

W ciągu czterech lat udało się stworzyć nowoczesną agencję grantową, korzystającą z najlepszych praktyk światowych i dobrze służącą polskim naukowcom.

# Cztery lata NCN

## Podsumowanie kadencji

■ **Andrzej Jajszczyk**

Jakkolwiek Narodowe Centrum Nauki formalnie powstało 1 października 2010 r., a jego oficjalne otwarcie nastąpiło 4 marca roku następnego, korzeni tej agencji grantowej finansującej badania podstawowe należy szukać wcześniej. Inspiracją był działający w latach 1991-2005 Komitet Badań Naukowych, a także istniejące w innych krajach agencje grantowe, w szczególności Europejska Rada ds. Badań Naukowych (ERC) oraz amerykańska Narodowa Fundacja Nauki (NSF). NCN otwarto na podstawie ustawy z 30 kwietnia 2010 r. o Narodowym Centrum Nauki. Jej zapisy powstały m.in. jako wynik prac zespołów ekspertów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w czasie gdy ministrem była prof. Barbara Kudrycka, a kluczową rolę w kształtowaniu ustawy odegrali prezes Fundacji na rzecz Nauki Polskiej prof. Maciej Żylicz i ówczesny przewodniczący Komitetu Polityki Naukowej i Naukowo-Technicznej prof. Kazimierz Stępień. Miałem okazję w tym czasie być członkiem dwóch zespołów powołanych przez ministra, których zadaniem było wypracowanie rozwiązań stojących u podstaw całego pakietu ustaw reformujących naukę i szkolnictwo wyższe w Polsce.

Warto podkreślić, że NCN jest agencją, która rozpoczęła działalność „z marszu”, 1 października 2010 r., jako instytucja bez zasobów kadrowych, siedziby, wyposażenia i procedur, a już 15 marca 2011 r. zostały ogłoszone pierwsze konkursy. Na początku Centrum kierował pełnomocnik ministra nauki i szkolnictwa wyższego ds. utworzenia Narodowego Centrum Nauki, prof. Szczepan Biliński, a od 4 marca 2011 – wyłoniony w wyniku konkursu dyrektor, autor tego tekstu. 15 grudnia 2010 r. rozpoczął działalność drugi organ agencji, czyli Rada Narodowego Centrum Nauki, składająca się z dwudziestu czterech naukowców powołanych przez ministra spośród kandydatów wskazanych przez

zespół identyfikujący. Wiodącą rolę w radzie odgrywał jej przewodniczący, prof. Michał Karoński.

Celem artykułu jest skróte podsumowanie osiągnięć kierowanego przeze mnie w czasie czteroletniej kadencji Narodowego Centrum Nauki. A była to kadencja szczególna, w czasie której udało się zbudować nowoczesną instytucję grantową, działającą zgodnie z najlepszymi standardami światowymi.

### Wizja, misja i cele NCN

Jakkolwiek Rada NCN nie określiła wizji, misji i celów działania agencji, wychodząc zapewne z założenia, że wynikają one pośrednio z zapisów ustawy o NCN, zadania tego podjęło się biuro Centrum i sformułowało je następująco:

- **Wizja:** Stać się cenioną w skali światowej agencją finansującą badania podstawowe, służącą najlepiej jak to możliwe polskiej nauce dzięki korzystaniu z mądrości naukowców oraz znakomicie przygotowanym i motywowanym pracownikom.
- **Misja:** Służenie naukowcom na różnych etapach ich kariery przez wspieranie działalności naukowej w zakresie badań podstawowych.
- **Cele:** 1) podniesienie jakości badań naukowych w Polsce; 2) wspieranie naukowej uczciwości i odpowiedzialności; 3) umiędzynarodowienie polskiej nauki.
- **Środki realizacji celów:** 1) jakość, sprawiedliwość i niezależność oceny; 2) odpowiedzialność przed społeczeństwem; 3) pozyskiwanie funduszy zewnętrznych, w tym europejskich.

### Finansowanie badań podstawowych

Od początku istnienia NCN rozdzielono ponad 4 miliardy złotych środków publicznych, sprawnie obsługując ogromne rzesze interesariuszy. Przez cztery lata otrzymaliśmy prawie 50 ty-

sięcy wniosków o finansowanie, powołaliśmy ponad 27 tys. ekspertów i przyznaliśmy prawie 9 tys. grantów, które na bieżąco obsługujemy (przelewanie środków, aneksowanie, kontrola i ocena). Opiekowaliśmy się także 11 tysiącami projektów, którym finansowanie przyznano jeszcze w konkursach prowadzonych przez MNiSW.

### Konkursy

W ciągu czterech lat w NCN przygotowano i prowadzono jedenaście rodzajów cyklicznych konkursów, w tym jeden wspólnie z NCBR oraz jeden z niemiecką agencją DFG. Konkursy te odpowiadają na zapotrzebowanie naukowców na różnych etapach rozwoju kariery naukowej. Konkursy były definiowane przez Radę NCN i przygotowywane przez biuro Centrum, przy czym poza konkursami SYMFONIA, TANGO i BEETHOVEN uruchomienie wszystkich pozostałych wynikało wprost z wymagań ustawy o NCN. Grupy konkursów są ogłaszane regularnie co kwartał, a ich częstotliwość odzwierciedla wielkość posiadanych środków i potencjał zgłoszeniowy naukowców. Dwuetapowa ocena wniosków w konkursach, których wyłącznym organizatorem jest NCN, trwa pięć miesięcy (od zakończenia zbierania wniosków do ogłoszenia decyzji), co jest świetnym wynikiem na tle agencji z innych krajów. Na przykład NSF przetwarza 70% wniosków w czasie nie dłuższym niż 6 miesięcy, a ERC osiąga wynik 50% wniosków obsługanych w czasie nie dłuższym niż 12 miesięcy. Pięciomiesięczny cykl nie jest przypadkowy — daje szansę na zgłoszenie poprawionego wniosku w kolejnym konkursie, na który przyjmuje się wnioski jeszcze przez miesiąc. W trakcie prac nad konkursami musieliśmy rozstrzygnąć liczne problemy prawne i dokonać niełatwego niekiedy wyboru rozwiązań biorących pod uwagę z jednej strony wygodę wnioskodawców i grantobiorców, a z drugiej — uwzględniających możliwości reali-



Fot. Stefan Ciechan

zacyjne wynikające z ograniczeń prawnych, a także szczupłość naszych kadr.

### Budowa instytucji

W czasie kadencji udało się zbudować sprawnie działającą instytucję, dobrze gospodarującą publicznymi środkami. W NCN zatrudniamy obecnie 110 osób. To wielokrotnie mniej w stosunku do zakresu obowiązków niż w podobnych agencjach na świecie. Na przykład, na jednego zatrudnionego w NCN, NSF, ERC i DFG, przypadało rocznie odpowiednio: 104, 20, 25 i 27 nowych wniosków grantowych. Każdego roku wykorzystywaliśmy praktycznie całą dotację celową przeznaczoną na finansowanie nauki (w ubiegłym roku wykorzystaliśmy 99,94% budżetu). Niewidoczne z zewnątrz, ale ważne z punktu widzenia jakości funkcjonowania instytucji, są struktura biura i różnorodne procedury wewnętrzne. O rozmiarze pracy związanej z tworzeniem agencji świadczy m.in. to, że przez cztery lata podpisałem 217 zarządzeń dyrektora. Pracownicy biura brali także aktywny udział w pracach różnych organów, w tym Sejmu, mających na celu lepsze dostosowanie prawa do potrzeb naukowców.

### Dobre praktyki

Ważnym zadaniem NCN było wprowadzenie i egzekwowanie dobrych praktyk związanych z oceną wniosków i prowadzeniem badań naukowych. Dbamy o unikanie konfliktu interesów i eliminujemy z grona współpracujących z nami ekspertów tych, którzy nierzetelnie wykonują powierzone im zadania. W uznaniu naszych działań zaproszono nas w 2013 roku do reprezentowania całej Europy na corocznym posiedzeniu Global Research Council, gdzie przedstawiliśmy swoje doświadczenia w tym obszarze. Dobre praktyki obejmują także wielki wysiłek włożony w powoływanie odpowiedniej klasy ekspertów do oceny wniosków grantowych. Jakkolwiek wybór ekspertów formalnie należy do obowiązków Rady NCN, w praktyce znaczną ich część wyszukują i, po uzgodnieniu z członkami Rady, zapraszają do współpracy koordynatorzy dyscyplin nadzorowani przez dyrektora NCN. Koordynatorzy odpowiadają także za wybór lwiej części recenzentów zewnętrznych. Pozwala to na spełnienie ostrych ograniczeń czasowych związanych z procesem oceny.

### Umiejscowienie oceny

Dużą wagę przywiązywaliśmy do internacjonalizacji procesu oceny wniosków o finansowanie. Recenzenci za-

graniczni są szczególnie przydatni w tych dyscyplinach, w których brakuje odpowiednich kandydatów krajowych. Ale głównymi powodami zapraszania ekspertów spoza Polski jest chęć skonfrontowania naszej nauki z nauką światową i oderwanie procesu oceny od lokalnych układów (A. Jajszczyk, *Filar jakości procesów grantowych*, „Forum Akademickie” 10/2012). Warto podkreślić, że umiędzynarodowienie recenzowania jest skuteczną metodą promowania za granicą osiągnięć polskich naukowców (A. Jajszczyk, *Nauki humanistyczne i społeczne w Narodowym Centrum Nauki a recenzje zagraniczne*, „PAUza Akademicka” 274/2014). W dwóch ostatnio rozstrzygniętych grupach konkursów udział recenzji zagranicznych w ogóle recenzji zleczanych przez NCN w drugim etapie oceny wniosków o finansowanie wynosił 67% (OPUS, PRELUDIUM, SONATA) i 96% (MAESTRO, HARMONIA, SONATA BIS) wszystkich recenzji. W pierwszym przypadku były to 2793 recenzje zagraniczne, a w drugim — 713. W konkursie SYMFONIA powołuje się również międzynarodowe zespoły ekspertów oceniających wnioski w czasie posiedzeń na terenie NCN.

## Ograniczanie wymagań biurokratycznych

Jakkolwiek NCN był niejednokrotnie oskarżany o przesadne skomplikowanie wniosków grantowych, umów z grantobiorcami czy raportów z wykonania prac, w rzeczywistości nie było, moim zdaniem, tak źle (A. Jajszczyk, *Dziesięć mitów na temat NCN*, FA 1/2014). Wnioski grantowe są elektroniczne, a wymagana wersja papierowa nie przekracza sześciu stron (z których trzy strony to kwestionariusz pomocy publicznej) z jedną pieczęcią instytucji i jednym podpisem. Wkrótce wprowadzimy nowy, uproszczony w stosunku do dotychczasowego, formularz umowy o finansowanie projektów badawczych. Również raportowanie wyników cząstkowych i końcowych finansowanych projektów badawczych jest ograniczone do rozsądnych rozmiarów, chociaż trzeba pamiętać, że NCN ponosi znaczącą odpowiedzialność przed społeczeństwem za właściwe gospodarowanie pieniędzmi podatników.

## Gospodarowanie funduszami publicznymi

Starannie gospodarowaliśmy funduszami publicznymi. Finansowane projekty podlegają kontroli pod kątem zgodnego z założeniami i prawem wykorzystania środków publicznych, przy

dopuszczonej, rozumiałej w przypadku badań naukowych, elastyczności. Całkowite koszty NCN, w tym wynagrodzenia i koszty pobytu ekspertów, płace, wynajem powierzchni, działania promocyjne, nie przekraczały rocznie 3,5% całości budżetu, a koszt płac był zawsze znacząco niższy niż 1% budżetu (K. Kędzierska, A. Jajszczyk, *Ile kosztuje NCN?*, FA 4/2013 i 5/2013).

## Budowa zespołu

W ciągu czterech lat udało się zbudować wspólnie zespół kompetentnych i przyjaznych ludzi. Struktura organizacyjna odzwierciedlała szczupłość środków, które możemy przeznaczyć na płace, ale stara się też odpowiadać na potrzeby naszych interesariuszy. Stąd utworzenie komórki obsługującej kompleksowo ekspertów czy punktu informacyjnego dla wnioskodawców. Obsługiwaliśmy także kompetentnie Radę NCN, w tym jej posiedzenia, odbywające się w zasadzie co miesiąc. Duży wysiłek włożyliśmy w podnoszenie kwalifikacji personelu, zapewniając w sumie około 300 szkoleń indywidualnych i 14 grupowych. Prowadzimy politykę przyjazną pracownikom, w tym młodym rodzicom (od początku istnienia NCN pracownikom urodziło się 31 dzieci).

## Przejrzystość działania

NCN przywiązywało zawsze wagę do transparentności działania, stąd nasze rozwiązania informacyjne (M. Duer-Wójcik, A. Jajszczyk, *Informacja i promocja*, FA 2/2015) obejmujące stronę www, raporty z działalności i wszechstronne statystyki, spotkania z naukowcami oraz teksty w czasopiśmie (tylko dyrektor opublikował 25 artykułów nt. NCN). Prowadzimy także spójną politykę informacyjną i wizerunkową, której przykładem są muzyczne nazwy konkursów, organizowanie Dni NCN oraz przyznawanie w trzech kategoriach corocznej Nagrody NCN finansowanej przez firmy. W czasie czteroletniej kadencji stworzyliśmy wyrazistą markę Centrum.

## Międzynarodowa pozycja NCN

Udało się nam uzyskać mocną pozycję międzynarodową. Centrum reprezentuje Polskę w Science Europe (SE), organizacji zrzeszającej agencje grantowe i instytucje badawcze naszego kontynentu. Wyrazem uznania dla naszych działań na tym forum było powierzenie organizacji Zgromadzenia Ogólnego SE w Krakowie, pierwszy raz odbytego poza Brukselą (poza zgromadzeniem założycielskim), a także

wybór dyrektora NCN do Rady Zarządzającej SE (niestety to stanowisko tracimy z końcem mojej kadencji, ponieważ dotyczy ono konkretnej osoby, a nie instytucji, a jednocześnie osoba ta musi kierować organizacją). Niestety nie wykorzystaliśmy istniejącej w ubiegłym roku szansy wprowadzenia polskich uczonych do komitetów naukowych SE, kształtujących politykę naukową Europy w poszczególnych dyscyplinach, ponieważ Rada NCN uchyliła się od wskazania odpowiednich kandydatów. NCN podpisało umowę o współpracy z niemiecką agencją DFG, co doprowadziło później do przygotowania i ogłoszenia wspólnego konkursu grantowego BEETHOVEN. Uczestniczymy w licznych inicjatywach europejskich w ramach takich programów, jak ERA czy JPI. W zaawansowanej fazie przygotowań jest program Quant-ERA, w którym po raz pierwszy w historii tych programów polska instytucja (NCN) będzie koordynatorem. W ramach prac związanych z naszym udziałem w dzieleniu funduszy europejskich z programów POWER i POIR powołaliśmy w NCN odpowiednią komórkę organizacyjną.

Warto pamiętać, że Narodowe Centrum Nauki jest dziełem zbiorowym, powstałym i działającym wspólnym wysiłkiem wielu osób, obejmujących zarówno pracowników zatrudnionych na etatach, jak i tych pracujących na podstawie umów krótkoterminowych, a także członków Rady NCN, reprezentujących środowisko naukowe i jego potrzeby, oraz liczne rzesze ekspertów, bez których nie można by przeprowadzać procesu oceny. To również dzieło osób pracujących w ministerstwach czy parlamentarzystów, a także po prostu pracowników nauki, wspierających nas w różnych przedsięwzięciach, za co jestem im bardzo wdzięczny. Oczywiście nie brak i krytyków naszej działalności — starannie przyglądamy się napływającym do nas uwagom i na ich podstawie staramy się ulepszać nasze działania.

Być może ostatnim sukcesem wieńczącym pierwsze czteroletnie NCN jest obietnica MNiSW bardzo znacznego zwiększenia, od przyszłego roku, budżetu przeznaczanego na finansowanie projektów badawczych, tak aby w jednym z wariantów średni współczynnik sukcesu w konkursach grantowych ogłaszanych przez NCN przekraczał 30%. Świadczy to niewątpliwie o uznaniu roli odgrywanej przez Narodowe Centrum Nauki we właściwym dzieleniu publicznych środków na badania podstawowe.

Prof. dr hab. inż. **Andrzej Jajszczyk**, dyrektor Narodowego Centrum Nauki w pierwszej kadencji