

## **Robocze sprawozdanie z wizyty studyjnej w Finlandii**

**w dniach 7 - 10 czerwca 2015 r.**

**dot. realizacji projektu *Pursuing the Goals of the Bucharest Communiqué in Poland***

### 1. OSOBY UCZESTNICZĄCE W PODRÓŻY SŁUŻBOWEJ

- 1) Andrzej Kurkiewicz – Przewodniczący, Zastępca Dyrektora Departamentu Innowacji i Rozwoju MNiSW,
- 2) Zbigniew Wojciechowski, główny specjalista w Departamencie Innowacji i Rozwoju MNiSW,
- 3) Maria Hulicka - ekspert MNiSW w projekcie pn. „Pursuing the Goals of the Bucharest Communiqué in Poland”,
- 4) Dominik Antonowicz - ekspert MNiSW w projekcie pn. „Pursuing the Goals of the Bucharest Communiqué in Poland”.

### 2. INSTYTUCJA PRZYJMUJĄCA

Fińskie szkoły wyższe w Helsinkach i Turku oraz Ministerstwo Edukacji i Kultury w Helsinkach

### 3. CEL I PRZEBIEG PODRÓŻY SŁUŻBOWEJ

Celem wizyty było pogłębienie wiedzy na temat konsolidacji uczelni, poznanie przebiegu procesu łączenia szkół wyższych w Finlandii oraz dobrych praktyk z tym związanych dzięki spotkaniom z fińskimi urzędnikami i ekspertami w tej dziedzinie. Wizyta została przewidziana w programie projektu „Pursuing the Goals of the Bucharest Communiqué in Poland”, który otrzymał finansowanie ze środków Unii Europejskiej w ramach programu Erasmus+.

Wyjazd odbył się zgodnie z przyjętym programem:

8 czerwca 2015 r. - University of Turku

9 czerwca – Ministerstwo Edukacji, Departament Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego oraz Helsinki Metropolia University of Applied Sciences

10 czerwca 2015 r. - Aalto University

#### 4. OSIĄGNIĘTE REZULTATY (*syntetyczne omówienie stanowisk, uzgodnień i zobowiązań*)

##### **University of Turku (UoT)**

W 2010 r. nastąpiło połączenie UoT z Turku School of Economics (TSE). Z uwagi na to, że łączyły się dwie szkoły wyższe o diametralnie różnej wielkości, w zasadzie można mówić o wchłonięciu jednej uczelni przez drugą, mimo że TSE była najbardziej popularną uczelnią ekonomiczną w Finlandii (10 kandydatów na jedno miejsce). Przygotowania do konsolidacji trwały od 2007 r. Przed samym połączeniem obie uczelnie działały w formie konsorcjum.

Na spotkaniu w UoT obecni obecni byli najważniejsi oficjele z uczelni, na czele z rektorem, prof. Kalervo Väänänenem, wicerektorami prof. Kalle-Antti Suominenem oraz prof. Riitta Pyykkö oraz dziekanem Turku School of Economics prof. Markusem Granlundem.

Rektor Väänänen proces konsolidacji ocenił bardzo pozytywnie. Podkreślił, że nie należy spodziewać się efektów synergii od razu - w pierwszych latach koszty funkcjonowania uczelni poszły w górę. Obecnie jednak udało się je zmniejszyć i perspektywa dalszego spadku kosztów funkcjonowania uczelni prezentuje się obiecująco. Wśród pozytywnych efektów konsolidacji Rektor Väänänen wskazywał poprawę jakości kształcenia, zwrócenie szczególnej uwagi na studentów (jego zdaniem są to głównie beneficjenci połączenia), a także lepszą widoczność międzynarodową uczelni poprzez postęp w publikacji badań.

Jako główny błąd w trakcie łączenia uczelni wskazany został zbyt szybki proces zwalniania pracowników. **Zdaniem rektora należało proces bardziej rozłożyć w czasie i raczej wykorzystać naturalne odejścia z pracy**, choćby związane z przechodzeniem na emeryturę pracowników. W tym kontekście prof. Granlund z Turku School of Economics zwrócił uwagę, że na konsolidację nałożyły się również inne reformy, jakie przeprowadzone były w tamtym czasie – reforma systemu wynagradzania (utrata przez pracowników uczelni statusu urzędników publicznych), zwiększenie nacisku na produktywność, wykorzystanie nowoczesnych metod informatycznych itp. Kwestie te dodatkowo wzmogły obawy pracowników co do ich przyszłości zawodowej i w efekcie wywołały szereg kontrowersji.

Ciekawą prezentację przedstawił również prof. Granlund, dziekan Turku School of Economics, czyli części UoT, która dawniej tworzyła osobną uczelnię o tej samej nazwie. Prof. Granlund zwrócił uwagę, że ważnym elementem połączenia było zderzenie dwóch kultur organizacyjnych, co wynikało z diametralnie różnych charakterów łączonych uczelni. Pracownicy Turku School of Economics, przyzwyczajeni do niewielkiej uczelni o charakterze biznesowym, na początku czuli się niepewnie w nowej instytucji – duży uniwersytet z ich punktu widzenia był instytucją dość „ociężałą”, niezbyt otwartą na zmiany. Jendak obecnie kwestie połączenia już nie wywołują kontrowersji i słuszności konsolidacji nie jest poddawana w wątpliwość. Tym bardziej, że pozytywne efekty są widoczne, co przejawia się choćby wzrostem liczby publikacji.

## Helsinki Metropolia University of Applied Sciences (HMUAS)

Helsinki Metropolia University of Applied Sciences powstała w 2008 r. z połączenia EVTEK University of Applied Sciences i Helsinki Polytechnic Stadia. Koncepcja połączenia uczelni wspierana była zarówno przez Ministerstwo, które prowadziło politykę sprzyjającą konsolidacji uczelni, jak i właściciele, którymi są miasta wchodzące w skład metropolii helsińskiej (przede wszystkim Helsinki, Espoo i Vanta).<sup>1</sup> HMUAS to największa uczelnia politechniczna w kraju, zajmuje również pierwsze miejsce wśród uczelni politechnicznych w rankingach krajowych.

HMUAS na spotkaniu reprezentowała p. Arja Hannukainen, dyrektorka biura do spraw międzynarodowych uczelni. Z perspektywy czasu, zdaniem p. Hannukainen, proces konsolidacji oceniany jest bardzo pozytywnie. **Udało się stworzyć dużą, rozpoznawalną uczelnię zdolną do rywalizacji nie tylko na poziomie krajowym, ale też międzynarodowym.** HMUAS jest drugą uczelnią w Finlandii pod względem liczby kandydatów na miejsce na studiach (6,3 w 2014 r.). 15 z 67 programów studiów prowadzonych jest w całkowicie języku angielskim, dzięki czemu w uczelni studiuje już 1300 studentów zagranicznych (na 16,5 tys. ogółem).

Podobnie jak w przypadku Turku, także przy konsolidacji HMUAS największy problem dotyczył sytuacji pracowników. Tutaj jednak przez proces udało się przejść bardziej naturalnie m.in. poprzez nieprzedłużanie umów z pracownikami zatrudnionymi na czas określony oraz odejścia na emeryturę. Nawet jednak w przypadku HMUAS nie odbyło się bez jednej fali zwolnień.

Warto także zwrócić uwagę, że **pomimo sformalizowania konsolidacji w 2008 r. nadal trwa proces łączenia kampusów.** Obecnie jest ich 20, natomiast do 2019 r. ma pozostać jedynie 4. To pokazuje, jak dużym wyzwaniem jest konsolidacja ale jednocześnie że nawet pomimo dużego rozdrobnienia infrastrukturalnego możliwe jest skuteczne zarządzanie uczelnią.

Przykład HMUAS jest bardzo ciekawy z punktu widzenia polskiego systemu szkolnictwa wyższego także ze względu na rolę, jaką uczelnia pełni dla lokalnej społeczności. Przede wszystkim kształci na ważnych dla miasta kierunkach (choćby w zakresie pielęgniarstwa – ściśle współpracuje z miejskim szpitalem), ale także aktywnie wspiera rozwój pracowników miejskich oferując kursy i szkolenia. Na silne powiązanie z lokalną społecznością z pewnością wpływa obecność przedstawicieli miast w radzie powierniczej uczelni, oraz fakt, że właścicielami szkoły są miasta metropolii helsińskiej.

---

<sup>1</sup> Ma marginesie warto wspomnieć, że udziały w spółce są tak podzielone, aby żadne z miast nie miało więcej niż 50% udziałów.

## Ministerstwo Edukacji i Kultury

W spotkaniu w dniu 9 czerwca 2015 r. uczestniczyły ze strony fińskiej p. Maija Innola i p. Maarit Palonen z Departamentu Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego. Przedstawiona przez nie prezentacja a następnie prowadzona dyskusja dotyczyły zarówno konsolidacji jak i całego systemu szkolnictwa wyższego w Finlandii.

Sektor szkolnictwa wyższego w Finlandii obejmuje:

- 14 uniwersytetów - 168 000 studentów, z czego 18 000 doktorantów (10,7% wszystkich studentów),
- 24 politechnik<sup>2</sup> (Universities of Applied Science) - 148 000 studentów,
- 13 instytutów badawczych.

W ostatnich latach do najważniejszych zmian systemowych należały reforma uniwersytetów i politechnik. Reform uniwersytetów miała na celu przede wszystkim poszerzenie autonomii, zwłaszcza w zakresie rozporządzających własnym majątkiem, w tym środkami budżetowymi przekazywanymi przez ministerstwo, a także ukierunkowanie szkół wyższych w kierunku silniejszego powiązania ze środowiskiem zewnętrznym. Podobnie reforma politechnik polegała na zwiększeniu autonomii oraz mocniejszemu sprofilowaniu uczelni na wybranych kierunkach działań. Zmienił się również model finansowania – oba systemy finansowania znajdują się w załączniku.

Rozmówczynie podkreśliły, że **głównym celem konsolidacji było osiągnięcie masy krytycznej**, tj. stworzenie instytucji, które będą w stanie rywalizować na poziomie międzynarodowym o zasoby i studentów. Rząd respektując autonomię uczelni nie mógł zmusić szkół wyższych do połączenia, jednakże wykorzystał dostępne instrumenty, głównie finansowe, aby zachęcić je do pożądanych działań.

Ogółem w ciągu ostatnich 10 lat miało miejsca 9 konsolidacji, w wyniku których powstały 4 nowe uniwersytety (z 10) oraz 5 politechnik (także 10 uczelni). Nie miała miejsca konsolidacja międzysektorowa, tzn. pomiędzy uczelniami akademickimi i zawodowymi. Liczbę wydziałów w samych politechnikach udało zmniejszyć się z ponad 80 do 50, co pokazuje jak daleko sięgała konsolidacja. Kolejna konsolidacja planowana jest na 2017 r., kiedy to utworzony zostanie South-Eastern Finland University of Applied Sciences z połączenia dwóch uczelni, tj. Kymenlaakso University of Applied Sciences i Mikkeli University of Applied Sciences.

Pracownicy Ministerstwa zwróciły również uwagę na nieudaną próbę połączenia, jaka miała miejsce we wschodniej części kraju. Miała tam powstać jedna uczelnia politechniczna (podobnie jak to miało miejsce w sektorze uniwersyteckim, gdzie powstał University of

Eastern Finland). Zdaniem p. Innoli i Palonen główną przyczyną były ambicje regionalnych i lokalnych aktorów, które dotyczyły głównie lokalizacji kampusów uczelni. Przykład ten pokazuje, jak ważna jest zdolność lokalnych elit do swego rodzaju „samoograniczenia” w celu osiągnięcia długofalowych korzyści.

Podsumowując spotkanie p. Innola i Palonen podkreśliły, że **konsolidacja przeprowadzona w ostatnich latach uczelni określana jest jako wielki sukces**. Udało się osiągnąć efekt synergii, powstały większe i silniejsze jednostki zdolne do rywalizacji na arenie międzynarodowej. Z dzisiejszej perspektywy można wręcz powiedzieć, że proces ten przebiegał nawet zbyt wolno i do konsolidacji powinno dojść jeszcze wcześniej. O sukcesie konsolidacji świadczy choćby fakt, że kolejne uczelnie są zainteresowane połączeniem.

### **Aalto University**

Aalto University powstało w 2010 r. z połączenia trzech uczelni: Helsinki University of Technology (założonej w 1849 r.), the Helsinki School of Economics (założonej w 1904 r.), and the University of Art and Design Helsinki (założonej w 1871 r.). Celem rządu fińskiego było utworzenie flagowego uniwersytetu, drugiego obok University of Helsinki, który mógłby zaistnieć w międzynarodowych rankingach. Z polskiego punktu widzenia ciekawe jest, że wszystkie uczelnie, które zostały skonsolidowane, funkcjonowały wcześniej jako osobne byty co najmniej przez sto lat. To pokazuje, że przy odpowiednich zachętach finansowych jest możliwe skłonienie do konsolidacji i zmiany nazwy nawet uczelnie z tak długą tradycją niezależności.

Uczestnicy wyjazdu mieli przyjemność spotkać się z prof. Mauri Airilą oraz dr. Seppo Laukkanenem (obaj pełnią funkcję zastępcy wiceprezydentów uczelni). Pracownicy AO podkreślali, że decyzja dotycząca połączenia nie była kontrowersyjna wśród pracowników instytucji, przede wszystkim z uwagi na dodatkowe środki, które zostały zagwarantowane nowej instytucji. Jednocześnie pozostała część środowiska akademickiego patrzyła na ten proces z pewną zazdrością, właśnie z powodu wysokości dofinansowania ze środków publicznych. Niemniej argumenty przemawiały na rzecz Aalto – łączone uczelnie były najlepsze w swoich dziedzinach w Finlandii. Co więcej, utworzony uniwersytet w większości nie pokrywa się profilem działalności z Uniwersytetem w Helsinkach, który ma charakter raczej klasycznego uniwersytetu, podczas gdy na AU kluczowe są kierunki inżynierskie, IT, biznesowe i z zakresu sztuki i wzornictwa.

Opisując AU należy zauważyć, że **połączenie uczelni było tylko jednym z elementów tworzenia flagowej jednostki**. W uczelni mocno postawiono na umiędzynarodowienie oraz otwarte konkursy dla uczonych z całego świata. Już w 2014 r. odsetek pracowników uczelni za zagranicą wyniósł 30%! Nie należy się więc dziwić, że większość zajęć na uczelni prowadzonych jest w języku angielskim. Bardzo istotne jest również to, że **uczelnia skupia się na studiach magisterskich i doktoranckich, zaś studia licencjackie traktuje jedynie**

---

<sup>2</sup> Fińskich politechnik nie należy utożsamiać z polskimi politechnikami. W Finlandii są one odpowiednikiem polskich wyższych szkół zawodowych.



**jako instrument wyławiania największych talentów**, które będą potem rozwijane na dalszym etapie edukacji.

Warto również wspomnieć, że także w przypadku AU ważnym elementem było łączenie kampusów. Obecnie pozostały już tylko dwa. Przedstawiciele uczelni podkreślali, że łączenie kampusów jest niezwykle istotne z punktu widzenia wspierania kooperacji między wydziałami.

Powstanie AU w wyniku połączenia trzech uczelni oceniane jest pozytywnie. Na razie AU nie zrobiło jeszcze dużego skoku w rankingach międzynarodowych, ale pierwsze dane potwierdzają właściwy kierunek obrany przez uczelnię. W latach 2010-14 liczba publikacji zagranicznych wzrosła o 19%, zaś kwota pozyskanych środków w ramach konkursów grantowych o 27%.<sup>3</sup> Oczywiście, aby w pełni ocenić konsolidację musi upłynąć co najmniej kilka lat. Natomiast trzeba zwrócić uwagę, że połączenie uczelni było jedynie częścią szerszego projektu zmian.

## 5. WNIOSKI

Doświadczenia fińskie są niezwykle interesujące z punktu widzenia zmian systemowych w Polsce. W tym momencie można pokusić się o przedstawienie pierwszych wniosków:

1. **Kluczowe w procesie łączenia uczelni jest przywództwo**, zarówno na poziomie rządowym, jak i na poziomie samych uczelni. Proces konsolidacji z pewnością budził będzie sprzeciw niektórych interesariuszy (kadra, władze lokalne, być może związki zawodowe). Ważne jest, aby przygotowując się do konsolidacji Ministerstwo potrafiło znaleźć odpowiednich partnerów także po stronie uczelni, którzy byliby liderami zmian. Warto zwrócić uwagę na przykład nieudanego połączenia we wschodniej Finlandii, kiedy to ambicje liderów lokalnych i regionalnych doprowadziły do niepowodzenia konsolidacji.
2. W Finlandii mieliśmy do czynienia tak naprawdę z 2 różnymi konsolidacjami, które należy rozróżnić. „Klasyczna” konsolidacja, która miała miejsce niemal we wszystkich przypadkach, służyła głównie lepszemu wykorzystaniu zasobów. Natomiast drugi rodzaj konsolidacji, znany z Aalto, polegał na utworzeniu najwyższej klasy ośrodka badawczego, czemu służyły znaczące dodatkowe środki z budżetu państwa. Myśląc o konsolidacji w Polsce warto byłoby również skorzystać z tego wzorca, tj. wspierać wszystkie uczelnie, np. korzystając ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, natomiast znaczące dodatkowe środki na badania zarezerwować dla najlepszych.
3. Aalto University może być dobrym wzorem dla stworzenia uczelni flagowych w Polsce. **Uczelnia flagowa powinna powstać z kilku szkół wyższych o zróżnicowanym profilu** (np. uniwersytet z politechniką i uczelnią medyczną)

<sup>3</sup> [http://www.aalto.fi/en/about/reports\\_and\\_statistics/](http://www.aalto.fi/en/about/reports_and_statistics/)

o ugruntowanej renomie i **z zapewnieniem dodatkowych środków na zdecydowaną poprawę działalności naukowej utworzonej jednostki**. Należy jednocześnie podkreślić, że osiągnięcie jakościowej zmiany w szkolnictwie wyższym wymaga nie tylko konsolidacji uczelni, ale również szeregu istotnych reform jej towarzyszących, o których wspomniano przy okazji fragmentu dotyczącego AU, czyli zdecydowanego postawienia na kształcenie na studiach II i III stopnia oraz internacjonalizację (np. wprowadzenie wymogu prowadzenia studiów na II i III stopniu w języku angielskim).

4. **Najbardziej wrażliwy temat właściwie we wszystkich analizowanych przypadkach stanowiła kwestia redukcji zatrudnienia**. Z uwagi na autonomię szkół wyższych decyzje w tej kwestii powinny podejmować uczelnie, niemniej MNiSW, np. poprzez zapewnienie dodatkowych środków dla uczelni może pomóc rozłożyć rozwiązanie tego problemu w czasie (zamiast redukcji raczej niezastępowanie pracowników odchodzących na emeryturę).
5. Redukcja kosztów stanowi jeden z istotnych argumentów za łączeniem uczelni. Jednakże trzeba mieć świadomość, że w pierwszych latach koszty będą raczej szły w górę (co jest związane z kosztami konsolidacji czy koniecznością wypłaty odpraw dla zwalnianych pracowników) – casus University of Turku. Mówiąc zresztą szerzej, efekty konsolidacji przychodzą dopiero po kilku latach i trzeba się należycie na to przygotować.

Wizyta pokazał również, jak przydatne są tego typu wyjazdy. Możliwość spotkania z przedstawicielami uczelni oraz z pracownikami ministerstwa pomaga zdobyć informacje, które nie są możliwe do uzyskania poprzez analizę dokumentów.