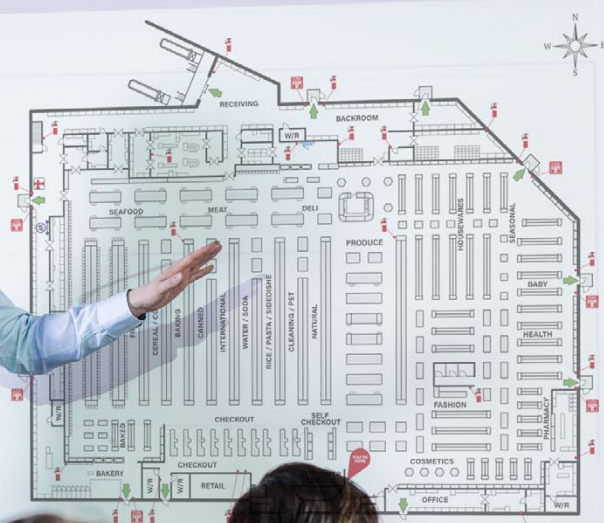




Raport z badania

Zadania obronne i zarządzanie kryzysowe w szkołach wyższych – praktyki, wyzwania, rekomendacje

”



Spis treści

1. Cel badania.....	6
2. Dane metryczkowe	7
3. Charakterystyka działalności osób odpowiedzialnych za realizację zadań z zakresu obrony i zarządzania kryzysowego na uczelni, tzw. „obronników”	12
4. Przygotowanie uczelni do realizacji zadań obronnych i zarządzania kryzysowego.....	18
5. Największe wyzwania stojące przed uczelniami.....	30
6. Wnioski i rekomendacje.....	34



Wolters Kluwer





Komentarz

Bogusław Pacek

Gen. dyw. w stanie spoczynku

Prof. dr hab.

*Doktor honoris causa Uniwersytetu Obrony w Kijowie
oraz Uniwersytetu Sił Powietrznych Ukrainy w Charkowie*

Z pełnym przekonaniem polecam Państwu niniejszy raport, a szczególnie wskazane w nim wyzwania i wnioski.

Jestem jednym z nielicznych w Polsce generałów, którzy – przez kilkadziesiąt lat równolegle z działalnością wojskową na różnych stanowiskach – zajmowali się działalnością naukową i dydaktyczną: zarówno w uczelniach resortu obrony, jak i cywilnych, od Uniwersytetu Gdańskiego po Uniwersytet Jagielloński. Z mojego doświadczenia wynika, że w dobie trwającej w sąsiednim państwie pełnoskalowej wojny oraz w czasach obaw o możliwość wystąpienia w Polsce konfliktu militarnego, trzeba krytycznie ocenić przygotowanie obronne oraz zaangażowanie uczelni na rzecz obronności i sytuacji kryzysowych. Przy czym działania obronne postrzegam szeroko – zarówno w odniesieniu do działań militarnych, jak i tych wynikających z Ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej. Najważniejsze jest takie działanie, które pozwoli nie tylko na obronę własnego terytorium, ale przede wszystkim umożliwi obronę ludzi – żołnierzy i cywili – zapewniając im przetrwanie i dalsze godne życie.

Raport, oparty na badaniu wybranych, reprezentujących różne typy uczelni, pokazuje – w mojej ocenie – prawdziwy stan rzeczy, który jest zdecydowanie niedobry. W dobie realnego zagrożenia wojną osoby zatrudnione etatowo na stanowiskach związanych z obronnością i zarządzaniem kryzysowym łączą swoje obowiązki z wieloma innymi, przy czym te dodatkowe zadania najczęściej są priorytetowe. Bezpośrednia podległość tych osób pod rektora pozornie nadaje wysoką rangę ich funkcji, a w praktyce oznacza, że rektor – zajęty setkami innych zadań i zgodnie z ustawą jednoosobowo odpowiedzialny za ogrom kwestii w uczelni – nie jest w stanie zająć się jeszcze nadzorem nad realizacją zadań obronnych i kryzysowych.

Obronność, która często sprowadza się do przygotowania zalecanych planów – bez ich wdrażania, szkolenia z nich czy nawet zapoznania się z nimi osób odpowiedzialnych – niewiele wnosi do systemu obronnego.

Jestem pełen uznania dla twórców raportu, którzy trafnie w mojej ocenie wskazali wyzwania oraz sformułowali właściwe wnioski. Uważam, że raport powinien trafić do wszystkich uczelni i służyć nie tylko jako wskazówka do dalszych działań, ale również jako przestroga na przyszłość, gdyby miały się ziścić zagrożenia wojenne.

Raport słusznie wskazuje na potrzebę dokończenia wprowadzania jasnych i precyzyjnych regulacji prawnych wynikających zarówno z Ustawy o obronie Ojczyzny, jak i Ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej. Zdiagnozowany niski poziom świadomości obronnej w społeczności akademickiej wskazuje na pilną potrzebę podjęcia działań, które w każdej uczelni powinny oznaczać nie tylko przekazanie odpowiedniej dawki wiedzy, ale przede wszystkim wykształcenie – zwłaszcza wśród kadry kierowniczej wszystkich szczebli – umiejętności z zakresu zarządzania kryzysowego i obronności. Oczywiście należy dostosować te działania do potrzeb konkretnej uczelni. Trzeba przy tym uwzględnić praktyczne szkolenia dla studentów, szczególnie w zakresie reagowania w sytuacjach kryzysowych. Pragnę tu podkreślić konieczność wprowadzenia stacjonarnych szkoleń dla osób odpowiedzialnych za realizację zadań obronnych i kryzysowych w uczelni.

Zgadzam się z wnioskiem raportu, iż Polsce i polskim uczelniom brakuje bieżącej współpracy z uczelniami ukraińskimi i czerpania z ich doświadczeń wojennych

– a może również z doświadczeń uczelni w państwach Bliskiego Wschodu.

Aby nie okazało się w przyszłości, że Polak mądry po szkodzi, trzeba w uczelniach przeprowadzić przegląd infrastruktury pod kątem przydatności w sytuacjach kryzysowych. Ogromnie pouczająca jest lektura raportu w tym zakresie: *„Inspiracją mogą być rozwiązania z uczelni kijowskich, gdzie schrony nie są jedynie miejscem przeczekania zagrożenia, ale dobrze zorganizowaną przestrzeń funkcjonowania – z salami wykładowymi, punktami medycznymi i strefami odpoczynku. Tego rodzaju dostosowania zwiększają szansę na zachowanie ciągłości działania nawet w skrajnych sytuacjach”*.

Elicie polskiego państwa, profesorom, rektorom, dziekanom, dyrektorom instytutów nie trzeba tłumaczyć, że temat obronności i zarządzania kryzysowego w bardzo niepewnych czasach, w jakich żyjemy i w których odpowiadamy za ważne zadania, obciąża nas do działań, o których zapomnieliśmy po wielu dekadach pokojowego funkcjonowania.

Warto więc zapoznać się z tym raportem, a następnie – rozważając występujące wyzwania i wnioski – dostosować je do realiów swojej uczelni.



1. Cel badania

Celem badania pt. *Zadania obronne i zarządzanie kryzysowe w szkołach wyższych – praktyki, wyzwania, rekomendacje*, zrealizowanego przez Fundację Rektorów Polskich wspólnie ze swoim partnerem strategicznym firmą Wolters Kluwer Polska, była analiza stopnia przygotowania uczelni do realizacji zadań obronnych i zarządzania kryzysowego. **Starano się zidentyfikować kluczowe wyzwania, z jakimi mierzą się uczelnie**, oraz ocenić skuteczność istniejących procedur, regulacji i zakresu współpracy z innymi instytucjami.

W ramach realizacji badania w dniach 27 marca-25 kwietnia 2025 r. przeprowadzono wywiady z osobami odpowiedzialnymi na uczelniach za sprawy obronności i zarządzania kryzysowego.

Rozmowy przeprowadzono łącznie z **19 specjalistami reprezentującymi 20 uczelni** – jedna z tych osób była odpowiedzialna za dwie placówki. Badaniem objęto uczelnie z różnych regionów Polski.

W wyniku tych rozmów **powstał obraz całościowego podejścia uczelni do zagadnień obronności i zarządzania kryzysowego**, uwzględniający zarówno aspekty organizacyjne, jak i praktyczne doświadczenia szkół wyższych.

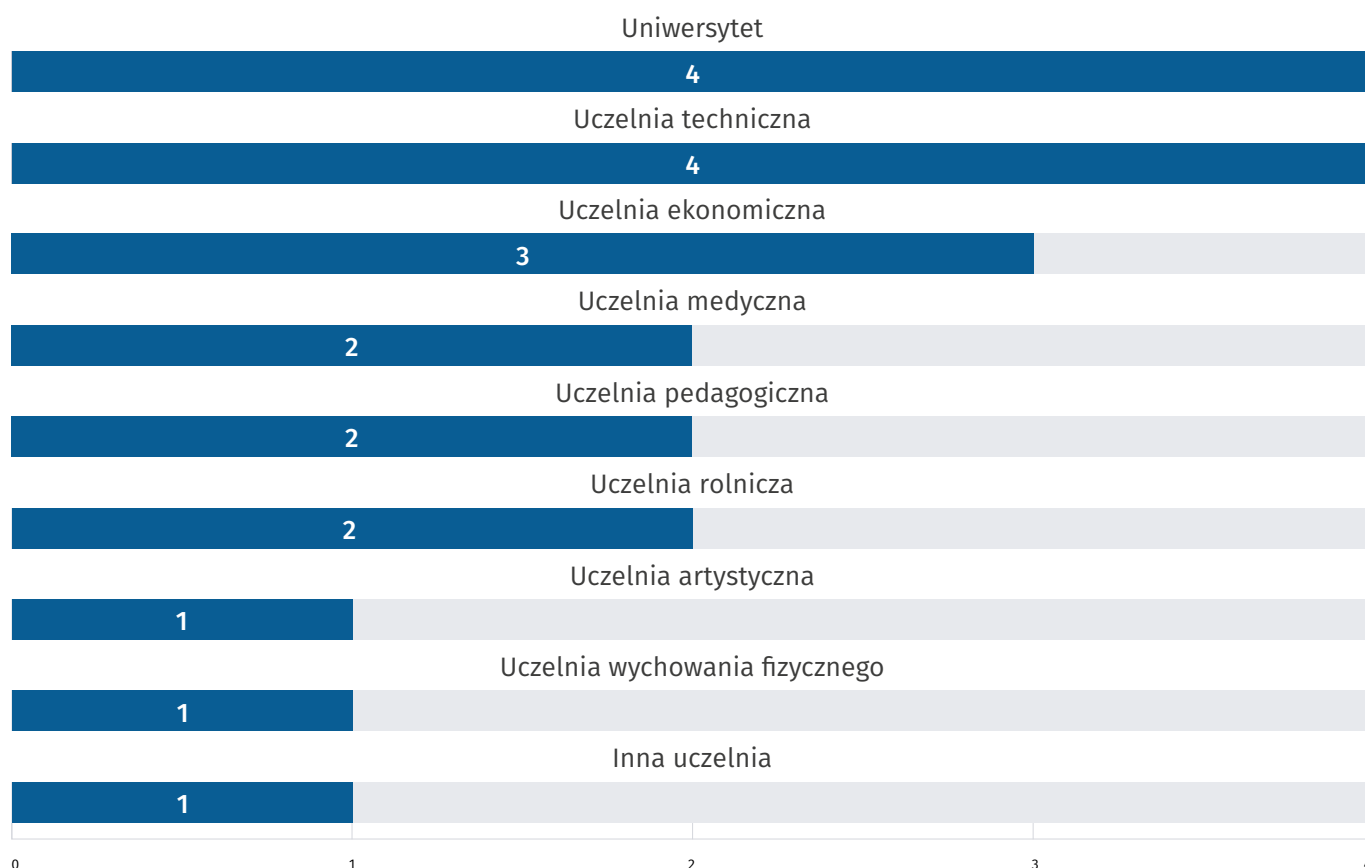
Dodatkowo badanie pozwoliło ocenić, w jakim stopniu uczelnie wymagają merytorycznego wsparcia w tym obszarze oraz jakie narzędzia i rozwiązania mogłyby usprawnić realizację tych zadań

Wszystkim osobom, które wzięły udział w badaniu, serdecznie dziękujemy!

2. Dane metryczkowe

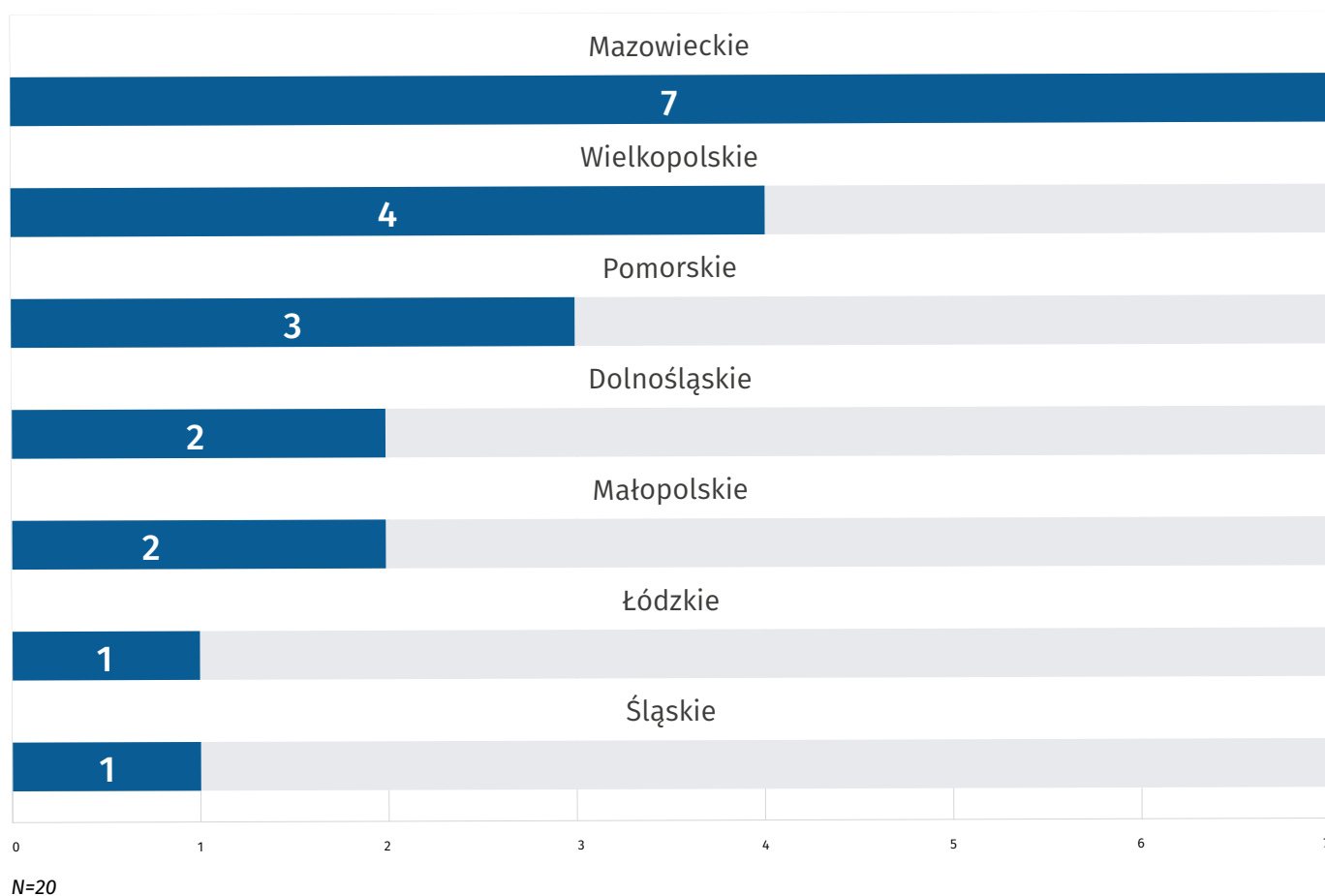
Najliczniejszą grupę rozmówców stanowili pracownicy uniwersytetów i uczelni technicznych – po 4, ale w badaniu starano się dobierać rozmówców z uczelni o różnej specyfice – również medycznej, ekonomicznej, rolniczej, pedagogicznej, wychowania fizycznego czy artystycznej.

Typ uczelni

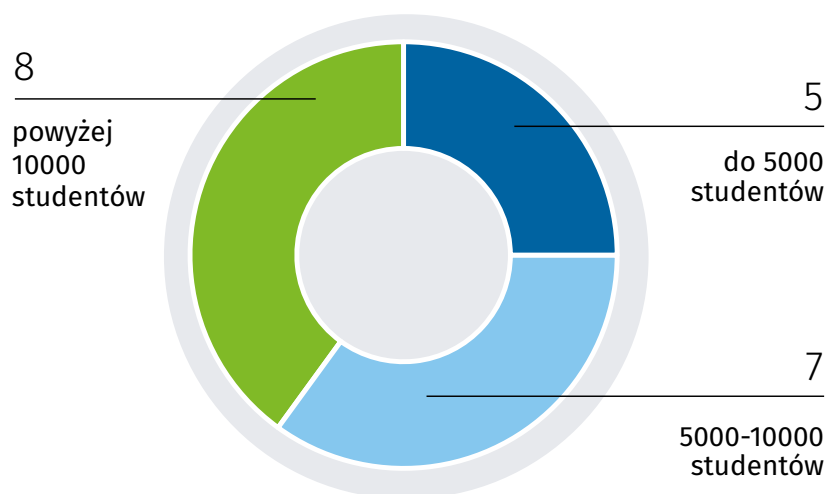


N=20

Województwo



Wielkość uczelni



✓ Działania obronne w strukturze uczelni

Można wyróżnić **trzy modele organizacyjne** realizacji zadań obronnych w ramach struktury uczelni. Różnice między nimi wynikają ze stopnia wyodrębnienia strukturalnego, zakresu kompetencji oraz sposobu włączenia w ogólną strukturę administracyjną uczelni.

Najczęściej spotykanym modelem w badanych uczelniach (12 z 20) jest **wydział jednostek organizacyjnych – działu/biura/sekcji, które są zorientowane wyłącznie na kwestie obronne lub funkcjonują jako jednostka ds. ochrony informacji niejawnych z rozszerzonym zakresem o zadania obronne**. Zdarzają się również przypadki działów łączących funkcje obronne z zarządzaniem kryzysowym i szeroko pojmowanym bezpieczeństwem.

„Jestem kierownikiem biura zarządzania kryzysowego, spraw obronnych i ochrony informacji niejawnych od ponad 10 lat. Głównie zajmuję się tematyką ochrony informacji niejawnych, kancelarią, systemami informatycznymi, a od ponad roku zajmuję się też zarządzaniem kryzysowym i obroną cywilną (...).”

Takie rozwiązanie jest przyjęte w różnych typach uczelni: uniwersytetach, uczelniach technicznych, ekonomicznych, artystycznych, pedagogicznych.



Ten model organizacyjny występuje w uczelniach różnej wielkości pod względem liczby studentów – zarówno małych (1 uczelnia do 5 tys. studentów), średnich (3 uczelnie od 5 do 10 tys. studentów), jak i dużych (8 uczelni powyżej 10 tys. studentów). Zróżnicowanie wielkości uczelni, w których funkcjonują wyodrębnione działy/biura/sekcje, wskazuje, że wybór takiego rozwiązania **nie był determinowany wielkością instytucji**, ale wynikał z indywidualnych decyzji organizacyjnych i strategii zarządzania bezpieczeństwem.

Drugi model – **personalny hybrydowy** (6 z 20) – polega na łączeniu przez jedną osobę stanowiska specjalisty ds. obronnych (w kilku przypadkach też zarządzania kryzysowego) z funkcją pełnomocnika rektora ds. ochrony informacji niejawnych.

„(...) kiedyś komórka przede mną była bardziej rozbudowana i powiedzmy sobie te 2 stanowiska były rozdzielone, z chwilą kiedy ja tu przyszedłem, doszliśmy do wniosku, że poradzę sobie po prostu jako jedna osoba z tymi 2 stanowiskami i zrobiliśmy w ten sposób, że pełnomocnik i specjalista ds. obronnych jest tą samą osobą, czyli w mojej osobie”.

Z tym rozwiązaniem również można spotkać się w różnych typach uczelni: uczelni technicznej, ekonomicznej, medycznej, rolniczej, pedagogicznej, wychowania fizycznego. Najczęściej dotyczy małych uczelni pod względem liczby studentów (4 uczelnie liczące do 5 tys. studentów) oraz średnich uczelni (2 uczelnie z liczbą od 5 do 10 tys. studentów).

Trzeci model dotyczy uczelni (2 z 20 – medycznej i rolniczej), które zdecydowały się na utworzenie dedykowanego stanowiska ds. obronnych będącego jednostką podległą w strukturze bezpośrednio rektorowi.





Warto podkreślić, że w związku ze specyfiką uczelni medycznej i posiadaniem infrastruktury krytycznej, specjalista ds. obronnych pełni rolę pośrednika w zakresie koordynacji i współpracy zadań obronnych pomiędzy Ministerstwem Zdrowia a uczelnią i szpitalami klinicznymi.

(...) u nas w strukturze jest tak, że oczywiście rektor nadzoruje sprawy szpitali klinicznych (...). Ja przekazuję informację z Ministerstwa Zdrowia do szpitali do moich odpowiedników lub na poziomie dyrekcji i odwrotnie. Oni przekazują, jeżeli są jakieś informacje do mnie, ja przekazuję do Ministerstwa Zdrowia”.

Kilku badanych zwróciło uwagę, że na przestrzeni ostatnich lat zauważalne jest **zmniejszanie zatrudnienia w ich sekcji i często występujące łączenie etatów** przewidzianych dla funkcji ochrony danych niejawnych, zarządzania kryzysowego i obrony cywilnej, w różnych konfiguracjach.

„Nie chcę narzekać, ale trzeba sobie zdać sprawę, że przez ostatnie co najmniej 10 lat zwijano skład osobowy komórek, które zajmowałyby się zagadnieniami, o których mowa; u nas było 5 osób, teraz są 3, a za chwilę mogą być 2”.

„(...) takie sprawy jak opracowanie planów, Stały Dyżur, większość tego typu rzeczy jest zlecanych właśnie przez Departament Bezpieczeństwa Ministerstwa Zdrowia, które my tu realizujemy jako uczelnia podległa ministerstwu)”.

„U nas są 2 etaty: specjalisty ds. obronnych i sytuacji kryzysowych oraz pełnomocnika ds. informacji niejawnych; obecnie ja obrabiam te 2 etaty, bo specjalista z tego pierwszego stanowiska odszedł na emeryturę i rektor zaproponował mi pełnienie tych obowiązków na czas określony, ale to już trwa rok. W tej chwili jestem sam, nie ma nikogo na zlecenie”.



3. Charakterystyka działalności osób odpowiedzialnych za realizację zadań z zakresu obrony i zarządzania kryzysowego na uczelni, tzw. „obronników”

Miejsce w strukturze

Ochrona informacji niejawnych w każdej uczelni jest jednoznacznie podporządkowana rektorowi – zadania w tym zakresie realizują nie tylko pełnomocnicy rektora ds. ochrony informacji niejawnych, ale również kierownicy odpowiednich działów lub sekcji.

Natomiast w przypadku spraw dotyczących obronności **uczelnie stosują zróżnicowane rozwiązania organizacyjne. W większości szkół wyższych (15 z 20) pracownicy odpowiedzialni za te zadania – kierownicy działów lub specjaliści – podlegają bezpośrednio rektorowi.**

„Stanowisko do spraw obronnych, tak samo jak pełnomocnika, podlega bezpośrednio pod rektora”.

„Moja podległość jest bezpośrednio pod rektora, a więc nade mną nie ma nikogo innego, jeżeli chodzi o przełożonych. Początkowo były próby przeniesienia do kanclerza, ale to jednak nie trwało długo, pomysł szybko zniknął”.

W pozostałych uczelniach sprawy obronne podlegają kanclerzowi (3 z 5), prorektorowi (1 z 5) lub dyrektorowi biura rektora (1 z 5). W sytuacji pełnienia przez jedną osobę dwóch funkcji – pełnomocnika ds. ochrony informacji niejawnych i kierownika działu lub specjalisty ds. obronnych – następuje zróżnicowanie podległości w strukturze, które można określić mianem „organizacyjnego rozkroku”.

„Jako zespół ds. obronnych podlegamy kanclerzowi, natomiast jeśli chodzi o informacje niejawne – rektorowi”.

„Obrona, zarządzanie kryzysowe, obrona cywilna – pod kanclerza, a ochrona informacji niejawnych – pod rektora. Teraz to praktycznie jestem w takim rozkroku...”.

Podstawa prawna

Zadania uczelni w zakresie realizacji zadań obronnych i zarządzania kryzysowego regulują następujące przepisy:

- » [Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce \(t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1571 z późn. zm.\).](#)
- » [Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny \(t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 248 z późn. zm.\).](#)
- » [Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych \(t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 632 z późn. zm.\).](#)
- » [Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym \(t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 122 z późn. zm.\).](#)
- » [Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych \(t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 194\).](#)
- » [Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej \(Dz. U. poz. 1907\).](#)
- » [Zarządzenie Ministra Nauki z dnia 22 lutego 2024 r. w sprawie sposobu wykonywania zadań w ramach obowiązku obrony w dziale administracji rządowej - szkolnictwo wyższe i nauka \(Dz. Urz. MN z 2024 r. poz. 13\).](#)

Na podstawie tych zewnętrznych aktów prawnych rektorzy wszystkich badanych uczelni wydawali odpowiednie zarządzenia, które wyznaczały zakres działalności osób odpowiedzialnych za obronność w ramach uczelni.



Zakres obowiązków

Zagadnienia związane z obronnością, które należą do obowiązków rozmówców, obejmują przede wszystkim takie kwestie, jak:

- » przygotowanie uczelni do realizacji zadań na potrzeby obronne państwa,
- » przygotowanie i aktualizacja Planu operacyjnego funkcjonowania uczelni oraz Kart Realizacji Zadań,
- » organizacja i utrzymanie systemu Stałych Dyżurów wraz z dokumentacją i szkoleniami z tego zakresu,
- » prowadzenie spraw związanych z opracowaniem sprawozdań z realizacji zadań obronnych,
- » realizowanie prac związanych z „reklamowaniem” obowiązku pełnienia czynnej służby wojskowej przez pracowników uczelni w razie ogłoszenia mobilizacji,
- » realizacja zadań wynikających z obowiązków państwa-gospodarza (Host Nation Support – HNS), organizacja i prowadzenie Punktu Kontaktowego HNS uczelni,
- » organizacja szkoleń z zakresu obronności lub ich koordynacja.

Poza sprawami obronnymi, w gestii badanych osób lub działów/sekcji/biur, w których zatrudnieni byli rozmówcy, w wielu przypadkach pozostają również takie kwestie, jak:

- » zarządzanie informacją niejawną,
- » zarządzanie kryzysowe,
- » współpraca z pracownikami działów IT w zakresie cyberbezpieczeństwa
- » a nawet RODO.

✓ „Obronnicy” – wojskowi i cywile

W badanych uczelniach specjalistów ds. obronnych cechuje **zróżnicowane doświadczenie zawodowe**, w tym w części przypadków również **doświadczenie wojskowe**, które jednak nie jest przeważające. Spośród 20 rozmówców 9 legitymuje się wcześniejszą służbą wojskową, jeden doświadczeniem w straży pożarnej, natomiast 10 takiego doświadczenia nie posiada.

„Obeznaną jest mi działka obronna, bo służyłem w wojsku przez 30 lat. Także znana mi jest tematyka obronna, tutaj pracuję już od 2012 roku”.

Z przeprowadzonych rozmów wynika, że aktualnie **w ok. 20% badanych uczelni zachodziły zmiany kadrowe** i następowało przekazywanie zadań obronnych młodszemu pokoleniu (kilkakrotnie zaznaczano, że stanowisko zostało niedawno objęte przez rozmówcę albo niebawem nastąpi jego przekazanie lub przygotowywano się do przekazania obowiązków).

Należy podkreślić, że rozmówcy, a zwłaszcza osoby z wieloletnim doświadczeniem wojskowym, do wykonywania swoich obowiązków **oczekują przejrzystości zasad, jednoznaczności otrzymywanych komunikatów** i jasno określonego zwierzchnictwa w odniesieniu do wymagań Państwa wobec uczelni w zakresie obronności. Dlatego też jednym z aktualnych wyzwań, wielokrotnie przywoływanym w wywiadach, jest brak rozporządzeń do Ustawy o ochronie ojczyzny i obronie cywilnej.

„Ja stosunkowo niedawno odszedłem z wojska i ja jeszcze tę wiedzę posiadam na wysokim poziomie, co się dzieje oraz co i jak wygląda (...)”.



✓ Typ uczelni a nadzór właściwego ministerstwa

W badaniu, poza uczelniami podległymi Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wzięły udział również uczelnie nadzorowane przez Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego czy Ministerstwo Infrastruktury. W związku z tym dostrzegalne są **różnice** w zakresie działań podejmowanych zarówno w kwestiach obronności, jak i zarządzania kryzysowego **w zależności od specyfiki tych uczelni**.

Na przykład w uczelniach medycznych – częściej i z większą systematycznością w porównaniu do uczelni podległych Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego – odbywają się ćwiczenia ewakuacyjne czy inne związane z sytuacjami kryzysowymi. Uczelnie dostosowywała swój harmonogram ćwiczeń do wymagań stawianych szpitalom.

„(...) Są plany ewakuacji i organizatorzy mają to rozpisane. Obiekty, które mają studentów, sprawdzane są co roku, a laboratoria, gdzie nie ma studentów co 2 lata. Obszary szkoleń i kontroli z różnych zakresów przeplatają się – BHP, sytuacje zagrożenia (...)”.

„Mamy działania, instrukcje, szkolenia z przemieszczaniem się pracowników do wyznaczonych rejonów, przeprowadzany jest alarm co roku na uczelni. Szkolenia odbywają się sukcesywnie w różnych budynkach”.





Druga różnica pojawia się w związku z **charakterem prowadzonych badań**, zwłaszcza tych należących do kategorii niejawnych, a także wynika z konieczności podniesienia wymagań dla Kancelarii Tajnej. Wątek ten wystąpił się m.in. w uczelniach technicznych w przypadku, gdy niektóre projekty objęte są klauzulą wyższą niż „Z”.

Z kolei w uczelni artystycznej, ze względu na jej specyfikę, w zeszłym roku były prowadzone **szkolenia obronne** w ramach wytycznych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Studenci i pracownicy szkoleni byli z procedur ewakuacyjnych.

„(...) Natomiast jeśli chodzi o łączność niejawną, to mamy procedury, mamy systemy akredytowane przez Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, możemy przysyłać informacje do tajnych włącznie. Jako uczelnia oprócz tych prac związanych z dydaktyką, to jeszcze prowadzimy różne projekty i do tych projektów mamy te właśnie systemy niejawne. Przykładowo do współpracy z Ministerstwem Obrony Narodowej i są to wszystko systemy zabezpieczone. Co 7 lat weryfikowane”.



4. Przygotowanie uczelni do realizacji zadań obronnych i zarządzania kryzysowego

Analizując przygotowanie uczelni do realizacji zadań obronnych i zarządzania kryzysowego, wzięto pod uwagę kilka aspektów:

- » Zarządzenia rektora i dokumenty wewnętrzne dotyczące organizacji zadań obronnych i zarządzania kryzysowego.
- » Funkcjonowanie procedur wewnętrznych regulujących działania w sytuacjach zagrożenia.
- » Świadomość i zaangażowanie w realizację zadań obronnych i zarządzania kryzysowego w uczelniach.
- » Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za działania w sytuacjach kryzysowych i na wypadek wojny.
- » System szkoleń dla pracowników zaangażowanych w realizację zadań – ich formę i częstotliwość.
- » Zakres i charakter współpracy uczelni z podmiotami zewnętrznymi w obszarze zadań obronnych i reagowania kryzysowego.

✓ Rosnąca świadomość i potrzeba działania

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że osoby odpowiedzialne za obronność charakteryzuje **silne poczucie obowiązku i misji** oraz wysoki poziom zaangażowania w zwiększanie świadomości wobec konieczności przygotowywania uczelni i członków społeczności akademickiej na wypadek wojny, oraz innych sytuacji kryzysowych. Rozmówcy podkreślają rosnącą potrzebę podejmowania działań zarówno w zakresie organizacyjnym, jak i edukacyjnym.

Jak zaznaczył jeden z rozmówców: „*Staram się robić takie szkolenie 4 razy w roku na posiedzeniu Senatu i tam staram się szkolić kadrę kierowniczą*”.

Władze uczelni, w tym w szczególności rektorzy, z którymi rozmówcy pozostają w bezpośrednim kontakcie, coraz częściej dostrzegają wagę problematyki obronnej i podejmują działania w celu rozszerzania jej zakresu.

„*Współpracuję z kadrą zarządzającą. W ogóle nie wszyscy zdają sobie sprawę, od rektora poczynwszy poprzez całą kadrę zarządzającą z senatem włącznie, że teraz sprawy obronne są na topie i są priorytetowe, i ważne*”.

Jednocześnie **badani wskazują na niski poziom świadomości wśród szerokiej społeczności akademickiej** – zarówno pracowników, jak i studentów. Tematyka obronności nie jest przez nich postrzegana jako istotna. Takie nastawienie to poważne wyzwanie w kontekście budowania odporności instytucji szkolnictwa wyższego na zagrożenia.

„*Teraz po wojnie z Ukrainą trochę to się ruszyło, ale wcześniej nikt nie chciał brać udziału w takich szkoleniach, bo nie czuli potrzeby*”.

„*W ostatnim czasie, po wybuchu wojny w Ukrainie, świadomość kadry zwiększyła się, ale studentów już nie; bardziej skłonni są do korzystania z życia niż zastanawiania się, czy jakieś zagrożenie z zewnątrz nie czyha*”.



✓ Dokumenty wewnętrzne i procedury dotyczące organizacji zadań obronnych i zarządzania kryzysowego

Zdecydowana większość badanych uczelni posiada **Plan Operacyjny Funkcjonowania Uczelni na wypadek wojny (POF)** oraz **Karty Zadań** (wyjątek stanowiła jedna uczelnia niepodlegająca MNiSW, która nie posiada opracowanego POF). We wszystkich badanych szkołach wyższych funkcjonują **Stale Dyżury**. Zorganizowany jest, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, **Punkt Kontaktowy państwa – gospodarza Host Nation Support (HNS)**.

Wiele z badanych uczelni otrzymało propozycję podpisania umowy na **posiadanie systemu do łączności niejawnej SKR-Z**. System SKR-Z uzyskał akredytację Dyrektora NASK oraz ABW do przetwarzania informacji niejawnych o klauzulach: „Zastrzeżone”, „Resteint UE/EU Restricted” oraz „NATO Restricted” (NASK). Większość z badanych uczelni rozważa możliwość przystąpienia do tego programu.

Plan Operacyjny Funkcjonowania Uczelni (POF) jest dokumentem opracowywanym przez uczelnie na podstawie [Zarządzenia Ministra Nauki z dnia 22 lutego 2024 r. \(Dz. Urz. MN z 2024 r. poz. 13\)](#), wydanego na podstawie przepisów [Ustawy z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny \(t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 248 z późn. zm.\)](#) oraz [Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 21 kwietnia 2022 r. w sprawie sposobu wykonywania zadań w ramach obowiązku obrony \(Dz. U. poz. 875\)](#).

Za opracowanie POF odpowiada specjalista ds. obronnych, następnie dokument jest konsultowany w dziale prawnym i akceptowany przez rektora.

Dokument ten posiada klauzulę tajności „Z”, wynikającą z obowiązujących przepisów w zakresie planowania obronnego państwa oraz ochrony informacji niejawnych. Zgodność opracowania i realizacji POF podlega kontroli ze strony Ministerstwa Obrony Narodowej.

Dodatkowo, w uczelniach funkcjonują **Karty Realizacji Zadań Organizacyjnych (KRZO)**, które szczegółowo określają zakres obowiązków przypisanych do poszczególnych stanowisk w kontekście realizacji zadań obronnych i zarządzania kryzysowego.

„Jest Plan, są Karty Zdań, ale nie wiem, czy to jest dokument, który się sprawdzi w sytuacji zagrożenia” – wątpliwości osoby nowo zatrudnionej na stanowisku.

We wszystkich badanych uczelniach działania związane z obronnością i zarządzaniem kryzysowym prowadzone są zgodnie z **zewnętrznymi aktami prawnymi, wewnętrznymi zarządzeniami rektora oraz przyjętymi procedurami działania na wypadek różnych zdarzeń**. Należy jednak zauważyć, że z uwagi na autonomię uczelni oraz ich zróżnicowaną specyfikę organizacyjną każda z nich opracowuje stosowną dokumentację **we własnym zakresie** – na podstawie wiedzy i doświadczenia osób odpowiedzialnych za sprawy obronne. Osoby te odpowiadają za przygotowanie i aktualizację dokumentów, a także za planowanie zasobów ludzkich i rzeczowych.

„Tak jest oczywiście, że jest przygotowany Plan i załączniki do planu, czyli zarówno planu operacyjnego, funkcjonowania. Wszystko jest zrobione łącznie z dokumentacją i załącznikami, które są wymagane w ramach tego planu”.



W praktyce nie funkcjonują jednolite wzorce ani zbiory dobrych praktyk, które mogłyby wspierać uczelnie w tym procesie. W wywiadach badani wskazywali, że często w zakresie zadań obronnych i ochrony cywilnej opierają się usunąć na starszych, nieaktualizowanych wzorcach dokumentów zachowanych z lat ubiegłych („mam kości”), które traktowane są jako punkt odniesienia w sytuacjach wymagających opracowania lub aktualizacji dokumentacji. **Brakuje również rozporządzeń do ustaw**, pozwalających na konkretyzację procedur i zadań. Rozmówcy często powoływali się na stare rozporządzenia ze świadomością, że albo już wygasły, albo zaraz wygasną w związku ze zmianą ustawy.

„W ubiegłym roku w ramach podwyższenia, wzmocnienia odporności uczelni w warunkach zewnętrznego, zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny, opracowałem taki dokument, który jest wdrażany w zakresie pewnych przedsięwzięć, mających lepiej przygotować do realizacji zadań na wypadek zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny. Nie ma podstaw prawnych do opracowania takiego dokumentu. Natomiast obecna sytuacja, to co się dzieje na wschodzie i generalnie, co się dzieje w Europie i na świecie, to zmusiła nas, może nie zmusiła, ale była takim inspiratorem do podjęcia takich działań”.

Rozmówcy wielokrotnie podkreślali **potrzebę organizacji szkoleń oraz spotkań stacjonarnych dla osób odpowiedzialnych za realizację zadań obronnych w uczelniach**. Wskazują, że kluczowe znaczenie ma możliwość bezpośredniego poznania swoich odpowiedników z innych ośrodków akademickich, wymiany doświadczeń oraz wspólnego omawiania problemów i wyzwań, które pojawiają się w ich codziennej pracy.

Zwracają uwagę, że **szkolenia powinny być przeprowadzane przez doświadczoną i merytorycznie przygotowaną kadrę**, posiadającą szeroką wiedzę i praktyczne rozeznanie w problematyce obronności (większą niż uczestnicy), tak aby przekazywane treści były dla nich realnie przydatne i pogłębiały ich kompetencje.

Podkreślano również, że **formuła spotkań stacjonarnych umożliwia nieformalną wymianę informacji, rozmów w kulisach oraz budowanie sieci kontaktów**. Takie działania stanowiłyby istotny element wsparcia środowiska „obronników” w uczelniach. Rozmówcy odwoływali się do doświadczeń wcześniejszych, kiedy takie szkolenia były organizowane przez ministerstwo.

Kluczowe zadania

Stały Dyżur w uczelni

Zgodnie z wymogami prawa ([Zarządzenie Ministra Nauki z dnia 22 lutego 2024 r. w sprawie organizacji systemu stałych dyżurów \(Dz. Urz. MN z 2024 r. poz. 12 z późn. zm.\)](#)), na wszystkich badanych uczelniach, funkcjonuje Stały Dyżur. Celem Stałego Dyżuru jest zapewnienie ciągłości przekazywania informacji i decyzji oraz sprawne uruchamianie procedur związanych z podwyższaniem gotowości obronnej państwa, w szczególności w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa narodowego, w czasie wojny oraz w przypadku wprowadzenia stopni alarmowych i stopni alarmowych CRP, a także w sytuacjach kryzysowych. Dyżur ten służy realizacji zadań operacyjnych określonych w Planie Operacyjnym Funkcjonowania uczelni.

W uczelniach wydane są odpowiednie zarządzenia rektora w sprawie organizacji Stałego Dyżuru, stworzona jest Instrukcja pełnienia Stałego Dyżuru zawierająca m.in. miejsce i tryb jego pełnienia, harmonogram, wykaz osób wyznaczonych do jego realizacji oraz plan ich powiadamiania. Stały Dyżur uruchamiany jest i odwoływany na polecenia rektora lub ministra nauki. Forma organizacji Stałego Dyżuru na uczelniach zależy od ich specyfiki oraz podejścia osób odpowiedzialnych za jego funkcjonowanie. Jak wynika z badania, **kierownikami czy koordynatorami Stałego Dyżuru są najczęściej rozmówcy jako specjaliści ds. obronności**. Dyżur organizowany jest w zmianach 8-godzinnych i 12-godzinnych, a najczęściej spotykanym rozwiązaniem są 3 zmiany po 8 godzin.

W strukturach Stałego Dyżuru spotykane są różne rozwiązania kadrowe. W części badanych uczelni w skład zespołów dyżurnych wchodzi przedstawiciele władz uczelni, kierownicy jednostek organizacyjnych oraz pracownicy akademicy.

„Nie uczestniczymy w szkoleniach, bo ostatnio nie są organizowane. Wcześniej organizowało Ministerstwo Zdrowia, ale ostatnio od kilku lat nie ma tego”.

„Mamy Stały Dyżur, w którym mamy łączność z ministerstwem, ze stałym dyżurem w ministerstwie, które nam przesyła polecenia lub opracowania. Mamy też instrukcje w sprawach alarmowania, instrukcje uruchomienia Stałego Dyżuru. I to są odpowiednie, wyższego rzędu full uprawnienia, uchwały i zarządzenia”.



W badaniu zwrócono uwagę, że warto do składu Stałego Dyżuru włączać pracowników administracyjnych (również tych niższego szczebla), którzy są stale obecni w budynkach i lepiej orientują się w zakresie infrastruktury technicznej i organizacji życia akademickiego.

W przypadku uczelni o rozproszonej strukturze – obejmującej wiele kampusów, budynków lub podległych jednostek, takich jak szpitale kliniczne – opracowywane są dodatkowe, podrzędne wobec centralnego systemu, **listy dyżurów dla poszczególnych lokalizacji**. Ma to na celu zapewnienie sprawnego funkcjonowania całej struktury w sytuacjach wymagających szybkiego reagowania.

Wszyscy rozmówcy podkreślają, że osoby wyznaczone do pełnienia Stałego Dyżuru są systematycznie szkolone oraz posiadają dostęp do informacji niejawnych, objętych klauzulą „Z”, niezbędnych do realizacji przypisanych im zadań.

„Stały Dyżur, jeśli chodzi o sam przekaz informacji, czyli odbiór meldunków, on może być w dowolnym miejscu, ale już wszystkie związki z wykonywaniem zadań przez Stały Dyżur, to już jest związane z przetwarzaniem informacji niejawnych. Oczywiście przez Stały Dyżur przekazywane są również informacje jawne typu stopnie alarmowe i przedsięwzięcia. To już jest zakres zarządzania kryzysowego i to już jest strefa jawna, w związku z tym można przetwarzać to w dowolnym momencie, na dowolnym stanowisku. Ja ten Stały Dyżur często odbieram też z domu, bo kanały łączności jak na razie są ogólnodostępne”.

Szkolenia

Szkolenia realizowane w badanych uczelniach można sklasyfikować według grup odbiorców:

- » Szkolenia dla kadry zarządzającej uczelni;
- » Szkolenia dla osób ze Stałego Dyżuru;
- » Szkolenia dla pozostałych pracowników uczelni;
- » Szkolenia dla studentów.

Analizując szkolenia realizowane w uczelniach przez pryzmat ich problematyki, można wyróżnić następujące kategorie:

- » Szkolenia kontrterrorystyczne;
- » Szkolenia operacyjne dla kadry i Stałego Dyżuru z wykorzystaniem gier decyzyjnych, np. dotyczących sytuacji kryzysowych;
- » Szkolenia z dróg ewakuacji dla szerokiego grona odbiorców;
- » Szkolenia z zarządzania kryzysowego;
- » Szkolenia z pierwszej pomocy;
- » Szkolenia ze stopni alarmowych.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, dwie pierwsze grupy – kadra kierownicza uczelni oraz osoby wyznaczone do pełnienia Stałego Dyżuru – objęte są systematycznymi szkoleniami, zarówno z zakresu ochrony informacji niejawnych, jak i szeroko pojętej obronności.

„Zależy, o jakich szkoleniach mówimy; czasami tylko szkolenia dla osób zarządzających, czasami też objęta jest część kadry administracyjnej, a czasami są szkolenia antyterrorystyczne i odpowiedzialny jest za to inspektorat BHP”.



„Były szkolenia prewencji terrorystycznej, są też szkolenia dla Stałego Dyżuru, wcześniej były cykliczne szkolenia kadry kierowniczej i pracowników administracji; w tym roku organizują grę decyzyjną, gdzie kierownikiem będą osoby ze stałego dyżuru plus wszyscy pracownicy (bez studentów), główną tematyką będą sprawy w sytuacji kryzysowej – brak wody, niedziałanie systemów, itd. chodzi o symulację zachowania ciągłości działania”.

„Było kilka szkoleń z tego zakresu, np.: Ćwiczenie Systemu Stałego Dyżuru, Centralnego Pododdziału Kontrterrorystycznego Policji „BOA” (CPKP „BOA”), szkolenie pt. Planowanie Operacyjne przeprowadzone przez przedstawiciela Departamentu Strategii i Planowania Obronnego MON, praktyczne sprawdzenie warunków ewakuacji, szkolenia z pierwszej pomocy”.

Natomiast pozostali pracownicy uczelni oraz studenci rzadko uczestniczą w szkoleniach z zakresu obronności czy zdarzeń kryzysowych. **Pracownicy szkoleni są przede wszystkim z zakresu BHP** (jako nowo zatrudnieni pracownicy w uczelni), natomiast studenci zapoznawani są np. z głównymi drogami ewakuacji.

„Szkolenie obronne to ogólne prowadzone są dla każdego nowego pracownika – z zakresu: ppoż., zarządzanie kryzysowe, stopnie alarmowe, zadania realizowane w stopniach alarmowych, alarmy dla ludności”.

Powszechną praktyką jest publikowanie na stronach internetowych uczelni informacji dotyczących aktualnych stopni alarmowych oraz możliwości odbycia dobrowolnych szkoleń obronnych.

„Jeśli uznaję, że warto by jakiś program dotarł do szerszego grona, to umieszczam taką informację w informacji do studentów/pracowników. Ja organizuję szkolenia z informacji niejawnych i ze spraw obronnych (...)”.

Zainteresowanie tematyką obronną wśród studentów z reguły jest niewielkie. Dodatkowym wyzwaniem jest duża liczba studentów, co wiąże się z kosztami finansowymi i trudnościami logistycznymi w realizacji szkoleń na tak dużą skalę, szczególnie w formule stacjonarnej.

Świadomość potrzeby szkoleń i ćwiczeń obronnych wśród kadry zarządzającej i pracowników uczelni wzrosła po wybuchu wojny w Ukrainie, kiedy i w Polsce pojawiło się widmo realnej wojny, jednak w dalszym ciągu ta potrzeba jest oceniana jako zbyt mała.

„Teraz po wojnie z Ukrainą trochę to się ruszyło, ale wcześniej nikt nie chciał brać udziału w takich szkoleniach, bo nie czuli potrzeby”.

„W ostatnim czasie, po wybuchu wojny w Ukrainie, świadomość kadry zwiększyła się, ale studentów już nie; bardziej skłonni są do korzystania z życia niż zastanawiania się, czy jakieś zagrożenie z zewnątrz nie czyha”.

„Na razie to chyba najbardziej potrzeba szkolenia i świadomości władz uczelni i na tych szczeblach niższych – dziekani i prodziekani czy kierownicy obiektów”.

Rozmówcy zwracają uwagę na trudności związane z **brakiem powszechnej świadomości znaczenia zadań obronnych wśród pracowników uczelni**. Podkreślają, że najczęściej osoby bezpośrednio odpowiedzialne za realizację obowiązków w tym zakresie rozumieją ich wagę i konieczność ich wykonywania. W przypadku pozostałych członków społeczności akademickiej często pojawia się niezrozumienie celu tych działań oraz niechęć do ich podejmowania. **Problem szczególnie nasila się w sytuacjach rotacji kadrowej** – w razie odejścia osoby pełniącej funkcję związaną z obronnością trudności sprawia nie tylko wyznaczenie następcy, ale także zaangażowanie nowej osoby w bieżące działania. Zaobserwowano, że pracownicy często unikają przyjmowania dodatkowych obowiązków, zwłaszcza jeśli nie mają one charakteru bezpośrednio związanego z ich podstawowym zakresem zadań.

„Osoby, które są odpowiedzialne za obronność, mają świadomość, że muszą to realizować, zaś pozostałe osoby zastanawiają się, po co mają to realizować. Ja mam problemy z wyegzekwowaniem pewnych sytuacji. Jeśli z danego posterunku ktokolwiek wypadnie, to trudno jest wyznaczyć nową osobę do tego, jest problem, żeby ta nowa osoba uczestniczyła w rozmowach, ustaleniach. Ludzie bronią się przed dodatkowymi rzeczami”.

Rozmówcy nawiązywali do doświadczeń z przeszłości, kiedy to obowiązkowe szkolenia wojskowe były elementem funkcjonowania uczelni. W ich ocenie **istnieje obecnie potrzeba propagowania takich form jak Legia Akademicka lub innych programów szkolenia wojskowego**.

„Nie ma teraz nic w ramach nieobowiązkowych szkoleń wojskowych – tego nikt teraz nie prowadzi i nikt tego nie wymaga”.



Infrastruktura krytyczna

Pomimo istnienia formalnie określonych procedur, które wskazują zakres odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek organizacyjnych, **rzeczywiste przygotowanie uczelni do funkcjonowania w warunkach kryzysowych pozostaje niewystarczające**. Jednym z kluczowych problemów jest niedostateczne wyposażenie techniczne oraz brak odpowiednio przystosowanych i wyposażonych pomieszczeń, które mogłyby pełnić funkcję schronów.

Piwnice, choć istnieją, często nie spełniają wymogów technicznych – brakuje w nich m.in. systemów wentylacji, klimatyzacji, niezależnych źródeł łączności, a także podstawowego sprzętu ratowniczego. Wskazywano również na przestarzałe zasoby, które nie odpowiadają aktualnym potrzebom ani standardom bezpieczeństwa.

„Kto obecnie jest wyposażony w kilofy, lampy, hełmy – to, co było, nadaje się do muzeum; lochy mamy, ale piwnice, które są, należałoby dostosować do pomieszczeń schronienia; oznakowanie miejsc schronienia. To są sprawy ważne, wszyscy kiwają głowami, ale nie ma zaplecza technicznego. Łączności nie ma”.

Choć niektóre placówki poczyniły postępy w zakresie poprawy infrastruktury (np. poprzez modernizację wyjść ewakuacyjnych czy systemów kontroli dostępu), **są to działania incydentalne, niewystarczające z punktu widzenia kompleksowego zarządzania infrastrukturą krytyczną**.

„Mamy już wyjścia ewakuacyjne z sali koncertowej na zewnątrz, przez 20 lat o to walczyłem; wiele rzeczy poszło do przodu; kontrola wejść na salę koncertową w końcu jest”.

Uczestnicy badania zwracają też uwagę, że budynki wielu uczelni mają status zabytków i nie mogą być adaptowane do funkcji ochronnych dla ludności cywilnej. Same też powinny podlegać ochronie z racji statusu zabytków.

W wywiadach pojawia się też wątek schronów i pierwszeństwa wykorzystania czy na potrzeby społeczności akademickiej, czy ludności cywilnej – zwracano uwagę, że może być problem z pomieszczeniem się.

„Mój problem jest w tym, żeby na tym poletku, tutaj uczelnianym, (...) żeby zapewnić tą bytność, bo jeszcze raz – to nie chodzi tylko o naszych studentów i naszych pracowników. Mijemy świadomość, że tu mieszkają też mieszkańcy dookoła i w sytuacjach zagrożenia [uczelnia] nie wszystkich pomieści”.

„Brak schronu, piwnice jako takie są, ale nie są wyposażone, nie ma klimatyzacji i innych urządzeń – żeby był schron, to on musi być wyposażony. Musi być łączność, musi być tam klimatyzacja, czyli nie można tutaj uznać, że uczelnia ma schrony”.

Współpraca z podmiotami zewnętrznymi

Uczelnie w kwestiach obronności i bezpieczeństwa zazwyczaj współpracują z:

- » Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego – POF, System Stałego Dyżuru, Informacje o Pozamilitarnych Przygotowaniach Obronnych, Szkoła Legii Akademickiej;
- » Innymi ministerstwami, pod które również podlegają uczelnie, np. Ministerstwo Zdrowia, Kultury i Dziedzictwa Narodowego;
- » Ministerstwem Obrony Narodowej – kursy obronne, wyłączenia, świadczenia rzeczowe, kwalifikacje wojskowe i Szkoła Legii Akademickiej;
- » Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego – obiekty zabytkowe;
- » Policją, Strażą Pożarną – zarówno działania doraźnie w zależności od sytuacji na uczelni, jak i przy organizacji imprez masowych typu juwenalia;
- » ABW – certyfikacje i nadzór nad kancelarią niejawną;
- » Z samorządem – głównie miasta, gdzie zlokalizowana jest uczelnia – z Wydziałem Zarządzania Kryzysowego miasta, ale też przy rozproszonych lokalizacjach uczelni z innymi władzami samorządowymi – Starostwem;
- » Instytutem Nauk o Bezpieczeństwie – wskazała jedna uczelnia – w kwestii prowadzenia szkoleń.

Jednak są określone trudności ograniczające tę współpracę, m.in.:

Podstawa prawna do współpracy z różnego typu instytucjami nie zawsze jest do końca jednoznaczna. Badani zwracają uwagę na brak rozporządzeń do zmienionych ustaw.

„Poprzednio, jeszcze pod starą ustawą o ochronie cywilnej, było jeszcze więcej wymogów współpracy, np. bilans kadry medycznej, a teraz to nie obowiązuje. Wcześniej była ścisła współpraca z wydziałem kryzysowym Urzędu Miejskiego, ale od 2022 roku to już nie obowiązuje” (uczelnia medyczna).

Brak szczegółowych rozporządzeń, które określałyby zasady współpracy.

Nie zawsze jasne są też dla badanych kwestie finansowania czy odpowiedzialności.

Jak podkreślają rozmówcy, **przed pandemią COVID-19 uczelnie regularnie uczestniczyły w ćwiczeniach i symulacjach z udziałem policji, służb ratowniczych oraz innych podmiotów,** umożliwiając testowanie procedur i rozwijanie kompetencji w sytuacjach zagrożenia.

„Od 2 lat czasowo współpraca z samorządem jest trochę ograniczona, bo weszła nowa ustawa o ochronie ludności cywilnej. Na dziś spłynęły wykładnie określające sposób funkcjonowania do poziomu gminy, dla uczelni nie ma jeszcze aktów wykonawczych w tej ustawie”.

„Współpracujemy z innymi podmiotami, ale bywało lepiej, tak bym powiedział”.



Okres pandemii przyniósł jednak wyraźne zahamowanie tej aktywności, co znacząco wpłynęło na dynamikę i częstotliwość współpracy.

W kontekście obronności i zarządzania kryzysowego **żadna z badanych uczelni nie nawiązała współpracy z uczelniami ukraińskimi po wybuchu wojny w Ukrainie**. Choć współpraca dydaktyczna i naukowa między uczelniami jest realizowana, brak jest wymiany doświadczeń dotyczących funkcjonowania instytucji akademickich w warunkach zagrożenia, ewakuacji czy ochrony infrastruktury. Rozmówcy wyrażali jednak duże zainteresowanie poznaniem praktyk stosowanych przez ukraińskie uczelnie, które w obliczu wojny musiały wypracować konkretne rozwiązania organizacyjne i techniczne – m.in. w zakresie uruchamiania schronów, zapewnienia łączności czy reagowania na alarmy bombowe i zagrożenia fizyczne.

Brak kontaktów z ukraińskimi partnerami w tym obszarze może być postrzegany jako **niewykorzystany potencjał** – zwłaszcza że sytuacja geopolityczna regionu skłania do refleksji nad koniecznością realnego przygotowania uczelni do funkcjonowania w warunkach kryzysowych. Udział przedstawicieli uczelni ukraińskich w konferencjach lub szkoleniach organizowanych w Polsce mógłby być cennym źródłem wiedzy praktycznej i inspiracji dla wdrażania podobnych rozwiązań w krajowym kontekście.

„U nas jest taka współpraca na poziomie nauczania, ale też bardzo dużo studiuje u nas Ukraińców. Natomiast takiej współpracy w działaniach obronnych z perspektywy doświadczenia uczelni ukraińskich nie ma. Ubolewam nad tym”.

„Organy państwowe współdziałały z nami przez wiele, wiele lat do pandemii. Praktycznie raz do roku organizowaliśmy zdarzenia czy inicjowaliśmy zdarzenia, które miały bardzo duże znaczenie dla bezpieczeństwa wszystkich użytkowników obiektów uniwersyteckich, jak i studentów. Były to takie tematy, jak niebezpieczny ładunek, atak terrorystyczny, pozyskanie materiałów do budowy brudnej bomby, nożownik tzw. samotny wilk, byli pozoranci, byli ranni, zabici, były też osoby aresztowane przez terrorystów, były negocjacje, sztaby kryzysowe. Pierwszy black hawk policyjny przyleciał do nas i z nami tu współpracował, jak i policjanci też testowali u nas kilkanaście lat temu pierwszy raz drona do swoich akcji rozpoznawczych. Było to prężne, ale potem zmieniło się (...)”.



5. Największe wyzwania stojące przed uczelniami

Badani zwracają uwagę na kilka grup wyzwań, jakie przed nimi stoją.

Jednym z najczęściej wskazywanych wyzwań jest **niepełna podstawa prawna do podejmowania działań** – przede wszystkim brak aktów wykonawczych do ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej.

W opinii rozmówców, bez doprecyzowanych przepisów wykonawczych, podejmowanie legalnych i skutecznych działań jest utrudnione, a w niektórych przypadkach wręcz niemożliwe – na przykład w odpowiedzi na zapytania kierowane przez jednostki samorządu terytorialnego. Ze względu na specyfikę środowiska akademickiego i charakter działań obronnych rozmówcy podkreślają, że **bez jasnych, formalnych wytycznych oraz jednoznacznych poleceń nie mają podstaw do podejmowania inicjatywy**.

„Wszystko pięknie, ale gdzie są rozporządzenia, bez nich nic nie można zrobić; rektor musi mieć wytyczne ministra, bo to on koordynuje to, co jest w jego zasięgu i jak on widzi te sprawy w stosunku do jednostek sobie podległych”.

„Jest rozporządzenie do ustawy o obronie ojczyzny dotyczące wyłączenia osób na czas wojny – możemy pozyskać na tej podstawie osoby do realizacji zadań na wniosek, ale trudno to zrobić, bo jest wyodrębnionych 14 działów, ale nie ma szkolnictwa”.

„Na przykład ostatnia ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej, [ma] masę mądrych rzeczy, ale nie ma jeszcze aktów wykonawczych, nie ma tego, nie ma tamtego i w zasadzie nie wiadomo, co z tym zrobić”.

Chociaż wśród rozmówców znaleźli się i tacy, którzy twierdzą, że w czasie wojny podstawa prawna schodzi na dalszy plan – *„Na czas pokoju prawo jest ważne, ale w czasie wojny – widzimy, jak prawo jest respektowane wszędzie, gdzie jest wojna. To nie jest języczek u wagi uczestników działań wojennych”.*

W kontekście wyzwań związanych z przepisami prawa rozmówcy zwracają również uwagę na trudności w samodzielnym wyszukiwaniu i monitorowaniu właściwych aktów prawnych oraz w interpretacji przepisów regulujących ich obowiązki. Wskazują na **potrzebę stworzenia przejrzystej, regularnie aktualizowanej bazy aktów prawnych dotyczących ich działalności, dostosowanej do potrzeb osób spoza środowiska prawniczego, wzbogaconej o system alertów, komentarze i praktyczne objaśnienia**. Zdarza się, że mimo dostępu uczelni do komercyjnych systemów informacji prawnej osoby odpowiedzialne za zadania obronne nie miały świadomości, że mogą uzyskać dostęp do tych zasobów poprzez bibliotekę uczelnianą, ani że mogą zostać przeszkolone w ich obsłudze.

„Musimy sami to śledzić. Jeżeli są niektóre tematy, które są bardzo medialne i jakby wiadomo z góry, że wchodzi nowy jakiś przepis i trzeba się do tego przygotować, ale w większości faktycznie musimy sami śledzić te nowinki. I te nowe przepisy, które wchodzi, to jest jedna z głównych bolączek. Z tego względu, że jako nie prawnik mam, możemy mieć problemy właśnie z przyswajaniem i wyszukiwaniem poszczególnych zmian”.

„Staramy się sami szukać, mamy portale, mamy ABW; chwilowo miasto jest na etapie wypracowania koncepcji i ustalenia zadań dla nas; za 3-4 miesiące zaczną do nas coś spływać w sensie ochrony ludności i zarządzania kryzysowego”.

W odniesieniu do aktów prawnych zwracano też uwagę na niespójność przepisów, na podstawie których pracują „obronnicy”.

„Najnowsza ustawa – nie wiem, czy ona była potrzebna. To mogą być kolejne procedury, martwe elementy. Ten system zarządzania kryzysowego świetnie działał na szczeblu centralnym, ale niżej już nie”.

„Zmiany prawne? Nie ma spójności w kwestii obronności i zarządzania kryzysowego, te przepisy w żaden sposób się nie łączą. Tu powinna być jakaś spójność, nawiązanie jednych przepisów do drugich. Problem jest z informacją o tym, że coś się zmieniło w tym zakresie, który mnie obejmuje. To nie jest tylko wojskowość. To jest pracochłonne”.

Drugim najczęściej wskazywanym wyzwaniem jest **problem infrastruktury, w szczególności dostępności i stanu technicznego miejsc schronienia**. Rozmówcy często odwołują się do niedawno przeprowadzonych procesów weryfikacji tych obiektów. W kontekście schronów zwracają również uwagę na szersze zagadnienie wyposażenia – podkreślając braki w podstawowych zasobach, takich jak łopaty, worki z piaskiem, latarki, zapasy wody pitnej czy środki żywności.

Kolejnym istotnym wyzwaniem są **kwestie związane z finansowaniem działań obronnych**, w szczególności wyposażenia miejsc schronienia i infrastruktury zapasowej. Badani podkreślają brak jasnych wytycznych co do zakresu obowiązków w tym zakresie – nie wiadomo, jakie dokładnie zasoby powinny być zgromadzone, w jakiej ilości, jak i gdzie zabezpieczone. Problematyczny okazuje się również dostęp do środków finansowych. Wskazywano, że niektóre rezerwy – np. miejskie – są dostępne wyłącznie w sytuacjach kryzysowych, co uniemożliwia wcześniejsze przygotowania. Rozmówcy zgodnie przyznali, że obecnie nie funkcjonuje żaden system dedykowanego finansowania tych zadań, a **wszelkie działania muszą być realizowane z budżetów uczelni**. Wspomnieli również, że w przeszłości uczelnie mogły liczyć na wsparcie finansowe ze strony ministerstwa, jednak obecnie środki te nie są przewidziane, co znacząco utrudnia realizację nawet podstawowych zadań.

„System finansowania – były rezerwy w Urzędzie Miasta, ale nie można było ich ruszyć, jeśli nie było np. powodzi, ale jak się do niej przygotować, jak nie zadziałamy wcześniej”.

„Finansowania nie ma żadnego, to tylko to, co swoimi środkami stworzymy. Teraz np. w zastępczych miejscach szpitalnych czy w HNSie to wszystko będzie szło ze środków uczelni (akademiki jako takie zastępcze miejsca)”.



„Finansowanie leży, na nic nie ma pieniędzy; kiedyś ministerstwo przeznaczało jakieś pieniądze, a teraz mamy wszystko finansować ze środków własnych, a na nic nie ma pieniędzy”.

Wśród wskazywanych trudności wyraźnie wybrzmiewa także **kwestia łączności w sytuacjach kryzysowych**. Choć formalnie funkcjonujące procedury w ramach Stałego Dyżuru uwzględniają rozwiązania w tym zakresie, rozmówcy sygnalizują obawy dotyczące ich praktycznego zastosowania. Pojawiają się obawy, że w sytuacji realnego kryzysu kanały komunikacyjne mogą zawieść ze względu na czynnik ludzki i paraliż technologiczny.

„Łączność w sytuacji zagrożenia jest priorytetowa i kanały komunikacji powinny przewidywać sytuację zagrożenia”.

Szkolenia i ćwiczenia, zwłaszcza skierowane do szerokiego grona społeczności akademickiej, stanowią istotne wyzwanie dla uczelni. Nie zawsze możliwe jest ich przeprowadzenie w skali odpowiadającej rzeczywistym potrzebom, a ponadto potencjalni uczestnicy wykazują ograniczone zainteresowanie udziałem w tego rodzaju działaniach.

Zwracano też uwagę, że wyzwaniem była **współpraca z samorządem**, szczególnie jeśli uczelnia znajduje się na terenie kilku jednostek samorządowych.

„Sama ustawa i rozporządzenia są ok, ale problem pojawia się później w kwestii podległości – działamy na terenie miasta i województwa. Za sprawy województwa odpowiada wojewoda, ale nie ma nas w systemie stałego dyżuru. Podobnie z urzędem miasta, ale tak było od lat”.

Jest też grupa wyzwań, które można nazwać lokalnymi, specyficznymi dla konkretnej uczelni:

- » w przypadku podległości uczelni pod kilka ministerstw pojawia się problem rozproszenia kompetencji decyzyjnych – *„3 ministerstwa i każdy ma swoje wytyczne (...)”.*
- » związanych z organizacją danej uczelni – *„(...) świadomość władz uczelni na tych szczeblach niższych – dziekani i prodziekani czy kierownicy obiektów (...)”.*
- » w przypadku uczelni, które doświadczyły już dużych wyzwań kryzysowych: *„Planowanie i zarządzanie kryzysowe jest wyzwaniem – nawet jeśli jest OK, to trzeba na wypadek kryzysu przewidzieć dużo wątków, które mogłyby to zniweczyć. Mam nadzieję, że ktoś panuje nad tym, że na wypadek kryzysu komunikacja z jednostkami zostanie utrzymana, bo byle jaka powódź potrafi zniweczyć komunikację, jeśli jest ona tylko przez komórkę”.*

„Nie ma obecnie jakichś przepisów, jak zmusić pracownika do tego, żeby był pod telefonem albo odpowiadał na maile po 22.00. Nikt nie ma obowiązku posiadania telefonu komórkowego służbowego. Nie każdy czuje ten temat”.



6. Wnioski i rekomendacje

Dobłą praktyką wydają się przyjęte na uczelniach **modele Stałego Dyżuru**, przy zachowaniu możliwości dostosowania modelu do specyfiki danej uczelni.

Kolejną dobrą praktyką, którą warto wdrożyć, szczególnie w obecnych burzliwych czasach, są **szkolenia antyterrorystyczne** prowadzone przez fachowców i pozwalające szerokiemu gronu społeczności akademickiej zapoznać się z postępowaniem. Ostatnie zdarzenie na UW pokazuje, jak bardzo potrzebne jest wyczulenie wszystkich na możliwe zagrożenia.

Analogicznie, jak to dzieje się na uczelniach medycznych, tak i w pozostałych uczelniach powinny być organizowane **ćwiczenia na wypadek sytuacji kryzysowych** – alarmy, ewakuacja... Nie teoria, a praktyczne ćwiczenia.

Warto cyklicznie organizować **stacjonarne szkolenia**, które dadzą możliwość nawiązania bezpośrednich relacji z innymi osobami zajmującymi się tą samą tematyką. Pozwolą konsultować specyficzne dla grupy problemy. W tym punkcie najczęściej wskazywano na oczekiwania wobec MNiSW.

Współpraca międzyuczelniana to kolejny element, który bardzo ułatwiłby pracę „obronników”. Wymiana doświadczeń, wskazówki, jak poradzić sobie inni, są nieocenione.

Analiza wypowiedzi osób odpowiedzialnych za sprawy obronne i zarządzanie kryzysowe na uczelniach pokazuje wyraźnie, że temat ten zyskuje na znaczeniu, **zwłaszcza w kontekście rosnących zagrożeń geopolitycznych i bezpieczeństwa wewnętrznego**. Wypracowane lokalnie dobre praktyki, takie jak model Stałego Dyżuru czy szkolenia antyterrorystyczne, są cennym fundamentem, który warto rozwinąć i ujednolicić na poziomie krajowym. Wnioski te prowadzą do szeregu rekomendacji, które powinny zostać uwzględnione w polityce publicznej oraz strategiach poszczególnych uczelni.

1. Potrzeba jasnych i precyzyjnych regulacji prawnych

Podstawowym oczekiwaniem środowiska akademickiego jest **wprowadzenie czytelnych aktów prawnych**, które określałyby obowiązki uczelni w zakresie obronności i zarządzania kryzysowego. Brak jednoznacznych przepisów rodzi niepewność, powoduje rozbieżności interpretacyjne i opóźnia wdrażanie realnych działań. Niezbędne jest uregulowanie kwestii takich jak tworzenie zespołów kryzysowych, zadania Stałych Dyżurów czy udział studentów i pracowników w ćwiczeniach. **Niezbędne są rozporządzenia do ustaw**, które w sposób szczegółowy określą zadania i sposoby ich realizacji.

2. Zwiększanie świadomości obronnej w społeczności akademickiej

Nie wystarczy tworzyć dokumenty i struktury – kluczowa jest świadomość zagrożeń i gotowość do działania. **Działania edukacyjne powinny objąć całą wspólnotę uczelni**: od kadry zarządzającej, przez administrację, po nauczycieli akademickich i studentów. Regularne szkolenia z zakresu zarządzania kryzysowego, reagowania na alarmy, procedur ewakuacyjnych czy systemów ostrzegania powinny stać się normą.

3. Szkolenia praktyczne dla studentów – reagowanie w sytuacjach kryzysowych

Doświadczenia ostatnich lat, w tym dramatyczne zdarzenie z 7 maja br. na Uniwersytecie Warszawskim, pokazują, jak nieprzygotowani są często studenci na realne zagrożenia. Konieczne są szkolenia obejmujące:

- » pierwszą pomoc,
- » samoobronę,
- » postępowanie w przypadku zagrożeń terrorystycznych.

Takie działania powinny być prowadzone we współpracy z Policją, jednostkami antyterrorystycznymi czy służbami ratowniczymi, aby miały walor praktyczny i budowały realną odporność środowiska akademickiego.

4. Systematyczne, stacjonarne szkolenia dla osób odpowiedzialnych za obronność

Osoby odpowiedzialne za obronność na uczelniach często działają w izolacji, bez kontaktu ze swoimi odpowiednikami z innych uczelni. Tymczasem **cykliczne spotkania, wymiana doświadczeń, tworzenie sieci współpracy i opracowywanie wspólnych procedur znacząco usprawniłyby ich pracę**. Takie spotkania powinny być organizowane stacjonarnie, by umożliwić rzeczywiste budowanie relacji i wspólnoty wiedzy. W tym punkcie najczęściej wskazywano na oczekiwania wobec MNiSW.

„Potrzebna jest taka platforma, nie platforma X, ale platforma, gdzie moglibyśmy się nawet na roboczo wymieniać poglądami, bo sprawy są bardzo dynamiczne”.

5. Współpraca międzynarodowa, w szczególności z uczelniami ukraińskimi

Polskie uczelnie dysponują unikalną szansą skorzystania z doświadczenia ukraińskich szkół wyższych, które musiały błyskawicznie dostosować się do funkcjonowania w warunkach wojny. Współpraca mogłaby dotyczyć nie tylko kwestii organizacyjnych, ale też przygotowania psychologicznego, sposobów zabezpieczania danych, zarządzania ludźmi w sytuacjach zagrożenia czy organizacji nauki w czasie kryzysu.

6. Infrastruktura krytyczna uczelni – potrzeba nowego podejścia

Uczelnie powinny przeprowadzić **przegląd swojej infrastruktury pod kątem przydatności w sytuacjach kryzysowych**. Inspiracją mogą być rozwiązania z uczelni kijowskich, gdzie schrony nie są jedynie miejscem przeczekania zagrożenia, ale dobrze zorganizowaną przestrzenią funkcjonowania – z salami wykładowymi, punktami medycznymi i strefami odpoczynku. Tego rodzaju dostosowania zwiększają szansę na zachowanie ciągłości działania nawet w skrajnych sytuacjach.





✓ Wnioski końcowe

Potrzeba silniejszego osadzenia tematu obronności i zarządzania kryzysowego w codziennym funkcjonowaniu uczelni **jest dziś zdecydowanie bardziej priorytetowa niż kiedykolwiek**. Skuteczność tych działań zależy nie tylko od regulacji prawnych, ale przede wszystkim od świadomości, współpracy, systemowego podejścia i inwestycji w ludzi oraz infrastrukturę. To wyzwanie, które wymaga wsparcia ze strony administracji publicznej, ale także zaangażowania samych uczelni w budowę odpornej wspólnoty akademickiej.



Zespół realizujący badanie

Marzena Gembara

Dyrektor Zarządzająca, Fundacja Rektorów Polskich

Anna Kojtych

Z-ca Dyrektora Działu Badań i Analiz, Wolters Kluwer Polska

Dr Natalia Kraśniewska

Adiunkt naukowo-badawcza, Fundacja Rektorów Polskich

Monika Kulesza-Czupryn

Dyrektor Segmentu Szkolnictwo Wyższe i Nauka, Wolters Kluwer Polska

Elżbieta Piotrowska-Albin

Dyrektor Działu Badań i Analiz, Wolters Kluwer Polska

Wsparcie marketingowe:

Elżbieta Licbarska

Wolters Kluwer Polska

Anna Wątor

Wolters Kluwer Polska

„Potrzebna jest praktyka i przełożenie tej prawnej teorii na praktykę. Symulacje sytuacji decyzyjnych; jak się do tego nie przygotujemy, to będziemy ponosić ofiary”.





Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
ul. Przyokopowa 33
01-208 Warszawa
Infolinia 801 04 45 45; 22 535 88 00
PL-poczta@wolterskluwer.com
www.wolterskluwer.pl

Fundacja Rektorów Polskich
ul. Górnośląska 14/1
00-432 Warszawa
frpfund@pw.edu.pl
www.frp.org.pl