

A portrait of Marcin Wodziński, a middle-aged man with brown hair and blue eyes, wearing a light blue button-down shirt. He is standing in a library with bookshelves filled with books in the background. The lighting is soft, highlighting his face. A blue semi-transparent banner is overlaid at the bottom of the image, containing his name and the title of his book.

MARCIN WODZIŃSKI

Kandyduje



Kandyduję	2
Moja droga do kandydowania	4
Program	7
I. PENSUM	8
II. INFORMATYZACJA	9
III. ADMINISTRACJA	11
IV. PRESTIŻ	14
V. FINANSE	17

Kandyduję

Dlaczego? Bo od czterech lat Uniwersytet Wrocławski jest targany niepotrzebnymi konfliktami. Nie służy to ani Uniwersytetowi, ani nam, jego pracownikom i pracownikom, doktorantom i studentom. Wierzę, że stojącym za tym osobom przyświecało i przyświeca dobro uczelni, tak jak je rozumieją. Sądzę jednak, że traktowanie UWr na wzór korporacji jest równie szkodliwe, jak zakrywanie oczu na pogarszającą się pozycję uczelni i panujące warunki pracy. Sądzę, że możemy lepiej, a przede wszystkim zgodniej. Sądzę, że Uniwersytet potrzebuje kolegialności i przejrzystości, tak w podejmowaniu strategicznych decyzji, jak i ich codziennym wdrażaniu.

KANDYDUJĘ też dlatego, że nie zgadzam się z wieloletnią polityką UWr, zgodnie z którą rozwiązaniem problemów finansowych są – głównie lub wyłącznie – cięcia budżetowe i wyprzedawanie sreber rodowych. Zamiast tego UWr powinien skupić się na zwiększeniu przychodów. Uniwersytet może i powinien zbudować wieloletni plan dochodów z zarządzania nieruchomościami, a nie je wyprzedawać. Może też podjąć skuteczniejsze działania lobbingsowe, od szczebla miejskiego i wojewódzkiego, po współpracę z ministerstwem, rządem i agendami Unii Europejskiej. Może też – dzięki lepszemu wsparciu – pozyskiwać więcej grantów. A najszybciej – może i powinien uporządkować budżet. To pozwoli zainwestować oszczędzone pienią-

dze tam, gdzie mamy największe zaległości, czyli w płace. Szybka zmiana jest tu możliwa i konieczna.

KANDYDUJĘ również dlatego, że nie godzę się na przeciążenie nas najwyższym wśród polskich uniwersytetów pensum. Ze wstępnych wyliczeń (bez dostępu do pełnych danych księgowych i kadrowych) wynika, że obniżenie pensum z 240 do 225 godzin kosztowałoby uczelnię mniej niż 0,5% wydatków na płace, a więc jest osiągalne od zaraz. Dalsze obniżanie do 210 godzin dla adiunktów, asystentów i wykładowców, a do 180 godzin dla profesorów uczelni jest – moim zdaniem – możliwe w ciągu najbliższej 4-letniej kadencji rektora.

KANDYDUJĘ też dlatego, że mam dość zmagania się z systemem administracyjnym, w którym setki ciężko pracujących osób wykonują pracę, która zbyt często jest – dla nich i innych – źródłem frustracji, a nie zadowolenia. Administracja może działać efektywniej. Dowodem te jej części, które już dziś funkcjonują dobrze. Dobra administracja nie może być jednak wynikiem determinacji indywidualnych pracowników, zmagających się z nieprzyjazną organizacją pracy i niewydolnymi systemami informatycznymi. Dostarczenie skutecznych narzędzi pracy i reorganizacja administracji wokół zasady pomocniczości to zadania, które w krótkim czasie mogą poprawić warunki pracy nas wszystkich.

Mam też dość spychania na nas, pracowników naukowo-dydaktycznych wielokrotnie powtarzanych, prostych czynności sprawozdawczych, raportowych, czy kontrolnych, które systemy informatyczne uczelni powinny generować automatycznie. Wyposażenie Uniwersytetu w sprawny, zintegrowany system informatyczny jest możliwe. Tak, jak możliwa jest przyjazna i efektywna obsługa usług informatycznych. Wiemy to choćby z podglądania innych nieodległych uczelni.

KANDYDUJĘ dlatego, że niepokoi mnie spadek prestiżu UWr. Najprostszym tego sygnałem jest pozycja w rankingach: w ostatnich 15 latach według „Perspektyw” spadliśmy z 3. na 19. miejsce. Wiem. Rankingi to tylko rankingi. Coś jednak pokazują. A po-

twierdzą to inne wskaźniki: obecność pracowników naszego Uniwersytetu w ogólnopolskich i międzynarodowych ciałach przedstawicielskich, korporacjach uczonych (PAN, PAU, AE i inne), gremiach decyzyjnych itd. Trend można odwrócić. Ale najpierw trzeba przyznać, że mamy problem. A potem podjąć skoordynowaną, wymierzoną na długofalowy efekt pracę budowania pozytywnego obrazu uczelni, pokazywania tego, co najlepsze, wspierania awansów, obecności w pozauczelnianych gremiach, ciałach eksperckich. Nie zrobi tego ani obecny, ani nowy rektor. Możemy to zrobić tylko wspólnie.

Marcin Wodziński

Moja droga do kandydowania

Jestem związany z Uniwersytetem Wrocławskim od niemal 40 lat, najpierw jako student, potem doktorant i pracownik naukowo-dydaktyczny wszystkich szczebli. Uczę, prowadzę badania, od lat kieruję Katedrą Judaistyki. Współtworzyłem ważne rozwiązania instytucjonalne na UWr i poza nim (ostatnio Centrum Humanistyki Cyfrowej), reprezentowałem naszą uczelnię w krajowych i międzynarodowych gremiach. Mimo to – w związku z niesprawowaniem funkcji w centralnej administracji uczelnianej – moja kandydatura może niektórym wydawać się nieoczywista. Dlatego pokrótce przedstawię swoją drogę do kandydowania.

Doświadczenie naukowe

Po polonistycznym magisterium (1991) i hebraistycznym doktoracie w Studium Śląskoznawczym (1995) uzyskałem historyczną habilitację (2003) i profesurę (2010). Interdyscyplinarność moich badań sięga jednak dalej: poza historią społeczną i literaturoznawstwem prowadzę badania z obszaru historii kultury, geografii historycznej i socjologii religii. To przekraczanie granic pozwala mi – jak sądzę – lepiej rozumieć uniwersytet w jego badawczej złożoności i pomogło osiągnąć miejsce, w którym jestem dziś: wydaję autorskie monografie w najważniejszych globalnych wydawnictwach akademickich (m.in. Princeton, Oxford, Liverpool; dotychczas 12 monografii), publikuję w najlepszych

pismach z mojej dyscypliny, jedno z nich redaguję. Za osiągnięcia naukowe uzyskałem m.in. nagrodę Jana Karskiego i Poli Nirenskiej (2011), National Jewish Book Award (2019), nagrodę specjalną “Polityki” (2020), Irena Sendler Memorial Award (2023), kilkakrotnie nagrody premiera. Mój atlas chasydyzmu trafił na listę najlepszych książek roku 2018 „Financial Times”. Prowadziłem ponad 20 krajowych i międzynarodowych grantów. Jestem członkiem Academia Europaea i Polskiej Akademii Nauk. Wypromowałem 5 doktorów (i dwoje doktorów honorowych, Moshe Rosmana i Olgę Tokarczuk).

Wiem, jak funkcjonuje globalna nauka i co możemy zrobić, by czerpiąc z sukcesów naszych uczonych, zbliżyć się jako Uniwersytet do tych najlepszych. Chciałbym tej wiedzy użyć.

Współpraca międzynarodowa

W sumie spędziłem ok. 8 lat poza Wrocławem na uczelniach od Stanów Zjednoczonych i Kanady, przez Niemcy i Izrael po Chiny i Australię. Byłem m.in. stypendystą dwóch instytutów studiów zaawansowanych (Penn i Uniwersytet Hebrajski), gościnnie wykładałem na ok. 40 uniwersytetach od Stanforda, przez Columbię, Penn, Albertę, Toronto, Oxford, NYU, UCL, CEU, po Kapsztad i Uniwersytet Monasha w Melbourne. Wykładałem też w Bibliotece Kongresu USA, Sejmie RP, czy muzeach Norwegii, Czech, RPA, USA,

Izraela i Polski. Pomagałem tworzyć programy judaistyczne na Uniwersytecie Karola w Pradze, a ostatnio Uniwersytecie Alberty. Napisałem ponad 40 recenzji doktorskich, habilitacyjnych i profesorskich w większości dla uczelni zagranicznych, m.in. uniwersytetów Stanforda, Browna, Hebrajskiego, Telawiwskiego, Ben-Guriona, Bar-Iłana. Dłuższym pobytom w Stanach Zjednoczonych, Izraelu i Chinach – a także wspólnym projektom, publikacjom i innym formom współpracy naukowej – zawdzięczam intensywne kontakty międzynarodowe i dobrą orientację w organizacji i sposobach funkcjonowania tych uczelni. Uniwersytet Wrocławski może nie tylko wykorzystać niektóre z tych rozwiązań, ale też nawiązać z tymi uczelniami bliską współpracę.

Kompetencje organizacyjne

Katedra Judaistyki rozpoczynała 30 lat temu jako jednoosobowa pracownia w ramach Instytutu Filologii Polskiej. Dzięki wsparciu licznych osób, konsekwentnie budowanemu zespołowi i wielkiemu wysiłkowi organizacyjnemu całego zespołu, jest to dziś jedna z najlepszych judaistik w Europie, atrakcyjna dydaktycznie, naukowo, a nawet lokalowo. W sytuacji globalnego kryzysu humanistyki lubię żartować, że jesteśmy najszybciej rosnącą humanistyczną katedrą w kosmosie. 15-osobowy zespół prowadzi dziś judaistyczne studia licencjackie i magisterskie, kształci doktorantów, prowadzi projekty badawcze (w tej chwili 11), publikacje zajmują istotne miejsce w międzynarodowym obiegu naukowym, a konferencje przyciągają wybitnych badaczy z całego świata i wspierają intensywną wymianę naukową. Dzięki darczyńcom i pomocy wydziału (który sfinansował drugą połowę remontu) siedziba Katedry jest jed-

ną z najlepiej wyremontowanych i sensownie urządzonych przestrzeni Uniwersytetu, tętniącą życiem naukowym, dydaktycznym, kulturalnym i społecznym. Ci, którzy byli, wiedzą. Tych, którzy jeszcze nie widzieli, zapraszam.

Wyzwaniem organizacyjnie dużo większym niż Katedra Judaistyki było Muzeum Polin, z którym współpracuję od 2000 roku, najpierw jako konsultant i historyk odpowiedzialny za galerię XIX wieku, a w końcu jako główny historyk. W tej roli koordynowałem pracę dużego ponad 100-osobowego zespołu przygotowującego wystawę główną, prowadziłem działania fundraisingowe, organizowałem pracę historyków i projektantów w czterech krajach na trzech kontynentach. Warta ponad 130 mln zł wystawa główna powstała w całości z darowizn, w których pozyskiwaniu uczestniczyłem. Z muzeum współpracuję do dziś, obecnie jako członek Komisji Historycznej.

Doświadczenia wyniesione z tych instytucji okazują się przydatne w moich codziennych działaniach na forum różnych gremiów uczelnianych i mogą pomóc w zarządzaniu całym uniwersytem, oczywiście z uwzględnieniem specyfiki i różnicy skali tych instytucji.

Kompetencje społeczne

Sukces Polin i Katedry Judaistyki to w dużej mierze osiągnięcie dobrze współpracującego zespołu, kultuwującego to, co w jego członkach najlepsze, budującego wzajemne zrozumienie i przyjazne warunki rozwoju. Jak sądzę, mój wkład w sukces obu tych instytucji to właśnie umiejętność pracy w zespole, z ludźmi i dla ludzi, oraz otwartość na innych. Dzięki temu potrafię współpracować z bardzo różnymi osobami i instytucjami, od szkół, fundacji i samorządów, po artystów,

naukowców i przedsiębiorców. Wierzę, że to samo jest możliwe w większej skali Uniwersytetu Wrocławskiego i że właśnie tego UWr potrzebuje.

W końcu, mam wielką nadzieję, że zespół doświadczonych pracowników naszego Uniwersytetu, który przekonał mnie do kandydowania, miał rację. Tak szerokie wsparcie

jest dla mnie ważne. A życzliwość wielu osób, które w trakcie spotkań dzielą się swoimi doświadczeniami i przemyśleniami, a później współpracują w wypracowywaniu nowych rozwiązań programowych, przekonuje mnie, że możemy wspólnie pracować na rzecz lepszego uniwersytetu. Jako wspólnota akademicka to potrafimy najlepiej.

Program

Priorytety, które staną przed przyszłym rektorem, to wymóg transparentnego, kolegialnego i konsensualnego liderowania lepszemu uniwersytetowi, w którym ciała kolegialne wszystkich szczebli nie tylko się szanuje, ale też czerpie się z ich zbiorowej mądrości; uniwersytetowi, w którym konflikt nie jest regułą, a wzajemne zrozumienie i współpracę uznajemy za naczelną zasadę *universitas*. Pozostałe omawiam poniżej w kolejnych częściach nt. obniżenia pensum, poprawy obsługi informatycznej, usprawnienia administracji, przeciwdziałaniu wizerunkowemu kryzysowi i uporządkowania finansów. Nie obejmują one wszystkich obszarów działalności Uniwersytetu, a nawet nie wspominają o najważniejszych, czyli dydaktyce i badaniach naukowych. To dlatego, że program streszcza to, co jest najpilniejszym i najważniejszym dziś obszarem wymagającym zmiany, a nie to, nad czym musimy w kolejnych latach wspólnie pracować.

Priorytety na dziś streścić można w następujących punktach:

- W roku akademickim 2024/25 obniżę pensum profesorów uczelni z 240 do 210 godzin, a adiunktów i asystentów z 240 do 225 godzin. Jestem również zdeterminowany, by w kolejnych 3 latach obniżyć pensum profesorów uczelni do 180 godzin, a adiunktów i asystentów do 210 godzin.
- Dzięki integracji i usprawnieniu systemów informatycznych zapewnię wygodny i bezpieczny dostęp do potrzebnych danych, poprawię jakość wsparcia informatycznego i poprawię jakość pracy administracyjnej na UW.
- Wprowadzę partycypacyjny model zarządzania uczelnią, oparty na transparentności, kolegialności i konsensualności w podejmowaniu ważnych dla uczelni decyzji.
- Szybko i radykalnie usprawnię procedury przetargowe oraz obsługę prawną uczelni.
- Rozwinę administracyjne wsparcie procesu składania, prowadzenia i rozliczania grantów.
- Wprowadzę zasadę pomocniczości, wspierającą administrację w rozwiązywaniu problemów w pełnym porozumieniu między pracownikami administracji i naukowo-dydaktycznymi.
- Powołam grupę zadaniową specjalizującą się w śledzeniu konkursów, nagród i innych wyróżnień, profesjonalnie przygotowującą zgłoszenia pracowników UW i monitorującą procesy decyzyjne.
- Rozwinę sieć współpracy, w tym zwłaszcza regionalnej i transregionalnej, np. powołując Radę Regionalną Uczelni.
- Stworzę finansowe i instytucjonalne mechanizmy wsparcia pracowników UW w międzynarodowych procedurach publikacyjnych, tak książek, jak i artykułów.

- o Położę nacisk na zwiększenie wpływów budżetowych UWr w celu zwiększenia wynagrodzeń pracowników i poprawy warunków bieżącej działalności uczelni.
- o Podejmę działania na rzecz korekty krzywdzących dla UWr zasad przyznawania subwencji ministerialnej i będę wspierał inne działania na rzecz zwiększenia subwencji.
- o Wykorzystam moje dotychczasowe doświadczenia do skutecznego pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych przez tzw. fundraising.
- o Przez profesjonalizację odpowiednich służb uniwersyteckich położę nacisk na pozyskiwanie dodatkowych środków ministerialnych, innych jednostek administracji publicznej i agend europejskich.
- o Wprowadzę konsekwentny program jawności finansowej uczelni na wszystkich jej szczeblach.

I. Pensum

Według ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, pensum pracowników badawczo-dydaktycznych może wynosić co najwyżej 240 godzin dydaktycznych. Ale może wynosić mniej. Uniwersytet Wrocławski jako jedyny spośród pierwszoligowych polskich uczelni przyjął najwyższe możliwe obciążenia dydaktyczne pracowników. Na pozostałych uczelniach (np. UW, UJ, UAM, UMK, UG, UŚ) pensum adiunktów wynosi 210 godzin, a profesorów uczelni 180 (poza UW, gdzie wynosi 210). Wymownie ilustruje to zamieszczona tu tabela.

Choć przez lata słyszeliśmy, że zmiana tego stanu rzeczy jest niemożliwa, to nie ma żadnych powodów, aby pensum na UWr było wyższe niż na innych uczelniach, z którymi się porównujemy. Tak wysokie obciążenie dydaktyczne w powiązaniu z nadmiarem za-

dań organizacyjnych ma negatywny wpływ na naszą pracę naukową, dydaktyczną, a także – pośrednio – wysokość zarobków. Tak rażące przeciążenie dydaktyką jest szczególnie nieuczciwe i niszczące w przypadku asystentów, których wynagrodzenia są bliskie pensji minimalnej, a oczekiwania dydaktyczne od pierwszego roku pracy bardzo wysokie (inaczej niż na kilku innych uczelniach, gdzie rozpoczynający pracę asystent może liczyć na system wsparcia i zniżek).

Obniżenie pensum będzie miało oczywiście konsekwencje finansowe. Według wstępnych wyliczeń należy oczekiwać, że większość pracowników, szczególnie w początkowym okresie, pozostanie przy aktualnym obciążeniu 240 godzin i obniżenie pensum zwiększy liczbę ich nadgodzin (a więc spowoduje raczej wzrost ich świadczeń niż obniżenie liczby prowadzonych zajęć). Szacujemy koszt pierwszego etapu (obniżenie pensum profesorów Uniwersytetu do 210 godzin oraz adiunktów i asystentów do 225 godzin.) poniżej 2,5 mln zł, to jest około 0,5% budżetu uczelni na wynagrodzenia. Wiemy, że środki te są osiągalne. W dłuższej perspektywie należy oczekiwać, że wielu pracowników zainteresowanych rozwojem kariery naukowej skoncentruje się na pracy naukowej i skorzysta ze zmniejszenia pensum.

Naszym celem jest dalsze obniżenie pensum w trakcie najbliższej 4-letniej kadencji, do 210 godzin dla adiunktów i asystentów, a do 180 godzin dla profesorów uczelni, co może ponownie kosztować ok. 2,5 mln zł rocznie. Bez dogłębnego zapoznania się z sytuacją finansową uczelni nie mogę tego odpowiedzialnie obiecać. Jestem jednak zdecydowany, aby do tego celu doprowadzić i traktuję ten punkt jako jeden z priorytetów mojego programu. Nie tylko wyborczego.

	UG	UJ	UŚ	UW	UMK	UAM	UWR
pensum pracowników badawczo-dydaktycznych							
profesor	180	180	180	180	180	180	180
prof. uczelni	180	180	180	210	180	180	240
prof. wizytujący	60	180	210	210	210	180	240
adiunkt z hab.	210	180	210	210	210	210	240
adiunkt	210	210	210	210	210	210	240
asystent	240	210	210	210	210	210	240
pensum pracowników dydaktycznych							
profesor	300	240	360	240	360	240	360
prof. uczelni	300	270	360	270	360	240	360
prof. wizytujący	60	210	360	270	360	240	360
adiunkt	330	330	360	360	360	330	360
starszy wykładowca	360	360	360	360	360	330	360
wykładowca	360	360	360	360	360	360	360
asystent	360	360	360	360	360	360	360
lektor	540	540	540	540	540	540	540
instruktor	540	540	540	540	540	540	540

Należy też pamiętać, że obniżenie pensum będzie miało bezpośredni pozytywny wpływ nie tylko na naszą pracę naukową, dydaktyczną, czy zarobki. Na wydziałach słabiej obciążonych dydaktyką spowoduje to bezkosztowe urealnienie obciążeń i wymagań dydaktycznych, a tam, gdzie zapotrzebowanie na dydaktykę jest duże, umożliwi lepsze dostosowanie obciążeń do oczekiwań poszczególnych pracowników i potrzeb jednostek. Zmniejszenie pensum odblokowuje też ścieżki awansu zawodowego ok. 250 pracowników dydaktycznych, a być może umożliwi pewnej liczbie pracowników badawczo-dydaktycznych rozważenie sensownego przejścia na etaty dydaktyczne. W szerokiej dyskusji z całą społecznością akademicką chcemy wypracować i wdrożyć atrakcyjną, korzystną jednocześnie dla pracownika i uniwersytetu ścieżkę awansu zawodowego pracowników dydaktycznych, tak aby najlepsi

dydaktycy mogli podjąć zatrudnienie jako adiunkci i profesorowie dydaktyczni z pensum wyraźnie niższym niż obecne 360 godzin.

II. Informatyzacja

Wszyscy na co dzień stykamy się z działaniem uniwersyteckich systemów informatycznych i administracją (po jednej czy drugiej stronie biurka). I wszyscy wiemy, że wymagają one wsparcia. Moim priorytetem jest jak najszybsze wprowadzenie jednolitych, jasnych, prostych procedur administracyjnych i informatycznych, które będą wspierały prowadzenie badań naukowych, dydaktykę, administrację, doktorantów i studentów we wszystkich aspektach życia akademickiego. Oznacza to zarówno konieczność zmian, jak i stabilności i bezpieczeństwa systemu i ludzi. Proces zmiany zaprojektujemy wspólnie z wszystkimi zainteresowanymi. A potem będziemy go wdrażali możliwie szybko, ale i rozważnie,

transparentnie, z zachowaniem odpowiednich okresów przejściowych. Tak, abyśmy płynnie stali się lepszą uczelnią.

ZACZNIJMY OD INFORMATYZACJI

Dziś bolączką UWr jest współlistnienie licznych, niekompatybilnych i słabo ze sobą współpracujących systemów informatycznych. Ich obsługa jest niepotrzebnie czasochłonna i zmusza do wielokrotnego wykonywania tych samych czynności. Nawet jeśli kiedyś te oddzielne systemy były tańsze niż wysokiej jakości system zintegrowany, to przez minione lata wielokrotnie przepłaciłmy tę różnicę ceny, niepotrzebnie powtarzając prace, które mogły i powinny być wykonane za nas przez jeden system.

Dlatego podstawowym celem na dziś jest maksymalna integracja systemów informatycznych działających na Uniwersytecie tak, aby zapewniały płynny i skuteczny przepływ informacji, ich bezpieczeństwo i łatwość dostępu. Jedno logowanie i jedno kliknięcie powinno umożliwiać szybki dostęp do danych aktualnych i dopasowanych do potrzeb indywidualnych użytkowników, od rektora, przez dziekanów, przewodniczących rad dyscyplin, dyrektorów instytutów i kierowników grantów, po indywidualnych pracowników, doktorantów i studentów. Szczególnie ważne jest wdrożenie jednego systemu zarządczego klasy ERP (Egeria, Teta, delegacje, EZD), pełne wdrożenie systemu zarządzania informacją o badaniach naukowych OMEGA PSiR, integracja dokumentacji toku studiów, automatyczne i szybkie księgowanie dokumentów finansowych i kosztowych, automatyczne wypełnianie formularzy danymi dostępnymi w systemach informatycznych UWr. Niektóre z tych procesów już się toczą. Wiele innych wciąż stoi w miejscu. Dlatego potrzebujemy

przyspieszenia i wdrożenia kompleksowych, przyjaznych w użytkowaniu rozwiązań dla całego Uniwersytetu.

Tu ważne zastrzeżenie: integracja systemów obsługujących administrację czy studentów nie może oznaczać centralizacji wszystkiego, co cyfrowe. Wręcz przeciwnie. Dydaktyczne czy naukowe zasoby i usługi cyfrowe muszą pozostać na wydziałach, bo tam – ze względu na swą specyfikę – są dostosowane do lokalnych potrzeb i tam najlepiej zarządzane. Co więcej, scentralizowana dziś obsługa usług informatycznych musi zostać dofinansowana i przebudowana tak, by jednocześnie zapewnić bezpieczeństwo i sprawność centralnych systemów informatycznych, ale i na bieżąco realizować potrzeby szeregowych pracowników na wydziałach i w instytutach.

PO CO?

Zintegrowanie źródeł informacji, pozwalające na używanie danych bez konieczności ich wielokrotnego wprowadzania, odciążą pracowników administracyjnych i zmniejszy liczbę błędów. Wesprze też pracowników naukowo-dydaktycznych w obszarze sprawozdań, rozliczeń wydatków, raportowania, a tym samym zmniejszy nakład pracy na czynności administracyjne. W połączeniu z upowszechnieniem podpisu elektronicznego i cyfrowym zatwierdzaniem dokumentów pozwoli to na błyskawiczne procedowanie dokumentów w wersji elektronicznej, wyeliminuje długą drogę wieloszczeblowej akceptacji dokumentów w wersji papierowej, przyspieszy procesy decyzyjne, znacznie skróci czas realizacji spraw, a nawet przybliży nas do celów ekologicznych, które Uniwersytet musi sobie postawić (o tym w osobnym tekście).

8 ZASAD GŁÓWNYCH

Zmiana funkcjonowania systemów informatycznych na Uniwersytecie musi oprzeć się na kilku sprawdzonych już na wielu uczelniach zasadach. Są to:

- 1) Maksymalna **integracja systemów informatycznych** i unifikacja baz danych.
- 2) Zapewnienie **wygodnych i bezpiecznych mechanizmów dostępu** do potrzebnych danych.
- 3) Klarowne **przypisanie i komunikacja ról**, zadań i odpowiedzialności w działaniach wsparcia, zapewnienie środków na rzetelną obsługę systemów informatycznych uczelni.
- 4) Stała kontrola i doskonalenie **jakości wsparcia** poprzez rozwój służb informatycznych oraz ich kompetencji zorientowany na skuteczne i aktywne wsparcie pracowników, studentów i doktorantów.
- 5) Zapewnienie ciągłego dostępu do **bieżącej informacji finansowej** jednostkom organizacyjnym UWr, a wszystkim zatrudnionym – klarownej informacji finansowej, dotyczącej środków będących w ich dyspozycji (w tym przejrzystej informacji dotyczącej płac).
- 6) Usprawnienie **relacji studenta z uczelnią** ułatwiające studiowanie, np. możliwość załatwienia większości spraw on-line, elektroniczny plan zajęć dostępny na urządzeniach mobilnych, sprawna informacja o procesie kształcenia, ocenach, terminach zaliczeń i egzaminów; informacja o lokalizacji obiektów i sal dydaktycznych.
- 7) Szerokie wykorzystanie **nowoczesnego e-learningu** oraz poprawa jakości i dostępności kształcenia z wykorzystaniem Platformy E-learningowej Uniwersytetu Wrocławskiego, zarówno w zakresie oferowanych kursów jak i narzędzi do

tworzenia nowych materiałów (np. baza formatów, zdjęć i innych graficznych elementów pozwalających na sprawne tworzenie atrakcyjnych materiałów dydaktycznych).

- 8) Zapewnienie **bezpieczeństwa informacyjnego Uczelni** dzięki wypracowaniu i praktycznemu wdrożeniu jasnych, precyzyjnych i dobrze zdefiniowanych reguł ochrony krytycznych danych, zasobów i systemów.

PODSUMOWUJĄC

Tak przebudowane systemy informatyczne i sprawne wsparcie ich użytkowników sprawiają, że praca i studiowanie będą łatwiejsze, informacja jednocześnie bezpieczniejsza i łatwiej dostępna, a relacje między pracownikami różnych szczebli klarowniejsze. A to umożliwi przebudowę działania uczelnianej administracji...

III. Administracja

Pierwszym, koniecznym warunkiem poprawy warunków pracy uczelnianej administracji jest dostarczenie jej sprawnych, zintegrowanych narzędzi cyfrowych. Dopiero tak przebudowane systemy informatyczne umożliwią poprawę działania uczelnianej administracji, dziś permanentnie przeciążonej niepotrzebną pracą, ale też – z powodu braku dostępu do wielu kluczowych danych – nieefektywnie zarządzającej zasobami. W sytuacji, gdy nie mamy pełnego obrazu procesów administracyjnych (a do tego potrzebne są skuteczne i zintegrowane systemy informatyczne), nie jesteśmy w stanie sprawdzić, gdzie administracja się zatyka i – ewentualnie – gdzie jest nieefektywna z innych powodów.

Najpilniejsze zadania związane z poprawą działalności administracji (poza wspomnianą już informatyzacją) dotyczą: 1) partycypacyjnego modelu zarządzania, 2) adekwatnego podziału kompetencji między szczeblami i działami administracji, 3) sprawnych procedur przetargowych, 4) wsparcia prawnego oraz 5) pomocy w przygotowaniu wniosków konkursowych.

MODEL PARTYCYPACYJNY

Najważniejsza zmiana organizacyjna, jaką Uniwersytet musi podjąć w procesie naprawy administracji, to wprowadzenie (a nie tylko postulowanie) partycypacyjnego stylu zarządzania, kolegialności i konsensualności w podejmowaniu ważnych dla uczelni decyzji. Muszą być one podejmowane w dialogu ze społecznością akademicką i jej statutowymi przedstawicielami, potem jasno komunikowane i wdrażane przez wszystkie szczeble uczelnianej administracji, a na końcu weryfikowane przez sprawny system informacji zwrotnej. Oznacza to znacznie intensywniejszy udział istniejących ciał kolegialnych w uczelnianych procesach decyzyjnych oraz powołanie nowych (stałych i zadaniowych) zespołów reprezentujących wszystkie strony procesu administracyjnego.

PODZIAŁ KOMPETENCJI

Nadmiernie scentralizowana, silnie hierarchiczna struktura, w której nawet najdrobniejsze decyzje podejmowane są centralnie, jest nieprzyjazna, niepotrzebnie pracochłonna i nieefektywna. Dlatego na UWr musimy wdrożyć system, w którym decyzje podejmowane będą na adekwatnym do wagi sprawy, możliwie niskim poziomie. Przyczyni się to do skrócenia i uproszczenia procedur zatwierdzania kosztów lub akceptacji wnio-

sków, od najdrobniejszych kwestii zatwierdzanych na poziomie kierownika grantu, zakładu lub katedry do kluczowych decyzji podejmowanych centralnie. Powołanie zespołu odpowiedzialnego za analizę obecnej struktury decyzyjnej UWr i sprawne wdrożenie rekomendowanych usprawnień będzie jednym z najpilniejszych zadań stojących przed nową władzą rektorską UWr.

ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

Przykłady innych uczelni pokazują, że skrócenie i zautomatyzowanie procedur przetargowych w ramach obowiązujących przepisów prawnych jest możliwe. Wymaga to jednak stworzenia planu, którego główną zasadą będzie ograniczenie do minimum uciążliwości i opieszłości procedur. Konieczne jest też ciągłe monitorowanie procesu zamówień publicznych, by skrócić czas oczekiwania na akceptację wniosków i umożliwić płynną działalność. W tym zakresie mamy gotowe już do przeniesienia na UWr wzory z innych polskich uniwersytetów, na których proces zamówień publicznych odbywa się sprawniej.

OBSŁUGA PRAWNA

Dziś Uniwersytet pozbawiony jest aktywnego i przyjaznego wsparcia prawnego. Dotyczy to zarówno uczelnianych regulacji prawnych, przygotowywanych na uczelni umów z kontrahentami jak i monitorowania zmian w prawie wyższego rządu i dostosowania do nich przepisów wewnętrznych UWr.

W procesie przygotowania dokumentów prawnych konieczna jest zmiana zasady funkcjonowania służb prawnych i proaktywne wspieranie pracowników. Nie może być tak, że Biuro Radców Prawnych jedynie recenzuje propozycje zapisów prawnych

przygotowane przez pracowników UWr, nie uczestnicząc w ich przygotowaniu i nie proponując, jak owe dokumenty poprawić. Konieczne jest odwrócenie procedur: najpierw przygotowanie zbioru typowych regulaminów, porozumień, umów i innych dokumentów, a następnie aktywna współpraca między zespołem prawnym i szukającymi konkretnych rozwiązań pracownikami. To nie tylko przyspieszy i ułatwi tworzenie na UWr rozwiązań prawnych, ale też poprawi jakość i ograniczy ryzyka z tym związane. Przyczyni się również do usprawnienia współpracy naszej Uczelni ze środowiskiem zewnętrznym, zarówno podmiotami publicznymi, jak i biznesem.

Drugi równie istotny problem obsługi prawnej to brak efektywnego monitorowania ogólniejszych zmian prawnych i ich szczegółowych skutków dla funkcjonowania UWr. Przewodniczący rad dyscyplin naukowych przerabiali ostatnio horror nieważności obronionych w ostatnich miesiącach doktoratów i habilitacji. Tak być nie musi i nie powinno. Służby prawne Uniwersytetu muszą na bieżąco, wyprzedzająco wypracowywać adekwatne rozwiązania, a nie czekać, czy i kiedy nasi pracownicy zderzą się z murem.

WNIOSKI GRANTOWE

Pomoc w formalnym i finansowym przygotowaniu wniosków grantowych to zagadnienie zupełnie innego formatu. Chodzi o zmiany, które – korzystając z dobrych praktyk i wcześniejszych doświadczeń gromadzonych na UWr – przełożą się na radykalną poprawę procesu przygotowania wniosków grantowych, a ich efektem będzie skokowy wzrost liczby grantów przyznawanych pracownikom UWr. Żeby było jasne: nikt nie musi wnioskować o granty. Jeśli ktoś buduje swoją

kariere akademicką bez potrzeby ubiegania się o zewnętrzne finansowanie, nie może być za to karany. Ale równocześnie Uniwersytet musi zrobić wszystko, aby wspierać tych, którzy o grant chcą się ubiegać, bo jest to korzystne i dla rozwoju naukowego, i dla finansów tak grantobiorcy, jak i uczelni.

Dobrym działaniem zmierzającym do stworzenia skutecznego systemu pozyskiwania grantów było powołanie Uniwersyteckiego Centrum Humanistyki Cyfrowej, które wspiera wnioskodawców w definiowaniu wymagań sprzętowych oraz operacji cyfrowych w zakresie pobierania, przechowywania oraz analizy danych w ich projektach (dziękuję JM Rektorowi za wsparcie tego projektu). Równolegle konieczna jest dalsza poprawa obsługi administracyjnej, zwłaszcza finansowej na każdym etapie wnioskowania, prowadzenia i rozliczania grantów. Szczególny nacisk musi być położony na pomoc w pozyskaniu grantów zagranicznych, ważnych nie tylko jako źródło finansowania badań i dodatkowy dochód dla uczelni, ale również jako istotny składnik algorytmu ministerialnej subwencji. Wszystko to wymaga rozwoju kompetentnych struktur administracyjnych najbliższych wnioskodawców, a więc na wydziałach i w instytutach. Kilka jednostek wprowadziło już takie rozwiązania. Będę dążył do przeniesienia ich na wszystkie nasze wydziały.

DOCELOWO

Administracja Uniwersytetu wymaga stopniowego przebudowywania priorytetów. Do tego konieczne jest wprowadzenie drożnych kanałów informacji zwrotnych i podstawowej **zasady pomocniczości**, wedle której administracja byłaby skoncentrowana na rozwiązaniu problemu w określonym lub uzgod-

nionym terminie, w pełnym porozumieniu między pracownikami administracji i naukowo-dydaktycznymi. Sprawne rozwiązanie problemu musi być w równej mierze celem przychodzącego z problemem pracownika, jak i uczestniczącej w tym administracji.

Nie zapominam też, że zbudowanie dobrej administracji wymaga zainwestowania w jej jakość. To nie tylko poprawa procedur i cyfrowych narzędzi pracy, ale też podstawowa kwestia godziwej płacy za solidną pracę. Zmiana zasad finansowych na UWr musi doprowadzić do poprawy płac wszystkich pracowników, w tym administracji. Dotyczy to szczególnie pracowników najgorzej zarabiających.

Równolegle Uniwersytet musi poprawić czytelność ścieżek stabilnego rozwoju zawodowego i kariery pracowników administracji. To powinno znaleźć wsparcie w skrojonej do faktycznych potrzeb pracowników ofercie systematycznych szkoleń.

Aby zapewnić wpływ wszystkich pracowników Uczelni na wprowadzanie tych zmian, chciałbym powołać radę złożoną z przedstawicieli różnych pionów i różnych szczebli administracji, pracowników odpowiedzialnych za uczelnianą infrastrukturę, ale przede wszystkim z silną reprezentacją pracowników naukowo-dydaktycznych, którzy mogliby na bieżąco określać priorytety, definiować potrzeby i monitorować problemy w usprawnianiu procesów administracyjnych i systemów informatycznych, aby skutecznie eliminować istniejące niedoskonałości.

Cel tego wszystkiego? Lepszy Uniwersytet.

iv. Prestiż

Wszyscy postrzegamy naszą uczelnię jako jedną z najważniejszych i najlepszych pol-

skich szkół wyższych, a na pewno jeden z najlepszych polskich uniwersytetów klasycznych. Choć słusznie jesteśmy dumni z naszej uczelni, to niestety musimy zauważać też niepokojące symptomy związane z osłabieniem jej pozycji.

Dla jasności: nie mówimy tu o pogarszającej się jakości badań naukowych czy dydaktyki, a tylko o tym, jak nasza nauka i dydaktyka przekładają się na społeczne jej postrzeganie. To szczególnie niepokojące, bo oznacza, że przy takiej samej jakości badawczej czy dydaktycznej możemy uzyskiwać istotnie gorsze oceny.

DLACZEGO TO WAŻNE?

Dbalność o pozytywne postrzeganie naszej uczelni, naszych uczonych i naszych studentów to jedno z najważniejszych zadań władz rektorskich. Duma z naszego miejsca pracy i studiów jest ważna nie tylko dla subiektywnej satysfakcji. Prestiż bezpośrednio przekłada się na szereg innych czynników: dostęp do funduszy badawczych, liczbę i jakość kandydatów na studia, dostępność staży, stypendiów, form współpracy między uniwersyte-tem i jego otoczeniem. Wskaźniki prestiżu jako składowe ministerialnego algorytmu mają też bezpośrednie przełożenie na wysokość subwencji, a więc zamożność uczelni. Bez poprawy tych parametrów grozi nam dalsze ubożenie uczelni. Walka o prestiż to walka o lepsze miejsce pracy i lepsze warunki pracy i studiowania.

GDZIE JESTEŚMY? DIAGNOZA

Wyniki ostatniej ewaluacji dyscyplin naukowych są dla nas niesatysfakcjonujące – trzy dyscypliny uzyskały kategorię A+, jedenaście A i aż jedenaście B+. Ewaluacja pokazała nasze mocne, ale i słabsze strony. Zgod-

nie z raportem Zespołu ds. ewaluacji UWr problemem okazały się przede wszystkim niewłaściwa polityka publikacyjna oraz słaba skuteczność w aplikowaniu o środki europejskie. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że wciąż nie został wdrożony system OMEGA do gromadzenia i analizy danych badawczych i finansowych (proces rozpoczęty 3 lata temu). Następną parametryzacja może być znów bardzo trudna i może przynieść równie niesatysfakcjonujące wyniki.

Nie może nas też zadowalać poziom uczestnictwa w prestiżowych instytucjach naukowych, kształtujących ogólnopolski i międzynarodowy obraz uczelni. Wskaźniki te są znacznie poniżej naszej pozycji naukowej. Cieszą zdobyte przez badaczy z UWr nagrody NCN i FNP, ale martwi tak mała ich liczba, podobnie jak słaba obecność w ogólnopolskich i międzynarodowych ciałach przedstawicielskich, gremiach decyzyjnych, korporacjach uczonych itd. We wszystkich tych wskaźnikach wypadamy poniżej średniej dla pozostałych polskich uniwersytetów i niżej niż nasza realna pozycja naukowa.

Pozycja rankingowa (nawet przy dużej wstrzeźliwości co do tego typu mierników) też wypada nie najlepiej. Szczególnie niepokojący jest wynik rankingu Perspektyw, wedle którego w ostatnich 15 latach spadliśmy z 3. na 19. miejsce.

W ostatnich latach społeczny wizerunek Uniwersytetu Wrocławskiego został dodatkowo nadszarpnięty z powodu wewnętrzuczelnianych konfliktów i zaangażowania kolejnych władz rektorskich w bieżące spory ideologiczno-polityczne.

Wszystko to sprawia, że pozycja UWr wyrażana powyższymi i wieloma innymi parametrami nie odpowiada ani naszym am-

bicjom, ani tym bardziej naszym realnym osiągnięciom.

CO ROBIĆ? PLAN DZIAŁANIA

Budowanie pozycji uczelni to proces wieloletni. Ale nawet najdłuższą podróż trzeba zacząć od pierwszego kroku. Uniwersytet Wrocławski – jako instytucja i wszyscy jego pracownicy – musi jak najszybciej wypracować skoordynowany plan wzmocnienia pozycji Uniwersytetu i poprawy jego społecznego postrzegania. Plan ten musi być konsensualnie wypracowany przy maksymalnie szerokim współdziałaniu społeczności akademickiej, a następnie jasno zakomunikowany wraz z narzędziami do jego realizacji. Chodzi o tak proste działania, jak zmapowanie istotnych ciał przedstawicielskich, gremiów decyzyjnych, korporacji uczonych i świadoma polityka zgłaszania tam naszych przedstawicieli. Dlaczego dotychczas jest ich tam tak mało? Często tylko dlatego, że ich nie zgłaszaliśmy. To samo dotyczy nagród. W niektórych gremiach świadoma strategia zgłaszania kandydatów z UWr już istnieje (np. konsekwentne zgłaszanie pracowników UWr do nagrody historycznej „Polityki”), nigdzie jednak nie jest wspomagana i koordynowana przez uczelnię. Tak samo z obecnością medialną. O ile wiem, tylko Wydział Nauk Społecznych przygotował i skutecznie rozpropagował listę ekspertów, którzy teraz dzięki swej regularnej obecności w mediach budują pozytywny obraz uczelni. Tutaj również UWr jako całość nie podjął stosownych działań.

Praktyczny plan skutecznego działania sprowadza się do trzech priorytetów, które wymagają koordynacji i wsparcia ze strony administracji centralnej, przede wszystkim Działu Komunikacji:

- 1) Stały, a nie okazjonalny, program komunikowania osiągnięć pracowników wzorowany na praktykach komunikacyjnych znanych nam uczelni.
- 2) Systematyczne mapowanie obszarów eksperckich pracowników UWr i komunikowanie ich regionalnym i – zwłaszcza – ogólnopolskim mediom.
- 3) Specjalizująca się w śledzeniu konkursów, nagród i innych wyróżnień grupa zadaniowa, profesjonalnie przygotowująca zgłoszenia pracowników UWr i monitorująca procesy decyzyjne.

Dodatkowo konieczne są działania realizowane poza Działem Komunikacji:

- 1) Wsparcie pracowników UWr w międzynarodowych procedurach publikacyjnych, zwłaszcza na etapie *book proposal*. To zadanie powinno być realizowane na wydziałach na zasadzie eksperckiej, ale przy centralnym – finansowym i instytucjonalnym – wsparciu władz rektorskich.
- 2) Utrzymanie i rozwój programu wsparcia publikacji artykułów naukowych w najlepszych czasopismach międzynarodowych (niezależnie od IDUB).
- 3) Intensyfikacja współpracy UWr z otoczeniem społeczno-gospodarczym i silniejsza obecność UWr w mieście i regionie, z kluczową rolą w tym procesie Centrum Transferu Technologii.

Wszystko to sprowadza się do prostej zasady: prestiż Uniwersytetu budują jego pracownicy. Jeśli chcemy budować silną pozycję UWr, musimy zainwestować w ludzi, a następnie skutecznie o ich osiągnięciach opowiedzieć.

PRESTIŻ INSTYTUCJONALNY

Do tych stosunkowo prostych działań promujących wiedzę i osiągnięcia pracowników

UWr, dodać należy prestiż Uniwersytetu jako takiego. Wiele takich elementów prestiżu już mamy, odziedziczyliśmy z pięknymi budynkami w atrakcyjnym mieście, świetną tradycją naukową, znaną otwartością i dynamiką życia akademickiego. Do tego trzeba jednak dołożyć pozytywny obraz dziś. Temu powinno służyć:

- 1) Realizowane przez władze rektorskie wsparcie dla efektywnej współpracy Uniwersytetu z otoczeniem zewnętrznym, w tym zwłaszcza współpracy z dolnośląskimi samorządami. Podjąłem już takie działania, a dyskutowana z przedstawicielami samorządów Rada Regionalna pozwoli radykalnie i szybko rozszerzyć te działania.
- 2) Aktywny udział władz rektorskich i ich przedstawicieli w regionalnych, krajowych i międzynarodowych gremiach odpowiedzialnych za kreowanie polityki naukowej, kulturalnej, ochrony zdrowia i życia. Tu władze rektorskie muszą zacząć od zmapowania, gdzie i dlaczego przedstawiciele UWr nie ma.
- 3) Wypracowany przez społeczność uniwersytecką, ale przy aktywnym zaangażowaniu władz rektorskich plan budowania pozycji lidera w zakresie wyzwań współczesności, takich jak użycie sztucznej inteligencji, zmiany demograficzne czy kryzys klimatyczny. Szczególnie ważna jest aktywna postawa w kwestii przeciwdziałania zmianom klimatu oraz promowaniu postaw proekologicznych w zakresie badań naukowych, programów kształcenia oraz w bieżącej działalności UWr. Międzyuczelniana Grupa Zielona Energia to krok w dobrą stronę, ale bez innych działań to zdecydowanie za mało.
- 4) Strategia budowania obrazu uczelni jako miejsca promocji ideałów demokratycz-

nych i humanistycznych, miejsca wspierającego uczciwość akademicką, samorządność, solidarność, poczucie przynależności. Klarowne i konsekwentnie wdrożone procedury promowania takich postaw szybko przyniosą pierwsze pozytywne skutki.

Wreszcie, prestiż to też umiejętność zgodnego budowania uczelni jako całości z wszystkimi jej odmiennosciami, które powinny być źródłem siły, a nie gorszących swarów. Przetaczające się przez Uniwersytet konflikty – poza tym, że niepotrzebne – na pewno nie kształtują pozytywnego obrazu UWr., a ich negatywne skutki mogą pozostać z nami na długo. Dlatego tak ważne jest jak najszybsze ich zaprzestanie.

WNIOSKI?

Dla jasności powiem to jeszcze raz: nie mówię o rewolucyjnym jakościowym skoku badań naukowych i dydaktyki czy radykalnie nowych porządkach wprowadzonych na Uniwersytecie. Nie mówimy też o ekościeście, wizerunkowym cudotwórstwie, działaniach pozornych czy Uniwersytecie wyskakującym z Tik-toka. Mówimy o uzgodnionych i dobrze przemyślanych działaniach zmierzających do tego, by nasze dobre praktyki były jako takie postrzegane i przynosiły nam prestiż, na jaki zasługujemy, a z nim dobrych studentów, większą subwencję, lepszy dostęp do grantów, większy wpływ na życie naukowe. Tylko tyle i aż tyle.

v. Finanse

Uniwersytet nie jest przedsiębiorstwem, a dochód nie jest jego celem, a jedynie środkiem do realizacji innych zadań. Ale też bez środków finansowych swej misji nie będziemy w stanie realizować. Jednym z najważniejszych zadań rektora jest więc zapewnienie

finansowego bezpieczeństwa, ale i finansowych możliwości rozwoju. Niestety, od wielu lat polityka finansowa Uniwersytetu Wrocławskiego skupia się na ograniczaniu wydatków, w tym zwłaszcza naszych wynagrodzeń, a nie na zwiększaniu wpływów. Oznacza to, krótkofalowo, bezpieczeństwo finansowe, ale długofalowo prowadzi do faktycznego zwijania Uniwersytetu. Dlatego potrzebna jest zasadnicza zmiana w kierunku aktywnego zwiększania wpływów, a równocześnie skuteczniejszego i bardziej transparentnego zarządzania tym, co mamy.

PRIORYTET: PENSJE

Dziś płace na UWr są bliskie ministerialnemu minimum i należą do najniższych w kraju. Absolutnym priorytetem polityki finansowej uczelni musi więc być zwiększenie wynagrodzeń pracowników i poprawa warunków bieżącej działalności, a w drugiej kolejności racjonalne inwestycje. Realne zwiększenie pensji jest możliwe w stosunkowo krótkim czasie (o tym poniżej). Co ważne, zwiększenie pensji będzie miało pozytywny kumulatywny efekt na wysokość przyszłych subwencji ministerialnych, co pozwoli odwrócić wieloletni trend rozchodzenia się pensji u nas i na innych uczelniach.

ZWIĘKSZANIE WPŁYWÓW

Uniwersytet Wrocławski jest zdecydowanie zbyt mało aktywny w pozyskiwaniu środków finansowych tak ministerialnej subwencji, jak i źródeł zewnętrznych. Dlatego konieczna jest szybka, ale też skoordynowana poprawa polityki uczelni w obu tych obszarach.

■ **SUBWENCJA.** 429,3 mln zł ministerialnej subwencji to około 70% przychodów UWr w 2022 roku (danych za 2023 jeszcze nie

mam). Dlatego uczelnia musi podjąć przede wszystkim starania o jej wyraźne i trwałe zwiększenie. Obok tradycyjnych działań, jak utrzymanie satysfakcjonująco wysokiej liczby studentów (w obliczu trendów demograficznych oznacza to większe starania o przyciągnięcie kandydatów na studia) czy odpowiednio wysokie parametry oceny badań naukowych, ważne jest podjęcie długofalowej polityki poprawy innych wskaźników parametrycznych. Dobre przykłady to stopniowe zwiększanie liczby studentów anglojęzycznych czy liczby i wysokości grantów zagranicznych. Równocześnie UWr może i powinien podjąć działania lobbujące na rzecz zmiany ministerialnego algorytmu tam, gdzie jest on dla naszej uczelni niekorzystny, czy wręcz krzywdzący. Tu dobrym przykładem jest nieuwzględnienie w ministerialnym wyliczeniu kosztów budynków zabytkowych (a z wszystkich polskich uczelni UWr ma ich najwięcej). Koalicja najstarszych uniwersytetów na rzecz uwzględnienia tego kosztu mogłaby być pięknym początkiem podmiotowej roli naszej uczelni w krajowej polityce akademickiej. Razem działania te powinny doprowadzić do wyraźnego zwiększenia subwencji.

Jednocześnie musimy mieć świadomość, że Uniwersytet nie może być niewolniczo przywiązany do ministerialnego algorytmu, bo to – przy nawet drobnych zmianach w polityce naukowej państwa – może grozić katastrofalnymi skutkami. Dlatego równoległe z zabiegami o subwencję należy podjąć starania o zwiększenie innych źródeł przychodu.

■ **DOCHODY WŁASNE.** Uniwersytet może i powinien zbudować wieloletni plan dochodów z zarządzania nieruchomościami, a nie je wyprzedawać. Blisko 130 posiadanych przez UWr nieruchomości to wielki majątek. Spora

część z nich mogłaby być lepiej zarządzana i dostarczać stały dochód z wynajmu. W przypadku niektórych innych rozważyć należy partnerstwo publiczno-prywatne, które bez trudnych inwestycji ze strony uczelni może zapewnić stałe źródło dochodu. Dochody własne można też uzupełniać innymi, czasem drobnymi kwotami, np. wynajmem pokoi w akademikach w okresie wakacyjnym czy sprawnie działającym sklepem uniwersyteckim.

■ **FUNDRAISING.** Deklaruję gotowość wykorzystania moich dotychczasowych doświadczeń do skuteczniejszego pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych przez tzw. fundraising. Uniwersytet powinien dysponować małym profesjonalnym biurem podtrzymującym kontakt z dotychczasowymi darczyńcami i budującym kontakty z następnymi. Tworzenie grupy darczyńców wspierających Uniwersytet to zadanie na lata. Tym bardziej więc już dziś powinniśmy zacząć to robić. Oczywiście, a zaniedbane obszary to pozyskiwanie systematycznego wsparcia ze strony absolwentów naszego Uniwersytetu i współpraca z instytucjami samorządowymi od szczebla miejskiego do wojewódzkiego. Deklaracja prezydenta Wałbrzycha, Romana Szelemeja o gotowości ufundowania stypendiów wspierających studentów naszego Uniwersytetu to dobry przykład, że UWr często nie pozyskuje funduszy z tego prostego powodu, że o owe fundusze nie prosi.

■ **LOBBING.** UWr powinien też położyć większy nacisk – m.in. przez profesjonalizację odpowiednich służb – na pozyskiwanie dodatkowych **środków** ministerialnych (nie tylko Ministerstwa Nauki), innych jednostek administracji publicznej i agend europejskich.

Dotyczy to szczególnie środków na inwestycje. Wzorem innych dużych uczelni (we Wrocławiu Politechniki) powinniśmy rozważyć powołanie w Brukseli przedstawicielstwa specjalizującego się w monitorowaniu i pozyskiwaniu środków europejskich.

■ **GRANTY.** Granty dydaktyczne, badawcze i inne są ważne dla uczelni z wielu względów. To wsparcie naszych badań czy działań dydaktycznych. To również istotne wsparcie domowych budżetów, a dzięki kosztom pośrednim – kasy dziekana i rektora. Ale granty mają też bezpośredni i pośredni wpływ na wysokość subwencji, a więc opłacą się Uniwersytetowi wielokrotnie. Dlatego uczelnia powinna dołożyć wszelkich starań, by wspierać starania pracowników o granty, a następnie pomagać w ich realizacji (odsyłam do szczegółów nt. tego wsparcia w rozdziale o administracji). Dotyczy to zwłaszcza słabo wykorzystywanych na UWIR mniejszych grantów zagranicznych, np. Fundacji Boscha czy Thyssena, stosunkowo łatwiejszych do zdobycia i rozliczenia, a szczególnie cennych dla algorytmu subwencji.

■ **DOCHODY Z NAUCZANIA.** Zgadzam się z polityką wspierania studiów podyplomowych, ważnych nie tylko finansowo, ale też dla dobrego kontaktu z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Powinniśmy też wspierać studia anglojęzyczne, zwłaszcza tam, gdzie mają one dobrą szansę rozwoju.

■ **OSZCZĘDNOŚCI.** Wreszcie, potrzebne są i oszczędności. Tyle że nie powinno się to dziać kosztem naszych wynagrodzeń. Dzięki zielonej transformacji dzisiejsza astronomiczna kwota 45 mln złotych na rachunki za prąd, gaz, wodę czy ogrzewanie może

być ograniczona (idealnie podobno nawet o 80%), a transformacja – sama w sobie kosztowna – może być sfinansowana ze źródeł zewnętrznych.

JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA

Równie ważne jak zwiększenie wpływów jest skuteczne nimi zarządzanie. Dziś na UWIR niemożliwe jest uzyskanie efektywnej informacji o aktualnym stanie finansów, zarówno po stronie przychodów jak i wydatków. Od wielu lat cierpimy na brak budżetowego planowania i budżetowego zarządzania, a także budżetowej sprawozdawczości, rozliczania i dyscypliny finansowej dysponentów. Dyscyplinowanie sprowadza się do praktyk mikrozarządczych oraz bieżącego nadzoru władz i służb finansowych uczelni nad działalnością jednostek generujących koszty. Sprawozdawczość sprowadza się do dokumentów o charakterze księgowym, które nie dają klarownego obrazu, zwłaszcza końcowym użytkownikom tych sprawozdań, czyli nam. Brak jest też regulaminu gospodarki finansowej uczelni. W praktyce oznacza to, że pracownicy UWIR nie mają szansy poznać sytuacji finansowej ani całego uniwersytetu, ani nawet kierowanych przez nich grantów, zakładów, katedr czy wydziałów. Nie są też w stanie racjonalizować wydatków i przyjąć za nie pełnej odpowiedzialności.

Zmiana w tym zakresie już się rozpoczęła. Należy ją jednak doprowadzić do końca, wprowadzając konsekwentny program jawności finansowej uczelni na wszystkich jej szczeblach. Informacja ta musi być dostępna dla wszystkich dysponentów, aktualna (dziś o aktualnym stanie konta grantowego dowiadujemy się kilka miesięcy później), łatwa w dostępie i analizie, a przede wszystkim rzetelna. Dzięki temu decyzje finansowe będą mogły

być podejmowane przez tych, którzy o nich wiedzą najwięcej, a więc na możliwie niskim szczeblu zarządzania. To wymaga istotnych zmian w księgowości uniwersytetu i nie będzie zadaniem łatwym. Jest jednak konieczne, jeśli chcemy sensownie zarządzać naszymi pieniędzmi. Obecny system finansowy, w którym różne wydatki przypisywane są dość przypadkowo do budżetu centralnego lub budżetów wydziałowych, jest niekonsekwentny i często nielogiczny. Zmiana tego stanu rzeczy wymaga rzetelnego policzenia realnych kosztów różnych składników naszej działalności – od zróżnicowanych kosztów lokalowych, przez realną kosztochłonność działalności dydaktycznej i naukowej, po wydatki związane z utrzymaniem potencjału sprzętowego (tu np. konieczny fundusz serwisowy) czy konieczne dla rozwoju uczelni inwestycje. Tylko jawna, transpa-

rentnie i czytelnie zaprezentowana informacja pozwoli na podjęcie decyzji w tym zakresie z **akceptacją i poparciem** pracowników uczelni i ich ciał przedstawicielskich. Zamiast przerzucać się stroniczymi argumentami i toczyć jałowy spór o włączenie lub wyłączenie pensji z budżetów wydziałowych, powinniśmy raczej – nie przesadzając z góry o słuszności którejkolwiek drogi – możliwie rzetelnie policzyć nasze wpływy i koszty, a następnie wspólnie i świadomie, z akceptacją większości społeczności akademickiej, wybrać rozwiązanie, które będzie służyć zarówno rozwojowi uniwersytetu jako całości, jak i realizacji zawodowej wszystkich jego jednostek i pracowników.

Dzięki temu, Uniwersytet będzie zamożniejszy, decyzje – nie tylko finansowe – będą podejmowane bardziej świadomie i transparentnie, a uczelnia będzie po prostu lepsza.



© Marcin Wodziński
<https://marcin-wodzinski.pl/>
Wrocław 2024

Fotografia na 1 s. okładki: Miłosz Poloch
Fotografia na 2 i 3 s. okładki: Magdalena Marcuła
Fotografia na 4 s. okładki: Tomasz Hołod
Projekt i łamanie: Leszek Kwiatkowski
Druk: totem.com.pl



דמויות
מאזיז

From what heavens
hail the favorite of the
gods desired to receive
Cleverly he hid from all the
most powerful kings. To him was
an old counsel, he was the
counsel of the gods. We had no
to this point, a horse, a mule,
at a very early time, he was
four such a wren, dog, four
he was the Almod began
was said to him, it was ex
was the sign of hope, of
nearly coming which had existe
felt many times before, his body
began to understand, and would see
recovered as a sign of hope, his
and others, in reality, none of these
assisted, they were, I am
I am

would diplo
sealed
the
William
offer
himself
as a
ready
made

Two small framed informational cards or notices are mounted on the wall to the left of the large poster.

