

Krytyczna analiza planu równoważenia budżetu Uniwersytetu Śląskiego

Materiał analityczny opracowany przez dr. hab. Dariusza Kajewskiego, prof. UŚ

Punkt wyjścia

Przedstawiony dokument nie wygląda jak strategia naprawy Uniwersytetu Śląskiego. Bardziej przypomina uporządkowany katalog działań oszczędnościowych, do którego dopisano kilka ogólnych zapowiedzi wzrostu przychodów. To zasadnicza różnica. Strategia naprawcza powinna pokazywać, dokąd uczelnia chce dojść, jakie wybiera priorytety i z czego świadomie rezygnuje. Tu dostajemy przede wszystkim logikę ograniczania kosztów, centralizowania decyzji oraz zwiększania presji na pracowników. Można oczywiście zrozumieć potrzebę stabilizacji finansowej. Nie da się jednak uznać, że samo obniżanie kosztów jest programem naprawczym.

Największy problem polega na tym, że dokument nie odpowiada na pytanie, czym Uniwersytet Śląski ma być za kilka lat po ustabilizowaniu budżetu. Nie widać w nim wyraźnego wyboru: czy uczelnia chce konkurować jakością dydaktyki, siłą badań, ofertą dla regionu, umiędzynarodowieniem, elastycznymi formami kształcenia, czy realną współpracą z otoczeniem gospodarczym. Wszystko zostaje wymienione, ale nie zostaje naprawdę ustawione jako główna oś naprawcza. W efekcie plan sprawia wrażenie tekstu przygotowanego po to, aby pokazać, że coś się robi, a nie po to, aby przeprowadzić uczelnię przez kryzys w sposób bezpieczny dla jej przyszłości.

Warto nazwać rzecz wprost: to jest dokument księgowy przebrany za plan strategiczny. Jego część dyscyplinująca jest konkretna, natomiast część rozwojowa pozostaje ogólna. Tam, gdzie mowa o kosztach, pojawiają się mechanizmy kontroli, ograniczenia, redukcje i nadzór. Tam, gdzie mowa o przychodach, pojawiają się raczej życzenia, kierunki i hasła. Tak ustawiona proporcja jest niebezpieczna, ponieważ w praktyce najłatwiej będzie wdrożyć to, co administracyjnie proste: cięcia, limity i centralne zgody. Najtrudniej będzie natomiast uruchomić to, co wymaga rynku, sprzedaży, odpowiedzialności menedżerskiej i zaufania pracowników.

Cięcia nie są reformą

Rdzeniem planu jest oszczędzanie. Ograniczanie kosztów jednostek, kontrola godzin dydaktycznych, redukcja nadgodzin, zaostrzenie oceny, presja na zatrudnienie i centralizacja zakupów mają poprawić wynik finansowy. Nie ma w tym nic odkrywczego. Każda instytucja w trudnej sytuacji może zacząć ciąć wydatki. Pytanie brzmi jednak, czy tnie koszty zbędne, czy zaczyna osłabiać własne podstawowe funkcje. Tego rozróżnienia w dokumencie brakuje.

Racjonalizacja wydatków jest potrzebna wtedy, gdy usuwa marnotrawstwo, dublowanie zadań, nieuzasadnione koszty centralne albo rozwiązania, które nie przynoszą wartości. Nie jest jednak racjonalizacją każde działanie, które obniża wydatek w arkuszu kalkulacyjnym. Jeżeli zmniejszenie kosztów oznacza gorszą dostępność zajęć, większe grupy, mniejszy kontakt studenta z nauczycielem, przeciążenie kadry albo rezygnację z działań ważnych dla jakości kształcenia, to nie jest naprawa, tylko przesuwanie problemu w czasie. Uniwersytet może wtedy chwilowo poprawić bilans, ale zapłaci za to rekrutacją, reputacją i morale pracowników.

W planie bardzo słabo wybrzmiewa ryzyko spirali oszczędności. Uczelnia obniża koszty, przez co pogarsza warunki pracy i studiowania. W rezultacie staje się mniej atrakcyjna dla studentów i mniej konkurencyjna jako miejsce pracy. Najbardziej mobilni pracownicy szukają innych możliwości, kandydaci wybierają inne uczelnie, a przychody nie rosną. Wtedy pojawia się presja na kolejne cięcia. Taki mechanizm nie naprawia instytucji, tylko ją powoli zwęża. To jest szczególnie groźne w przypadku uniwersytetu regionalnego, który powinien budować przewagę przez jakość relacji, rozpoznawalność środowiskową i dobrą organizację kształcenia, a nie przez coraz bardziej defensywną politykę kosztową.

Przychody zapisane bardziej na papierze niż w mechanizmach

Najbardziej widoczna asymetria dokumentu dotyczy przychodów. Plan odwołuje się do najmu, studiów podyplomowych, doktoratów eksternistycznych, działalności komercyjnej, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, studentów zagranicznych i nowych form kształcenia. Same kierunki nie są błędne. Przeciwnie, wiele z nich jest potrzebnych. Problem polega na tym, że zostały opisane tak, jakby samo ich wymienienie miało tworzyć przychód. Nie tworzy.

Jeżeli uczelnia chce zarabiać na studiach podyplomowych, kursach, ekspertyzach i szkoleniach dla firm, musi mieć produkt, kalkulację, promocję, kanał sprzedaży, obsługę klienta i osobę odpowiedzialną za wynik. Musi wiedzieć, jaka liczba uczestników daje rentowność, ile kosztuje obsada, jak szybko można uruchomić edycję, kto prowadzi rekrutację, kto kontaktuje się z firmami, kto przygotowuje ofertę i kto rozlicza efekt. W analizowanym dokumencie tego poziomu konkretnie nie ma. Jest raczej przekonanie, że uczelnia powinna zwiększyć przychody, ale bez pokazania aparatu wykonawczego, który miałby to zrobić. Dodatkowo po stronie obniżenia kosztów mowa o redukcji zatrudnienia – kto więc będzie realizował zadania w ramach powyższych działań?

Tu właśnie pojawia się zasadniczy problem wiarygodności. Po stronie kosztowej plan działa natychmiast: można ograniczyć godziny, przykręcić finansowanie, zwiększyć kontrolę i wymusić oszczędności. Po stronie przychodowej plan opiera się na założeniach, które mogą się nie spełnić. Oznacza to, że realny ciężar ryzyka zostaje przeniesiony na pracowników, studentów i jednostki organizacyjne. Przychody są niepewne, ale konsekwencje cięć będą pewne. Tak skonstruowany dokument nie daje równowagi między odpowiedzialnością za rozwój a odpowiedzialnością za oszczędzanie.

Najbardziej wrażliwy punkt: dydaktyka

W części dotyczącej dydaktyki widać sprzeczność, której nie da się przykryć językiem optymalizacji. Uniwersytet chce zwiększać rekrutację, poprawiać atrakcyjność oferty i uzyskiwać większe przychody, a jednocześnie planuje ograniczać koszty kształcenia, kontrolować godziny, powiększać grupy i zmniejszać elastyczność organizacyjną. To nie są działania neutralne. Student bardzo szybko odczuwa, czy uczelnia inwestuje w jakość zajęć, czy traktuje dydaktykę jako koszt do zredukowania.

Nie da się budować lepszej rekrutacji przez uboższą ofertę. Można oczywiście uporządkować programy, wyeliminować dublujące się treści i sprawdzić, czy wszystkie zajęcia są potrzebne. To jest normalna praca nad jakością. Czym innym jest jednak redukcja godzin prowadzona pod presją budżetową. Wtedy ryzyko jest oczywiste: zajęcia stają się bardziej masowe, mniej dostępne, mniej

elastyczne i mniej atrakcyjne. Uczelnia może wtedy stracić właśnie to, czym powinna konkurować z innymi ośrodkami.

Warto też odejść od złudzenia, że studia stacjonarne same rozwiążą problem finansowy. W obecnym systemie nie są one prostym źródłem dodatkowego dochodu. Trzeba o nie dbać, bo są podstawą misji uczelni i jej pozycji, ale realny dodatkowy strumień pieniędzy trzeba budować gdzie indziej: w studiach niestacjonarnych, dobrze zaprojektowanych studiach podyplomowych, krótkich kursach, mikropoświadczeniach, szkoleniach dla firm, ekspertyzach i badaniach zleconych. Tym bardziej niezrozumiałe jest to, że plan mówi o tych obszarach zbyt ogólnie, a jednocześnie bardzo konkretnie opisuje instrumenty ograniczania kosztów dydaktyki.

Polityka kadrowa: ryzyko demotywacji zamiast odbudowy

Część kadrowa dokumentu wymaga szczególnie twardej oceny. Plan posługuje się logiką kontroli i dyscyplinowania: ograniczenia zatrudnienia, presja na osoby w wieku emerytalnym, zaostrzenie oceny, konsekwencje negatywnych wyników, nadzór nad obciążeniami. Uczelnia ma prawo wymagać rzetelnej pracy. Nie ma jednak prawa udawać, że zwiększenie presji jest tym samym, co polityka rozwoju kadry.

W dokumencie znacznie wyraźniejsze są mechanizmy sankcyjne niż mechanizmy wsparcia. Brakuje przekonującej odpowiedzi na pytanie, jak zatrzymać najlepszych pracowników, jak pomóc młodym naukowcom wejść w silne zespoły, jak budować szkoły badawcze, jak chronić jakość dydaktyki i jak wynagradzać rzeczywiste zaangażowanie. Jeżeli pracownik dostaje przede wszystkim sygnał, że będzie bardziej kontrolowany, mocniej rozliczany i obciążany skutkami kryzysu finansowego, trudno oczekiwać wzrostu motywacji. To nie jest środowisko, w którym rodzi się odwaga badawcza i inicjatywa.

Największy paradoks polega na tym, że jako pierwsi odejdą nie najsłabsi, lecz najlepsi. Ludzie z dorobkiem, kompetencjami i kontaktami mają alternatywy. Młodzi naukowcy, którzy widzą przed sobą niestabilność, niskie poczucie sprawczości i rosnącą administracyjną presję, również będą szukać innych ścieżek. Zostanie kadra bardziej ostrożna, mniej mobilna albo zwyczajnie zmęczona. Plan nie pokazuje, że rozumie ten mechanizm. A bez ludzi uniwersytet nie ma czego naprawiać. Budynki, procedury i arkusze nie prowadzą badań, nie uczą studentów i nie budują reputacji.

Centralizacja jako pozorna odpowiedź na problemy

Kolejny poważny problem to wiara w centralizację. W dokumencie centralne zarządzanie pojawia się jako odpowiedź na wiele trudności: koszty, dydaktykę, sprzęt, oprogramowanie, godziny, zakupy. Część takich działań może być uzasadniona. Nikt rozsądny nie będzie bronił chaosu zakupowego ani dublowania wydatków. Rzecz w tym, że centralizacja nie jest automatycznie efektywnością. Może nią być tylko wtedy, gdy poprawia przejrzystość, skraca procedury i daje jednostkom lepsze narzędzia. Jeżeli natomiast oznacza dodatkowe zgody, utratę elastyczności i przeniesienie decyzji daleko od miejsca, w którym powstaje problem, stanie się hamulcem.

Uniwersytet nie jest jednorodną firmą usługową. Inaczej funkcjonują kierunki o dużej rekrutacji, inaczej jednostki laboratoryjne, inaczej małe zespoły badawcze, inaczej obszary humanistyczne, społeczne, ścisłe i artystyczne. Zbyt mocne ujednolicenie może doprowadzić do decyzji pozornie

racjonalnych z perspektywy centrum, ale szkodliwych lokalnie. Jednostki muszą mieć przestrzeń do reagowania na własny rynek kandydatów, własnych partnerów, własną specyfikę badań i kształcenia. Koordynacja jest potrzebna, lecz nie może oznaczać odebrania sprawczości tym, którzy wykonują zasadniczą pracę uczelni.

W obecnym kształcie dokument nie pokazuje granicy między sensowną koordynacją a administracyjnym ręcznym sterowaniem. To poważna luka, bo właśnie w tej granicy rozstrzyga się, czy plan pomoże jednostkom działać sprawniej, czy tylko zwiększy ich zależność od centrum. Jeśli drugi wariant okaże się prawdziwy, plan nie usprawni uczelni. On ją usztywni.

Brak rozmowy o kosztach społecznych

Plan prawie nie mówi o kosztach społecznych. To zdumiewające, bo dotyczy obszarów wyjątkowo wrażliwych: zatrudnienia, pensum, oceny pracowniczej, nadgodzin, organizacji zajęć, autonomii jednostek i jakości kształcenia. Tego rodzaju zmiany nie są tylko operacją finansową. One wpływają na zaufanie, atmosferę pracy i gotowość ludzi do współodpowiedzialności za uczelnię.

Bez poważnego zarządzania zmianą nawet racjonalne elementy planu mogą zostać odebrane jako narzucony z góry program cięć. Potrzebne są jasne kryteria, rozmowa z jednostkami, pokazanie danych, wskazanie kosztów centralnych, uczciwe określenie, kto odpowiada za wcześniejsze decyzje i jakie grupy pracownicze będą chronione przed najdotkliwymi skutkami. W przeciwnym razie powstanie przekonanie, że problemy finansowe zostały sprowadzone do prostego komunikatu: pracownicy mają zrobić więcej za mniej, a studenci mają zaakceptować uboższą ofertę.

W uczelni publicznej taki komunikat jest szczególnie destrukcyjny. Uniwersytet działa dzięki zaufaniu i poczuciu sensu pracy. Jeżeli ludzie uznają, że plan nie rozwiązuje przyczyn kryzysu, lecz jedynie przerzuca jego skutki w dół struktury, nie będzie energii do wdrażania zmian. Będzie opór, bierność albo pozorna zgoda. Każdy z tych wariantów osłabi efekt naprawczy.

Czego w planie brakuje najbardziej

Najbardziej brakuje programu przychodowego, który byłby napisany językiem wykonania, a nie intencji. Studia niestacjonarne powinny zostać potraktowane jako obszar selektywny: uruchamiany tam, gdzie istnieje realny popyt, odpowiednia kadra i dodatni wynik finansowy. Prawo, psychologia, informatyka, zarządzanie oraz wybrane kierunki społeczne mogą być naturalnymi kandydatami, ale każdy przypadek wymaga osobnej kalkulacji i odpowiedzialności za rekrutację.

Studia podyplomowe powinny być jednym z filarów dodatkowych przychodów, a nie dodatkiem rozproszonym po strukturze. Uczelnia potrzebuje sprawnego centrum edukacji podyplomowej, które będzie odpowiadało za produkt, promocję, standard obsługi i rentowność. Programy z zakresu analizy danych, sztucznej inteligencji, ESG, cyberbezpieczeństwa, prawa nowych technologii, HR, rekrutacji, zarządzania projektami czy kompetencji menedżerskich mają sens tylko wtedy, gdy są krótkie, dobrze wycenione, szybko uruchamiane i prowadzone w formule przyjaznej osobom pracującym.

Jeszcze większą luką są krótkie kursy i mikropoświadczenia. To rynek, na którym uczelnia może działać szybciej niż w klasycznych studiach. Kurs trwający kilka tygodni, prowadzony online lub hybrydowo, może dotyczyć narzędzi AI, Excela, analizy danych, wystąpień publicznych, komunikacji, negocjacji, podstaw prawa, cyberbezpieczeństwa czy zarządzania projektami. Nie

wymaga wieloletniej procedury, a może tworzyć powtarzalny przychód. Trzeba jednak myśleć o nim jak o produkcie edukacyjnym, nie jak o kolejnym załączniku do planu.

Podobnie wygląda współpraca z biznesem. Jeżeli uczelnia chce na niej zarabiać, musi mieć ofertę dla firm, katalog usług, standard wyceny, niższe narzuty, procedurę obsługi i opiekunów relacji. Firma nie będzie szukała po strukturze uczelni osoby, która może wykonać ekspertyzę albo przygotować szkolenie. To uniwersytet musi umieć wystawić ofertę i doprowadzić sprawę do umowy. Bez account managerów, odpowiedzialności za relacje i jasnej ścieżki obsługi hasło współpracy z otoczeniem gospodarczym pozostanie pustą deklaracją.

Konkluzja dla Senatu

Plan w obecnej postaci nie powinien być traktowany jako wystarczająca odpowiedź na kryzys finansowy uczelni. Może być punktem wyjścia do rozmowy o stabilizacji, ale nie jest kompletnym programem naprawczym. Jest zbyt defensywny, zbyt silnie skoncentrowany na kosztach i zbyt słabo osadzony w realnych mechanizmach przychodowych. Co najważniejsze, nie daje wystarczających gwarancji, że ciężar zmian nie zostanie przerzucony na pracowników i studentów.

Senat powinien domagać się uzupełnienia dokumentu o konkretne modele generowania przychodów, analizę kosztów centralnych, ochronę jakości dydaktyki, program wsparcia i zatrzymania najlepszej kadry, opis skutków społecznych oraz jasną odpowiedzialność za wykonanie poszczególnych działań. Bez tego plan będzie działał przede wszystkim jako narzędzie kontroli i cięć. A to nie odbuduje silnego uniwersytetu.

Najkrócej rzecz ujmując: uczelnia potrzebuje naprawy, ale nie można jej naprawiać metodą, która osłabia dokładnie te zasoby, od których zależy jej przyszłość. Jeżeli Uniwersytet Śląski ma wyjść z trudnej sytuacji mocniejszy, plan musi przestać być listą ograniczeń, a stać się realnym projektem rozwoju. W obecnej wersji tego warunku nie spełnia.