba głębokich przemian kulturowych w społeczeństwie, a nie samych zmian w systemie HE.
- Instytucjonalnie: mniejsze, regionalne uczelnie są bardziej scentralizowane, a nawet obecnie zmierzają do dalszej centralizacji finansowej;
- Transparentność finansowa na poziomie centralnym w uczelni jest zapewniana, może rozmywać się na niższych poziomach lub jeśli chodzi o obsadę stanowisk, a nie jeśli chodzi o księgowość czy rozliczalność finansową.

Komentarz:

- *Wszyscy myślą o cięciu kosztów, także o inwestycjach*
- *Nie ma porównywalności poziomu finansowania, nie wiemy jaki jest poziom innych uczelni*

Projekt pomocowy MNiSW-PW pt. „POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW, NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”

Lider: prof. dr hab. Jerzy Woźnicki

- *Brakuje kultury społecznej na donation, należy zacząć promować to w mediach i w polityce państwa*
- *Spójna strategia i wąskie wyznaczone cele – to preferują małe uczelnie*
- *Metaforycznie – algorytm podziału środków podobny jest do „dzielenia tortu”, albo „przeciągania koldry” przez uczelnie.*

Posumowanie:

- Zgoda co do problemu braku dostatecznej stabilności zasad finansowania uczelni – „uczelnie to transatlantyki – skręcają bardzo powoli” (nie dający możliwości dostosowywania się do zmieniających się warunków, procesy zmian są wieloletnie, reguły finansowania muszą być wieloletnie).
- Różne podejścia do źródeł finansowania – dominuje budżet państwa, ale istotne są także inne źródła (uczelnie techniczne są bardziej nastawione na zewnątrz).
- Model finansowania uczelni zależy od jej wielkości, charakteru, a także celu, na który mają być przeznaczane środki.
- Finansowanie powinno być dokonywane na podstawie algorytmu – mimo że wciąż jest on krytykowany .

9. Rekomendacje

- Zostaną określone i przyjęte w dokumencie końcowym z Seminarium Rektorów w Poznaniu w wyniku Debaty Rektorów, w trzech kuriach adresowanych do:
 - ministra w Polsce
 - ministra w Ukrainie
 - wspólnie do ministrów w obu krajach