

# Konsolidacja i międzyuczelniane struktury poziome w Polsce i krajach europejskich – regulacje, rozwiązania i inicjatywy

dr Maria Hulicka  
Uniwersytet Wrocławski

dr hab. Tomasz Kalisz prof. UWr  
Uniwersytet Wrocławski

RAPORT PRZYGOTOWANY W RAMACH PROJEKTU MEIN-PW  
„POLSKO-UKRAIŃSKA WSPÓŁPRACA INSTYTUCJI PRZEDSTAWICIELSKICH  
REPREZENTUJĄCYCH REKTORÓW,  
NA RZECZ DOSKONALENIA DZIAŁANIA UCZELNI”



# Politechnika Warszawska | Wydział Administracji i Nauk Społecznych

## Projekt MEiN-PW

pt. „Polsko-ukraińska współpraca instytucji przedstawicielskich reprezentujących rektorów, na rzecz doskonalenia działania uczelni”

Sfinansowano z dotacji Ministerstwa Edukacji i Nauki

### PARTNER GŁÓWNY



Ministerstwo  
Edukacji i Nauki

### PARTNERZY WSPIERAJĄCY

**KRASP**

Konferencja Rektorów  
Akademickich Szkół Polskich



FUNDACJA  
REKTORÓW  
POLSKICH

### PATRONAT



МІНІСТЕРСТВО  
ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

# Spis treści

---

|   |    |
|---|----|
| Wprowadzenie  | 4  |
| <b>ROZDZIAŁ 1</b>   |    |
| Przesłanki i uwarunkowania procesów konsolidacji  | 6  |
| <b>ROZDZIAŁ 2</b>   |    |
| Analiza uwarunkowań formalno-prawnych procesu konsolidacji w Polsce                         | 9  |
| Podstawy normatywne   | 9  |
| Ustawowy cel i zadania federacji –<br>ustawa prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. | 11 |
| Statut federacji – procedura powoływania federacji  | 13 |
| Model prawny federacji  | 15 |
| Prezydent, zgromadzenie i inne organy   | 15 |
| Działalność gospodarcza federacji   | 16 |
| Ewaluacja działalności naukowej   | 17 |
| Skutki i ryzyka obowiązujących regulacji  | 17 |
| <b>ROZDZIAŁ 3</b>   |    |
| Modele konsolidacji w krajowym i światowym szkolnictwie wyższym                             | 19 |
| <b>ROZDZIAŁ 4</b>   |    |
| Opis procesów konsolidacyjnych w obrębie<br>szkolnictwa wyższego w wybranych krajach        | 21 |
| Analiza procesów konsolidacyjnych w skandynawskim szkolnictwie wyższym                      | 21 |
| Przykłady procesów konsolidacyjnych szkolnictwa wyższego we Francji                         | 25 |
| Konsolidacja brytyjskiego szkolnictwa wyższego  | 30 |
| <b>ROZDZIAŁ 5</b>   |    |
| Warunki udanego przebiegu procesów konsolidacyjnych.<br>Analiza przyczyn niepowodzeń.       | 36 |
| <b>ROZDZIAŁ 6</b>   |    |
| Podsumowanie  | 40 |
| Bibliografia  | 42 |
| Nota o autorach   | 44 |



# Wprowadzenie

---

Uczelnie, chcąc sprostać wyzwaniom wynikającym z nieustannych zmian zachodzących w społeczeństwach, a także konieczności transformacji gospodarki w oparciu o wiedzę, muszą zmienić swój sposób działania, priorytetem staje się przenikanie nauczania, prac badawczych i transferu technologii do gospodarki. Oznacza to także konieczność interdyscyplinarności kształcenia i badań oraz przyciąganie najlepszych badaczy i generowanie dużych środków na badania. Większość uczelni, zwłaszcza tych mniejszych, nie jest w stanie sprostać tym wyzwaniom w pojedynkę. Prowadzenie badań w oparciu o nowoczesne pomieszczenia laboratoryjne i najnowocześniejszą aparaturę, wymagać będzie oprócz konieczności pozyskania na ten cel środków zewnętrznych, zaangażowania również własnych środków pieniężnych, chociażby na pokrycie tzw. wkładu własnego do realizowanych projektów badawczych. Samo reformowanie gospodarki finansowej poszczególnych uczelni może się okazać niewystarczające.

Jedną z podstawowych dróg wzmacniania potencjału dydaktycznego i naukowego jest konsolidacja oraz tworzenie międzyuczelnianych struktur poziomych w formie aliansów zawieranych na poziomie działań i procesów.

Podstawowy zbiór kryteriów konsolidacji<sup>1</sup> w sektorze szkolnictwa wyższego obejmuje w szczególności:

1. poziom zgodności interesów podmiotów konsolidacji i interesariuszy (działania przyjazne/korzystne z punktu widzenia grup interesariuszy versus działania niekorzystne - pogorszenie statusu lub działania wrogie - utrata statusu albo korzyści lub przejściami przez konkurencję, wbrew woli przejmowanych);
2. zakres merytoryczny (np. jednoobszarowe, dziedzinowe, dyscyplinarne, interobszarowe, między dziedzinowe, interdyscyplinarne);
3. stopień agresywności lub dolegliwości przedsięwzięć konsolidacyjnych (np. konsolidacje obronne – dokonuje się ich w celu utrudnienia przejęcia lub likwidacji podmiotu, podstawowej jednostki organizacyjnej czy innej jednostki operacyjnej lub w celu utrzymania pozycji rynkowej wobec możliwości jej utraty; fuzje agresywne - mające na celu realizację zamierzonej strategii zewnętrznego rozwoju);
4. formuła formalno-prawna (scalenie - poprzez utworzenie nowego podmiotu lub jednostki organizacyjnej i scalenie poprzez wchłonięcie przez jeden podmiot innego lub innych);
5. formuła organizacyjno-prawna (alianse formalne lub nieformalne);

---

<sup>1</sup> Raport nr 6/2017 Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, „Konsolidacja w sektorze szkolnictwa wyższego”, Opracowanie Zespołu powołanego uchwałą nr 155/2017 z dnia 9 kwietnia 2015 r. w sprawie powołania zespołu roboczego ds. „konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego”, pod redakcją prof. Jana Szambelańczyka, Warszawa, listopad 2017, s. 8



6. charakter zamiaru rozwojowego (konsolidacja strategiczna versus kryzysowa/doraźna; docelowa versus przejściowa);
7. obszar działania (konsolidacja wewnętrzna i zewnętrzna w stosunku do podmiotu albo ze względu na siedzibę i obszar działania konsolidowanych podmiotów/jednostek (np. lokalna, regionalna, międzyregionalna, krajowa, zagraniczna, międzynarodowa);
8. strumień migracji wahadłowej oraz czasowej kandydatów i studentów;
9. źródło finansowania (ze środków własnych albo ze środków obcych; ze środków publicznych albo prywatnych; finansowanie mieszane).



# Przesłanki i uwarunkowania procesów konsolidacji

---

Idea konsolidacji uczelni była wpisana w proces reformy systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, zapoczątkowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego już w przepisach znowelizowanej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, obowiązujących od 1 października 2011 r.<sup>2</sup>. Zawierały one zaprojektowaną strategię konsolidacji środków przeznaczonych na szkolnictwo wyższe, co powinno doprowadzić do zmniejszenia liczby uczelni, a równocześnie do zwiększenia nacisku na podniesienie jakości kształcenia. Zawierały one przepisy dotyczące łączenia się instytucjonalnego uczelni, a także tworzenia łatwiej akceptowalnych form konsolidowania potencjałów, w formie powoływanych związków uczelni.

W regulacjach przewidziano również zwiększone dofinansowanie dla łączących się uczelni. „Jeżeli kwota zasadniczej części dotacji podstawowej, obliczona na podstawie wzoru, o którym mowa w ust. 3, w roku przypadającym w okresie trzech lat następujących po roku utworzenia uczelni publicznej, dokonanego w wyniku połączenia uczelni publicznych, będzie niższa niż 102% sumy dotacji podstawowych przyznanych połączonym uczelniom w roku poprzedzającym połączenie, w warunkach porównywalnych, minister nadzorujący tę uczelnię, przyznając jej w tym roku dotację podstawową, uzupełnia tę dotację do wysokości stanowiącej sumę 102% sumy dotacji podstawowych przyznanych połączonym uczelniom w roku poprzedzającym połączenie, w warunkach porównywalnych, oraz 100% zwiększeń dotacji podstawowej o charakterze stałym, w tym z tytułu wzrostu wynagrodzeń, przyznanych uczelni publicznej w okresie trzech lat od utworzenia<sup>3</sup>. Choć tak skonstruowany system motywacji finansowej nie był zachętą wystarczającą, stanowił przynajmniej pierwszy krok w kierunku wspomagania procesów łączenia uczelni.

Za ideą konsolidacji szkolnictwa wyższego już w tamtym okresie przemawiało szereg przesłanek, wśród których należy wymienić najważniejsze:

1. Konsolidacja stwarza dużą szansę na wyższe pozycjonowanie w rankingach międzynarodowych, uczelni stanowiących silny ośrodek akademicki.
2. Wzrasta świadomość władz uczelni o 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.

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. 2011 nr 84 poz. 455).

<sup>3</sup> Załącznik nr 1 pkt 12 – ROZPORZĄDZENIE MINISTRA NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO z dnia 27 marca 2015 r. w sprawie sposobu podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych (Dz.U z 2025 r. poz.463)



3. Uczelnie o wyższym potencjale mają większą szansę na pozyskiwanie zewnętrznych środków na badania.
4. Pojawia się potrzeba sprostania konkurencji integrujących się krajowych ośrodków akademickich.
5. Konsolidacja przynosi w dłuższym okresie oszczędności kosztowe, co było szczególnie istotne wobec konieczności utrzymania powiększonej w latach 2007-2013 infrastruktury dydaktycznej i badawczej oraz rosnącego niżu demograficznego skutkującego zmniejszaniem się liczby studiujących.

Przewidywano bowiem, że na początku drugiej dekady XXI w. w Polsce będzie studiować ok. 1,25 mln osób, co oznaczałoby spadek liczby studentów o ponad 25 % w porównaniu z liczbą studiujących w roku akademickim 2012/2013. W rzeczywistości według stanu w dniu 31 grudnia 2021 r. w uczelniach w Polsce kształciło się 1218,2 tys. osób<sup>4</sup>. Przewidywania te okazały się trafne i wszystkie przesłanki konieczności konsolidacji szkolnictwa wyższego nie straciły na swojej aktualności w chwili obecnej.

Konsolidacja uczelni stwarza szansę lepszego wykorzystania infrastruktury dydaktycznej i badawczej, a także prowadzenia bardziej efektywnej gospodarki finansowej uczelni, co zapewnia możliwość rozwoju i realizację strategicznych celów. A należy w tym miejscu zdecydowanie podkreślić, że te uczelnie, które nie mają zdefiniowanej strategii rozwoju i nie wcielają jej skutecznie w życie, nie mają szansy na utrzymanie się w gronie uczelni liczących się naukowo i na rynku dydaktycznym.

Konsolidacja umożliwi tworzenie bardziej atrakcyjnej oferty edukacyjnej przystosowanej do aktualnego zapotrzebowania rynku i gospodarki dzięki uruchamianiu interdyscyplinarnych kierunków, co w sposób oczywisty będzie stwarzać szansę przyciągania odpowiedniej ilości studentów. Ponadto, koncentracja sił i środków wzmacnia efekt synergii i zdolności transformacji każdego podmiotu, a wpływ ten jest tym bardziej silny w uczelniach, których zasadniczym filarem jest kapitał intelektualny.

Analizując procesy konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego możemy wskazane pozytywne efekty tego procesu pogrupować w ramach czterech zbiorczych kategorii, na które składają się:

1. **Efekt synergii kadrowo-instytucjonalnej:** konsolidacja łączy zasoby, ułatwia logistykę, tworzy przestrzeń do zwiększenia efektywności organizacyjnej. Wyrazem tego może być wspólne wykorzystywanie i optymalizacja w zakresie infrastruktury, wyposażenia (w tym aparatury naukowej), lepsze zarządzanie zasobami ludzkimi, wspólne zamówienia, zakupy i umowy na usługi kompleksowe.
2. **Połączenie potencjału badawczego i dydaktycznego:** szersze, bardziej zróżnicowane programy studiów i większe możliwości rozwoju dyscyplin naukowych. Możliwość budowania interdyscyplinarnych, dużych zespołów badawczych (efektywniej aplikujących o środki finansowe na realizację badań), otwarcie nowych przestrzeni badawczych, nowe interdyscyplinarne lub multidyscyplinarne programy badawcze i dydaktyczne.

---

<sup>4</sup> Główny Urząd Statystyczny Raport z 2022 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/>



3. **Poszerzenie zasięgu oddziaływania:** konsolidacja może rozszerzyć przestrzeń oddziaływania, zwiększyć komponent interesariuszy. Modyfikacji poddawany jest wizerunek nowego podmiotu. Nowa, atrakcyjna marka (zbudowana z najlepszych elementów dotychczasowych struktur i czerpiąca z ich dorobku) to magnes przyciągający najlepszych studentów i wykładowców.
4. **Konkurencyjność:** niższe koszty, nowe i rozszerzone programy dydaktyczne, dobrzy studenci i wykładowcy, rosnący prestiż, poprawa wskaźników rankingowych. Efekt kuli śnieżnej, większa liczba studentów (w tym lepsza możliwość zaoferowania płatnych form kształcenia, także w modelu long life learning) zwiększa stabilność finansową przychodów z działalności dydaktycznej.

Konsolidacja jednak to nie tylko pozytywne zmiany, to także cały szereg wyzwań i zagrożeń. Należy być przygotowanym na nietypowe sytuacje. W rzeczywistości nie istnieje uniwersalny master plan pozwalający na szybką i łatwą konsolidację. Najczęściej konsolidowane struktury i podmioty są do siebie niepodobne (wykazują dużo odmienności). Proces uwspólniania wymaga znacznie zwiększonego nakładu pracy w fazie przygotowawczej (analizy ekonomiczno-finansowej, organizacyjnej i prawnej), dłuższego czasu na transformację oraz większych środków finansowych, niż pierwotnie planowane.

Konsolidacja oznacza potrzebę zweryfikowania i modyfikacji w praktyce różnych misji instytucjonalnych i kultur organizacyjnych konsolidowanych jednostek. Ten proces musi zostać przeprowadzony bez marginalizacji żadnej z grup społeczności akademickiej, w różnym stopniu akceptujących albo nawet przeciwnych procesowi konsolidacji. Utrzymanie autorytetu przywództwa i przeniesienie tego efektu na władze nowej struktury. Konsensus, cierpliwe przekonywanie, aż do uzyskania akceptacji dla proponowanych zmian na wszystkich szczeblach zarządzania oraz przez wszystkie grupy pracownicze, doktorantów i studentów. Budowanie nowego wizerunku, nowej marki, wymaga przemyślanego odwołania się do tradycji i historii instytucjonalnej konsolidowanych podmiotów.

Do trudnych zadań, ale niezbędnych do realizacji od samego początku, zaliczyć należy politykę pozyskiwania nowych doktorantów i studentów na edukacyjnym rynku krajowym jak i na międzynarodowym (w ramach krajowych fluktuacji demograficznych i postępującej globalizacji). Public relations, musi przyjąć format sprawnego zarządzania komunikacją, wewnętrzną, jak i zewnętrzną. Schematy zarządzania, modele organizacyjne i polityka kadrowa muszą ewoluować w stronę zarządzania procesowego w dużej, złożonej i często heterogenicznej instytucji.



# Analiza uwarunkowań formalno-prawnych procesu konsolidacji w Polsce

## PODSTAWY NORMATYWNE

W art. 35 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. – przewidziana została możliwość fuzji w postaci połączenia uczelni, czyli pełnej instytucjonalnej konsolidacji<sup>5</sup>. **Przepisy ustawy przewidują utworzenie nowej uczelni publicznej w wyniku połączenia uczelni publicznych, instytutów badawczych lub instytutów PAN.** Ustawodawca przewidział także możliwość utworzenia nowej publicznej uczelni, zarówno zawodowej, jak i akademickiej, w wyniku połączenia uczelni publicznych, instytutów badawczych lub instytutów PAN.

Publiczna uczelnia akademicka może być włączona do innej uczelni publicznej, w tym również zawodowej, wyłącznie w drodze ustawy. Z kolei minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego i nauki, w porozumieniu z ministrem nadzorującym uczelnię lub instytut badawczy, po zasięgnięciu opinii dyrektora lub rady naukowej instytutu badawczego, w drodze rozporządzenia, może włączyć publiczną uczelnię zawodową lub instytut badawczy do uczelni publicznej, zarówno akademickiej, jak i zawodowej. Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego i nauki może w drodze rozporządzenia włączyć do uczelni publicznej instytut PAN. Wydanie przedmiotowego rozporządzenia wymaga wniosku Prezesa PAN lub dyrektora instytutu PAN. Minister w tym przypadku nie może działać z urzędu.

W przypadku połączeń uczelni mamy do czynienia z tzw. **sukcesją uniwersalną praw i obowiązków**. Uczelnia publiczna, do której nastąpiło włączenie innej uczelni publicznej, instytutu badawczego lub instytutu PAN, wstępuje w prawa i obowiązki tej uczelni lub tego instytutu, w tym w prawa i obowiązki wynikające z decyzji administracyjnych.

Analizując formalno-prawne podstawy procesów konsolidacji w Polsce w ostatnich okresie musimy zacząć od przypomnienia nieobowiązującej już ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm). Ta ustawa również przewidywała pełne instytucjonalne połączenie uczelni na wzór aktualnie obowiązujących rozwiązań. Ponadto regulowała aż trzy formy współpracy między uczelniami:

- związek uczelni (art. 28–29a)<sup>6</sup>,
- centrum naukowe (art. 31),
- oraz jednostki międzyuczelniane (art. 31a).

<sup>5</sup> J. Woźnicki [w:] I. Degtyarova, M. Dokowicz, M. Hulicka, T. Jędrzejewski, A. Mrozowska, P. Wojciechowski, J. Woźnicki, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2019, art. 35.  
<https://sip.lex.pl/#/commentary/587806879/604319/woznicki-jerzy-red-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz?cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-27 00:20)

<sup>6</sup> Przepisy przejściowe stanowią, że związki uczelni publicznych mogą funkcjonować dalej na dotychczasowych zasadach do 1.10.2028 r., zaś związki uczelni niepublicznych zostały zlikwidowane.



Aktualnie obowiązująca ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 742) zrezygnowała z form instytucjonalnej współpracy w postaci związku uczelni, centrów naukowych oraz jednostek międzyuczelnianych, w to miejsce proponując nową konstrukcję w postaci federacji uczelni.

W założeniu federacja ma stanowić „bardziej zaawansowaną” – w porównaniu do dotychczas funkcjonujących związków uczelni – formę współpracy pomiędzy podmiotami systemu szkolnictwa wyższego i nauki.

Zgodnie z założeniami twórców tych rozwiązań struktura federacyjna ma służyć kumulowaniu potencjału naukowego jednostek współtworzących federację. To wyraźny impuls do stałej współpracy, która z jednej strony ma wyzwalać potencjał rozwojowy dla nauki jako takiej, a z drugiej strony ma ułatwiać jednostkom uczestniczącym w federacji uzyskanie lepszego wyniku w procesie ewaluacji. Oceniając tak sformułowane zadania i cele federacji można zakładać, że najlepszy efekt synergii dotyczyć będzie przede wszystkim małych i średnich szkół wyższych. Tego typu uczelnie mogą najbardziej efektywnie wykorzystać proces federalizacji<sup>7</sup>.

Przyjęte rozwiązania formalno-prawne (art. 165-176 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r.) decydują, że federacja to instytucja zrzeszająca co najmniej dwie uczelnie (lub instytuty badawcze, międzynarodowe czy instytuty PAN)<sup>8</sup>. Federacja posiada własne organy i wyposażona jest we własną osobowość prawną, mającą na celu połączenie sił zrzeszających ją jednostek szkolnictwa wyższego. Przy założeniu, że tworzące je podmioty zachowują dalej swój status i byt prawny. Tworzy się zatem trzeci podmiot – federacja<sup>9</sup>.

Utworzenie federacji wymaga porozumienia co najmniej dwóch jednostek. Przy czym ustawa buduje w tym obszarze pewne ograniczenia. Obowiązujące przepisy nie pozwalają na zupełnie swobodne łączenie potencjałów. Najszerzy zakres dyskrejonalny mają publiczne uczelnie akademickie. Uczelnie niepubliczne, o profilu akademickim mogą tworzyć federacje wyłącznie między sobą. Ograniczenia w zakresie instytutów dotyczą zakazu zawiązywania federacji bez udziału w niej publicznej uczelni akademickiej<sup>10</sup>. Dodatkowe ograniczenie zostało sformułowane wobec uczelni zawodowych, które zostały w zasadzie wyłączone z procesu federacyjnego<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Uzasadnienie do projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Druk sejmowy Nr 2446, Sejm VIII kadencji, s. 38, <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2446>.

<sup>8</sup> Przepis art. 165 ust. 1 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. stanowi, że federacje mogą utworzyć: 1) publiczna uczelnia akademicka, czyli szkoła wyższa utworzona przez organ państwa, prowadząca działalność naukową i posiadająca kategorię naukową A+, A albo B+ w co najmniej 1 dyscyplinie naukowej albo artystycznej; 2) niepubliczna uczelnia akademicka, czyli szkoła wyższa, którą od publicznej odróżnia jedynie to, że została utworzona przez osobę fizyczną albo prawną inną niż jednostka samorządu terytorialnego albo państwowa albo samorządowa osoba prawna; 3) instytut badawczy, czyli państwowa jednostka organizacyjna, wyodrębniona pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, która prowadzi badania naukowe i prace rozwojowe ukierunkowane na ich wdrożenie i zastosowanie w praktyce; 4) instytut Polskiej Akademii Nauk; 5) instytut międzynarodowy.

<sup>9</sup> A. Jakubowski (red.), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2023, <https://sip.legalis.pl>

<sup>10</sup> I. Degtyarova [w:] Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, red. J. Woźnicki, Warszawa 2019, art. 165. <https://sip.lex.pl/#/commentary/587807010/604450/woznicki-jerzy-red-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz?cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-21 23:57)

<sup>11</sup> J. M. Zieliński [w:] H. Izdebski, J. M. Zieliński, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, wyd. II, LEX/el. 2021, art. 165. <https://sip.lex.pl/#/commentary/587785477/659540/izdebski-hubert-zielinski-jan-michal-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz-wyd-ii?pit=2023-06-21&cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-22 00:00)



Ważnym ograniczeniem w przyjętym modelu federalizacji jest regulacja art. 165 ust. 6 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r.), która kategorycznie zakazuje wszystkim uczestnikom procesów federalizacji uczestnictwa w więcej niż jednej federacji jednocześnie.

Na koniec warto wrócić do tzw. związków uczelni uregulowanych w ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm). Mimo braku podstaw prawnych to tworzenia nowych związków, powstałe wcześniej mogą działać do 1 października 2028 r. Zgodnie z art. 28 ustawy z 2005 r. w celu wspólnego wykonywania zadań mógł być utworzony związek uczelni publicznych albo związek uczelni niepublicznych. Związek uczelni ma osobowość prawną (aktualnie istnieje 5 związków uczelni)<sup>12</sup>. Utworzenie związku uczelni następowało w drodze aktu prawnego właściwego dla utworzenia uczelni wchodzących w jego skład, po przyjęciu przez właściwe organy kolegialne zainteresowanych uczelni jednobrzmiącej uchwały o utworzeniu związku, określającej w szczególności uczestników związku, jego zadania oraz składniki mienia przekazywane przez uczestników w celu wykonywania zadań związku. Akt prawny tworzący związek uczelni określał jego uczestników, ustrój, w tym organy jednoosobowe i kolegialne, tryb ich wyboru, odwołania i uzupełniania składu oraz kompetencje, zasady zatrudniania przez związek pracowników, w tym pracowników uczestników związku, zasady funkcjonowania oraz zasady finansowania związku ze środków jego uczestników, a także zasady i tryb likwidacji związku, w tym przeznaczenie jego majątku pozostałego po likwidacji. Akt prawny tworzący związek uczelni określał także zasady działania samorządu studenckiego i samorządu doktorantów tego związku.

## USTAWOWY CEL I ZADANIA FEDERACJI - USTAWA PRAWO O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM I NAUCE Z 2018 r.

Zgodnie z treścią art. 165 ust. 2 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. federacja ma służyć wspólnej realizacji zadań jednostek w niej uczestniczących w zakresie:

- 1. prowadzenia działalności naukowej;**
- 2. kształcenia doktorantów;**
- 3. nadawania stopni naukowych lub stopni w zakresie sztuki;**

<sup>12</sup> [uka.gov.pl/opi/aa/rejestry/rzup?execution=e1s1](http://uka.gov.pl/opi/aa/rejestry/rzup?execution=e1s1). Są to: Związek Uczelni „InnoTechKraK”, Związek Uczelni „Uczelnie Śląskie”, Związek Uczelni „Związek Uczelni Lubelskich”, Związek Uczelni „Związek Uczelni w Gdańsku im. Daniela Fahrenheita”, Związek Uczelni „Związek Wielkopolskich Publicznych Uczelni Zawodowych”. Jednym z najważniejszych związków uczelni jest Związek Uczelni w Gdańsku im. Daniela Fahrenheita (FarU) został powołany na wspólny wniosek rektorów Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Politechniki Gdańskiej oraz Uniwersytetu Gdańskiego. Senaty trzech wiodących uczelni Pomorza podjęły stosowne uchwały oraz zaakceptowały treść statutu Związku, określającego zakres zadań, organy oraz sposób zarządzania tą nową organizacją. Najważniejszym zadaniem Związku jest jak najlepsze wykorzystanie zasobów i potencjału trzech uczelni, które go tworzą. Jego działania koncentrują się na opracowaniu rozwiązań wspierających wspólne badania naukowe i prace rozwojowe, a także rekomendacji dotyczących konsolidacji lub powoływania nowych, międzyuczelnianych szkół doktorskich. Jednym ze strategicznych zadań Związku jest prowadzenie wspólnej polityki promocyjnej i rankingowej, zwłaszcza na arenie międzynarodowej, a także wyrażanie opinii i reprezentowanie wspólnych interesów wobec administracji państwowej, samorządowej oraz inicjatyw ustawodawczych. Związek ma także wzmocnić działalność wydawniczą PG, UG i GUMed. Gdański Uniwersytet Medyczny, Politechnika Gdańska oraz Uniwersytet Gdański od wielu lat realizują wspólne inicjatywy w obszarach: naukowym, kształcenia i organizacyjnym. Dzięki powołaniu Związku Uczelni możliwe jest pogłębienie dotychczasowej współpracy i utworzenie na Pomorzu jednego z najsilniejszych ośrodków akademickich w Polsce. Organem nadzorującym pracę Związku jest jego Zgromadzenie, w skład którego wchodzi rektorzy oraz przewodniczący Rad Uczelni.

#### **4. komercjalizacji wyników działalności naukowej oraz know-how związanego z tymi wynikami.**

Zaproponowany katalog zadań ma charakter otwarty, z tym, że wskazane wyżej 4 podstawowe zadania (obszary aktywności) muszą bezwzględnie znaleźć się w obszarze działalności tworzonej federacji. Statut federacji (jeden z najważniejszych wewnętrznych dokumentów – projekt pierwszego statutu federacji podlega uzgodnieniu z ministrem, a w przypadku, gdy jednostka uczestnicząca jest nadzorowana przez inny organ – wymaga również uprzedniego zasięgnięcia opinii tego organu) może uwzględnić kolejne obszary, z wyłączeniem prowadzenia kształcenia na studiach.

Polskie rozwiązania zwłaszcza w przeciwieństwie do doświadczeń francuskich i brytyjskich zakładają, że prowadzenie studiów przez federację jest niedopuszczalne. Rozwiązanie to w ocenie ustawodawcy służyć ma koncentracji federacji na działalności naukowej. Jest to rozwiązanie zupełnie odmienne biorąc pod uwagę najlepsze doświadczenia z państw prowadzących wcześniej skuteczne i efektywne procesy konsolidacji.

Koszty funkcjonowania federacji, w perspektywie przyjętych regulacji ustawowych, pokrywane są ze środków należących do podmiotów tworzących federację (bez dodatkowego wsparcia na poziomie Ministerstwa, z wyjątkiem możliwości starania się o specjalne granty na wspieranie procesów konsolidacji<sup>13</sup>, które jednak nie mogą stanowić istotnej zachęty finansowej do tego typu procesów). Koszty na pokrycie działalności obowiązkowej oraz dodatkowo wskazanej w statucie muszą zostać przekazane do budżetu federacji przez podmioty je tworzące. Z tych środków pokrywane będą wydatki związane z prowadzeniem działalności naukowej i innych zadań, jak również związane z obsługą administracyjną federacji (wynagrodzenia pracowników federacji, najem niezbędnych pomieszczeń, zakup mienia itd.).

Bardzo charakterystycznym ograniczeniem polskich regulacji jest sformułowany w art. 165 ust. 7 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. zakaz konkurencji. Jednostka uczestnicząca i federacja nie mogą prowadzić działalności konkurencyjnej. W perspektywie tej lakonicznej regulacji rodzi się szereg wątpliwości i problemów interpretacyjnych. Po pierwsze ustawodawca nie zdecydował się na zawarcie w ustawie definicji legalnej tego zakazu. To oznacza potrzebę odwołania się do wykładni systemowej i funkcjonalnej, z wykorzystaniem próby zdefiniowania tego pojęcia także w innych obszarach normatywnych. Dla przykładu możemy wskazać wynikający z prawa pracy – zakaz prowadzenia działalności konkurencyjnej przez pracownika wobec pracodawcy lub z obszaru prawa handlowego – obowiązek powstrzymania się przez wspólnika od wszelkiej działalności sprzecznej z interesami spółki i zakaz zajmowania się interesami konkurencyjnymi bez zgody pozostałych wspólników. Już tylko te wskazania pokazują kłopot z określeniem obszaru analizowanego zakazu konkurencji.

Przyjąć możemy (nie jest to jednak stanowisko rozstrzygające a jedynie wskazanie pewnego kierunku), że zakaz konkurencji w rozumieniu art. 165 ust. 7 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. to zakaz działalności konkurencyjnej między jednostką uczestniczącą a federacją, który polega na działaniach podejmowanych w ramach podobnej działalności i adresowanej do podobnego kręgu podmiotów, służących osiągnięciu zarobku i stanowiących

<sup>13</sup> Projekt pozakonkursowy pt. „Wspieranie procesów konsolidacji uczelni” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/nabor-wnioskow-o-przyznanie-grantu-w-ramach-projektu-wspieranie-procesow-konsolidacji-uczelni>

realne zagrożenie dla interesów drugiego (odpowiednio jednostki uczestniczącej, jeśli czynności konkurencyjnej dokonuje federacja, lub federacji, jeśli dokonuje jej jednostka uczestnicząca). Wskazana interpretacja czyni bardzo problematycznym jasne rozgraniczenie spornego obszaru (np. działalność badawcza może być realizowana w ramach federacji i osobnych podmiotów, rozgraniczenie jej zakresu, tak aby nie dochodziło do konkurencji jest prawie niemożliwym lub działalność gospodarcza prowadzona przez spółki tworzone przez uczelnie i przez federacje, o ile oczywiście dotyczy podobnego produktu/usługi i adresowana jest do podobnego kręgu adresatów).

Wskazane problemy interpretacyjne stawiają przed podmiotami szczególne zadanie starannego uregulowania tego zakresu w Statucie federacji, zwłaszcza mechanizmu rozstrzygnięcia sporu kompetencyjnego w tym zakresie, przy czym nie może to być sprzeczne z ogólnym zakazem konkurencji wynikającym z Ustawy.

## STATUT FEDERACJI – PROCEDURA POWOŁYWANIA FEDERACJI

**Pierwszym elementem procedury powołania federacji (po uzgodnieniu woli konsolidacji) jest przygotowanie projektu statutu federacji.** Przepis nie wskazuje kto go przygotowuje, oznacza to potrzebę ustalenia przez jednostki tworzące ścieżki i zasad opracowywania tego dokumentu. Drugi etap to **uzgodnienie projektu statutu federacji z ministrem właściwym do spraw nauki i szkolnictwa wyższego.** Przez uzgodnienie należy rozumieć uzyskanie akceptacji ministra. Nadzorcza rola ministra w tym zakresie powinna ograniczać się jedynie do kontroli legalności (zgodności projektu statutu z powszechnie obowiązującym prawem). Brak jest w tym obszarze jasno wskazanych kryteriów tej oceny zatem nie powinno się ich rozszerzać poza ten podstawowy wymiar kompetencji nadzorczych ministra. Uzgodnienia z ministrem wymaga wyłącznie projekt pierwszego statutu federacji, natomiast z tego wymogu zwolnione są nowelizacje statutu i jego kolejne wersje. W przypadku uczelni medycznych, artystycznych, morskich, wojskowych, służb państwowych dodatkowo wymagane jest również uprzednie uzyskanie opinii właściwego ministra, który nadzoruje tego typu uczelnie, np. Ministra Zdrowia, Ministra Kultury, Ministra Spraw Wewnętrznych czy Ministra Obrony Narodowej. W przypadku uczelni wyznaniowych konieczne jest zasięgnięcie opinii właściwych władz danego związku wyznaniowego. Kolejnym, trzecim etapem tej procedury jest zatwierdzenie projektu statutu federacji „przez organy jednostek uczestniczących właściwe do uchwalenia ich statutów” (senaty uczelni, rady naukowe instytutów badawczych). Etap tych zatwierdzeń nie może być, momentem modyfikacji treści statutowych, a informacja o zatwierdzeniu wraz z odpisem uchwały powinna zostać doręczona ministrowi właściwemu do spraw nauki i szkolnictwa wyższego. Ostatnim etapem procedury jest utworzenie federacji przez ministra w drodze decyzji administracyjnej (art. 166 ust. 5 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r.)<sup>14</sup>.

Statut federacji określa w szczególności: 1) **nazwę i siedzibę federacji** (Może być to nazwa w języku polskim lub w innych językach, siedziba federacji to zgodnie z prawem cywilnym miejscowość, w której ma siedzibę jej organ zarządzający, czyli można założyć, że jest to miejscowość, w której urzęduje prezydent i zgromadzenie federacji, o ile ustawa lub statut nie stanowi inaczej); 2) **jednostki uczestniczące** (Wskazanie wszystkich podmiotów

<sup>14</sup> A. Balicki, M. Pyter, B. Zięba, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2021, <https://sip.legalis.pl/document>





tworzących federację.); 3) **zadania federacji** (W tym obszarze przede wszystkim chodzi o uszczegółowienie zakresów obligatoryjnych dla federacji, wynikających z art. 165 ust. 2 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. oraz ewentualnie wskazanie dodatkowych obszarów i ich zakresów.); 4) **sposób powoływania i odwoływania, zakres zadań i sposób działania organów federacji** (Statut powinien określać procedurę kreacyjną, kadencję organów – prezydenta, zgromadzenia i innych, przesłanki upoważniające do odwołania organu – to jest o tyle istotne, że ustawa określa jedynie sposób powołania pierwszego prezydenta federacji).

Statut powinien rozstrzygać funkcje powoływanych organów – czy to są organy wykonawcze, prawodawcze, opiniodawcze. Ważnym elementem jest także wskazanie sposobu działania i pewnej hierarchii wewnętrznej organów federacji – składy, obecność, rodzaj większości głosów, podległość, zasady rozpatrywania sporów kompetencyjnych; 5) **liczbę członków zgromadzenia federacji**; 6) **zasady korzystania z obiektów i urzędzeń federacji lub jednostek uczestniczących**; 7) **jednostkę uczestniczącą uprawnioną do otrzymania środków finansowych na kształcenie w szkole doktorskiej** (Jest to szczególnie istotny element, gdyż prawo do kształcenia doktorantów uzyskuje federacja, a ona jako nowa jednostka organizacyjna, mająca osobowość prawną nie ma niestety prawa do otrzymywania subwencji, takie prawo pozostaje przy jednostkach tworzących. Dlatego niezbędne będzie wskazanie jednej z nich do zaliczenia wszystkich doktorantów, wyliczenia subwencji, jej przekazania a następnie przesunięcia do dyspozycji federacji; 8) **zasady udziału w pokrywaniu kosztów działalności federacji** (To jest kolejny bardzo wrażliwy obszar, który musi być jasno uregulowany. Wskazać należy zakres wpłat środków od jednostek tworzących na rzecz federacji, mechanizm wyliczania składki, terminy ich przekazywania i konsekwencje opóźnień w tym zakresie; 9) **obowiązki jednostek uczestniczących w przypadku likwidacji federacji, w tym udział w kosztach likwidacji oraz zasady wstąpienia jednostek uczestniczących w prawa i obowiązki federacji, w tym prawa i obowiązki wynikające z decyzji administracyjnych** (Ten element statutu, także należy do wrażliwych. W tym zakresie nie należy poprzestać na ogólnikowych regulacjach, warto wskazać precyzyjny mechanizm i zasady rozliczania oraz zakres praw i obowiązków do przejścia przez poszczególne jednostki po likwidowanej federacji).

Przestrzeń regulacji statutowych nie zamyka się oczywiście na wymienionych wyżej elementach, ma ona oczywiście charakter otwarty z zastrzeżeniem zakazu wychodzenia poza materie wewnątrz korporacyjne, zakazu modyfikacji przepisów powszechnie obowiązującego prawa oraz zakazu ingerowania w materie zastrzeżone statutom uczelni i instytutów badawczych. Jednym z istotnych elementów, który może znaleźć się w statucie federacji są przepisy określające zasady tworzenia i funkcjonowania szkół doktorskich, podstawowe zasady zatrudniania przez federację pracowników, zasady zarządzania mieniem prowadzenia gospodarki finansowej federacji, rodzaje jednostek organizacyjnych federacji (sekretariaty, biura).

Federację tworzy, likwiduje, zmienia jej skład lub nazwę minister, w drodze decyzji administracyjnej, przy czym ustawa nie określa żadnych przesłanek podjęcia decyzji o likwidacji. Minister powinien uwzględnić w szczególności sytuację finansową i potrzeby wynikające z polityki naukowej państwa. Wyjątkiem jest tutaj sytuacja obligatoryjnej likwidacji federacji. Zgodnie z Art. 174 ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r minister likwiduje federację w przypadku nieuzyskania przez nią kategorii naukowej A+, A albo B+ w co najmniej 1 dyscyplinie. Likwidację federacji prowadzi likwidator powołany przez ministra, który ogłasza postawienie federacji w stan likwidacji w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Postawienie federacji w stan likwidacji oznacza, że 1) z dniem powołania likwidator przejmuje kompetencje organów federacji (prezydenta, zgromadzenia i innych organów określonych w statucie); 2) z dniem powołania likwidatora wygasa kadencja organów federacji;



3) federacja nie prowadzi przyjęć do szkół doktorskich; 4) federacja nie nadaje stopni naukowych i stopni w zakresie sztuki. W toku likwidacji pamiętać należy, że: a) koszty likwidacji pokrywa się z majątku jednostek uczestniczących, b) dokumentację osobową i płacową przejmuje jednostka uczestnicząca wskazana w statucie, c) prawa i obowiązki federacji przejmuje jednostka uczestnicząca wskazana w statucie. W terminie 3 miesięcy od dnia powołania przedstawia do zatwierdzenia ministrowi plan przychodów i kosztów związanych z likwidacją. Federacja traci osobowość prawną z dniem ogłoszenia przez ministra o zakończeniu likwidacji w Monitorze Sądowym i Gospodarczym, przy czym, aby uniknąć co do tej kwestii wątpliwości, tego samego dnia powinno również nastąpić wykreślenie federacji z rejestru<sup>15</sup>.

## MODEL PRAWNY FEDERACJI

Ważnym elementem obowiązujących w Polsce regulacji jest ustawowe przyznanie federacji osobowości prawnej. Oznacza to, że federacja musi być traktowana jako odrębny byt prawny i organizacyjny od współtworzących ją jednostek uczestniczących. Jako osoba prawna posiada zdolność do nabywania praw i obowiązków. Federacja może w szczególności zatrudniać własnych pracowników w ramach umowy o pracę, jak również zawierać umowy cywilnoprawne i zaciągać zobowiązania związane z wykonywaniem jej zadań. Federacja nabywa osobowość prawną z chwilą jej wpisania do rejestru federacji. Powołanie federacji, co do zasady nie zmienia status pracowników uczelni i innych jednostek w niej uczestniczących. Jednakże federacja, która stanowi pod względem formalno-prawnym odrębny od współtworzących ją jednostek byt prawny, zatrudnia własną kadrę pracowniczą, co może oznaczać w praktyce potrzebę przesunięcia w ramach kadry lub zatrudnianie nowych pracowników (np. federacja musi zbudować zespół ds. ewaluacji wyników badań naukowych, gdyż to federacja podlega tego typu działaniom a nie podmioty ją tworzące trudno wyobrazić sobie stworzenie takiego zespołu zupełnie na surowo, z pominięciem specjalistów zatrudnionych dotychczas w jednostkach tworzących federację. Sytuacja ta będzie rodziła potrzebę precyzyjnego rozgraniczenia pracowników i ich statusu w ramach federacji i podmiotów ją tworzących).

## PREZYDENT, ZGROMADZENIE I INNE ORGANY

Organami federacji są prezydent oraz zgromadzenie federacji. Statut może przewidywać również inne organy federacji. Organy federacji w związku z tym, że federacja ma swoją, odrębną osobowość prawną będą posiadały zadania wynikające z realizacji władztwa publicznego (np. w zakresie nadawania stopni naukowych) oraz zadania wewnętrzne, reprezentujące interesy federacji. Prezydentem i członkiem zgromadzenia federacji może zostać osoba, która: ma pełną zdolność do czynności prawnych; korzysta z pełni praw publicznych; nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe; nie była karana karą dyscyplinarną; w okresie od dnia 22 lipca 1944 r. do dnia 31 lipca 1990 r. nie pracowała w organach bezpieczeństwa państwa w rozumieniu art. 2 ustawy z dnia 18 października 2006 r. o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944–1990 oraz treści tych dokumentów (Dz. U. z 2023 r. poz. 342), nie pełniła w nich służby ani nie współpracowała z tymi organami; posiada wykształcenie wyższe; nie ukończyła 70. roku życia do dnia rozpoczęcia kadencji.

<sup>15</sup> A. Jakubowski (red.), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2023, <https://sip.legalis.pl>



Prezydent federacji jest organem jednoosobowym, pełniącym funkcje o charakterze typowo wykonawczym (reprezentacja, odgrywanie roli pracodawcy w stosunku do pracowników federacji, zarządzanie bieżącymi sprawami, wykonywanie przepisów obowiązujących w federacji). Ustawa wskazuje 5 konkretnych obszarów: 1) **reprezentowanie federacji** (w sensie formalnoprawnym, organizacyjnym i ceremonialnym); 2) **zarządzanie federacją** (obsługa i nadzór nad wykonywaniem ustawowych i statutowych zadań federacji); 3) **wykonywanie czynności z zakresu prawa pracy w stosunku do pracowników federacji**; 4) **prowadzenie gospodarki finansowej federacji** – (gospodarka funduszem zasadniczym federacji, funduszem stypendialnym (dla doktorantów) oraz innymi funduszami (o ile przewiduje je statut) na podstawie planu rzeczowo-finansowego oraz obowiązek sporządzania corocznego sprawozdania finansowego; 5) **zapewnianie wykonywania przepisów obowiązujących w federacji**. Pierwszego prezydenta powołuje minister, na wniosek jednostek uczestniczących, na okres 6 miesięcy i nawiązuje z nim stosunek pracy.

Zgromadzenie federacji jest organem kolegialnym stanowiącym przepisy wewnętrzne oraz realizującym funkcje kontrolne względem prezydenta i innych organów federacji. Najważniejszą kompetencją zgromadzenia (kompetencja o charakterze władztwa publicznego) to przyznane zgromadzeniu uprawnienia w zakresie nadawania stopni naukowych i stopni w zakresie sztuki. Ustawa wskazuje, że do zakresu kompetencji zgromadzenia federacji należą:

1. **uchwalanie zmian statutu** (modyfikowanie statutu federacji samodzielnie, już bez potrzeby ich zatwierdzania przez ministra właściwego do spraw nauki i szkolnictwa wyższego);
2. **monitorowanie gospodarki finansowej federacji** (w tym zwłaszcza: do opiniowania planu rzeczowo-finansowego, do zatwierdzania sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego oraz do zatwierdzania sprawozdania finansowego);
3. **przeprowadzanie oceny funkcjonowania federacji** (ogólna funkcja kontrolna związana między innymi z wyrażaniem opinii nt. sposobu funkcjonowania federacji);
4. **formułowanie rekomendacji dla prezydenta w zakresie wykonywanych przez niego zadań** (formułowanie wskazówek i wyznaczanie kierunków co do sposobu działania prezydenta, przy czym rekomendacje te nie mają mocy wiążącej);
5. **nadawanie stopni naukowych i stopni w zakresie sztuki** (może być wykonywane przez określony w statucie inny organ federacji albo organ jednostki uczestniczącej, przy czym statut może określić tylko jeden organ dla danej dyscypliny);
6. **wykonywanie innych zadań określonych w statucie** (katalog zadań i kompetencji zgromadzenia ma charakter otwarty, z tym że dodatkowe kompetencje muszą być wyraźnie wskazane w statucie, nie można ich domniemywać). Zgromadzenie federacji może żądać wglądu do dokumentów federacji. Przewodniczący zgromadzenia federacji musi być wskazany w statucie, nie jest nim automatycznie prezydent federacji (nie można tu stosować analogii do regulacji dla uczelni).

## DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA FEDERACJI

Federacja ma prawo do prowadzenia samodzielnie działalności gospodarczej. Działalność ta musi być wyodrębniona organizacyjnie i finansowo od ustawowych zadań federacji,



tj. działalności naukowej, kształcenia doktorantów, nadawania stopni naukowych i komercjalizacji wyników badań naukowych. Zakres i forma działalności gospodarczej federacji muszą zostać uregulowane w jej statucie federacji, ustawa wskazuje, że w szczególności federacja może tworzyć spółki kapitałowe. W ramach analizowanej aktywności federację zwolniona jest z obowiązku uiszczania opłat z tytułu użytkowania wieczystego nieruchomości Skarbu Państwa.

## EWALUACJA DZIAŁALNOŚCI NAUKOWEJ

Federacja, po jej powstaniu jako jedyny podmiot (z bezwzględnym wyłączeniem podmiotów tworzących federację), przez cały okres jej trwania jest strukturą, w ramach której przeprowadza się ewaluację działalności naukowej. Ewaluację przeprowadza się w ramach dyscypliny w federacji, której jednostki uczestniczące zatrudniały łącznie według stanu na dzień 31 grudnia roku poprzedzającego rok przeprowadzenia ewaluacji co najmniej 12 pracowników prowadzących działalność naukową w danej dyscyplinie, w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy związanej z prowadzeniem działalności naukowej w tej dyscyplinie. Pracownik jednostki uczestniczącej prowadzący działalność naukową składa oświadczenie upoważniające federację do zaliczenia go do liczby pracowników podlegających ewaluacji. Oświadczenie można złożyć tylko w jednej jednostce uczestniczącej i w nie więcej niż 2 dyscyplinach naukowych. Od momentu powstania federacja jest podmiotem uprawnień związanych z posiadaniem kategorii naukowej w zakresie: nadawania stopni naukowych lub stopni w zakresie sztuki, kształcenia doktorantów; przystępowania do konkursów „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” oraz „Regionalna inicjatywa doskonałości”.

Jednostka uczestnicząca będąca uczelnią jest podmiotem uprawnień związanych z posiadaniem przez federację kategorii naukowej w zakresie: nazwy uczelni, uprawnień związanych z tworzeniem studiów oraz potwierdzaniem efektów uczenia się. Na potrzeby algorytmów subwencyjnych przyjmuje się, że jednostka uczestnicząca posiada kategorię naukową w danej dyscyplinie przyznaną federacji, o ile zatrudniała łącznie według stanu na dzień 31 grudnia roku poprzedzającego rok, w którym dokonywany jest podział środków finansowych, co najmniej 12 pracowników prowadzących działalność naukową w tej dyscyplinie, w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy związanej z prowadzeniem działalności naukowej w tej dyscyplinie.

## SKUTKI I RYZYKA OBOWIĄZUJĄCYCH REGULACJI

Niestety, mimo pozytywnych aspektów, aktualny format prawny federacji (przepisy ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r.), tworzą realne bariery dla procesu federacji (problemy z IDUB, subwencją, szkołą doktorską, wspólną ewaluacją jako najbardziej wrażliwe oraz trudny do jednoznacznego określenia tzw. zakaz konkurencji pomiędzy podmiotami a federacją). Dowodem na trudności w zakresie prowadzenia procesu federalizacji w oparciu o istniejące rozwiązania są trwające w Ministerstwie Edukacji i Nauki konsultacje w kierunku nowelizacji ustawy, których celem jest usunięcie barier w procesie tworzenia federacji w sektorze szkolnictwa wyższego. Do tej pory skutecznie przeprowadzonymi procesami federacyjnym, są: Federacja Akademii Wojskowych oraz Federacja Naukowa WSB-DSW (szkoły niepubliczne)<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/federacje?execution=e1s1>



Przepisy ustawy w obecnym kształcie, tworzą wyraźną barierę dla realizacji procesów konsolidacyjnych w sektorze szkolnictwa wyższego, dla dużych, wielodyscyplinowych uczelni publicznych. Dotychczasowe doświadczenia prowadzi do wniosku, że powstaje generalne ryzyko zatrzymania się procesu konsolidacyjnego i zniechęcenia społeczności akademickiej do procesów wymagających sporego nakładu sił i pracy, przy dużym ryzyku instytucjonalnych i prawnych problemów. Brak czytelnych i porządkujących proces konsolidacji regulacji to spora bariera dla jednego z najważniejszych procesów zmian w polskiej nauce i szkolnictwie wyższym, zwłaszcza w perspektywie sporego zainteresowania tym projektem ze strony wielu znamienitych uczelni w naszym kraju. Tego typu problemy dotknęły Uniwersytet Wrocławski oraz Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu, Uniwersytet Warszawski i Warszawski Uniwersytet Medyczny. Równie mocno akcentuje to również Związek Uczelni Fahrenheita, projekt konsolidacyjny trzech uczelni: Politechniki Gdańskiej, Uniwersytetu Gdańskiego i Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego. W sytuacji braku jednoznacznych rozstrzygnięć przedstawione wyżej problemy, mogą dalekosiężne plany ograniczyć jedynie do najmniej rozwiniętej formy konsolidowania potencjałów, tj. jedynie do powołanych związków uczelni. Zatrzymanie realizowanych procesów na etapie utworzenia związku uczelni (co było możliwe pod rządami ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym – Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późn. zm) lub jedynie na poziomie umów o współpracy, wydaje się być mało interesujące z uwagi na mocno akcentowaną w Polityce naukowej państwa potrzebę konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego i nauki.

## Modele konsolidacji w krajowym i światowym szkolnictwie wyższym

---

W literaturze opisywane są trzy podstawowe struktury nowoutworzonego/połączonego podmiotu<sup>17</sup>:

1. Struktura konfederacyjna – konfederacja jest sformalizowaną i stałą unią, w której podmioty łączące się pozostają w pełni autonomiczne.
2. Struktura federacyjna – z dwoma głównymi wariantami: 1) rozdział władzy i funkcji pomiędzy centralę, i podmioty podległe połączeniu, 2) delegacja władzy i funkcji, a centralizacja wszystkich innych zadań.
3. Struktura jednolita – powstaje jednolity podmiot z jedną scentralizowaną administracją. Jednocześnie pewne funkcje i uprawnienia władzy mogą być delegowane.

Przewidziana w polskim ustawodawstwie federacja jako forma specyficznej formy połączenia uczelni posiada z jednej strony cechy struktury konfederacyjnej (pozostawienie pełnej autonomii), a z drugiej strony cechy struktury federacyjnej (centralizacja pewnych funkcji, możliwość działania podmiotu pod inną firmą).

Przy połączeniach, których efektem jest powstanie struktury jednolitej, pojawiają się dwa warianty. Pierwszy przypadek fuzji to wchłonięcie mniejszego podmiotu przez podmiot większy. W szkolnictwie wyższym ma to miejsce najczęściej wtedy, gdy uczelnia akademicka przyłącza wyższą szkołę zawodową. W sposób oczywisty po połączeniu zostaje zachowana nazwa uczelni akademickiej, przy jednoczesnym podporządkowaniu się podmiotu mniejszego do kultury organizacyjnej i wewnętrznych regulacji prawnych podmiotu większego. Z rejestru uczelni jest wykreślana uczelnia przejęta. Drugi przypadek ma miejsce wówczas, gdy łączą się ze sobą dwa podmioty lub więcej o podobnej wielkości i pozycji. W takiej sytuacji negocjacje warunków połączenia są prowadzone bardziej na zasadzie partnerstwa, w tym najczęściej powstały podmiot tworzony jest pod inną nazwą. W przypadku tego typu połączenia uczelni z rejestrów uczelni prowadzonego w ministerstwie edukacji i nauki wykreślone są obie uczelnie, a wpisywana jest nowopowstała uczelnia pod nową nazwą.

Oprócz procesów typowo konsolidacyjnych (powstanie nowej struktury), istnieją inne możliwości tworzenia aliansów strategicznych, a nawet aliansów na poziomie działań (np. w celu wspólnego procedowania procesów logistycznych, co w zamyśle ma przynieść oszczędności kosztowe i powstałe wskutek eliminacji multiplikowania działań). Najpowszechniejszą formą aliansu strategicznego bez tworzenia dodatkowej struktury prawnej może być związek uczelni.

---

<sup>17</sup> Lawrence J. Gitman, Walter T. Harrison, Jr. Financial Analysis for Managers (Custom Edition for University of Phoenix), Hamid Bouchikhi, John R. Kimberly, Making mergers work, researchgate.net, Carol M. Sanchez, Improving the M&A success rate: Identity may be the key, Grand Valley State University, 2020, [https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=mgt\\_articles](https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=mgt_articles), dostęp 10.06.2023.



Doświadczenia polskiego szkolnictwa wyższego w procesach konsolidacyjnych nie są jeszcze zbyt bogate i dotyczą w większości przypadków uczelni niepublicznych, które upatrują szans na utrzymanie się na rynku edukacyjnym włączeniu potencjału kilku uczelni i wykorzystaniu pozytywnych tego efektów. Przykładem na takie działanie jest utworzenie Federacji Naukowej WSB, która w ostatniej ocenie parametrycznej otrzymała 4 oceny A, co byłoby z pewnością nie do osiągnięcia dla żadnej pojedynczej uczelni wchodzącej w skład Federacji.

Niemniej jednak, istnieje również kilka udanych połączeń publicznych uczelni akademickich, które mogą służyć już jako pewien punkt odniesienia. Proces ten zapoczątkowało w 1994 r. połączenie Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Medycznej w Krakowie.

Zdecydowanie bogatsze doświadczenia w procesach konsolidacji posiadają uczelnie zagraniczne, wśród których najdłuższą historię uczelnianych fuzji notuje się w Stanach Zjednoczonych. W przeciwieństwie do Europy, uczelnie amerykańskie podlegają prawu upadłościowemu i większość połączeń wynika ściśle z sytuacji finansowej i jest podejmowana z obawy przed bankructwem. Połączone uczelnie zmniejszają koszty poprzez tworzenie wspólnej bazy, synergicznie wzmacniają swoje mocne strony i łatwiej radzą sobie z konkurencją. Łączenie się uczelni w USA nie dotyczy jedynie małych kolegiów i uniwersytetów. Procesom konsolidacji poddają się również duże stanowe uniwersytety a nawet tak prestiżowe, jak Harvard University, który w 1999 r. połączył się z Radcliffe College, poszerzając 10 istniejących wydziałów o Radcliffe Institute for Advanced Study.

Konsolidacje uczelni europejskich w dużej mierze wspierane są przez politykę rządów poszczególnych krajów, które w swojej strategii zakładają skoncentrowanie środków dla silnych interdyscyplinarnych uczelni, widząc w tym jedyną możliwość zaistnienia własnych uczelni znacznie wyżej w międzynarodowych rankingach. Przykładem mogą tu być działania Francji, Norwegii, Danii, Szwecji czy Finlandii, które stymulują oddolne procesy łączenia się uczelni poprzez preferencyjną politykę dodatkowego dofinansowania połączonych podmiotów. Dobrym przykładem uczelnianych fuzji zachodzących w ostatnich latach w całej Europie może być Aalto University, powstały w 2010 r. z połączenia University of Art and Design Helsinki, University of Technology and Helsinki School of Economics. Podstawą decyzji połączenia tych trzech uczelni była determinacja stworzenia innowacyjnego typu uniwersytetu, który byłby w stanie istotnie przyspieszyć interdyscyplinarne badania i wynalazczość oraz skutecznie konkurować na poziomie międzynarodowym obok University of Helsinki (który regularnie pojawiał się w pierwszej setce rankingu szanghajskiego). Aalto, którego główną misją jest wspieranie technologicznego sukcesu Finlandii poprzez innowacyjność, otrzymał mocne wsparcie państwa w postaci kapitału inicjalnego w wysokości 500 milionów euro i dofinansowywania badań w proporcji 2,5:1 w stosunku do środków zewnętrznych zdobytych przez uczelnię.

Szereg połączeń uniwersytetów dokonano się także w ostatnich latach na rynku badawczo-edukacyjnym Wielkiej Brytanii. Wśród połączonych uniwersytetów są m.in.: London Metropolitan University (utworzony w 2002 r. z połączenia University of North London i London Guildhall University), The University of Manchester (utworzony w 2004 r. z połączenia Victoria University of Manchester i University of Manchester Institute of Science and Technology), University of London (utworzony w 2008 r. z połączenia St. George's College and Royal Holloway College) oraz utworzony w 2013 r. University of South Wales, który w wyniku fuzji dwóch uczelni: University of Glamorgan and the University of Newport, miał stać się szóstą co do wielkości uczelnią w kraju.

Proces transformacji szkolnictwa wyższego był prowadzony także w Chinach, w ramach tzw. inicjatyw Projektu 211 i Projektu 985. W ich wyniku około 3/4 najlepszych uczelni chińskich to podmioty powstałe z połączenia kilku uczelni.

# Opis procesów konsolidacyjnych w obrębie szkolnictwa wyższego w wybranych krajach

---

## ANALIZA PROCESÓW KONSOLIDACYJNYCH W SKANDYNAWSKIM SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

### WSTĘP

Rozwiązania w systemie fińskiego szkolnictwa wyższego, w tym w zakresie procesów konsolidacyjnych, mogą być interesującym punktem odniesienia z uwagi na następujące okoliczności:

- sukces Finlandii w innowacyjności jest efektem długofalowej reformy szkolnictwa podstawowego i średniego, realizowanej konsekwentnie od końca lat 60-tych ub. wieku,
- w badaniach innowacyjności Finlandia zajmuje czołowe miejsca (np. w rankingu Global Innovation Index w 2021 r. – 7 miejsce w świecie),
- jakość systemu szkolnictwa wyższego wg wskaźnika konkurencyjności World Economic Forum, oceniana jest najwyższej w świecie,
- w ciągu ostatniego dziesięciolecia podwoiła się liczba zatrudnionych w sektorze B+R, co daje Finlandii najwyższe miejsce wśród krajów OECD,
- w ciągu ostatnich dziesięciu lat podwoiła się liczba doktorantów,
- sukces gospodarczy kraju oparty jest na transferze wiedzy i technologii z uczelni do gospodarki.

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

Powody konsolidacji szkolnictwa wyższego w Finlandii:

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

### UNIVERSITY OF TURKU

W 2010 r. nastąpiło połączenie University of Turku z Turku School of Economics, najbardziej popularną uczelnią ekonomiczną w Finlandii (10 kandydatów na jedno miejsce). Założona w 1950 r. Turku School of Economics miała 3000 studentów studiów licencjackich i magisterskich, 200 doktorantów, 235 pracowników dydaktycznych i badaczy (z czego 10% stanowiły osoby



zza granicy). Przygotowania do konsolidacji trwały od 2007 r. Przed połączeniem obie uczelnie działały w formie konsorcjum.

Obecnie University of Turku ma ok. 20 000 studentów (2017r.), 3 000 pracowników, szkołę doktorską z ok. 2000 doktorantów, budżet roczny ponad 270 mln EURO. W rankingu QS World University Rankings 2022 uczelnia zajęła 295 miejsce. UoT posiada 8 wydziałów (w tym Turku School of Economics) i 16 programów doktoranckich.

**W 2014 r. University of Turku utworzył wspólnie z University of Eastern Finland i University of Tampere spółkę Finland University Inc., która ma na celu sprzedaż i promocję za granicą usług edukacyjnych świadczonych przez te trzy uczelnie. Jest to również dobry przykład na konsolidację procesów prowadzonych przez niezależne, nieskonsolidowane uczelnie.** To wspólne prowadzenie pewnych aktywności i działań przynosi niewątpliwie korzyści ekonomiczne i merytoryczne.

Rektor UoT posiada duże doświadczenie w konsolidacji. Poprzednio był on rektorem uniwersytetu of Eastern Finland (połączonego z dwóch uniwersytetów o porównywalnej liczbie studentów 7-8 tys. studentów; University of Joensuu i University of Kuopio), gdzie bezpośrednio nadzorował proces łączenia tych dwóch uczelni. Biorąc pod uwagę te doświadczenia, w wypowiedziach podkreślał konieczność budowania nowej reputacji/marki połączonego uniwersytetu bez niszczenia starej marki/marek. Podkreślał też, że warunkiem udanej konsolidacji jest powołanie 2-3 osobowego zespołu zajmującego się wyłącznie sprawami połączenia.

Jako efekt konsolidacji wskazywał poprawę jakości kształcenia, zwrócenie szczególnej uwagi na studentów (beneficjenci połączenia!), a także lepszą oglądalność uczelni poprzez postępowanie w publikacji badań, choć efekty synergii są wolniejsze niż oczekiwano. W opinii dziekana Turku School of Economics, mimo, że przy połączeniu nastąpiło zderzenie dwóch kultur organizacyjnych i na początku czuli się mniejsi ale byli bardziej elastyczni/otwarceni na zmiany, niż istotnie większy od nich Uniwersytet, nigdy nie mieli wątpliwości co do słuszności decyzji o połączeniu. Z ich punktu widzenia są już widoczne efekty połączenia (owocnej współpracy, m.in. z wydziałem nauk społecznych, znacznego wzrostu publikacji, itd.). Głównym powodem połączenia było porozumienie pomiędzy obu uczelniami, które widziały w konsolidacji szansę osiągnięcia efektu synergii, tj. zapewnienia istotnie wyższego pozycjonowania połączonych organizacji, w stosunku do tego, które obie uczelnie posiadały pojedynczo. Ta strategiczna decyzja była podejmowana w klimacie sprzyjającym połączeniu (polityka rządu ukierunkowana na procesy konsolidacji). Wynegocjowano kwotę 40 mln euro (otrzymaną w ciągu 3 lat po połączeniu), jako finansowe wsparcie ministerstwa z tytułu konsolidacji.

## HELSINKI METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Metropolia powstała z połączenia trzech szkół politechnicznych: w Helsinkach, w Vantaa i w Espoo. Ma 16 500 studentów, 1080 pracowników, budżet roczny – 103mln Euro (2015r.). To największa uczelnia politechniczna w kraju, pierwsze miejsce wśród uczelni politechnicznych w rankingach krajowych. Jedna z najbardziej popularnych uczelni (2 miejsce w kraju), 6,3 kandydatów na jedno miejsce. Metropolia to uczelnia o silnie umiędzynarodowionym charakterze, m.in. wymiana nauczycieli akademickich (500 osób wyjeżdża corocznie i 150 przybywa do Metropolia) i studentów (440 wyjeżdżających na wymiany i 150 przyjeżdżających), 1300 studentów zagranicznych studiujących na stałe, z 90 narodowości, 400 instytucji partnerskich za granicą, 14 kierunków prowadzonych wyłącznie w języku angielskim





(9 kierunków licencjackich i 5 magisterskich). Uczelnia prowadzi też kierunki z podwójnym dyplomem. W ofercie posiada 7 modułów międzynarodowych (30-60 ECTS).

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 (Z 17 rozproszonych kampusów, po zaplanowanych przemieszczeniach lokalizacyjnych, pozostało 4 kampusy, z niewątpliwą korzyścią finansową dla funkcjonowania uczelni), lepsza oferta i jakość kształcenia i badań, upraszczanie procedur. Otrzymali z ministerstwa wsparcie finansowe z racji połączenia, ale nie były to zbyt duże środki.

Metropolia operuje w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Umowa spółki podpisana w 2007 r. Głównymi udziałowcami są: Miasto Helsinki 42%, Miasto Vantaa 26%, Miasto Espoo 27%. Stąd zarówno dydaktyka, jak i badania (o charakterze wyłącznie aplikacyjnym) są mocno ukierunkowane na potrzeby regionu i rozwiązywanie najważniejszych problemów społeczności lokalnej. 4 obszary studiowania (Biznes, Kultura, Ochrona zdrowia i usługi socjalne, kierunki techniczne), razem 65 kierunków.

Innowacyjny model kształcenia – aktywizowanie współpracy studentów, wykładowców i pracodawców:

- Tematy prac licencjackich i magisterskich wynikają z potrzeb rynku pracy.
- Każdy student obowiązkowo bierze udział w projekcie innowacyjnym (10 ECTS). Temat projektu również wynika z konkretnego problemu/potrzeby środowiska pracy. We współpracy z wykładowcami i przedstawicielami przemysłu (i innych środowisk pracy), planują projekt, realizują go poprzez szukanie korzystnego rozwiązania problemu i wdrażają to rozwiązanie u pracodawcy.
- Studenci w ramach studiów realizują zlecenia otrzymywane z przemysłu, traktowane jako część praktyczna zajęć.
- Praktyki odbywane u pracodawcy. Zarówno projekty, zlecenia, jak i wykłady w dużej części mają charakter interdyscyplinarny.

Badania B+R: Badania naukowe również są ukierunkowane ściśle pod potrzeby środowiska i regionu, a w szczególności dotyczą rozwiązań poprawiających jakość życia i zdrowia ludzi starszych, ochrony środowiska, energii i materiałów odnawialnych, zdrowego budownictwa.

Zarówno pod względem dydaktycznym, badawczym jak również oddziaływania na otoczenie społeczno-gospodarcze, konsolidacja przyniosła oczekiwane efekty synergii.

## AALTO UNIVERSITY

Aalto University powstał w 2010 r. w wyniku połączenia trzech uczelni: Helsinki School of Economics, University of Art and Design, Helsinki and Helsinki University of Technology. Głównym celem tego sztandarowego połączenia było dołączenie Aalto do 2020 r. do grupy uczelni rangi światowej. Utworzenie uniwersytetu zbiegło się w czasie z wprowadzeniem w życie reformy szkolnictwa wyższego, co już w założeniu dawało uczelni większą autonomię w tworzeniu i wdrożeniu własnej strategii. 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.



Obecnie Aalto to drugi co do wielkości uniwersytet fiński o unikalnym profilu. Ma 12000 studentów i 5000 pracowników, w tym 370 profesorów (z czego 220 profesorów rekrutowanych po 2010 r.). Aalto działa w formie fundacji, zarządzanej przez Radę składającą się z osób spoza uniwersytetu. Kapitał fundacyjny wynosi 700 mln euro. Budżet roczny wynosi 420 mln euro.

Interdyscyplinarność i innowacyjność to główne cele wynikające ze strategii uczelni, a szczególne cele to:

- prowadzenie badań na poziomie światowym,
- kształcenie kompetencji twórczych, promowanie i wdrażanie innowacji,
- zachęcanie do przełamywania granic w myśleniu i działaniu.
- badania naukowe koncentrują się głównie na czterech podstawowych obszarach: ICT i cyfryzacja, materiały i zrównoważone zużywanie zasobów naturalnych, gospodarka globalna, sztuka, projektowanie, budownictwo.

Uczelnia ma dostarczać rozwiązania koncentrujące się na kształtowaniu środowiska przyjaznego dla życia, zdrowia i jakości życia oraz odnawialnych źródeł energii. Kształtowanie kompetencji twórczych dokonuje się poprzez uczestnictwo w realizacji projektów rozwiązujących konkretne problemy życia zawodowego. Studenci jako współtwórcy, są bardziej zmotywowani i budują poczucie własnej wartości. Podobnie prace dyplomowe dotyczą poszukiwań rozwiązania realnych problemów z życia społeczno-zawodowego.

Studenci mają łatwy dostęp do ekspertów, przedsiębiorców i liderów życia gospodarczego. Mają również nieograniczoną możliwość korzystania z infrastruktury inkubatorów uczelnianych, programów venture oraz uniwersyteckiego centrum przedsiębiorczości, współpracującego z analogicznym ośrodkiem na uniwersytecie Stanforda. Idea przekraczania granic jest realizowana m.in. poprzez kształcenie podejmowania ryzyka, możliwość współpracy i powiązań międzynarodowych, wielodyscyplinarne programy magisterskie i prowadzone kursy „poruszania się” pomiędzy dyscyplinami.

## **PODSUMOWANIE DOTYCZĄCE PROCESÓW KONSOLIDACJI W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM FINLANDII**

Podejmowanie decyzji o połączeniu następowało w oparciu o analizę dokumentów OECD i dokumentów własnych uczelni. Uczelnie same podejmowały wszystkie decyzje, aby w maksymalny sposób zabezpieczyć własne potrzeby. Konsolidacja była prowadzona w sposób przemyślany i wyważony, aby nie zagrozić integralności organizacji. Nie ma połączeń międzysektorowych (uniwersytetów z politechnikami). Ocena fińskich procesów konsolidacyjnych jest wyraźnie pozytywna:

- występują korzyści skali,
- beneficjentem są studenci, którzy mają większy wybór w ofercie programowej,
- proces połączenia wymaga silnego nadzoru menadżerskiego, dlatego obniżka kosztów nie zawsze pojawi się w pierwszym etapie konsolidacji.
- w założeniach ministerstwa, w procesie konsolidacji winno następować łączenie jednostek wewnętrznych i restrukturyzacja wydziałów.





Wszystkie przypadki połączenia dwóch lub trzech uczelni w jeden organizm, wpływały zsuwerennych decyzji uczelni, stymulowanych jednak istotnie przez fińskie Ministerstwo Edukacji i Sportu. Uczelnie widziały w konsolidacji szansę na zasadniczą zmianę w ich pozycjonowaniu, głównie przez możliwość osiągnięcia efektu synergii w wyniku interdyscyplinarnego kształcenia i prowadzenia badań. Sprzyjał temu klimat polityki rządu fińskiego, upatrującego w procesie konsolidacji i koncentracji nakładów na edukację i badania, możliwość dalszego podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności gospodarki w efekcie interdyscyplinarnego kształcenia absolwentów i transferu innowacji z uczelni do biznesu.

Wart podkreślenia jest fakt, że ta polityka rządu wynikała z konsekwentnie realizowanej, opracowanej przed wielu laty, strategii budowania fińskiej gospodarki w oparciu o wiedzę. Decyzje o połączeniu uczelni zbiegły się w czasie z przeprowadzeniem reformy szkolnictwa wyższego. Sama reforma i wprowadzona w życie od 1 stycznia 2010 r. ustawa o uniwersytetach, miały zagwarantować uczelniom większą samodzielność funkcjonowania i prowadzić do bardziej racjonalnego i efektywnego wydatkowania dotacji ministerialnej poprzez zwolnienie uczelni z obowiązku rozliczania się z przyznanymi środkami (potraktowania ich jak ryczałt). Nowa formuła zarządzania uczelniami (w formie spółek lub fundacji, z zewnętrznymi członkami Rady), a także powołanie spółek uniwersyteckich do zarządzania nieruchomościami uczelni, zasadniczo przyczyniły się do unowocześnienia procesów zarządczych, co było wyraźnie widoczne w przypadku trzech wizytowanych uczelni.

Należy podkreślić korzystne dla wszystkich stron efekty, wynikające z budowania szerokich relacji uczelni z pracodawcami i władzami lokalnymi oraz zaangażowanie tych ostatnich w procesy konsolidacji. Sprzyjająca konsolidacji polityka rządu nie ograniczała się jedynie do ułatwień formalno-prawnych i wsparcia legislacyjnego. Przewidziany został również mechanizm finansowego wspierania procesów łączenia się uczelni. Dodatkowe środki kierowane do uczelni z tego tytułu były określane/negocjowane indywidualnie w przypadku konkretnego połączenia, średnio na poziomie 5% rocznego budżetu uczelni. Odrębna polityka została przyjęta względem utworzonego z trzech uczelni, Aalto University – nowego, innowacyjnego typu uniwersytetu, mającego kształcić innowatorów i kreatywnych liderów biznesu, a także mającego wprowadzać nowoczesne technologie i rozwiązania do wspieranych gałęzi fińskiej gospodarki. Ta koncentracja nakładów miała przynieść projektowane wzmocnienie przewagi innowacyjnej i konkurencyjności gospodarki fińskiej w obliczu nieustannych zmian zachodzących w gospodarce globalnej.

## **PRZYKŁADY PROCESÓW KONSOLIDACYJNYCH SZKOLNICTWA WYŻSZEGO WE FRANCJI**

Uczelnie wyższe we Francji dzielą się na publiczne i prywatne. Tylko uczelnie publiczne zgodnie z prawem mają prawo nazywać się uniwersytetami. Obecnie we Francji funkcjonują 4 podstawowe typy instytucji publicznego szkolnictwa wyższego:

- Uniwersytety oraz IUT (instytuty techniczne funkcjonujące w ramach uniwersytetów),
- Grandes Écoles – prestiżowe uczelnie wyższe różnego rodzaju kształcące w ściśle określonych kierunkach (uczelnie naukowe, uczelnie dydaktyczne, uczelnie społeczne, uczelnie inżynierskie, uczelnie wojskowe, uczelnie administracyjne, uczelnie rolnicze, uczelnie weterynaryjne, uczelnie artystyczne, uczelnie architektoniczne),

- Lycées – STS (Sections de Technicien Supérieur) 2-letni cykl studiów kształcący w 2 podstawowych kierunkach związanych z przemysłem oraz usługami i biznesem i CPGE (Classes Préparatoires aux Grandes Écoles) kurs przygotowawczy do Grandes Écoles,
- szkoły zawodowe – uczelnie paramedyczne, uczelnie szkolące pracowników socjalnych oraz inne szkoły kształcące w ściśle określonych zawodach.

Uniwersytety we Francji prowadzą działalność dydaktyczną oraz naukowo-badawczą. Wstęp na uniwersytet ma każdy maturzysta, z tym zastrzeżeniem, że na niektóre kierunki (np. medyczne, artystyczne i inżynierskie) wymagane jest zdanie rozszerzonego egzaminu maturalnego. Tryb rekrutacji na uniwersytety jest pewnym standardem kontynuacji procesu kształcenia. W przypadku uczelni typu Grandes Écoles proces ten jest dużo bardziej złożony, gdyż do tych szkół o przyjęcie mogą ubiegać się wyłącznie studenci po ukończeniu 2-go roku uniwersytetu albo absolwenci szkół oferujących kursy przygotowawcze do Grandes Écoles (tj. Lycées). Szkoły typu Lycées – prowadzące kursy przygotowawcze można zaliczyć do szkół pomaturalnych, ale nietypowym francuskim rozwiązaniem jest fakt, że ich celem jest przygotowanie studentów do dalszej edukacji w szkołach Grandes Écoles<sup>18</sup>.

Analizując francuskie doświadczenia związane z procesami konsolidacji uczelni musimy pamiętać o bardzo specyficznym systemie finansowania nauki i szkolnictwa wyższego oraz o znaczącej zmianie w polityce naukowej jaka rozpoczęła się we Francji w 2006 r. (jego ideowe założenia zostały sformułowane w „Pakcie na Rzecz Badań Naukowych”)<sup>19</sup>. Na początku XXI w. nauka francuska przeżywała poważny kryzys, niepokój budziły malejący udział w światowej produkcji naukowej (analizowanej pod kątem liczby cytowań publikacji), niewystarczający poziom patentowej aktywności kadry akademickiej oraz skomplikowane struktury instytucjonalne, w ramach których prowadzone są badania naukowe.

W konsekwencji reform utworzono nowe agencje rządowe zajmujące się finansowaniem podstawowych i stosowanych badań naukowych oraz agencję powołaną do ewaluacji prowadzonych badań naukowych. Pozwolono na powstawanie sieciowych struktur prowadzenia badań naukowych przez konsorcja instytucji badawczych i kształceniowych różnego typu. Pakt umożliwił powstawanie PRES (Pôles de recherche et d’enseignement supérieur), czyli nowych ośrodków skoncentrowanych na badaniach i kształceniu o nowym statusie prawnym, którym proponuje się zachęty finansowe i kadrowe. W ramach nowych, terytorialnie ograniczonych sieci, o wsparcie finansowe mogą wspólnie starać się uniwersytety, Grandes Écoles i organizacje badawcze. W pierwszej rundzie konkursu powstało 10 PRES. Przewidziano także specjalny system finansowania konsolidacji w sieci ośrodków zajmujących się badaniami naukowymi prowadzonymi na światowym poziomie w ramach sieciowych RTRA (Réseaux thématique de recherche avancée). W pierwszej rundzie konkursu powstało 13 RTRA, przy czym dofinansowanie każdego z nich wyniosło ok. 15 mln euro oraz dodatkowe fundusze przyznawane przez sponsorów, budynki oraz pensje przeznaczone dla naukowców). Ostatnim elementem były tzw. Pôles de compétitivité – terytorialnie ograniczone klastry łączące badania przemysłowe ze stosowanymi badaniami naukowymi finansowanymi ze źródeł publicznych.

<sup>18</sup> P. Modrzyński, M.Kwiek, (2015). Reformy edukacji wyższej we Francji w obszarze finansowania szkół wyższych. Analizy IBE, 12, Warszawa, Instytut Badań Edukacyjnych, s. 28.

<sup>19</sup> Pacte de recherche 2006, <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000017758528/>



Wskazane podmioty (PRES i RTRA) mogą zakładać fundacje, które funkcjonują w ramach prawa prywatnego. Fundacja może dysponować własnym kapitałem, być właścicielem nieruchomości i zatrudniać swoich własnych pracowników. PRES i RTRA dzięki takiej swobodzie mogą prowadzić zupełnie inną politykę kadrową, z dużym zróżnicowaniem wysokości wynagrodzeń (możliwość przyciągania wybitnych naukowców, tworzenie nowych katedr, specjalne programy doktorskie).

Wskazane rozwiązania to przykład wsparcia finansowego w nowym otoczeniu prawnym i instytucjonalnym. Jego największą zaletą to wyeliminowanie większości ograniczeń, jakie są udziałem tradycyjnego otoczenia prawnego i instytucjonalnego szkolnictwa wyższego. Nowe podmioty charakteryzują się zupełnie innym modelem w obszarze kultury organizacji, zasadach finansowania i zarządzania. Szansą dla całego sektora jest dyfuzja modelu pracy akademickiej z PRES czy RTRA do tradycyjnych uczelni.

Obok tych zmian jednym z instrumentów reformy francuskiego systemu szkolnictwa wyższego stały się procesy konsolidacyjne. We Francji przyjęty został model konsolidacji oddolnych i dobrowolnych, ale przy znacznym udziale władz lokalnych oraz silnym wsparciu ze strony Ministerstwa. Wsparcie to było bardzo zauważalne przy tworzeniu aliansów i fuzji, ale również uruchomieniu specjalnych programów wsparcia fuzji oraz aliansów strategicznych (zwłaszcza PRES, RTRA).

Konsolidacja w modelu francuskim stanowiła z jednej strony inicjatywę uczelnianą, w kilku miastach w kraju rozpoczęły się rozmowy na temat możliwości ścisłej współpracy, a następnie stworzenia konsorcjów związku uczelni i wreszcie integracji. Temu oddolnemu zainteresowaniu i dyskusji towarzyszyły dedykowane programy ministerialne, a nawet uczestnictwo przedstawicieli władz centralnych i lokalnych w zespołach negocjacyjnych uczelni.

Drugą ważną cechą konsolidacji francuskich jest zdecydowana dominacja modelu federacyjnego fuzji nad modelem unifikacyjnym. Taka konstrukcja pozwalała na szybkie i względnie łatwe łączenie zróżnicowanych uczelni, które mogą dokonać restrukturyzacji i działać pod wspólną marką, ale nie muszą wyzbywać się znacznej części autonomii i tożsamości.

W ostatnim okresie we Francji wprowadzono nowe formaty organizacyjne uczelni (nowe modele uczelni) – **Établissement Public Exérimental**, powstałe dzięki zniesieniu podziału między uniwersytetami, grandes écoles i jednostkami badawczymi. Mogą one teraz „rozвивać swoją strategię”, a także „zostać uznane wśród najlepszych ośrodków na świecie”.

W ostatnim Academic Ranking of World Universities (ranking sanghajski), oprócz Paris-Saclay (14. miejsce na świecie i 3. w Europie, po Cambridge i Oksfordzie), znalazły się Uniwersytet Paris Sciences et Lettres (36. miejsce), Sorbona (39. miejsce), Uniwersytet Paryski (65. miejsce) i Uniwersytet Grenoble-Alpes (99. miejsce). Poza top 100, ale wśród pięciuset najlepszych uczelni uplasowały się: Uniwersytet Aix-Marseille, Uniwersytet w Strasbourgu, Uniwersytet w Montpellier, Uniwersytet Claude-Bernard Lyon 1, Uniwersytet Toulouse III Paul Sabatier, Uniwersytet w Bordeaux, Uniwersytet Lotaryński, Ecole Normale Supérieure w Lyon, Institut Polytechnique w Paryżu, Uniwersytet Côte d'Azur, Uniwersytet Toulouse 1 Capitole i Uniwersytet w Lille.

Obecnie system francuski tworzą 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

W perspektywie procesów konsolidacyjnych szczególna rola przypada tzw. wspólnotom uniwersytetów i instytucji (w skrócie COMUE, ComUE lub Comue). COMUE to nowa struktura federalna działająca jako koordynator dla kilku członkowskich uniwersytetów, szkół i instytucji badawczych posiadających statuty nowego podmiotu.

Obok modelu COMUE funkcjonuje także model kofederacyjny/stowarzyszeniowy, w postaci grupa złożonej z wiodącej uczelni, która często jest uczelnią połączoną (przykłady: Strasburg, Marsylia, Lotaryngia) oraz kilku stowarzyszonych z nią uniwersytetach lub szkołach wyższych<sup>20</sup>.

Od strony formalnej COMUE to instytucje publiczne o charakterze naukowym, kulturalnym i zawodowym (EPSCP). Twór federacyjny to w praktyce wspólnota uniwersytetów i placówek badawczych, która zrzesza instytucje tworzące je instytucje. Status prawny tym podmiotom nadaje Code de l'éducation: Section: La communauté d'universités et établissements (Articles L718-7 à L718-15). COMUE to następca ośrodków naukowo-badawczych (PRES), które miały status publicznych jednostek współpracy naukowej.

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. Kiedy rozpoczęto proces konsolidacji we 2013 r. ówczesna Pani minister Geneviève Fioraso i zespoły ministerialne przewidziały utworzenie 30 tego typu podmiotów o różnym poziomie wewnętrznej integracji. Rok później powstało 26 ugrupowań, z których 19 opowiedziało się za statusem federacyjnym, a 7 innych preferowało mniej restrykcyjną formułę konfederacji/stowarzyszenia. Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego zakłada ewaluację tego programu w perspektywie najbliższych 10 lat. Niezależnie od tych ustaleń już dziś widać pozytywne efekty w zakresie międzynarodowej reputacji francuskiego szkolnictwa wyższego.

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.

<sup>20</sup> D.Docampo, D.Egret, L.Cram, French COMUEs and the Shanghai Ranking, DEC Technical Report 01/2014, s. 15



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, który promuje i rozwija wysoki potencjał naukowy tego miejsca. Ucieleśnia duży zintegrowany uniwersytet o wysokiej międzynarodowej reputacji, cieszący się reputacją doskonałości i innowacji.

Federacyjny model konsolidacji dobrze oddaje Université Grenoble Alpes. Université Grenoble Alpes skupia obecnie 59 500 studentów, w tym 10 000 studentów zagranicznych, 3 000 doktorantów i 10 400 pracowników na kilku kampusach. Uczelnia ta w wyniku dobrze przeprowadzonego procesu konsolidacji stała się multidyscyplinarną i otwartą na świat instytucją szkolnictwa wyższego. We współpracy z krajowymi organizacjami badawczymi i międzynarodowymi ośrodkami badawczymi buduje swoją politykę innowacyjną w skali globalnej.

Przykład Université Grenoble Alpes to swoisty wyznacznik w zakresie konsolidacji francuskich uczelni. Początek to 2002 rok, kiedy to powstaje związek uczelni pod nazwą Grenoble Universités, którego celem był rozwój i promocja współpracy między uczelniami w Grenoble. W swoich deklaracjach Grenoble Universités ogłosił, że dążąc do ścisłej kooperacji, zrezygnuje z różnorodności na rzecz znacznie ściślejszej współpracy. Kilka lat później doszło do fuzji, która zresztą nie objęła wszystkich partnerów pierwotnego aliansu strategicznego. 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). Comue zniknęło, a jego zbiorowe misje przejęła nowa instytucja, która integruje trzy szkoły. W ten sposób oficjalnie narodził się nowy Université Grenoble Alpes. Jest to zwieńczenie zbiorowej pracy, która umożliwiła zjednoczenie wszystkich sił szkolnictwa wyższego i badań. Model wypracowany w Grenoble przejęły inne francuskie uniwersytety, tworząc związki uczelni i alianse strategiczne (fuzje: Aix-en-Provence i Marsylii - 2012 oraz trzy kolejne w Nancy, które połączyły się z Uniwersytetem w Metz w Lotaryngii - 2012).

Konsolidacje 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. Fuzje i sojusze stanowiły skuteczny sposób na zapoczątkowanie strategicznych zmian we francuskim szkolnictwie wyższym. Dobrą decyzją było postawienie na oddolną inicjatywę uczestników fuzji i autonomię uniwersytetów. Dzięki temu możliwe stało się uzyskanie wysokiego zaangażowania władz, pracowników uniwersytetów oraz władz lokalnych.

Fuzje w modelu federacyjnym, etapowo zbliżają podmioty konsolidacji (rozłożenie w czasie procesu). Działania te mają jednocześnie w sobie czynnik restrukturyzacyjny. Mimo udanych prób konsolidacji spora grupa uniwersytetów francuskich nie przystępuje do procesów konsolidacyjnych. Uczelnie w obawie przed połączeniem (pełnymi fuzjami) z jednej strony, a z drugiej poddane ostrej międzynarodowej konkurencji decydują się na alianse strategiczne (które w przyszłości zakładają konsolidację) np. w Dijon i Franche-Comté czy Créteil i Marne-la-Vallée.





Wstrząs jaki wywołały we Francji niskie pozycje rodzimych uniwersytetów zwłaszcza w Rankingu Szanghajskim ARWU (tzw. szok szanghajski), w połączeniu ze znaczącymi funduszami skierowanymi na rozwój badań naukowych, doprowadziły do istotnych przemian strukturalnych w systemie szkolnictwa wyższego.

## KONSOLIDACJA BRYTYJSKIEGO SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

### 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 uczelnie miały bogatą historię, najstarsze korzenie USW sięgają aż do roku 1841, kiedy to został założony Newport Mechanics' Institute. Obie powstały też w wyniku wcześniejszych fuzji wielu drobnych uczelni walijskich, w okresie tzw. pierwszej fali konsolidacji w brytyjskim szkolnictwie wyższym. University of Glamorgan przed połączeniem posiadał 4 wydziały i prowadził działalność w sześciu kampusach, natomiast University of Wales in Newport (afiliowany w 1992 roku jako kontynuacja Gwent College of Higher Education, powstałego z uprzedniego połączenia w 1975 r.: Caerleon College of Education, the Newport College of Art and Design and the Gwent College of Technology) miał dwa wydziały i operował na dwóch kampusach. Po połączeniu i wewnętrznej restrukturyzacji, uczelnia posiada trzy wydziały i funkcjonuje na trzech kampusach: w Cardiff, Newport i Pontypridd. Połączenie to było inspirowane polityką rządu walijskiego, zmierzającą do zmniejszenia liczby uczelni w regionie (m. in. przyczyną był spodziewany spadek studentów o 20% już w kolejnym roku)<sup>21</sup>. W zamysle zwiększenie skali działania połączonej uczelni miało przynieść wartość dodaną dla studentów, pracowników oraz gospodarki regionu, jednocześnie zwiększając zasięg międzynarodowy (wzrost konkurencyjności na arenie międzynarodowego szkolnictwa wyższego)<sup>22</sup>. Nazwa połączonej uczelni została wybrana w wyniku ankiety przeprowadzonej w społecznościach łączących się uczelnie. Funkcję Vice-Chancellor połączonej uczelni pełniła do 2021 r. osoba pełniącą przed połączeniem tę funkcję w University of Glamorgan.

Obecnie USW jest drugą co do wielkości uczelnią w Walii z ponad 23 tys. studentów i ponad 500 kierunkami studiowania. Prowadzi badania na światowym poziomie przede wszystkim w obszarach: inżynieria mechaniczna i kosmiczna, architektura i środowisko, pielęgniarstwo i położnictwo, polityka socjalna i administracja, historia, studia mediów, komunikacji i kultury, literatura angielska. Research Excellence Framework 2021 wykazał wzrost wkładu badań USW (poprawę mierzalnych wskaźników) do wiodących badań światowych o 49% w stosunku do roku 2014. Ponad dwukrotnie USW przeskoczyła też pozycję w rankingu Guardian League Table 2023 w porównaniu z miejscem w rankingu jednej z jej połączonych uczelni – University of Wales, Newport (Guardian League Table 2012), ze 114 na 53 miejsce.

W grudniu 2022 USW podpisała umowę bliźniaczą o ścisłej wzajemnej współpracy z ukraińską Kharkiv State Academy of Physical Culture.

<sup>21</sup> <https://www.bbc.com/news/uk-wales-south-east-wales-18696345>, dostęp z 30.05.2023.

<sup>22</sup> <https://www.bbc.com/news/uk-wales-south-east-wales-20431655>, dostęp z 30.05.2023, oraz ibidem.



Doceniając korzyści płynące z połączenia uczelni w 2013 r., University on South Wales podpisał w 2020 umowę tworzącą związek (federację) z University of Wales Trinity Saint David. **Uczelnie zachowując swoją odrębność, mają jednak wspólnie pracować nad wzmocnieniem innowacyjnego potencjału na rzecz gospodarczej transformacji Walii i poprawy dobrostanu jej społeczności.** Z uwagi na odmienny sposób finansowania uczelni brytyjskich, połączenie wynikało z inicjatywy oddolnej, wspieranej polityką rządu kraju Walii, a nie dodatkowego wsparcia finansowego. Uczelnie same oceniały korzyści z połączenia, wspierając się wynikami analizy due diligence, m. in. widząc w tym aliansie szansę wobec przewidywanego spadku liczby studentów, nie oczekując dodatkowych korzyści finansowych z budżetu państwa.

## 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.

University of London powstał na mocy Royal Charter przyznanej 6 stycznia 1863 r. potwierdzonej przez ustawę University of London Act 2018 (która otrzymała sankcję królewską w dniu 20 grudnia 2018 r.).

Federacja jest strukturą w prawnym sensie niezależną od podmiotów ją tworzących. Poszczególni członkowie federacji są samodzielni i samorządni. To podmioty posiadające własne przepisy prawne oraz odrębną tożsamość od Federacji i innych instytucji członkowskich. Poszczególni członkowie ustalają własne kryteria rekrutacyjne, prowadzą własne badania naukowe, mają swoje odrębne strategie rozwoju, własne uprawnienia do nadawania stopni naukowych. 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 Uniwersytet Londyńskiego – jako podmiotu sfederalizowanego. Podmioty tworzące federację są zobowiązane do dostarczenia Radzie Powierniczej Federacji (jeden z organów) wszelkich informacji, których Rada będzie w uzasadniony sposób wymagać, aby umożliwić jej wykonywanie swoich obowiązków. Instytucje członkowskie informują Radę o wszelkich istotnych zmianach w ich działalności, takich jak fuzja lub potencjalna lub rzeczywista niewypłacalność<sup>23</sup>. Rada określa warunki strategiczne oraz zasady przyjęcia do federacji kolejnych członków.

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<sup>24</sup>. Na zadania federacji składają się

<sup>23</sup> <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/governance/Ordinance-9-Member-Institutions-of-the-University.pdf>

<sup>24</sup> <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/Ordinance-10-Federal-Subscription-21.pdf>



jej samodzielne inicjatywy oraz usługi na rzecz członków federacji. Relacje między federacją a podmiotami ją tworzącymi w zakresie tych zadań regulowane są osobnymi umowami.

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 kształci się 40 tys. Studentów<sup>25</sup>.

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<sup>26</sup>. Przedstawione dane obrazują, że federacja londyńska to duże dobrze zorganizowane przedsięwzięcie businessowe.

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.

## STUDIUM PRZYPADKÓW PRZEPROWADZONYCH KONSOLIDACJI UCZELNI POLSKICH

### POŁĄCZENIE UCZELNI MAJĄCYCH WSPÓLNE KORZENIE I HISTORIĘ

Połączenie w 1993 r. Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Medycznej w Krakowie jest przykładem fuzji, oznaczającej połączenie uczelni stanowiących historyczną jedność, a w wyniku transformacji ustrojowej po II wojnie św. podzielonych na kilka uczelni (wydziały medyczne zostały wydzielone 1 stycznia 1950 r. z Uniwersytetu Jagiellońskiego i utworzono z nich Akademię Lekarską, w kilka miesięcy później przekształconą w Akademię Medyczną). Pomimo osiągnięć Akademii Medycznej w Krakowie w trakcie jej trwania (dokonanego rozwoju uczelni poprzez utworzenie nowych wydziałów, kierunków kształcenia i specjalności), idea powrotu do swojej Alma Mater była w AM cały czas żywa.

Zmiany polityczne w Polsce i Europie Wschodniej umożliwiły ponowne włączenie AM do struktur Uniwersytetu Jagiellońskiego, z którą obie uczelnie dzieliły wspólne początki i dzieje. Stało się to możliwe 12 maja 1993, w święto Uniwersytetu, który w tym dniu obchodzi rocznicę swego utworzenia (12 maja 1364 r.). Włączenie wydziałów medycznych w struktury UJ, co od razu dla obu uczelni przyniosło widoczne efekty w postaci poprawy pozycjonowania naukowego w środowisku krajowym i międzynarodowym, oparte zostało na zachowaniu – ze względu na specyfikę obszaru badawczo-dydaktycznego AM – maksymalnej suwerenności w obrębie struktur UJ, i funkcjonowanie jako wydzielona część – Collegium Medicum UJ.

<sup>25</sup> <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/Ordinance-20-Academic-Staff-21.pdf>

<sup>26</sup> <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/governance/university-of-london-financial-statements-2021-2022.pdf>





Za tym specyficznym wydzieleniem i usamodzielnieniem przemawiały względy formalne: odrębne finansowanie i nadzór (ministra zdrowia, a nie ministra nauki i szkolnictwa wyższego, jak w odniesieniu do pozostałej części UJ) i szczególny obszar odpowiedzialności Collegium Medicum – szpitale kliniczne (CM UJ było tzw. założycielem dla trzech głównych szpitali uniwersyteckich). W związku z tym statut Uniwersytetu Jagiellońskiego odrębnie traktował w uregulowaniach wydziały medyczne, a odrębnie pozostałe wydziały UJ. Władze UJ miały swoich odpowiedników w Collegium Medicum, o statusie zastępców. Byli to więc odpowiednio do pozycji rektora, prorektorów, kanclerza i kwestora: Prorektor ds. Collegium Medicum, Pełnomocnicy tego prorektora ds., dydaktyki, badań naukowych, i innych, z-ca kanclerza ds. CM UJ, z-ca kwestora ds. CM UJ. Collegium Medicum UJ i sam UJ byli odrębnymi pracodawcami, co potwierdzały nawet odrębne numery NIP nadane przez urząd skarbowy w opodatkowaniu podatkiem od osób fizycznych. Taki model struktury UJ jest konsekwencją wyboru federacyjnej strategii fuzjonowania<sup>27</sup>.

Pomimo tych odrębnych uregulowań i powielania się zdecydowanej większości struktury organizacyjnej, niewątpliwie obie części Uniwersytetu czerpały korzyści wynikające z połączenia. Beneficjentami byli studenci, którzy mieli dostęp do zdecydowanie bogatszej oferty dydaktycznej, do interdyscyplinarnych kierunków kształcenia, a także naukowcy, bo wieloobszarowy Uniwersytet wraz z wydziałami medycznymi (o wysokiej punktacji publikacji i cytowań) przynosił wszystkim o wiele wyższą rozpoznawalność. Część inicjatyw ogólnouniwersyteckich i centrów obsługi prowadzona była wspólnie, np. Centrum Innowacji i Transferu Technologii UJ było prowadzone dla wszystkich wydziałów uniwersyteckich wraz z unifikacją regulacji dotyczących zarządzania własnością intelektualną, co umożliwiło w późniejszym okresie na utworzenie odrębnej spółki uniwersyteckiej (Jagiellońskie Centrum Innowacji). Ta spółka uniwersytecka pozyskawszy finansowanie zewnętrzne zbudowała park naukowy z licznymi laboratoriami typu state of the art oraz w ramach pozyskanych funduszy venture capital (seed capital) utworzyła i wyposażyła szereg spółek start-up opartych na rozwiązaniach, i odkryciach pracowników wywodzących się z wszystkich wydziałów uniwersyteckich, finansując rozwój pomysłów od najwcześniejszego ich etapu aż do możliwie najwyżej rozwiniętej ich formy rozwoju.

Aktualnie, po 20 latach po połączeniu, mimo zachowania pewnych odrębności w regulacjach i strukturze organizacyjnej, obie części Uniwersytetu są dobrze zintegrowane, a w rankingach i oglądalności zewnętrznej traktowane są monolitycznie. Na wspólnym pozycjonowaniu i ewaluacji naukowej korzystają pracownicy wszystkich wydziałów. Interdyscyplinarność w kształceniu i badaniach naukowych stała się już standardem.

#### **UTWORZENIE NOWEGO PODMIOTU, POWSTAŁEGO Z POŁĄCZENIA KILKU NIEZALEŻNYCH UCZELNI LUB ICH FILII ISTNIEJĄCYCH W JEDNYM OŚRODKU**

Przykłady takich konsolidacji to: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Uniwersytet Zielonogórski, Uniwersytet Rzeszowski, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Uniwersytet Opolski.

Uniwersytet Opolski powstał w 1994 roku z połączenia uczelni pedagogicznej – Wyższej Szkoły Pedagogicznej z opolską filią Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. W konsekwencji połączenia powstała jednostka, która dysponuje sporym potencjałem naukowym,

<sup>27</sup> Ł. Sułkowski, Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda? PWN, Warszawa, 2017, s. 59.



generowanym przede wszystkim przez kadre oraz przez mnogość specjalistycznych pracowni, laboratoriów, centrów informatycznych i medialnych, a także przez zasoby biblioteczne. Uniwersytet Opolski stale poszerza i wzbogaca ofertę edukacyjną, nawiązuje współpracę z ośrodkami naukowymi oraz biznesem w kraju i za granicą, obecnie prowadzi 80 kierunków studiów.

Uniwersytet Zielonogórski powstał 1 września 2001 r. z połączenia Politechniki Zielonogórskiej i Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego. Drugim etapem konsolidacji było przyłączenie do Uniwersytetu Zielonogórskiego w dniu 1 września 2017 r. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Sulechowie. Obecnie na uczelni kształci się przeszło 9 tys. studentów i doktorantów. Uniwersytet Zielonogórski to 12 wydziałów i 29 instytutów, 60 kierunków studiów, w ponad stu specjalnościach, w dziedzinach: humanistycznych, społecznych, ekonomicznych, przyrodniczych, lekarskich i nauk o zdrowiu, ścisłych i technicznych, a nawet artystycznych. Uczelnia posiada dwie szkoły doktorskie (Nauk Humanistycznych i Społecznych oraz Nauk Ścisłych i Technicznych). W strukturach Uniwersytetu Zielonogórskiego działają: Park Naukowo-Technologiczny sp. z o.o., którego głównym celem jest tworzenie warunków do wykorzystania potencjału naukowego i przemysłowego w regionie oraz stymulowanie rozwoju przemysłu; Lubuski Ośrodek Innowacji i Wdrożeń Agrotechnicznych sp. z o.o., którego misją jest działalność badawczo-rozwojowo-wdrożeniowa (B+R+W) dla sektora rolno-spożywczego; Centrum Energetyki Odnawialnej sp. z o.o., którego główne obszary funkcjonowania skupiają się wokół prac badawczo-rozwojowych prowadzonych w dziedzinie energetyki odnawialnej. Uniwersytet Zielonogórski jest też większościowym udziałowcem Szpitala Uniwersyteckiego im. Karola Marcinkowskiego w Zielonej Górze sp. z o.o.

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, powstał 1 września 1999 r. z połączenia trzech istniejących w Olsztynie szkół wyższych: Akademii Rolniczo-Technicznej, Wyższej Szkoły Pedagogicznej oraz Warmińskiego Instytutu Teologicznego, na mocy Ustawy z dnia 9 lipca 1999 r. o utworzeniu Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie (Dz. U. Nr 69, poz. 762). Obecnie na UWM w Olsztynie studiuje ponad 15 tys. studentów, którzy kształcą się na 15 wydziałach. W skład uczelni wchodzi Szkoła Zdrowia Publicznego. Uniwersytet zatrudnia 1737 nauczycieli akademickich oraz 1270 pracowników w pionach administracyjnych.

Uniwersytet Rzeszowski – największa uczelnia na Podkarpaciu – rozpoczął swoją działalność 1 września 2001 r. na mocy ustawy Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 czerwca 2001 r. Uczelnia jest jednym z młodszych polskich uniwersytetów. Została utworzona z Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Rzeszowie, której początek działalności datuje się na rok 1963, Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (Filia w Rzeszowie powołana w 1969 roku) oraz Wydziału Ekonomii w Rzeszowie Akademii Rolniczej im. Hugona Kołłątaja w Krakowie (istniejącego od 1973 roku). W momencie powstania, Uniwersytet Rzeszowski liczył sześć wydziałów: Ekonomii, Filologiczny, Matematyczno-Przyrodniczy, Pedagogiczny, Prawa i Socjologiczno-Historyczny. Obecnie na uczelnia kształci się ponad 16 tys. studentów i doktorantów (58 kierunków). Po przeprowadzonej w 2020 roku reorganizacji, w skład Uniwersytetu wchodzi 4 kolegia: nauk humanistycznych, społecznych, przyrodniczych i medycznych, które dzielą się na mniejsze jednostki – instytuty interdyscyplinarne. Uniwersytet Rzeszowski jest jednym z największych pracodawców w południowo-wschodniej Polsce, zatrudnia blisko 2 100 osób, w tym ponad 1 200 nauczycieli akademickich

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie powstał z połączenia Akademii Rolniczej w Szczecinie i Politechniki Szczecińskiej w 2009 roku. Uniwersytet posiada



10 wydziałów z 60 kierunkami. Zatrudnia ok. 2 tys. pracowników, a studiuje na nim ok. 8 tys. studentów, 500 doktorantów i 400 słuchaczy studiów podyplomowych.

### UNIwersytet IM. MIKOŁAJA KOPERNIKA W TORUNIU

To przykład udanej konsolidacji uczelni zlokalizowanych w różnych ośrodkach miejskich. Włączenie do Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu Akademii Medycznej w Bydgoszczy, w efekcie której poszerzony o wydziały medyczne UMK poskutkowało utworzeniem najbardziej wszechstronnego uniwersytetu w Polsce (bo posiada również wydział teologiczny i wydział sztuk pięknych).

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu został utworzony dekretem Rady Ministrów z dnia 24 sierpnia 1945 r., powołując do życia uczelnię dwuwydziałową z Wydziałami: Humanistycznym (wraz z Sekcją Sztuk Pięknych) i Matematyczno-Przyrodniczym. Różniło się to istotnie od koncepcji organizatorów UMK, którzy od początku zabiegali o uczelnię wielowydziałową, posiadającą w swojej strukturze, wzorem uniwersytetów przedwojennych oprócz wydziałów podstawowych także np. wydział lekarski. Stało się to możliwe dopiero 24 XI 2004 r., kiedy to została podjęta uchwała sejmowa włączająca Akademię Medyczną im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy do Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. 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.

Dzięki tej konsolidacji UMK osiągnął poziom naukowy, który zapewnił mu status uczelni badawczej, który UMK otrzymał jako jedna z 10 polskich uczelni w konkursie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza”. Status wzmacnia rozpoznawalność działalności naukowej uczelni w międzynarodowym gronie badawczym. Ubiegając się o status uczelni badawczej UMK sprecyzowało cele i konkretne działania podnoszące jakość badań naukowych i kształcenia. Za cele kluczowe Uniwersytet uznał: zwiększenie umiędzynarodowienia, interdyscyplinarności, innowacyjności i wewnętrznej integralności. Osiągnięcie tych celów stało się możliwe (o czym świadczą już raporty przygotowane na okazję tzw. oceny śródkresowej) dzięki procesowi połączenia obu uczelni.

## Warunki udanego przebiegu procesów konsolidacyjnych. Analiza przyczyn niepowodzeń.

---

Konsolidacja (łac. *consolidatio*) oznacza zjednoczenie, połączenie, zespolenie, wiąże się z umocnieniem, ugruntowaniem i utrwaleniem. Konsolidacja przedstawiana jest jako swoiste panaceum w obliczu niżu demograficznego oraz rozdrobnienia szkolnictwa wyższego. Czasami mówi się o niej jak o skutecznym mechanizmie konkurowania na arenie międzynarodowej oraz stabilizatorze finansowym dla uczelni. Konsolidacja to mierzenie się z barierami prawnymi, psychologicznymi, organizacyjnymi, finansowymi i wieloma innymi trudnymi czasami do przewidzenia. Wymaga zmiany w myśleniu, często środowiska akademickim są pełne obaw w stosunku do procesów konsolidacyjnych. Pracownicy, doktoranci czasem także studenci nie chcą zmian i się ich boją, nawet jeśli zmiany te przynoszą wiele dobrego. Czynnikiem warunkującym konsolidację jest posiadanie odpowiedniego kapitału naukowego i środków finansowych na przeprowadzenie tego procesu. Podkreśla się, że konsolidacja ma być drogą do tworzenia uczelni flagowych i badawczych, których celem jest rywalizacja w globalnym, międzynarodowym otoczeniu naukowym. Efekt rankingowy, który ma być wypadkową koncentracji potencjałów badawczych, pozwoli na szybki awans i uzyskanie lepszej pozycji wśród uczelni zagranicznych. Celem jest wzmocnienie ośrodków akademickich i efektywniejsze wykorzystanie infrastruktury badawczej oraz dydaktycznej. W tle pojawia się także postulat prowadzenie efektywniejszej gospodarki finansowej szkół wyższych<sup>28</sup>.

Efektom konsolidacji (zwłaszcza jako programu powszechnego) jest zmniejszenie liczby podmiotów sektora szkolnictwa wyższego. Może to wywoływać u niektórych obawy, ale należy troszczyć się o zachowanie zasobów, a nie o zachowanie liczby instytucji. Konsolidacja może wygenerować mobilność kadry (co ma swoje dobre i złe strony). Niebezpieczeństwem procesów konsolidacyjnych jest możliwa utrata tożsamości i autonomii oraz redukcja zatrudnienia. Konsolidacja wymaga także zmian w strukturach wewnętrznych, motywowanych zwłaszcza przez czynniki optymalizacyjne.

Kolejnym zagrożeniem dla uczelni jest brak szczegółowych przepisów, które miałyby ułatwiać konsolidację. Do zagrożeń zaliczyć należy także słabość lub brak jasnej polityki państwowej i regionalnej, która wspierałaby i promowała konsolidację. Zmiany organizacyjne i finansowe oraz psychospołeczne uwarunkowania procesów konsolidacyjnych wymagają odpowiedniego przygotowania merytorycznego ze strony uczelni.

Przepisy obowiązujące w Polsce w części odnoszącej się do federacji są niespójne z przepisami ustawy odnoszącymi się do programów ministra, a w niektórych aspektach wręcz sprzeczne.

---

<sup>28</sup> K.Zioło, Proces konsolidacji w szkolnictwie wyższym – najważniejsze zagrożenia, (w:) Procesy konsolidacji w szkolnictwie wyższym – stan i perspektywy, red. P.Zygarłowski, K.Łobos, Warszawa 2015, s 118.



W myśl aktualnych przepisów istnieje realne ryzyko utraty statusu uczelni badawczej przez uczelnię tworzącą federację. W przyszłości zaś uczelnia wchodząca w skład federacji nie będzie spełniała warunków konkursu (uprawnienia do nadawania stopni naukowych otrzymuje federacja, a nie uczelnie ją tworzące). Plany utworzenia federacji przez Uniwersytet Warszawski i Warszawski Uniwersytet Medyczny spełzły na niczym przez inne ograniczenie; brak opcjonalności przy ocenie parametrycznej. Przepisy ustawy przewidują prowadzenie oceny parametrycznej na poziomie federacji, a nie opcjonalnie na poziomie poszczególnych uczelni tworzących federację lub na poziomie federacji. Z powodu niesprzyjających przepisów prawnych prawdopodobnie nie dojdzie też do skutku proces konsolidacji Uniwersytetu Wrocławskiego i Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu. W tym ostatnim przypadku barierą okazał się też opór przed zmianami dużej części obu środowisk akademickich.

Uświadomione i nieświadomione czynniki wpływające na proces konsolidacji. W ostatnich 20 latach możemy zaobserwować wyraźne wzmożenie procesów, konsolidacyjnych w obszarze szkolnictwa wyższego i nauki, u podłoża których kryją się świadome działania i polityki oraz cała grupa czynników o nie w pełni uświadomionym kierunku oddziaływania. Proces globalizacji, a w ramach niego budowa społeczeństw sieciowych i obszarów swobodnej wymiany handlowej i gospodarczej, swobodny przepływ osób i kapitału, wpływają na wzmocnienie międzynarodowej konkurencji, która bardzo mocno zaczyna dotyczyć także szkolnictwa wyższego.

Trafnie podkreśla to prof. Łukasz Sułkowski<sup>29</sup> stwierdzając, że uniwersytety w coraz większym stopniu angażują się we współpracę, ale i konkurencję międzynarodową, zarówno w obszarze nauki, jak również szkolnictwa wyższego. Wyraźnie zauważalny staje się międzynarodowy wyścig o talenty, który jest szczególnie widoczny w grupie uczelni flagowych, najsilniejszych w krajowych systemach edukacyjnych. Pozycja najlepszych uczelni, ich rozpoznawalność, pozycja naukowa i zdolność do oddziaływania na otoczenie, mierzona pozycją w międzynarodowych rankingach doskonałości to podstawowy cel dla decydentów kreujących kierunki polityki naukowej. Z tego powodu same uczelnie oraz rządy wielu krajów podejmują wysiłki reformatorskie, dla wzmocnienia rozwoju uczelni, a szczególnie najlepszych uniwersytetów. Działania te przybierają formy: programów doskonałości naukowej i dydaktycznej, wzmacniania umiędzynarodowienia, wdrażania międzynarodowych akredytacji oraz stymulowania procesów konsolidacji uczelni.

Pierwszy powód procesów konsolidacji to chęć uzyskania wysokiej pozycji w rankingach (tzw. kultura rankingowa)<sup>30</sup>. Pozycjonowanie w tego typu rankingach to walka o prestiż, budowany w oparciu o wyniki badań naukowych, uzupełnianych dydaktyką i działalnością wdrożeniową (patenty, współpraca z otoczeniem). Budowanie obrazu najlepszych uczelni to program obliczony na rywalizację (wynik ostrej konkurencji w obszarze szkolnictwa wyższego, z różnym natężeniem obserwowanej w poszczególnych krajach, ale stale postępującej) o studentów i badaczy o wysokim potencjale. W istocie chodzi o fundusze na działalność badawczą i projekty naukowe, wysokie czesne od studentów na kursach płatnych (studenci obcokrajowcy, studia podyplomowe MBA) oraz atrakcyjne miejsca pracy dla badaczy.

<sup>29</sup> Ł. Sułkowski, „Fuzjomania” akademicka. Czy Polskę czeka fala konsolidacji uniwersytetów?, *Nauka i szkolnictwo wyższe*, 2(50)/2017, s. 174-175.

<sup>30</sup> Academic Ranking of World Universities <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>, World University Rankings THE (Times Higher Education) <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>, Best Global Universities Rankings <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings>





Prostą odpowiedzią na potrzebę wyłonienia „najlepszych” stały się międzynarodowe rankingi oparte na arbitralnie wybranych, zagregowanych zestawieniach. Takie zestawy danych mają stworzyć przestrzeń do porównania wedle przyjętych kryteriów wartościowania działalności naukowej i dydaktycznej. Dzięki tym instrumentom zaczęto porównywać poszczególne uczelnie, ale także państwa i regiony. Ranking zawsze pewnego rodzaju uproszczenie, tworzące jednak wrażenie zobiektywizowanego, metodycznego ważenia siły i pozycji poszczególnych uczelni. Same rankingi rywalizują pomiędzy sobą, co jest dodatkowym problemem w ich wartościowaniu. Niezależnie od naszej oceny, większość najbardziej prestiżowych rankingów wysoko wartościuje spektakularne osiągnięcia naukowe (np. Nagrody Nobla) oraz pomiary cytowań (dominacja wskaźników bibliometrycznych), z wyraźnie słabszym wpływem jakości dydaktyki, zatrudnialności, pozycji kulturowej i wartości dodanej edukacji.

Pozycjonowanie w rankingach szybko przekroczyło granice zainteresowania świata akademickiego i stały się przedmiotem rywalizacji na poziomie krajów i ich pozycji międzynarodowej. W tej perspektywie sprawa stała się polityczna, a uczelnie ich postrzeganie ma wpływ na rozwój gospodarek opartych na wiedzy, wartość sektora nauki i szkolnictwa wyższego przekłada się w takim ujęciu na konkurencyjność całego kraju.

Metodyki najbardziej prestiżowych rankingów, promują względnie duże uniwersytety tzw. „klasy światowej” lub „wyspy doskonałości naukowej”. W odpowiedzi na ten trend nastąpił wyraźny zwrot w stronę konsolidacji uczelni (efekt synergii). Strategiczne fuzje lub połączenia uczelni dawały szybki efekt w tej rywalizacji, były także dla wielu impulsem do stymulowania konsolidacji w sektorze uczelni wyższych. Co warte zauważenia ten zwrot w stronę konsolidacji nie wynika przede wszystkim z potrzeby usprawnienia sieci kształcenia, doskonalenia jakości nauki i dydaktyki oraz poprawy zarządzania, ale był motywowany grą w rankingi (marketingowej poprawy widoczności kraju i uczelni na świecie, pozycja w rankingu jako miara sukcesu dla zarządzających, nie tylko uczelnią, ale również polityką publiczną).

Analizując procesy konsolidacji, z perspektywy „kultury rankingowej” musimy pamiętać, że efekt synergii powinien być wypadkową zrównoważonego rozwoju wszystkich aspektów współczesnej akademii (nauka, dydaktyka, oddziaływanie kulturowe i edukacyjne, wdrożenia i współpraca z otoczeniem). Ryzyko w tym przypadku to pogoń jedynie za szybkim efektem rankingowym, gdzie pozycja uczelni może być jedynie sztuczną i instrumentalną miarą, która nie powinna być główną przyczyną decyzji o fuzji uniwersytetów. Należy zdecydowanie poszukiwać źródeł fundamentalnych: zwiększenie komplementarności uczelni, synergia potencjałów naukowych, w celu uzyskania efektu doskonałości badawczej, podnoszenie kompetencji i atrakcyjności w obszarze dydaktycznym i wzmocnienie tzw. trzeciej misji uniwersytetów wdrożenia, wspieranie nowoczesnej gospodarki i aktywne oddziaływanie na otoczenie społeczne.

Poprawa widoczności w rankingach ma swoje znaczenie, ale nie może być jedynym celem procesu konsolidacji (ważna jest przewaga celów synergicznych w długim okresie niż jedynie cele instrumentalne). Istota tego procesu musi być zakorzeniona w dobrze przygotowanym i uzgodnionym w społeczności akademickiej procesie zarządzania strategicznego, z rozbudowanym etapem analitycznym i due diligence.

Sytuacje kryzysowe są nieuchronnie wpisane w przebieg procesu konsolidacji. Mogą one wynikać z różnych przyczyn: braku wystarczającej akceptacji przez różne grupy społeczności uniwersyteckiej, niewystarczającego przygotowania procesu, złej komunikacji i braku wystarczających działań promujących połączenie, itd. W szczególności negatywnie na proces połączeń w Polsce oddziaływało zderzenie się różnych kultur, a także utrwalone tzw. tradycją

akademicką własne przyzwyczajenia. Bariery w procesie konsolidacji uczelni polskich okazały się także: niewystarczające wsparcie finansowe procesów połączeniowych ze strony budżetu państwa (tj. brak zdecydowanej polityki rządu w tym zakresie), a także niekorzystne przepisy prawne zawarte w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce w odniesieniu do pewnej grupy uczelni, a ściślej posiadających statut uczelni badawczych (realizujących program ministra Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza (IDUB)). Mowa tu konkretnie o przewidzianej w ustawie 2.0 federacji jako jednej z możliwych form konsolidacji. Taką formą połączenia formalnego, nieoznaczałoby utraty własnej autonomii i osobowości były(by) zainteresowane duże uczelnie publiczne, z których część posiada status uczelni badawczej.

Procesy konsolidacji w szkolnictwie wyższym były przedmiotem wielu analiz i studiów przypadków. Z badań przeprowadzonych przez uniwersytet w Warwick<sup>31</sup>, dotyczących oceny tzw. drugiej fali konsolidacji w brytyjskim sektorze szkolnictwa wyższego (w latach 1996-2000) wynikają ogólne wnioski:

- bardziej korzystnym wydają się połączenia uczelni większych i o zbliżonej strukturze,
- problemy powstałe podczas procesu konsolidacji wynikają najczęściej z braku odpowiednio długiego i starannego przygotowania procesu,
- korzyści finansowe są najczęściej widoczne w dłuższym okresie czasu, dlatego istotnym jest, aby nie był to jedyny powód łączenia się uczelni,
- w sposób wystarczający powinny zostać przewidziane problemy związane ze zderzeniem kultur,
- poparcie i zaangażowanie menadżerów średniego szczebla jest istotne w procesie połączenia.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować warunki, których spełnienie wydaje się warunkować pomyślną realizację procesu konsolidacji:

- 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.

Wszystkie te czynniki warunkują udany przebieg procesu konsolidacji. Natomiast ich niespełnienie przesądza o klęsce procesu. Takie wnioski wynikają także z doświadczeń polskich.

---

<sup>31</sup> Evaluation of mergers in the FE sektor 1996-2000, Centre for Education and Industry, University of Warwick



## Podsumowanie

---

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. Szczegółowe ustalenia tego dokumentu mają posłużyć jako argumentacja za lub przeciw procesowi federalizacji (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. Diagnoza stanu podmiotów konsolidacji.
4. Bezpieczeństwo informacyjne projektu. Komunikacja celów, wewnątrz podmiotów procesu konsolidacji oraz na zewnątrz do otoczenia.
5. Identyfikacja, nazwanie, przedstawienie i oszacowanie siły krótkoterminowych i długoterminowych czynników ryzyka oraz zagrożeń.
6. Precyzyjna analiza prawna i finansowa.
7. Wybór formy instytucjonalnej procesu konsolidacji.
8. Plany integracji wytypowanych do uwspólnienia obszarów działalności, z uwzględnieniem planu zbliżania się do siebie kultur organizacyjnych.
9. Public relations, procesy promocji i strategia budowania nowej marki.

Następnie realizując proces konsolidacji należy jasno zdefiniować możliwe wartości dodane, wyzwania i zagrożenia. Warto te elementy nazwać i czytelnie prezentować całej społeczności akademickiej. Wszystkie te czynniki warunkujące udany przebieg procesu konsolidacji, których niespełnienie przesądza jednocześnie o klęsce procesu, są aktualne także w warunkach polskich doświadczeń.

Udane procesy miały miejsce wszędzie tam, gdzie cel konsolidacji został jasno określony, a jego akceptacja była powszechna (występowała na wszystkich poziomach zarządzania uczelnią i wśród całej społeczności). Niewątpliwie cały proces winien być mocno powiązany z procesem zarządzania ryzykiem. Chodzi o przewidzenie wystąpienia ryzyka, które może powstać na każdym z etapów przeprowadzania konsolidacji i zapobieganie temu (tzw. uszczelnianie ryzyka).



Ryzykowne są procesy konsolidacji narzucanych (odgórnych), które realizowane są jedynie na skutek woli politycznej decydentów, wynikające jedynie z aspiracji władz rządowych. Czym innym jest racjonalne wspieranie oddolnych procesów konsolidacyjnych, przez zachęcające polityki publiczne. Programy te powinny tworzyć wielopłaszczyznowy system wsparcia potencjalnych fuzji strategicznych, zwłaszcza w formie jasnych i przyjaznych regulacji normatywnych, programów doskonałości naukowej oraz system wsparcia finansowego (ewentualnie z kroczącym modelem uwzględniającym etapowe zacieśnianie współpracy podmiotów konsolidacji) – przykłady Franca, Finlandia i Szwecja.

Doświadczenia praktyczne skłaniają także do sformułowania dyrektywy, w postaci „względnej swobody form prawnych konsolidacji”. Wybór modelu fuzji powinien wynikać z rzeczywistych potrzeb, oczekiwań i poziomu kultury organizacji konsolidowanych podmiotów. Pluralizm rozwiązań w zakresie metod wdrażania konsolidacji sprzyja jej sukcesowi<sup>32</sup>. Techniczne aspekty konsolidacji muszą także brać pod uwagę kontekst logistyczny, trudności w konsolidacji bardzo rozproszonych i odległych kampusów.

Bardzo ważnym czynnikiem zwiększającym efektywność procesów konsolidacji podmiotów szkolnictwa wyższego jest ich wcześniejsza współpraca, niekiedy przyjmująca zaawansowane formy w postaci wielopłaszczyznowych umów o współpracy, specjalnych związków uczelni lub konsorcjów. W przypadku fuzji uczelni publicznymi kluczowym czynnikiem powodzenia jest zbudowanie koalicji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wokół koncepcji konsolidacji. Wreszcie trzeba wspomnieć o samym bezpośrednim przygotowaniu procesu fuzji oraz analizy due diligence, które dostarczą informacje o szansach i zagrożeniach oraz informację o korzyściach i niezbędnych kosztach. Obok tych czysto menadżerskich czynników nie wolno ani przez moment zapominać o public relations oraz rzetelnej polityce informacyjnej wewnątrz organizacji. Powodzenie procesu konsolidacji zależy nie tylko od skutecznego planowania, ale również od przywództwa i zaangażowania wszystkich szczebli społeczności akademickiej. Proces ten musi być realizowany z pełnym zaangażowaniem, z jasno zdefiniowanymi celami.

Z przeprowadzonej analizy przypadków konsolidacji w Polsce i w ośrodkach zagranicznych, a także obowiązujących przepisów prawa, wyłaniają się następujące wnioski:

- 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 struktur federacyjnych i aliansów strategicznych (COMUE).
- Korzyści finansowe nie powinny być głównym powodem konsolidacji uczelni, pojawiają się one z pewnym opóźnieniem, po ustabilizowaniu procesu połączenia.

<sup>32</sup> Ł. Sułkowski, *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda?*, PWN Warszawa 2017, s. 256-257.



# Bibliografia

---

## Opracowania i komentarze:

- A. Balicki, M. Pyter, B. Zięba, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2021, <https://sip.legalis.pl/document>
- D.Docampo, D.Egret, L.Cram , French COMUEs and the Shanghai Ranking, DEC Technical Report 01/2014, s. 15 | <https://www.bbc.com/news/uk-wales-south-east-wales-18696345>, dostęp z 30.05.2023
- I. Degtyarova [w:] Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, red. J. Woźnicki, Warszawa 2019, art. 165 | <https://sip.lex.pl/#/commentary/587807010/604450/woznicki-gerzy-red-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz?cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-21 23:57)
- Lawrence J. Gitman, Walter T. Harrison, Jr. Financial Analysis for Managers (Custom Edition for University of Phoenix), Hamid Bouchikhi, John r. Kimberly, Making mergers work, researchgate.net, Carol M. Sanchez, Improving the M&A success rate: Identity may be the key, Grand Valley State University, 2020 | [https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=mgt\\_articles](https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=mgt_articles), dostęp 10.06.2023
- A. Jakubowski (red.), Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2023 | <https://sip.legalis.pl>
- P. Modrzyński, M.Kwiek, (2015). Reformy edukacji wyższej we Francji w obszarze finansowania szkół wyższych. Analizy IBE, 12, Warszawa, Instytut Badań Edukacyjnych, s. 28
- Ł.Sułkowski, Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda? PWN, Warszawa, 2017
- Ł.Sułkowski, „Fuzjomania” akademicka. Czy Polskę czeka fala konsolidacji uniwersytetów?, Nauka i szkolnictwo wyższe, 2(50)/2017
- J. Woźnicki [w:] I. Degtyarova, M. Dokowicz, M. Hulicka, T. Jędrzejewski, A. Mrozowska, P. Wojciechowski, J. Woźnicki, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, Warszawa 2019, art. 35 | <https://sip.lex.pl/#/commentary/587806879/604319/woznicki-gerzy-red-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz?cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-27 00:20)
- J. M. Zieliński [w:] H. Izdebski, J. M. Zieliński, Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Komentarz, wyd. II, LEX/el. 2021, art. 165 | <https://sip.lex.pl/#/commentary/587785477/659540/izdebski-hubert-zielinski-jan-michal-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-komentarz-wyd-ii?pit=2023-06-21&cm=URELATIONS> (dostęp: 2023-06-22 00:00)
- K.Zioło, Proces konsolidacji w szkolnictwie wyższym – najważniejsze zagrożenia, (w:) Procesy konsolidacji w szkolnictwie wyższym – stan i perspektywy, red. P. Zygarłowski, K. Łobos, Warszawa 2015



## Raporty i dokumenty:

- Raport nr 6/2017 Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, „Konsolidacja w sektorze szkolnictwa wyższego”, Opracowanie Zespołu powołanego uchwałą nr 155/2017 z dnia 9 kwietnia 2015 r. w sprawie powołania zespołu roboczego ds. „konsolidacji w sektorze szkolnictwa wyższego”, pod redakcją prof. Jana Szambelańczyka, Warszawa, listopad 2017, s.
- Uzasadnienie do projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Druk sejmowy Nr 2446, Sejm VIII kadencji, s. 38 | <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2446>.
- Pacte de recherche 2006 | <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000017758528/>
- <https://www.bbc.com/news/uk-wales-south-east-wales-20431655>, dostęp z 30.05.2023, oraz ibidem.
- <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/governance/Ordinance-9-Member-Institutions-of-the-University.pdf>
- <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/Ordinance-10-Federal-Subscription-21.pdf>
- <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/uploads/Ordinance-20-Academic-Staff-21.pdf>
- <https://www.london.ac.uk/sites/default/files/governance/university-of-london-financial-statements-2021-2022.pdf>
- Academic Ranking of World Universities <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>, World University Rankings THE (Times Higher Education) | <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>, Best Global Universities Rankings <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings>
- Evaluation of mergers in the FE sektor 1996-2000, Centre for Education and Industry, University of Warwick



## Nota o autorach

---

### **DR MARIA HULICKA**

Doktor nauk ekonomicznych (Uniwersytet Jagielloński), Dyrektor finansowy Uniwersytetu Wrocławskiego (od II 2022), Kanclerz Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (2017-2020). W latach 2004-2012 kvestor Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prowadzi własną kancelarię audytorską. W 2020 r. powołana do grona ekspertów KRASP. Członek Zespołu Redakcyjnego Komisji Strategicznych Problemów Szkolnictwa Wyższego KRASP. Od 2014 r. członek zespołu unijnych ekspertów ds. reform w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Współautorka wielu ekspertyz i propozycji nt. modeli zarządzania uczelniami w Polsce, finansowania, a także konsolidacji w szkolnictwie wyższym. Członek rad nadzorczych spółek uniwersyteckich. Legitymuje się znacznym dorobkiem naukowym opublikowanym w językach angielskim i polskim.

---

### **DR HAB. TOMASZ KALISZ PROF. UW**

Profesor nadzwyczajny w Katedrze Prawa Karnego Wykonawczego Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Kierownik Centrum Technologii Wirtualnej Rzeczywistości. Był członkiem Zespołu Specjalistycznego, Interdyscyplinarnego, Doradcze i Zadaniowe Ministra; Konwentu Rzeczników Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Wieloletni ekspert i koordynator paneli HS5 w ramach Narodowego Centrum Nauki, ekspert MEiN w ramach programu Regionalna Inicjatywa Doskonałości. Kierownik Kolegium Doktorskiego Nauk Prawnych Szkoły Doktorskiej UW; Kierownik Stacjonarnych i Niestacjonarnych Studiów Doktoranckich Nauk Prawnych. W latach 2020-2022 – Prorektor UW ds. studenckich. Rzecznik Dyscyplinarny przy Komisji Dyscyplinarnej przy Radzie Głównej Szkolnictwa Wyższego i Nauki (2013-2016), był liderem zespołu przygotowującego strategię rozwoju UW na lata 2021–2030. Autor ponad 130 publikacji naukowych, promotor 7 rozpraw doktorskich.

ZEZWAŁA SIĘ NA KOPIOWANIE, DYSTRYBUCJĘ, WYŚWIETLANIE  
I UŻYTKOWANIE DZIEŁA I WSZELKICH JEGO POCHODNYCH  
POD WARUNKIEM UMIESZCZENIA INFORMACJI O TWÓRCY.



OPRACOWANIE GRAFICZNE  
I SKŁAD

workshop<sup>2</sup>.pl