

# Kodeksy dobrych praktyk jako narzędzie ładu akademickiego

**Piotr Urbanek**

**Katedra Ekonomii Instytucjonalnej i Mikroekonomii**

**Uniwersytet Łódzki**



**FACULTY OF  
ECONOMICS  
AND SOCIOLOGY**

University of Lodz



# Plan wystąpienia

1. Kodeksy dobrych praktyk w akademickim środowisku instytucjonalnym
2. Standardy dobrych praktyk zarządzania uczelniami w świetle zapisów kodeksowych
3. Czy kodeksy akademickie mogą pełnić podobną rolę co ich korporacyjne odpowiedniki?
4. Kodeksy akademickie w reformowanym systemie szkolnictwa wyższego w Polsce
5. Wnioski

# Kodeksy dobrych praktyk jako standardy ładu korporacyjnego

- Cechy kodeksów korporacyjnych:
  - Zawarte w kodeksach dobrych praktyk rekomendacje mają walor przede wszystkim postulatywny. Wyznaczają one pożądany kierunek zmian w praktyce prawnej, identyfikując określone cechy dobrego systemu nadzoru.
  - Ich stosowanie nie wymaga przechodzenia długotrwałych ścieżek legislacyjnych. Umożliwia to stosunkowo łatwą modyfikację kodeksów poprzez wprowadzanie nowych rekomendacji, będących reakcją na zmieniającą się rzeczywistość gospodarczą.
  - Rozwiązania kodeksowe, które sprawdzą się w praktyce gospodarczej, mogą być przenoszone do „twardego” prawa.
  - Zasada „zastosuj lub wyjaśnij” (*comply or explain*). Podmioty podporządkowane – dobrowolnie lub na mocy przepisów prawa publicznego – normom zawartym w danym kodeksie nie muszą wprowadzać kodeksowych rekomendacji. W sytuacji, kiedy spółki odrzucają pewne rozwiązania, są zobowiązania do upublicznienia, a także do uzasadnienia swoich decyzji.

# Przesłanki wprowadzania *Academic Governance Codes*

- **Reformy systemów szkolnictwa wyższego** – nowy model zarządzania uczelniami oznaczający potrzebę zdefiniowania nowych struktur władzy w uniwersytetach, które wymagają dobrze zdefiniowanych obszarów odpowiedzialności, wyraźnej delegacji odpowiedzialności i wyznaczenia zespołów zarządzających, w skład których wchodzi zarówno naukowcy, jak i menedżerowie.
- **Autonomia uczelni** – stworzenie zbioru rekomendowanych dobrych praktyk umożliwia zapewnienie równowagi między instytucjonalną autonomią a społeczną odpowiedzialnością uczelni. Na tej podstawie można dążyć do wypracowania kompromisu, w którym rząd wspiera uniwersytet – zarówno finansowo, jak i przyznając mu szeroki zakres wolności akademickiej, mając jednocześnie gwarancję, że jego zasoby i wolność będą wykorzystywane odpowiedzialnie.
- **Specyfika procesów decyzyjnych w uczelniach publicznych** – kadencyjność władz. Rekomendacje kodeksowe mogą być punktem odniesienia do interpretacji regulacji prawnych, pomagając tym samym nowo powołanym liderom akademickim zrozumieć, na czym polega autonomia uczelni i jej odpowiedzialność.

# Standardy dobrych praktyk zarządzania uczelniami w świetle zapisów kodeksowych

- **niezależność członków rady uczelni**
  - kodeks kanadyjski: 60-66%,
  - kodeks izraelski: 75%,
  - kodeks brytyjski: większość członków rady.
- **skład rady uczelni – liczba członków**
  - kodeks holenderski: 5,
  - kodeks szkocki: 25,
  - kodeks australijski: 22,
  - kodeks kanadyjski: 20,
  - kodeks amerykański: nie mniej niż 15.

# Standardy dobrych praktyk zarządzania uczelniami w świetle zapisów kodeksowych

- **skład rady uczelni – kwalifikacje członków rady:**
  - kodeks duński: dobór w taki sposób, żeby zewnętrzni członkowie nie reprezentowali jednego sektora lub specjalności,
  - kodeks izraelski: powoływanie osób działających na arenie finansowej, społecznej, kulturalnej, edukacyjnej i naukowej, w tym wiodących izraelskich i międzynarodowych naukowców,
  - kodeks australijski: dwóch członków o doświadczeniach zawodowych z dziedziny finansów i jednego z doświadczeniami biznesowymi na szczeblu korporacyjnych organów władzy

# Standardy dobrych praktyk zarządzania uczelniami w świetle zapisów kodeksowych

- **długość i liczba kadencji**

- kodeks kanadyjski: niezależni członkowie trzyletni mandat, z możliwością dwóch przedłużeń, ograniczając w ten sposób kadencję jednej osoby w radzie do dziewięciu lat,
- kodeks szkocki: ograniczenie czasu członkostwa w radzie do trzech trzyletnich kadencji lub dwóch czteroletnich,
- kodeks amerykański: ograniczenie członkostwa do jednej kadencji, co pozwoli uniknąć negatywnego wpływu na działania i decyzje członków rady starających się o ewentualną reelekcję.

# Standardy dobrych praktyk zarządzania uczelniami w świetle zapisów kodeksowych

- **komitety rady uczelni**

- kodeks kanadyjski: utworzenie trzech komitetów: audytu, zarządzania i etyki oraz zasobów ludzkich,
- kodeks szkocki: w ramach rady uczelni muszą funkcjonować co najmniej trzy komitety: do spraw nominacji, rewizyjny i wynagrodzeń,
- kodeks brytyjski: komitety audytu, nominacji, wynagrodzeń,
- kodeks australijski: komitety finansów, wynagrodzeń, audytu i ryzyka, tytułów honorowych oraz nominacji.



# Kodeksy akademickie w reformowanym systemie szkolnictwa wyższego w Polsce

- **Propozycja Instytutu Allerhanda z Krakowa**

- *Kodeks dobrych praktyk akademickich* jest traktowany jako pozaustawowa „materia samoregulacji środowiskowej” lub „zestaw niewiążących rekomendacji”, „stanowiący zbiór dobrych praktyk i standardów etycznych, którego treść byłaby ustalana (i okresowo aktualizowana) przez przedstawicieli środowiska akademickiego oraz otoczenia społeczno-gospodarczego”.
- Kwestie odnoszące się do zarządzania i nadzoru nie są traktowane jako zasadniczy cel tego dokumentu. Na pierwszym miejscu wymieniane są takie zagadnienia, jak polityka różnorodności, wyrównywania szans, praktyki rekrutacyjne, oceny pracowników i awanse, relacje ze studentami i z absolwentami, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym itp.

# Czy kodeksy akademickie mogą pełnić podobną rolę co ich korporacyjne odpowiedniki?

- Niska pozycja kodeksów w hierarchii czynników decydujących o ocenie działalności uczelni.
- Brak organu, na którym spoczywałaby instytucjonalna odpowiedzialność na gromadzenie raportów o stosowaniu dobrych praktyk i ich upublicznianie.
- Niewykorzystany niewątpliwa zaleta kodeksów, jaką jest ich elastyczność i związana z tym możliwość modyfikacji w reakcji na zmieniające się uwarunkowania.
- Swoista konkurencja wynikająca z istnienia w środowisku akademickim innych kodeksów dobrych praktyk, ale koncentrujących się na kwestiach związanych z etyką zawodową.

# Wnioski

- Korporacyjne kodeksy dobrych praktyk stanowią trwały element instytucjonalnej architektury mający istotny wpływ na zasady funkcjonowania naczelnych organów władzy spółek.
- Reformy systemów szkolnictwa wyższego oparte na idei menedżeryzmu, której istotą jest przeniesienie korporacyjnych struktur władzy do uczelni powinny sięgać do tego rodzaju sprawdzonych rozwiązań instytucjonalnych.
- Obserwacja sposobu wprowadzania akademickich kodeksów dobrych praktyk, a przede wszystkim ich osadzenia w instytucjonalnej matrycy ładu akademickiego upoważnia do sformułowania wniosku, że pełnią one zdecydowanie mniejszą rolę w promowaniu efektywnych wzorców zarządzania uczelniami niż ich korporacyjne odpowiedniki.

**Dziękuję za uwagę**



**FACULTY OF  
ECONOMICS  
AND SOCIOLOGY**  
University of Lodz

