

Koszty pośrednie a wynagradzanie RMA na polskich uczelniach Raport z badań

Spis treści

Wprowadzenie.....	2
Charakterystyka kosztów pośrednich w projektach naukowych	2
Kontekst instytucjonalny.....	3
Metodologia badania	4
Oczekiwania i preferencje RMA a praktyki wynagradzania	5
Wnioski	6

Autorki: Katarzyna Górak-Sosnowska, Natalia Kosikowska,
Ewa Mendec i Lidia Tomaszewska

Streszczenie: Raport analizuje rolę pracowników biur projektowych (RMA) na polskich uczelniach oraz możliwości finansowania ich wynagrodzeń z kosztów pośrednich projektów badawczych. Koszty pośrednie, obejmujące m.in. administrację i utrzymanie infrastruktury, często zawierają także wydatki na zarządzanie projektami, lecz ich podział jest niejednorodny i uznaniowy. RMA, mimo istotnego wkładu w pozyskiwanie i realizację grantów, rzadko otrzymują nagrody – znacznie częściej premiowani są kierownicy projektów i naukowcy. Autorki wskazują na potrzebę reform, np. wprowadzenia systemu „success fee”, by zwiększyć motywację i docenić wpływ RMA na sukces uczelni.

Wprowadzenie

Na polskich uczelniach coraz większą rolę w pozyskiwaniu projektów odgrywają pracownicy biur projektowych, określani jako RMA (*Research Managers and Administrators*). Ich zadania obejmują kompleksowe wsparcie naukowców w procesie pozyskiwania i realizacji projektów badawczych finansowanych ze środków zewnętrznych. Jednocześnie złożony charakter wykonywanych przez nich zadań oraz system wynagradzania tych pracowników – zwłaszcza w kontekście wykorzystania kosztów pośrednich projektów, które obsługują a niekiedy pozyskują – budzi pewne kontrowersje i wyzwania.

Celem niniejszego raportu jest przedstawienie wyników badań dotyczących praktyk i oczekiwań związanych z dodatkowymi wynagrodzeniami dla RMA na polskich uczelniach, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów finansowania tych wynagrodzeń z kosztów pośrednich projektów.

Charakterystyka kosztów pośrednich w projektach naukowych

Budżety większości projektów naukowych realizowanych na uczelniach składają się z kosztów bezpośrednich oraz pośrednich. Koszty bezpośrednie to wydatki przypisane konkretnym zadaniom projektowym, natomiast koszty pośrednie obejmują wydatki, których nie da się jednoznacznie powiązać z pojedynczym projektem, lecz są niezbędne do funkcjonowania uczelni jako całości.

Najczęściej typy kosztów, jakie pokrywać można w danym programie z kosztów pośrednich, określa instytucja finansująca w dokumentacji konkursowej (np. w katalogu kosztów kwalifikowanych lub przewodniku kwalifikowalności kosztów). Szczegółowa lista kategorii wydatków objętych kosztami pośrednimi może nieco różnić się w poszczególnych programach – wyznacznikiem są jednak koszty wynajmu lub utrzymania infrastruktury, personelu zarządzającego, administracyjnego, technicznego i pomocniczego związanego ze stałą działalnością jednostki i tylko w pośredni sposób związanego z realizacją projektu, usługi pocztowe czy telekomunikacyjne, koszty ubezpieczeń, energii elektrycznej czy mediów.

Wysokość kosztów pośrednich w budżetach projektów jest zróżnicowana i zależy od warunków konkursu oraz polityki instytucji finansującej. W niektórych programach mogą one wynosić 0% (np. NAWA Granty Interwencyjne), a w innych sięgać 20% wartości projektu (np. NCN

Preludium), 25% (GOSPOSTRATEG czy Horyzont Europa). W niektórych projektach poziom kosztów pośrednich spada wraz ze wzrostem budżetu projektu (np. FERS, FENG).

Zasady finansowania niektórych projektów przewidują finansowanie w ramach kategorii koszty pośrednie również kosztów zarządzania projektem, co wykracza poza ogólną definicję wydatków, których nie da się jednoznacznie powiązać z pojedynczym projektem. Bywa, że programach, gdzie nie przewidziano kosztów pośrednich (np. Erasmus+), koszty zarządzania projektem kwalifikowane są w kosztach bezpośrednich projektu – w pakiecie zarządzanie. Może się tak zdarzyć, że część tych środków jest przeznaczana na tzw. *koszty ogólnego zarządu*, na co przestrzeń pozostawia ryczałtowy charakter finansowania tego pakietu.

Jeszcze innym rozwiązaniem posługują się Akcje MSCA w ramach programów UE – występuje tu kategoria kosztów pod nazwą *management and indirect contribution*, łącząc w sobie zarówno koszty zarządzania, jak i koszty pośrednie w formie miesięcznego ryczałtu, a nie ryczałtu procentowego uzależnionego od wydatkowanych kosztów bezpośrednich. Z reguły koszty wynagrodzeń pracowników administracji akademickiej (PAA)¹ wymienia się jako jedną z dopuszczalnych kategorii, choć nie precyzuje się okoliczności, w jakich to wynagrodzenie może być wypłacane i rodzaju prac, jakie PAA realizują.

Podział środków z kosztów pośrednich jest regulowany ponadto przez wewnętrzne zasady uczelni i może obejmować różne jednostki organizacyjne – od wydziałów, przez biura projektowe, aż po administrację centralną i kadre zarządzającą najwyższego szczebla. W praktyce, sposób alokacji tych środków bywa niejednorodny i często uznaniowy, co może wpływać na poziom satysfakcji oraz motywacji poszczególnych grup pracowników uczelni.

Kontekst instytucjonalny

W dyskusjach o konkurencyjności polskiej nauki często koncentruje się uwagę na poprawie warunków pracy nauczycieli akademickich (NA), tak aby z większą motywacją i skutecznością aplikowali o środki zewnętrzne w konkursach krajowych i międzynarodowych. Jednym z czynników sukcesu jest udział wyspecjalizowanej kadry administracyjnej, która potrafi zadbać o odpowiednią oprawę projektu i dostosować ją do coraz trudniejszych wymagań.

Proces pozyskiwania i obsługi projektów naukowych jest dziś znacznie bardziej złożony niż dawniej – nie sprowadza się jedynie do rozliczania badań statutowych, ale wymaga aktywnego udziału w rywalizacji o zewnętrzne fundusze, w tym środki europejskie. RMA muszą stale poszerzać wiedzę, specjalizować się w określonych programach, śledzić zmiany w regulaminach konkursów i oferować rozwiązania dopasowane do specyfiki danego projektu. Skuteczność w tym obszarze opiera się na współpracy dwóch środowisk: NA wnoszących tzw.



¹ Np. "...koszty wynagrodzeń personelu administracyjnego i finansowego (m.in. obsługa kadrowa, prawna i księgowa projektu, w tym koszty zlecenia prowadzenia obsługi księgowej biura rachunkowego)" (NCN OPUS-28); "koszty wynagrodzeń personelu zarządzającego, administracyjnego, technicznego i pomocniczego związanego ze stałą działalnością jednostki i tylko w pośredni sposób związanego z realizacją Projektu (kierownicy jednostki, księgowość, kadry, BHP..." (NCBR NEON III).

wsad dziedzinowy oraz PAA, którzy – bazując na doświadczeniu w realizacji wielu projektów – potrafią pełnić rolę kreatywnych współtwórców wniosku, a nie jedynie zaplecza administracyjnego.

Jeżeli oczekuje się od RMA postawy proaktywnej i współodpowiedzialności za sukces projektu, należałoby rozważyć system wynagradzania powiązany z efektami ich pracy, np. w formie *success fee*. Każdy nowy projekt oznacza dla tej grupy pracowników dodatkowe obowiązki – często znacznie wykraczające poza standardowe zadania – jednak wzrost ten bywa niedostrzegany lub pomijany przy ustalaniu wynagrodzeń. Wykorzystanie kosztów pośrednich jako źródła dodatkowego wynagradzania RMA mogłoby wprowadzić realną zmianę w jakości i motywacji ich pracy. Jako że koszty te i tak są częścią budżetu projektów, wystarczyłoby odpowiednie ukształtowanie zasad ich podziału, aby wzmocnić potencjał jednej z kluczowych grup zawodowych dla rozwoju uczelni.

RMA stanowią specyficzną grupę pracowników administracji akademickiej zajmującą się projektami. Ich zadania obejmują pełen cykl życia projektu badawczego: od identyfikacji źródeł finansowania, przez opracowywanie i składanie wniosków, zawieranie umów, aż po zarządzanie, rozliczanie i raportowanie projektów i audyty. Wymaga to nie tylko wiedzy administracyjnej na temat obsługi procesów wewnętrznych, ale również kompetencji dziedzinowych, znajomości przepisów prawa, procedur grantowych oraz umiejętności komunikacyjnych.

W literaturze przedmiotu RMA określani są mianem ‘profesjonalistów trzeciej przestrzeni’ – osób funkcjonujących na styku nauki i administracji, łączących kompetencje z obu tych światów. Taka pozycja, choć daje szerokie możliwości rozwoju, wiąże się także z licznymi wyzwaniami: rozmyciem zakresu obowiązków, niejasnością kompetencji oraz częstym przypisywaniem nowych zadań bez wyraźnych ram formalnych. Nierzadko bywa, że rola RMA jest utożsamiana z realizacją procesów ogólnych jak sprawozdawczość wewnętrzna czy kontrola zgodności działań projektowych z wytycznymi instytucji finansujących. W odróżnieniu od NA, którzy realizują indywidualne cele naukowe i są bezpośrednimi beneficjentami sukcesów projektowych, RMA działają na rzecz całej instytucji. Ich praca jest często niewidzialna – dostrzegana w przypadku niepowodzenia projektu, a niekoniecznie w sytuacji jego sukcesu.

Metodologia badania

Badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety internetowej, skierowanej do pracowników biur projektowych oraz jednostek wsparcia projektów na uczelniach i w instytutach badawczych. Kwestionariusz był dostępny online od kwietnia do czerwca 2025 roku, a został rozesłany do polskich RMA przy wsparciu Sekcji Projektowej Forum Administracji Akademickiej oraz Stowarzyszenia PolARMA. Analizie poddano 101 kompletnych odpowiedzi.

Wśród respondentów dominowały kobiety (ok. 84%) i pracownicy liniowi (61%); osoby na stanowiskach kierowniczych stanowiły 39% próby. Respondenci reprezentowali głównie uczelnie publiczne (90%) i akademickie (94%), z przewagą uczelni technicznych

i uniwersytetów. Większość badanych pracowała na uczelniach małych i średnich (do 10 tys. studentów). Staż pracy respondentów był stosunkowo równomiernie rozłożony.

Oczekiwania i preferencje RMA a praktyki wynagradzania

Przyznawanie dodatkowego wynagrodzenia dla RMA za obsługę projektów jest praktyką nieczęstą i w dużej mierze uznaniową. Decyzje o wypłacie takich dodatków podejmowane są najczęściej przez rektora, kanclerza lub kierownika projektu (54% wskazań), rzadziej wynikają ze specyfiki konkursu (29%) bądź z określonych w regulacjach wewnętrznych zasad dysponowania kosztami pośrednim (19%).

Jedynie 14% respondentów zadeklarowało, że każdy pracownik RMA może otrzymać dodatkowe wynagrodzenie. Połowa badanych uzyskała w ostatnim roku taki dodatek, przy czym zdecydowana większość otrzymała go za obsługę 1–3 projektów, choć faktycznie obsługują ich znacznie więcej. Najczęstszym źródłem finansowania tych dodatków były koszty pośrednie projektów (42% wskazań).

Oznacza to, że koszty pośrednie – choć mogą być przeznaczane na dodatkowe wynagrodzenie pracowników RMA – rzadko kiedy pełnią taką funkcję. Być może zasilają pulę środków przeznaczonych na pensje tych pracowników, jednak nie stanowi to wówczas dla nich odczuwalnej zmiany.

Brak przejrzystych zasad przyznawania dodatków może prowadzić do poczucia niesprawiedliwości i ryzyka systemowych nierówności. Wniosek projektowy przygotowuje NA wspierany przez RMA, jednak zazwyczaj tylko ten pierwszy może wnioskować o nagrodę z tytułu zdobytego dofinansowania; nawet jeżeli by chciał, na wielu uczelniach kierownik projektu nie może wystąpić o nagrodę dla RMA za wykonaną pracę, ze względu zapisy regulaminu nagród. W wielu z nich istnieje wprost sformułowanie, że nagroda za pozyskanie projektu należy się wyłącznie tym członkom zespołu, którzy mają status NA. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na marginalny charakter nagradzania za projekty pracowników RMA. Za uzyskanie grantu nagrodę może otrzymać znacznie częściej NA jako kierownik zespołu (42% wskazań), albo członek zespołu (18% wskazań) w porównaniu do PAA (odpowiednio 10% i 6%).

Pracownicy RMA naturalnie chcieliby otrzymywać dodatkowe wynagrodzenie, najchętniej powiązane z kosztami pośrednimi pozyskanego projektu na zasadzie *success fee* – za konkretną pracę i wspólny wysiłek z kierownikiem projektu. Zwracają jednak uwagę na projekty, które nie mają kosztów pośrednich, co utrudniłoby wypłatę takiego wynagrodzenia. Mimo to powiązanie dodatkowego wynagrodzenia z kosztami pośrednimi jest – według wyników ankiety – najbardziej preferowanym rozwiązaniem. Uzyskało ono ocenę 4,14 na skali 1–5. Kolejną preferowaną opcją jest wynagrodzenie ze środków własnych uczelni (ocena 3,69) oraz premia uznaniowa (3,38).

Respondenci zwracają także uwagę na projekty przygotowane, które nie dostały dofinansowania, bo przecież i one generują po stronie RMA czasochłonne czynności. Patrząc na

statystyki konkursów i wskaźnik sukcesu można przyjąć, że praca RMA w dużej mierze opiera się na wsparciu składania wniosków projektowych (skoro dofinansowanie uzyskuje 5–20% wniosków, zależnie od konkursu, oznacza to, że dofinansowania nie otrzymało 80–95% wniosków, które również należało złożyć, sprawdzić ich zgodność pod względem formalnym i in.)

Najbardziej preferowaną podstawą przyznawania środków są obiektywne regulacje w ramach jednostki (57% respondentów). W przypadku braku takich regulacji najlepiej, aby dysponentem środków był kierownik projektu – w tej kwestii jest zgodność między osobami na kierowniczych stanowiskach (42%) i pracownikami (58%), a także w grupach z różnym stażem pracy. Jeżeli zatem nie regulacje zewnętrzne, a ktoś miałby podejmować decyzję o przyznaniu dodatkowego wynagrodzenia, powinien to być kierownik projektu – osoba, która zna zakres zadań całego zespołu, w tym RMA, i jest w stanie określić ich jakość i wartość.

Jednocześnie badani podkreślali trudności w jednoznacznym określeniu zarówno tego, na co koszty pośrednie powinny być przeznaczane, jak i tego, które zadania powinny być dodatkowo wynagradzane. Zakres pracy RMA jest bardzo szeroki i zróżnicowany, obejmując zarówno zadania administracyjne, jak i wsparcie merytoryczne na różnych etapach cyklu życia projektu. W zakresie podstawy przyznania dodatkowego wynagrodzenia wskazywano na komponent ilościowy (liczba projektów, ich skala, złożoność), jak i jakościowy (projekty wymagające specjalistycznych kompetencji, umiejętności zarządzania dużym projektem, język, w jakim projekt jest prowadzony, opracowanie nowych rozwiązań w projekcie, zaangażowanie i trudność). Część z tych kryteriów jest trudno mierzalna. Zarazem ich rozrzut ilustruje złożoność pracy wykonywanej przez RMA.

Wiele odpowiedzi wskazuje na zagrożenie obciążaniem pracowników RMA coraz większą pulą obowiązków w ślad za zwiększonym wynagrodzeniem z kosztów projektu; wynagrodzenie stworzyłoby do tego formalną furtkę. Niektórzy respondenci zwracali uwagę, że granica między obowiązkami podstawowymi a dodatkowymi jest płynna i zależy od specyfiki konkursu, złożoności projektu oraz kompetencji i zaangażowania kierownika projektu. RMA są często określani jako „specjaliści od wszystkiego”, co utrudnia jednoznaczne zdefiniowanie ram tego stanowiska i wyznaczenia granicy między tym, co leży w kompetencji kierownika projektu, co RMA, a co innych jednostek administracyjnych.

Wnioski

Analiza praktyk wynagradzania RMA na polskich uczelniach wskazuje na liczne dylematy i wyzwania systemowe. Wynagrodzenia z kosztów pośrednich projektów przyznawane są najczęściej w sposób uznaniowy, bez jasno określonych i powszechnie stosowanych reguł. Taki system prowadzi do poczucia niesprawiedliwości i ryzyka systemowych nierówności – szczególnie, gdy podobne zadania są różnie wynagradzane w zależności od decyzji przełożonych, specyfiki konkursu, albo przynależności do danej grupy pracowników.

Dodatkowo, system nagród i premii jest wyraźnie korzystniejszy dla NA, podczas gdy wkład RMA w sukces projektowy pozostaje często niewidoczny i niedoceniany. Fragmentacja i rozszerzanie

ról RMA, przy jednoczesnym utrzymywaniu hierarchicznego podziału na NA i PAA, utrwała nierówności i może ograniczać motywację do ponad standardowej pracy. Powszechną praktyką jest też wypłacanie dodatków do wynagrodzeń NA z tytułu realizacji dodatkowych zadań w ramach projektu przy barku analogicznego automatycznego mechanizmu w odniesieniu do PAA.

Wyniki badania ankietowego wskazują, że pracownicy RMA oczekują bardziej przejrzystych i sprawiedliwych zasad przyznawania dodatkowych wynagrodzeń – preferując powiązanie ich z kosztami pośrednimi projektów. Jednocześnie podkreślają trudności w jednoznacznym określeniu, które zadania powinny być dodatkowo wynagradzane, ze względu na szeroki i zróżnicowany zakres obowiązków.

W tym kontekście kluczowym wyzwaniem dla polskich uczelni jest zatem wypracowanie transparentnych, sprawiedliwych i motywujących mechanizmów wynagradzania RMA, które adekwatnie odzwierciedlą ich rzeczywisty wkład w pozyskanie i realizację projektów badawczych. Wprowadzenie jasnych zasad podziału kosztów pośrednich, powiązanie wynagrodzeń z konkretnymi zadaniami oraz uznanie roli RMA jako niezbędnych partnerów w procesie realizacji projektów może przyczynić się do zwiększenia efektywności i satysfakcji pracy tej grupy zawodowej.

Taki mechanizm nie powinien jednak funkcjonować w oderwaniu od innych grup pracowników administracji akademickiej. Powinien uwzględniać złożoność obsługi projektu, która głównie obciąża RMA, ale także przyczynia się do zwiększania obowiązków w innych jednostkach administracyjnych. Wkład tych osób w cały proces jest ważny (np. odpowiednio opisana faktura, wymaga księgowania i zlecenia przelewu), a jeszcze mniej dostrzegany, bo najczęściej kierownicy projektów/zadań (którzy np. mieliby decydować o dodatkach) nie mają z tymi osobami żadnego kontaktu. Zarazem wprowadzenie rozwiązań dla RMA powinno stać się impulsem do zmiany systemu wynagradzania PAA wykonujących zadania wykraczające ponad ich zwykły zakres obowiązków.

Warto na koniec zwrócić uwagę na kontekst systemowy. Bez odpowiedniej, profesjonalnej i dysponującej specjalistyczną wiedzą (RODO, zamówienia publiczne, GEP, IPR i in.) kadry administracyjnej polskie uczelnie nie będą w stanie efektywnie pozyskiwać środków na badania, zwłaszcza w prestiżowych europejskich konkursach, w których konkurują z zagranicznymi uczelniami dysponującymi odpowiednim know-how.



Forum Administracji Akademickiej
ul. Batorego 8 (gmach SGH, p. 2.23)
02-591 Warszawa
<http://faa.org.pl>
stowarzyszenie@faa.org.pl



Polish Association of Research Managers
and Administrators
ul. Batorego 8 (gmach SGH, p. 2.23)
02-591 Warszawa
<http://polarma.pl>