



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Uniwersytet Papieski
Jana Pawła II
w Krakowie

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Efektywność zarządzania i jakość kształcenia miarą sukcesu w UPJPII
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIWERSYTET PAPIESKI JANA PAWŁA II
w Krakowie
31-002 Kraków, ul. Kanonicza 25
tel. 12 421 84 16, faks 12 422 86 26

Załącznik do Uchwały nr 74/2014 Senatu UPJPII
z dnia 29 sierpnia 2014 r.

Plan rozwoju¹ Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie w latach 2014 – 2020.

¹ Ze względu na zakres danych dostarczonych dla opracowania niniejszego Planu ma on charakter restrukturyzacyjny – naprawczo – rozwojowy. Opracowano przez zespół pod kierownictwem prof. nadzw. dr hab. Artura Hołdy.

Wprowadzenie

Plan rozwoju Uniwersytetu Papieskiego w latach 2014 - 2020 – powstał w ramach realizacji Projektu „Efektywność zarządzania i jakość kształcenia miarą sukcesu w UPJPII” finansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Poddziałanie 4.1.1).

Opracowanie składa się z dwóch części:

1. Diagnoza stanu finansów Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie.
2. Działania naprawcze, obejmujące lata 2014 - 2015, w których Uniwersytet winien wdrożyć program naprawy finansów oraz rozwój, obejmujący lata 2016-2020.

Podstawy prawne działalności Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie

1. Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie (do 5 stycznia 2010 r.- Papieska Akademia Teologiczna) jest Uczelnią Kościelną Katolicką, erygowaną kanonicznie przez Stolicę Apostolską dokumentem Motu Proprio "Beata Hedwigis" papieża Jana Pawła II z dnia 8 grudnia 1981 r.
2. Działalność i charakter Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie określa Konstytucja Apostolska Sapientia christiana.
3. Osobowość prawną Uniwersytet uzyskał na mocy art.9 ust.1 pkt.2 ustawy z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku państwa do Kościoła Katolickiego w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej (Dz.U. nr 29 poz.154).
4. Konkordat między Stolicą Apostolską i Rzeczpospolitą Polską podpisany 28 lipca 1993 r. zapewnia Uniwersytetowi dotowanie przez Państwo (Art. 15 ust.3)

5. Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Konferencją Episkopatu Polski z dnia 1 lipca 1999 r., nadająca status prawny szkołom wyższym zakładanym i prowadzonym przez Kościół Katolicki, w tym uniwersytetów (w tym Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie), odrębnych wydziałów i wyższych seminariów duchownych, oraz regulująca tryb i zakres uznawania przez Państwo stopni i tytułów nadawanych przez te szkoły wyższe.
6. Ustawa z dnia 2 grudnia 2009 r. o zmianie ustawy o finansowaniu Papieskiej Akademii Teologicznej w Krakowie z budżetu państwa oraz ustawa o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej (D.U.219, poz. 1710) gwarantuje Uczelni finansowanie z budżetu państwa na zasadach dotyczących uczelni publicznych. Z tego względu Uniwersytet – zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt 2 ustawy o finansach publicznych- zobowiązany jest stosować przepisy tej ustawy w zakresie w jakim wykorzystuje środki publiczne lub dysponuje tymi środkami (pismo Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Finansowania Szkół Wyższych znak MNiSW-DFS-SFS-121-4464-1/TB/10 z dnia 2 marca 2010 r.).
7. Z uwagi na poziom finansowania z budżetu państwa, zgodnie z zapisem w art. 3 ust.1 pkt 3 lit .c ustawy Prawo zamówień publicznych, Uniwersytet jest zobowiązany do stosowania przepisów o zamówieniach publicznych w całym zakresie działalności (pismo Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego Departament Finansowania Szkół Wyższych znak MNiSW-DSW-ZOF-640-5165-1/MS/10).

I. Diagnoza stanu finansów Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie

1. Analiza źródeł i miejsc powstawania kosztów i wyników

1.1. Przychody

Niestabilność warunków prawno - ekonomicznych edukacji na poziomie wyższym wraz z narastającym niżem demograficznym wciąż wzrasta w polskich realiach gospodarczych. Tym niemniej w przypadku Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II (UPJPII), w szczególności w 2012 roku, wykazano łącznie 35,2 mln zł przychodów, co było wartością wyższą o 50,8% od wartości sprzed 4 lat tj. przychodów w 2008 roku, i co ważniejsze, wyższą o 20,5% od przychodów osiągniętych w 2011 roku. Działalność dydaktyczna przyniosła UPJP II w latach 2010-2012 odpowiednio 20,5 mln zł, 21,9 mln zł oraz 23,7 mln zł przychodów. W porównaniu do roku bazowego tj. 2008 r. wartość przychodów dydaktycznych wzrosła łącznie o 43,8%. Główną część przychodów stanowiła dotacja edukacyjna, która charakteryzowała się w latach 2008 - 2012 wzrostem o 48,9%, tj. o 7,3 mln zł i w 2012 r. osiągnęła wartość 22 415 900 zł.

W tym samym okresie tj. 2008 - 2012 przychody z tytułu usług edukacyjnych tj. studiów niestacjonarnych, podyplomowych i innych utrzymywały się na podobnym poziomie i osiągnęły wartość w przedziale 1,3 -1,7 mln zł. W 2012 roku przychody te stanowiły łącznie wartość 1 330 697 zł. Szczegółową strukturę przychodów UPJPII w latach 2008 – 2012 przedstawia poniższa Tabela.

Tabela 1

STRUKTURA PRZYCHODÓW UPJP II W LATACH 2008-2012 [w zł]

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
DZ.DYDAKT YCZNA	165071 68,54	70, 7	192544 78,13	71, 9	205387 76,42	71, 0	219294 84,37	75, 0	237465 97,47	67, 4
Dotacja	1505230		1753230		1903430		2032710		2241590	63,

edukacyjna	0,00	64,5	0,00	65,5	0,00	65,8	0,00	69,6	0,00	7
Usługi edukacyjne	1454868,54	6,2	1722178,13	6,4	1504476,42	5,2	1602384,37	5,4	1330697,47	3,7
DZ.BADAWCZA	1178578,97	5,0	1110792,32	4,1	1974340,26	6,8	974031,63	3,3	1384491,15	3,9
POZOSTAŁE PRZYCHODY	5685159,96	24,3	6434804,58	24,0	6433008,18	22,2	6335218,65	21,7	10115248,46	28,7
w tym darowizny	3506617,17	15,0	3464201,19	12,9	3120880,11	10,7	2852091,39	9,7	2953931,46	8,3
PRZYCHODY RAZEM	23370907,47	100,0	26800255,03	100,0	28946124,86	100,0	29238734,65	100,0	35246337,08	100,0

Przychody dydaktyczne UPJPII w latach 2008 - 2012 stanowiły ok. 70% przychodów (zasadniczo udział ten wahał się w przedziale 67,4% - 75,0%). Natomiast przychody z działalności badawczej kształtowały się w latach 2008 - 2012 na poziomach 1,1 - 1,3 mln zł. Wyjątkowo wysoka wartość przychodów z tej działalności - 1,9 mln zł w 2010 roku, wynikała z rozliczenia działalności naukowo - badawczej z lat poprzednich (dotychczas prezentowanej w pozycji bilansowej UPJPII jako produkcja w toku). Udział przychodów z działalności badawczej pominięty 2010 rok w łącznych przychodach mieści się w przedziale 3,3% - 5,0%.

Istotną pozycję przychodów stanowią pozostałe przychody operacyjne. Stanowią one ok. 24% wartości przychodów. W 2012 roku ich udział w przychodach wzrósł do 28,7 %, w związku ze sfinalizowaniem sprzedaży gruntu tj. zawarciem przyrzeczonej umowy sprzedaży (zapis memoriałowy w księgach rachunkowych i skutek w sprawozdaniu finansowym 2012 roku). Warto podkreślić, że wpływ gotówki dotyczący tej transakcji miał miejsce 5 lat wcześniej i znacząco poprawiło płynność UPJPII w roku otrzymania gotówki).

Natomiast zysk netto ze zbycia aktywów trwałych za 2012 rok wyniósł, aż 2 417 109 zł i gdyby nie została sfinalizowana sprzedaż działek byłby to kolejny rokiem zamykający się stratą, którą można oszacować na poziomie 1,8 mln zł. W ramach pozostałej działalności operacyjnej warto podkreślić systematycznie zmniejszające się przychody z darowizn, których udział w łącznych przychodach w 2008 roku stanowił aż 15%, by w 2012 roku stanowić zaledwie 8,3%.

1.2. Koszty

Podstawowy rodzaj działalności UPJPII w kontekście finansowym, obejmuje działalności o charakterze operacyjnym. Pozostałe typy działalności z natury swojej mają charakter incydentalny i charakteryzują się małym prawdopodobieństwem powtarzalności – w szczególności pozostała działalność operacyjna, działalność finansowa czy też zdarzenia nadzwyczajne. Kluczowym dla każdej Uczelni jest struktura i dynamika kosztów działalności operacyjnej. Szczegółowe informacje na temat kształtowania się kosztów operacyjnych UPJPII zawiera poniższa Tabela.

Tabela 2

STRUKTURA KOSZTÓW OPERACYJNYCH UPJP II W LATACH 2008-2012

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Wynagrodzenia	135103		161397		174846		191301		198418	
	99,32	61,7	66,29	61,5	75,78	61,7	67,30	67,0	98,37	61,5
w tym osobowe										
bezosobowe	123688		144517		155427		174303		178340	
	97,57	56,5	77,22	55,1	85,17	54,8	81,68	61,1	45,26	55,3
	114150		168798		194189		169978		200785	
	1,75	5,2	9,07	6,4	0,61	6,9	5,62	5,9	3,11	6,2
Ubezpieczenia i inne świadcze										
	284966	13,	330040	12,	381670	13,	388319	13,	573646	17,

nia	6,53	0	7,55	6	1,97	5	5,16	6	3,29	7
Usługi obce	226715 5,97	10, 4	290761 0,36	11, 1	273975 3,48	9,7	243179 7,37	8,5	298363 9,05	9,2
Zużycie materiałów w i energii	1228561 ,41	5,6	1332743 ,60	5,1	1837051 ,31	6,4	1116385 ,93	3,9	1472910 ,81	4,6
Pozostałe koszty	1147713 ,37	5,2	1353327 ,75	5,1	1085134 ,82	3,8	1061645 ,21	3,7	1125686 ,13	3,5
Amortyzacja	895119, 81	4,1	1209160 ,82	4,6	1386690 ,01	4,9	945826, 45	3,3	1115 454,90	3,5
RAZEM KOSZTY	218986 16,41	10 0,0	262430 16,37	10 0,0	283470 07,37	10 0,0	285690 17,42	10 0,0	322760 52,55	10 0,0

Jak wynika z danych zawartych w powyższym zestawieniu kluczowymi w zarządzaniu UPJPII były, są i będą koszty wynagrodzeń wraz z pochodnymi, które stanowią ok. 75% - 80% wartości kosztów operacyjnych. Kategoria ta jest strategiczną zarówno dla bieżącego zarządzania UPJPII, jak również dla działań mających charakter prospektywny. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest kluczowym narzędziem zarządzania strategicznego Uczelnią.

1.3. Wynik finansowy

W latach 2008-2009 Uczelnia osiągnęła dodatni wynik finansowy tj. zysk netto, przy czym należy zaznaczyć, że w 2009 r. odnotowana została strata na sprzedaży w kwocie 528

907 zł, która obrazuje nierentowność działalności o charakterze operacyjnym. Poniższe Tabele 3 - 6 przedstawiają strukturę przychodów, kosztów i wyniku finansowego według rodzajów działalności w latach 2010-2013.

Tabela 3

POZYCJE KSZTAŁTUJĄCE WYNIK DZIAŁALNOŚCI UPJP II W 2010 R. [zł]

RODZAJ DZIAŁALNOŚCI	PRZYCHODY	KOSZTY	WYNIK BRUTTO
DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNA	24553772,89	25920132,17	-1366359,28
DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA	1974340,26	1974340,26	0,00
SPRZEDAŻ TOWARÓW	283997,12	452534,94	-168537,82
RAZEM SPRZEDAŻ	26812110,27	28347007,37	- 1534897,10
POZOSTAŁE PRZYCHODY I KOSZTY OPERACYJNE	1788894,50	1473263,40	315631,1
PRZYCHODY I KOSZTY FINANSOWE	345120,09	13277,72	331842,37
OGÓŁEM	28946124,86	29833548,49	-887423,63
WYNIK BRUTTO	x	x	-887423,63
PODATEK DOCHODOWY	x	x	8732,28
WYNIK NETTO	x	x	-896155,91

Tabela 4

POZYCJE KSZTAŁTUJĄCE WYNIK DZIAŁALNOŚCI UPJP II W 2011 R. [zł]

RODZAJ DZIAŁALNOŚCI	PRZYCHODY	KOSZTY	WYNIK BRUTTO
DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNA	23014398,33	27404294,09	-4389895,76
DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA	974031,63	974031,63	0,00
PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY TOWARÓW	275490,84	190691,70	84799,14
RAZEM SPRZEDAŻ	24263920,80	28569017,42	-4305096,62
POZOSTAŁE PRZYCHODY I KOSZTY OPERACYJNE	4720152,23	2278369,50	2441782,73
PRZYCHODY I KOSZTY FINANSOWE	254661,62	11553,59	243108,03
OGÓŁEM	28946124,86	29833548,49	-1620205,86
WYNIK BRUTTO	x	x	-1620205,86
PODATEK DOCHODOWY	x	x	6517,00
WYNIK NETTO	x	x	-1626722,86

Tabela 5

POZYCJE KSZTAŁTUJĄCE WYNIK DZIAŁALNOŚCI UPJP II W 2012 R. [zł]

RODZAJ DZIAŁALNOŚCI	PRZYCHODY	KOSZTY	WYNIK BRUTTO
DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNA	25688743,32	30675565,41	-4986822,09
DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA	1 388 991,15	1388991,15	0,00
PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY TOWARÓW	255250,99	211495,99	43755,00
RAZEM SPRZEDAŻ	27 332 985,46	32276052,55	-4943067,09

POZOSTAŁE PRZYCHODY I KOSZTY OPERACYJNE	7650694,95	2291208,21	5359486,74
PRZYCHODY I KOSZTY FINANSOWE	262656,67	66220,72	196435,95
OGÓŁEM	35246337,08	34633481,48	612855,60
WYNIK BRUTTO	x	x	612855,60
PODATEK DOCHODOWY	x	x	4985,00
WYNIK NETTO	x	x	607870,60

Tabela 6

POZYCJE KSZTAŁTUJĄCE WYNIK FINANSOWY UPJP II W 2013 R. [zł]

RODZAJ DZIAŁALNOŚCI	PRZYCHODY	KOSZTY	WYNIK BRUTTO
DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNA	29044131,02	32792114,01	-3747982,99
DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO- BADAWCZA	1516503,68	1547294,56	-30790,88
DZIAŁALNOŚĆ HANDLOWA	267397,04	208814,63	58582,41
RAZEM	30828031,74	34548223,20	-3720191,46
POZOSTAŁE PRZYCHODY I KOSZTY OPERACYJNE	6992613,46	2748726,26	4243887,20
PRZYCHODY I KOSZTY FINANSOWE	166248,48	20580,98	145667,50
OGÓŁEM	37986893,68	37317530,44	669363,24
WYNIK BRUTTO	x	x	
PODATEK DOCHODOWY	x	x	0,0
WYNIK NETTO	x	x	669363,24

Jak wskazano w powyższych tabelach w kolejnych latach 2010-2011 ujemny wynik na sprzedaży (obrazujący działalność operacyjną) ulega dalszemu pogorszeniu, co sprawia że lata te zamykają się stratą na całej działalności odpowiednio (strata netto) w wysokości 896 156 zł i 1 626 723 zł. Z kolei w latach 2012 i 2013, szczególne i jednorazowe okoliczności spowodowały, że został wygenerowany zysk netto:

- w 2012 r. sfinalizowana została transakcja sprzedaży działek Uniwersytetowi Jagiellońskiemu; gdyby nie było tej transakcji strata stanowiłaby kwotę ok. 1,8 mln zł (tzn. wprost przychody byłyby niższe o kwotę 2 898 143 zł a koszty o 477 333 zł)
- w 2013 r. :
 - UPJPII otrzymał odszkodowanie od Miasta Krakowa za wywłaszczone działki przy ul. Bobrzyńskiego; gdyby Uczelnia nie otrzymała odszkodowania strata wyniosłaby ok. - 623 tys. zł (przychody wprost byłyby niższe o 2 293 720 zł, a koszty o 1 000 871 zł);
 - Należy w tym miejscu zaznaczyć, że strata wystąpiłaby mimo, iż w przychodach jest łączna kwota dotacji przeznaczonej na podwyżki wraz z pochodnymi (ZUS, ZFŚS) tj. 2 166 700 zł, a nie została w całości na ten cel przeznaczona.

Jak wynika z wyżej prezentowanych danych przychody ze sprzedaży w 2012 roku w porównaniu do 2010 roku wzrosły o 1,9 %, a koszty aż o 13,9 %. Strategicznym w ujęciu finansowym problemem UPJPII jest wyższa dynamika kosztów niż wzrost przychodów, która sprawia iż generowana jest strata netto, jak również strata na poziomie podstawowej (statutowej działalności) Uczelni.

Warto podkreślić, iż istotny negatywny wynik ustalono również na działalności księgarni działające w strukturze UPJPII. Marża uzyskiwana na działalności handlowej nie pokrywa kosztów działalności księgarni „LOGOS”. Uzyskana na sprzedaży marża pomniejszona o koszty działalności wykazuje każdorazowo w kolejnych latach stratę w wysokości:

- 2010 rok - -106890 zł
- 2011 rok - -79952 zł

- 2012 rok - -137226 zł

1.4. Analiza miejsc powstawiania strat (działalność operacyjna i inna) oraz zagospodarowania istotnych aktywów

Działalność dydaktyczna, naukowo-badawcza, obsługa studentów oraz obsługa administracyjna prowadzona jest w obiektach użyczonych nieodpłatnie przez instytucje kościelne. Aktualnie są to poniższe budynki i pomieszczenia:

- Kanonicza 25 - siedziba Uczelni, Rektorat i pomieszczenia biurowe,
- Kanonicza 9 - pomieszczenia biurowe, siedziba Dziekanów WT, WNS i WHiDK,
- Franciszkańska 1 – obiekt dydaktyczny
- Szujskiego – obiekt dydaktyczny, siedziba Instytutu Nauk o Rodzinie (od października 2013 r. przeniesiona na Bernardyńską 3)
- Część budynku przy ul. Grodzkiej 40, Siedziba Instytutu Dziennikarstwa
- Beniowskiego – mieszkania (podnajmowane)
- Marka 10 – dom profesorów emerytów.

W niektórych z tych budynków podnajmowane są mieszkania i lokale użytkowe. Warto podkreślić, iż UPJPII ma obowiązek ponosić koszty bieżącego utrzymania tych obiektów i niezbędnych remontów.

Niestety UPJPII nie dysponuje statystykami dotyczącymi stopnia wykorzystania obiektów o charakterze dydaktycznym. Warto podkreślić, iż od października 2013 r. wynajęty został odpłatnie od instytucji kościelnej budynek przy ul. Bernardyńskiej 3, w którym znajdują się sale wykładowe, pokoje profesorskie, pracownia konserwacji tkanin, pokoje gościnne i stołówka, zaplecze gospodarcze. Jak wskazują dokonane szacunki odpłatne wynajęcie budynku przy ul. Bernardyńskiej 3 wraz z bieżącym kosztem jego utrzymania spowoduje wzrost kosztów UPJPII o kwotę ok. 1,25 mln zł rocznie.

Własnością Uniwersytetu jest również nowoczesna Biblioteka Główna, której budowa została zakończona w 2010 r. Budowa Biblioteki UPJPII była w 85% finansowana

ze środków Unii Europejskiej w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Wartość księgową majątku Biblioteki UPJPII wynosi ok. 59,5 mln zł. W obiekcie znajdują nowocześnie wyposażone pomieszczenia na zbiory biblioteczne, tym niemniej nie są znane finansowe uwarunkowania perspektywnego funkcjonowania tego obiektu o charakterze strategicznym. Ponadto własnością UPJPII są także budynki w centrum Krakowa, w których znajdują się mieszkania i lokale użytkowe na wynajem. Ich wartość księgową wynosi 3,3 mln zł i stanowią one ważną wartość dodaną Uczelni. Ponadto UPJPII posiada nieruchomości gruntowe, na których znajdują się obiekty Uczelni oraz nieruchomości niezabudowane o łącznej wartości księgowej stanowiącej ok. 3 mln. zł. Poniżej zaprezentowano tabele prezentujące wynik na zarządzaniu nieruchomościami UPJPII w latach 2011 – 2013.

Tabela 7

Wynik na gospodarowaniu nieruchomościami UPJPII w 2011 r. [zł]

BUDYNEK	Przychody	Koszty z narzutem	Koszty rezerw	Wynik
	881 700,02	850002,75	0,00	31 697,27

z tego :

Kanonicza 20	16 120,00	54 345,12		-38 225,12
Marka 10	48 750,00	197307,24		-148 557,24
Sławkowska 24	125 239,47	88 116,30		37 123,17
Sławkowska 24a	339 116,52	222318,87		116 797,65
Pijarska 7	270 212,37	78 416,26		191 796,11
Piłsudskiego 32	39 357,28	35 061,64		4 295,64
Czarnowiejska 89	34 934,38	53 525,00		-18 590,62
Beniowskiego 39	7 970,00	14 183,04		-6 213,04

Smolenia 8		105940,50		-105 940,50
Pigonia 4		788,78		-788,78
Krzyża 1/4	x	x	x	x

Tabela 8

Wynik na gospodarowaniu nieruchomościami UPJPII w 2012 r. [zł]

. BUDYNEK	Przychody	Koszty z narzutem	Koszty rezerw	Wynik
	916 868,86	980507,62	54037,00	-117 675,76

z tego:

Kanonicza 20	17 400,00	65 223,80		-47 823,80
Marka 10	52 035,53	253736,03		-201 700,50
Sławkowska 24	125 845,10	47 462,03		78 383,07
Sławkowska 24a	359 741,28	127157,35	54037,00	178 546,93
Pijarska 7	273 529,79	28 530,82		244 998,97
Piłsudskiego 32	34 039,96	163332,93		-129 292,97
Czarnowiejska 89	31 185,97	162228,06		-131 042,09
Beniowskiego 39	7 680,00	25 430,56		-17 750,56
Smolenia 8	0,00	91 438,41		-91 438,41
Pigonia 4	4 161,23	4 976,34		-815,11
Krzyża 1/4	11 250,00	10 991,29		258,71

Tabela 9

Wynik na gospodarowaniu nieruchomościami w 2013r. [zł]

BUDYNEK	Przychody	Koszty	Narzut kosztów ogólnych	Koszty rezerw	Wynik
	783 831,46	504761,08	101007,77	67 340,38	110722,2 3

z tego:

Kanonicza 20	15 496,22	73 067,33	14 613,00		-72 184,11
Marka 10	39030,00	212238,25	42 447,00		- 215655,25
Sławkowska 24	108450,31	16 873,89	3 374,00		88 202,42
Sławkowska 24a	301678,21	101357,38	20 271,00	65 764,36	114 285,47
Pijarska 7	235 309,20	8 408,92	1 682,00	1 576,02	223 642,26
Piłsudskiego 32	31 226,12	13 295,13	2 659,00		15 271,99
Czarnowiejska 89	29 166,30	12 571,20	2 514,00		14 081,10
Beniowskiego 39	6 400,00	11 097,61	2 220,00		-6 917,61
Smolenia 8		40 058,29	8 069,95		-48 128,24
Pigonia 4	6 835,10	4 454,10	890,82		1 490,18
Krzyża 1/4	10 240,00	11 338,98	2 267,00		-3 365,98

Jak wykazują dane zawarte w powyższych tabelach łączny wynik finansowy na gospodarowaniu nieruchomościami w analizowanym okresie wahał się od straty na poziomie 118 tys. zł do zysku na poziomie 111 tys. zł. Warto zwrócić uwagę na istotne i

powtarzające się w kolejnych latach straty na gospodarowaniu nieruchomości przy adresach Marka 10, Kanonicza 20 oraz Smolenia 8.

1.5 Analiza stanu zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń

Analiza stanu zatrudnienia

Poniżej przedstawiono dane dotyczące stanu zatrudnienia pracowników UPJPII z uwzględnieniem, poszczególnych wydziałów, stanowisk, podziału na pracowników naukowo-dydaktycznych oraz administracyjnymi. Analizy liczbowe mają charakter syntetyczny i pozwalają na ustalenie wniosków uogólniających dla UPJPII.

Tabela 10

Zatrudnienie pracowników w UPJP II

PRACOWNICY	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nauk.-dyd.	187	201	213	227	235	240
Biblioteka	32	31	32	31	32	27
Administracja	54	59	66	77	84	82
Razem	273	291	311	335	351	349

Zatrudnienie pracowników naukowo-dydaktycznych według stanu na koniec 2013 roku wynosiło 240 osób, co oznacza wzrost liczby w stosunku do 2008 roku o 53 osoby tj. o 28,3%, a w stosunku do 2010 r. o 27 osób tj 12,7% r. Temu systematycznemu wzrostowi liczby pracowników naukowo-dydaktycznych nie towarzyszył adekwatny wzrost liczby studentów. Równocześnie liczba pracowników administracyjnych wzrosła w tym czasie odpowiednio o 28 osób tj. 51,8% między 2008 roku a 2013 roku, a w okresie 2010 – 2013 zatrudnienie to wzrosło o 16 osób tj. 24,2%. Kształtowanie się liczby pracowników naukowo-dydaktycznych wg jednostek przedstawia poniższe zestawienie - Tabela 11.

Tabela 11**Zatrudnienie pracowników naukowo-dydaktycznych na Wydziałach UPJP II**

WYDZIAŁ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
WT	76	65	66	69	66	63
WF	34	36	36	35	32	32
WHiDK	45	50	53	58	60	62
WNS	5	20	26	31	38	42
WTT	13	13	14	14	19	19
MSJO	12	14	15	16	17	16
MSWF	1	2	2	2	2	2
Biblioteka	1	1	1	2	1	4
Razem	187	201	213	227	235	240

W prezentowanym okresie najwyższy wzrost zatrudnienia nastąpił na WNS oraz WHiDK. W przypadku Wydziału Nauk Społecznych sytuacja ta wydaje się z ekonomicznego punktu widzenia zrozumiała, zważywszy, iż Wydział ten był w stadium rozwoju, co wiązało się również ze wzrostem liczby studentów. Natomiast w przypadku WHiDK, przy wzroście zatrudnienia odnotowywano spadek liczby studentów w analizowanym okresie – sytuacja ta wymaga podjęcia stosownych działań Władz UPJPII.

Warto podkreślić, iż w ostatnim z analizowanych lat w stosunku do 2008 roku zatrudnienie na UPJPII wzrosło globalnie o 37,8 %, przy czym liczba studentów spadła o 16%, a odnosząc tę kategorię do 2010 roku to liczba pracowników UPJPII wzrosła o 17 %, natomiast liczba studentów spadła o 35%. Dane powyższe pozwalają stwierdzić na nieadekwatność ponoszonych kosztów wynagrodzeń wraz z ich dynamiką w stosunku do liczby i dynamiki przyjmowanych studentów. Niezbędnym jest uwzględnienie tej tendencji w planowanych działaniach przez Władze UPJPII w latach 2016 - 2020.

Tabela 12**Zatrudnienie pracowników naukowo dydaktycznych według stanowisk**

STANOWISKO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prof. zwyczajny	16	18	18	22	25	25
Prof. nadzwycz.	36	38	41	40	41	44
Adiunkt	99	107	111	114	117	121
St. wykładowca	3	3	3	4	5	7
Wykładowca	7	8	9	9	11	8
Asystent	20	20	23	29	30	25
Lektor	3	5	5	6	6	5
Instruktor	1	2	2	2	0	0
Kustosz	1	1	1	2	1	4
Razem	186	202	213	228	236	239

Wskazana powyżej liczba pracowników (analizy w Tabelach 10-12) w różnych przekrojach podmiotowych i przedmiotowych wskazuje na systematyczny wzrost liczby w ramach zasadniczych grup pracowniczych. Sytuacja ta przy zmniejszającej się liczbie studentów, a w konsekwencji skali dotacji, nie może być oceniona pozytywnie.

Analiza wynagrodzeń pracowników

Istotnym dla ustalenia stanu faktycznego UPJPII jest również dokonanie ustaleń w zakresie średnich wynagrodzeń. Stosowne wartości zawierają Tabele 13 i 14 – wartości tam wskazane zasadniczo wynikają z tendencji obserwowanych w polskim szkolnictwie wyższym.

Tabela 13**Średnie wynagrodzenie brutto pracowników naukowo-dydaktycznych na poszczególnych stanowiskach [zł]**

STANOWISKO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prof. zwyczajny	6832,4	7005,0	7003,4	7890,4	7469,1	8047,8
Prof. nadzwyczaj.	5623,6	6170,4	6185,5	6534,5	6316,7	6554,9
Adiunkt	4109,9	6537,7	4635,0	4695,5	4689,4	4920,5
St. wykładowca	4290,8	4536,2	4549,1	4594,2	4231,1	4438,9
Wykładowca	2765,0	2979,4	3205,6	3001,9	3058,0	3193,7
Asystent	2401,5	2638,8	2504,5	2540,2	2569,3	2622,9
Lektor	2279,4	2454,8	2540,0	2495,0	2487,9	2780,2
Instruktor	1900,0	2179,3	2528,2	2594,2	-	-
Kustos	2317,7	3903,9	4525,3	4851,4	5586,2	3453,0

Tabela 14**Średnie wynagrodzenie brutto pracowników administracyjnych na typowych stanowiskach [zł]**

STANOWISKO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kierownik	0	0	3498,7	4039,4	4763,8	5579,1
Specjalista	2423,1	3646,2	3243,3	3836,2	4073,9	4117,9
Referent	2180,1	2597,8	2368,2	2595,0	2481,1	2677,9
Pracownik gosp.	1751,9	1938,8	1965,0	2059,1	2082,4	2404,9
Bibliotekarz	2065,5	2246,9	2267,9	2256,7	2415,7	2658,8
Portier	2219,5	2357,5	2187,9	2255,3	2387,4	2536,6

Odrębną problematyką jest zakres wypłat z tytułu tzw. nadgodzin, które to wartości są istotne z punktu widzenia UPJPII. Wartości wykazywane w kolejnych latach akademickich przedstawia Tabela 15. Skala wykazywanych „nadgodzin” wskazuje na szeroki zakres możliwości wykorzystania usług zewnętrznych.

Tabela 15

Wypłaty z tytułu godzin ponadwymiarowych pracowników naukowo-dydaktycznych

Rok akademicki	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Wynagrodzenie	398,5	455,9	486,0	502,5	412,1

Zatrudnienie a liczba studentów

W poniższe Tabeli 16 ujęto liczbę studentów w kolejnych latach w poszczególnych wydziałach, która może być podstawą oceny „racjonalności” skali zatrudnienia w poszczególnych Wydziałach UPJPII.

Tabela 16

Liczba studentów (I, II, III STOPIEŃ) wg wydziałów UPJPII

WYDZIAŁ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
WT	1403	1139	1020	977	1162	1132
<i>S/PD</i>	18,5	17,5	15,4	14,1	17,6	18,0
WF	240	252	249	253	294	237
<i>S/PD</i>	7,0	7,0	6,9	7,2	9,2	7,4
WHiDK	584	664	762	615	643	493

<i>S/PD</i>	12,3	13,3	14,4	10,6	10,7	7,6
WNS	575	692	797	874	987	963
<i>S/PD</i>	X	34,6	30,6	28,2	26,0	22,9
WTT	455	401	364	349	333	330
<i>S/PD</i>	35,0	30,8	26,0	24,9	17,5	17,4
Razem	3257	3148	3192	3068	3419	3156
<i>S/PD</i>	17,4	15,7	15,0	13,5	14,5	13,1
<i>S/PO</i>	11,9	10,8	10,3	9,2	9,7	9,0

S/PD - Liczba studentów na 1 zatrudnionego pracownika dydaktycznego

S/PO - Liczba studentów na 1 zatrudnionego ogółem

W skali całej Uczelni liczba studentów na jednego pracownika dydaktycznego systematycznie maleje i na koniec 2013 roku była na poziomie 13 studentów na jednego zatrudnienie pracownika naukowo - dydaktycznemu oraz 9 studentów na jednego zatrudnionego łącznie w UPJPII. Wartości te znacznie przekraczają wartości średnio wykazywane przez Uczelnie publiczne. Sytuacja ta powinna skutkować niezbędnymi działaniami Władz UPJPII zarówno w zakresie bieżącym jak i strategicznym.

II. Działania naprawcze, obejmujący lata 2014 - 2015, w których UPJPII winien wdrożyć program naprawy finansów oraz rozwój, obejmujący lata 2016-2020.

Sytuacja finansowa każdej organizacji, zarówno gospodarczej, jak i uczelni wyższej finansowanej z budżetu państwa na zasadzie uczelni będącej jednostką finansów publicznych, jest zasadniczym czynnikiem warunkującym jej możliwości rozwojowe i w

krótkim, i długim czasie. Nie należy traktować wyników finansowych łącznie (zysk netto) z dwóch ostatnich lat za miarodajne dla faktycznej finansowej sytuacji UPJPII, ze względu na wpływ czynników incydentalnych i jednorazowych. W konsekwencji sytuacja ta nie może rodzić wniosków o charakterze trwałym. Zasadniczym finansowym problemem UPJPII, jak wynika z analizy materiału liczbowego w pierwszej części opracowania, jest pogłębianie się w sposób zdecydowany strata na podstawowej działalności Uczelni tj. na dydaktyce, już od 2009 roku. Ten rodzaj wyniku powinien być podstawą różnego rodzaju decyzji strategicznych i operacyjnych Władz UPJPII.

Fundamentalne przyczyny obecnej sytuacji to:

- Niedostosowanie skali zatrudnienia do oferty dydaktycznej, zakresu jej prowadzenia oraz skali badań naukowych.
- Brak wykorzystania outsourcingu.

Jeśli Uczelnia nie podejmie działań naprawczych, które określono wspólnym mianem restrukturyzacji finansowej, może w nieodległym czasie (okres naprawy UPJPII finansów w latach 2014-2015), utracić płynność finansową, czyli zdolność do regulowania zobowiązań. Program takiej restrukturyzacji winien być absolutnym krótkookresowym priorytetem w działaniu Władz UPJPII. Bez uporządkowania i naprawy tej sfery aktywności nie jest możliwa realizacja długookresowych działań rozwojowych, w szczególności obejmujących okres 2016 - 2020. Restrukturyzacja finansów Uczelni jest zasadniczym warunkiem realizacji zamierzeń rozwojowych, zarówno w zakresie wzbogacania oferty dydaktycznej, realizacji prac naukowo-badawczych oraz poprawie materialnych warunków pracy i studiowania w UPJPII.

Program restrukturyzacji finansów Uczelni winien uwzględniać dwie podstawowe determinanty:

- 1) prawno-instytucjonalne: ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym, Ustawę o finansach publicznych (Uczelnia jest finansowana z budżetu państwa w takim samym zakresie jak uczelnie publiczne),

2) aktualną sytuację finansową szkoły tj. planowane w najbliższych latach straty w przypadku nie podjęcia zdecydowanych działań o istotnych skutkach finansowych.

Celem bezpośrednim programu restrukturyzacji finansów Uczelni winno być uzyskanie w okresie 2 lat dodatniego wyniku finansowego netto, który będzie wynikał z dodatniej wartości wyniku ze sprzedaży obejmującego działalność podstawową wynikającą ze statutu UPJPII. Działania restrukturyzacyjne powinny obejmować zarówno stronę wydatkową, jak i przychodową tj.:

- oszczędności i racjonalizację kosztów – zwłaszcza w zakresie wynagrodzeń oraz dokonywania działań zmierzających do outsourcingu szeregu działalności nie mających charakteru działalności statutowej względem celu UPJPII,
- działania zwiększające przychody – zwłaszcza w zakresie poszukiwania nowych rynków odbiorców dla dotychczasowej oferty kierunkowej (np. studenci z zagranicy (zwłaszcza rynek „wschodni”), studia podyplomowe czy pracownicy niezbędni dla instytucji kościelnych).

Należy jednak podkreślić, że w krótkim okresie poprawa ogólnej sytuacji finansowej jest możliwa w decydującym stopniu dzięki oszczędnościom w zakresie kosztów pracy tj. wynagrodzeń wraz z pochodnymi – ze względu na ich udział po stronie wydatkowej budżetu Uczelni (ok. 80%).

Wskazanie konkretnych działań popartych liczbami jest w praktyce niemożliwe z uwagi na brak szczegółowych danych dotyczących liczby godzin dydaktycznych na poszczególnych wydziałach, liczebności grup studenckich, wykonania pensum dydaktycznego wg grup pracowniczych. Tym niemniej analiza liczby studentów przypadająca na jednego zatrudnionego pracownika dydaktycznego może świadczyć o konieczności działań restrukturyzacyjnych zwłaszcza w zakresie małej liczebności grup studenckich dzięki czemu wykonywane są zajęcia w ramach tzw. „pensum”, co dla UPJPII jest drogie w sensie ekonomicznym. Warto podkreślić, iż w polskich uczelniach uniwersyteckich średnia liczba studentów przypadających na jednego nauczyciela

akademickiego wynosi 17, a w konsekwencji w UPJP II współczynnik ten jest prawie o połowę niższa.

Ze względu na cele strategiczne działalności Uczelni Władze UPJP II winny spowodować dokonanie przeglądu kadry dydaktycznej w celu racjonalizacji w zatrudnieniu pracowników naukowo-dydaktycznych i dostosowania poziomu zatrudnienia i wynagrodzeń w poszczególnych grupach pracowników do zakresu i skali zadań realizowanych przez Uczelnię. Ocena stopnia dostosowania poziomu zatrudnienia pracowników administracyjnych do realizowanych zadań wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy związanej z przeglądem stanowisk pracy. Ponadto, jeśli Uczelnia nie jest w stanie dokonać oceny samodzielnie, winna zlecić audyt zewnętrzny instytucjom, specjalizującym się w tego typu analizach.

Skala potencjalnej redukcji zatrudnienia wynikająca z „naturalnych” odejść na emeryturę pracowników czy też wygaśnięcia umowy dla dotychczasowo zatrudnionych na UPJP II, nie wpłynie istotnie na finanse Uczelni zarówno w grupie pracowników naukowo - dydaktycznych jak i administracyjnych, co przedstawiają wyniki ujęte w Tabelach 17 - 20. W konsekwencji konieczne są natychmiastowe działania zmierzające do redukcji skali kosztów wynagrodzeń bieżących i przyszłych. Ponadto warto pamiętać, że decyzje w zakresie zasobów ludzkich na Uczelni ze względów formalnych i organizacyjnych mają swoje skutki znacząco odroczone w czasie. W praktyce faktyczne działania i decyzje są „widoczne” w finansach Uczelni, co najmniej po semestrze a zwykle po roku akademickim.

Tabela 17

Umowy na czas określony z pracownikami naukowo-dydaktycznymi (stan na dzień 31.10.2013 r.) - rok w tabeli oznacza rok w którym wygaśnie umowa

STANOWISKO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Prof. zwyczaj..	0	2	1	0	0	1	0	0
Prof. Nadzw.	0	3	4	3	0	1	0	0
Adiunkt	0	22	23	1	1	10	0	0

St.wykładowca	0	0	0	0	0	0	0	0
Wykładowca	0	0	2	0	0	0	0	0
Asystent	0	10	13	3	0	4	0	0
Razem	0	37	43	7	1	16	0	0

Tabela 18

Umowy na czas określony zawarte z pracownikami administracyjnymi (stan na dzień 31.10.2013 r.) - rok w tabeli oznacza rok wygaśnięcia umowy

STANOWISKO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Kierownik	0	0	0	0	0	0	0	0
Specjalista	0	5	0	1	0	0	0	0
Referent	0	12	2	1	0	0	0	0
Kustosz	0	0	0	0	0	0	0	0
Bibliotekarz	0	3	0	0	0	0	0	0
Prac. Gospod.	2	7	3	1	0	0	0	0
Razem	2	27	5	3	0	0	0	0

Tabela 19

Pracownicy naukowo-dydaktyczni osiągający wiek emerytalny w poszczególnych latach wg stanu w dniu 31.10.2013 r.

STANOWISKO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Prof. zwycz.	0	0	0	1	1	2	1	0
Prof. nadzw.	0	0	1	2	2	0	2	2
Adiunkt	2	1	0	2	0	0	2	2
St.wykładowca	0	1	0	1	0	0	1	0

Wykładowca	0	0	0	0	0	0	0	0
Razem	2	2	1	6	3	2	6	4

Tabela 20

Pracownicy administracji osiągnący wiek emerytalny w poszczególnych latach (stan w dniu 31.10.2013 r.) – rok w tabeli oznacza rok osiągnięcia wieku emerytalnego

STANOWISKO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Kierownik	0	0	0					
Specjalista	0	0	0		1			
Referent	0	1	0	1	1			2
Kustosz	0	0	0					
Bibliotekarz	0	0	0					
Prac. Gospod.	0	0	3					2
Razem	0	1	3	1	2	0	0	4

Istnieje także, chociaż bardzo ograniczony, potencjał w zakresie redukcji kosztów rzeczowych i pozostałych rodzajów kosztów. Wynika to zasadniczo z faktu ich niewielkiego udziału w łącznych kosztach Uczelni oraz często stałego (sztywnego) charakteru – zwłaszcza w krótkim okresie czasu. Obniżka kosztów rodzajowych (poza kosztami pracy, na które UPJPII ma znaczny wpływ) nawet o 20%, pomijając realność takiego założenia, daje nieistotny wpływ na sytuację finansową UPJPII, zarówno w horyzoncie krótkookresowym jak i długookresowym.

W tym kontekście należy zaznaczyć, iż Władze UPJPII powinny rozważać w pierwszej kolejności w jaki sposób uzyskać stosowne oszczędności wynikające z restrukturyzacji a dopiero w drugiej kolejności podejmować decyzję rodzącą istotne skutki finansowe np. decyzje o wynajęciu dla celów dydaktycznych budynków zwłaszcza, jeśli nie zostają wskazywane źródła pokrycia kosztu funkcjonowania „nowego” centrum kosztów.

Niezbędną redukcję wydatków w zakresie kosztów osobowych, czy szerzej kosztów pracy, powinno się postrzegać także w kontekście faktu, że przez ostatnie 4 lata wydatki w tym zakresie rosły szybciej niż możliwości ich finansowania (z dotacji budżetowej na działalność dydaktyczną i dochodów z czesnego, które stanowią ok. 95% wszystkich przychodów UPJPII). Można i powinno się to ujmować, jako konieczną w zaistniałych warunkach racjonalizację wydatków, zwłaszcza biorąc pod uwagę wskazany już udział kosztów osobowych (wynagrodzenia z pochodnymi) w kosztach łącznych funkcjonowania Uczelni, który stanowi ok. 80%.

Bazując na wykazanych wynikach w pierwszej części opracowania koniecznym wydaje się znaczące ograniczenie strat w latach 2014 -2016, co najmniej we wskazanych ośrodkach odpowiedzialności UPJPII, które ujmuje poniższa Tabela 21, ze wskazaniem saski niezbędnych działań – ważne lub istotne dla UPJPII, to ostatnie wymaga niezbędnego działania Władz Uczelni nawet w okresie krótkoterminowym.

Tabela 21

Kanonicza 20	(ważne)
Marka 10	(istotne)
Beniowskiego 39	(ważne)
Smolenia 8	(istotne)
Krzyża ¼	(ważne)

Reasumując, w zakresie racjonalizacji **kosztów** należy podjąć poniższe działania zarówno o charakterze krótkookresowym jak i długookresowym:

1. Przegląd kadry naukowo-dydaktycznej z punktu widzenia realizacji zadań dydaktycznych.
2. Optymalizacja pensum dla pracowników naukowo-dydaktycznych.
3. Stworzenie obiektywnych dla UPJPII zasad uruchamiania kierunków i specjalności.

4. Uwzględnienie stopnia realizacji godzin przez instytuty w systemie rozliczania wykonania pensum.
5. Opracowanie oferty czasowego przejścia na część etatu pracownikom naukowo-dydaktycznym, którzy nie wykonują pensum i nie są zaangażowani w inne priorytetowe projekty na uczelni.

Z kolei w UPJPII w zakresie zwiększenia **przychodów**, w kontekście długookresowym jak i krótkookresowym, należy uwzględnić:

1. Opracowanie strategii promocji Uczelni i istniejących kierunków prowadzonych w UPJPII.
2. Rozważenie możliwości uatrakcyjnienia oferty studiów poprzez podjęcie działań zmierzających do uruchomienia nowych kierunków studiów oraz studiów podyplomowych i innych form kształcenia na funkcjonujących wydziałach UPJPII.
3. Podjęcie współpracy z innymi uczelniami w celu uzyskiwania przez studentów podwójnych dyplomów.
4. Organizowanie studiów podyplomowych z we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
5. Opracowanie strategii pozyskiwania studentów z zagranicy (zwłaszcza kierunek „wschodni”).
6. Współpraca ze szkołami wszystkich poziomów kształcenia, a w szczególności ze szkołami katolickimi, objęcie niektórych patronatem.
7. Stworzenie systemu motywacyjnego dla pracowników naukowo-dydaktycznych dla zwiększenia udziału w projektach badawczych w celu zwiększenia przychodów z tego tytułu.

Na zakończenie należy podkreślić, że program restrukturyzacji finansów Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie i Jego rozwoju nie jest celem samym w sobie, ale jedynie środkiem do osiągnięcia celu strategicznego, jakim jest zapewnienie

Uczelni zdolności do trwałego rozwoju każdej dziedziny jej funkcjonowania tj.: dydaktyki, działalności naukowo-badawczej i rozwoju kadry naukowej, a także w zakresie bazy materialnej, jako czynnika współdecydującego o jakości działań w tych trzech obszarach podstawowych. Powyższy dokument należy rozpatrywać właśnie w takim kontekście, gdzie dokonano diagnozy stanu i wskazano konieczne i możliwe działania.

PROREKTOR
ds. ogólnych, studenckich i polityki kadrowej

ks. prof. dr hab. Maciej Ostrowski