

*Załącznik Nr 1
do uchwały Nr 162/2013/2014
Senatu UKW
z dnia 8 lipca 2014 r.*



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



***Program rozwoju Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego
w Bydgoszczy***

M O D E L E

Zarządzania majątkiem UKW

Zarządzania finansami UKW

Spis treści

1	Zarządzanie majątkiem Uczelni	1
2	Zarządzanie finansami Uczelni	4
3	Podstawowa charakterystyka środowiska zintegrowanego systemu informatycznego	10
	System ERP i BI.....	10
	Elektroniczny System Obiegu Dokumentów (ESOD).....	11
4	Podsumowanie	12

1 Zarządzanie majątkiem Uczelni

Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* reguluje prawa i obowiązki kadry zarządzającej Uniwersytetem w zakresie gospodarowania składnikami majątku. Z poziomu perspektywy zarządzania finansami, w zakresie obsługi majątku trwałego istotnym elementem jest zarządzanie posiadanymi zasobami w kilku aspektach:

- każdy składnik majątku musi być przydzielony do konkretnej osoby i miejsca użytkowania,
- niezbędna jest znajomość historii zmian składnika majątku i wygenerowanych operacji jego dotyczących,
- należy automatycznie rozliczyć koszty amortyzacji zgodnie z jej miejscem powstawania oraz zgodnie ze źródłem finansowania,

Amortyzację środka trwałego przeprowadza się zgodnie z planem amortyzacji, co jest istotne z punktu planowania budżetowego kosztów Uczelni.

Model zarządzania majątkiem obejmuje zasoby materialne Uczelni, które można podzielić na podstawowe rodzaje:

1. grunty
2. budynki i lokale
3. majątek ruchomy

Wdrożenie modelu w obszarze zarządzania nieruchomościami jest możliwe w oparciu o elektroniczną bazę danych stanowiącą część zintegrowanego systemu informatycznego, pozwalającą na przechowywanie w jednym miejscu informacji o zasobach Uczelni. Zgromadzenie informacji zapewnia odpowiednie warunki fizyczne i organizacyjne dla sprawniej realizacji procesów, w których wykorzystuje się majątek do celów dydaktycznych i logistycznych. Odpowiednie przystosowanie części systemu informatycznego dotyczącego zarządzania majątkiem wpłynie pozytywnie na bezpośrednie użytkowanie i właściwą eksploatację obiektów. Ewidencje księgowe i techniczne nie zastąpią ewidencji nieruchomości, która powinna mieć własne wymagania, tj. traktowanie gruntów i budynków jako poszczególnych elementów majątku, dla których należy śledzić poziom potencjalnej wartości, kosztów operacyjnych i remontowych. Do procesu ewidencji majątkowej muszą być wykorzystane istniejące dane, specyficzne do obsługi budynków oraz dane ekonomiczno-finansowe, związane z ich eksploatacją. Głównym aktorem tego procesu powinien być Dział Inwestycji, Remontów i Eksploatacji. Scentralizowany zbiór danych ułatwi prowadzenie

odpowiedniej gospodarki ekonomiczno-finansowej obiektów i ustalenie priorytetów w podejmowaniu decyzji dotyczących sprzedaży, nabycia lub dzierżawy nieruchomości. Ponadto umożliwi on przygotowanie odpowiednich opracowań analiz i ekspertyz w zakresie utrzymania nieruchomości, którymi gospodaruje Uniwersytet. Elektroniczna baza danych pozwoli na sortowanie według określonych kryteriów, uzupełnienie o nowe elementy oraz szukanie danych według klucza.

Gromadzone w jednym logicznym miejscu informacje posłużą do:

- synchronizacji działań, np. przygotowania postępowań przetargowych,
- sprawnego zarządzania na poziomie operacyjnym (właściwe planowanie wykorzystania zasobów),
- planowania kosztów,
- optymalizacji kosztów i zasobów,
- sporządzania planów remontów i inwestycji,
- sporządzania planu zarządzania nieruchomościami, dzięki któremu będzie można opracować strategię postępowania z całym majątkiem celem ułatwienia władzom UKW spójnego działania,
- określenia stawek, alokacji kosztów, w tym także rozliczania mediów i kosztów eksploatacyjnych na odpowiednim poziomie szczegółowości oraz dostępu do narzędzi niezbędnych do katalogowania.

Zintegrowany system informatyczny będzie stanowić źródło informacji na temat posiadanych zasobów dla wielu stanowisk pracy. Stworzy to możliwość wprowadzenia: ewidencji nieruchomości, książki obiektu w formie elektronicznej, umów najmu nieruchomości oraz rejestru umów dotyczących eksploatacji.

System do inwentaryzacji majątku umożliwiać będzie realizowanie w oparciu o technologię skanowania kodów kreskowych identyfikację i inwentaryzację całego majątku Uczelni, według uprzednio zdefiniowanego zakresu za pomocą kolektora danych.

Zakłada się trwałe oznakowanie tabliczkami inwentarzowymi wszystkich składników posiadanego majątku. Tabliczki inwentarzowe utworzone zostaną za pomocą etykiet samoprzylepnych. Znajdować się na nich będzie m.in.:

- numer inwentarzowy,
- kod kreskowy,
- nazwa składnika majątku,
- inne informacje w zależności od wymogów.

Kod kreskowy w procesie inwentaryzacji umożliwi dokonanie elektronicznej identyfikacji (za pomocą czytnika kodów kreskowych) składnika majątku podczas spisu z natury. Etykiety przeznaczone do oznakowania składników majątku będą odporne na działanie czynników zewnętrznych, takich jak: woda, środki chemiczne, środki myjące, kurz, nasłonecznienie, temperatura otoczenia, itp. Dzięki tym funkcjom w znacznym stopniu zostanie uproszczony i zoptymalizowany proces inwentaryzacji i jej rozliczania.

Dla usprawnienia przepływu informacji finansowych w ramach modelu zarządzania majątkiem wprowadzona została możliwość:

- tworzenia i generowania w systemie raportów w dowolnych układach, które będą miały charakter wielopłaszczyznowy, oparty na takich wymiarach jak: okres, grupa inwentaryzacyjna, miejsce powstania kosztów, wartości oraz źródła finansowania,
- prognozowania, symulacji kosztów i umorzeń,
- obsługi wieloletnich planów amortyzacji,
- analizowania stanów i obrotów magazynowych - poprzez nowe formy raportowania,
- prezentowania wartości w ujęciu historycznym, dynamicznym i porównawczym.

Gospodarowanie majątkiem Uniwersytetu uregulowały następujące zarządzenia Rektora:

1. Instrukcja inwentaryzacji składników majątkowych Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego (Zarządzenie Rektora UKW nr 27/2012/2013 z dnia 2 stycznia 2013 r.),
2. Instrukcja w sprawie zasad oraz trybu likwidacji składników majątkowych w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego (Zarządzenie Rektora UKW nr 49/2013/2014 z dnia 10 marca 2014 r.).

Zarządzenia te wprowadziły m.in. platformę wymiany między jednostkami Uniwersytetu składników majątkowych, w celu uzupełnienia braków.

Ponadto opracowane zostaną procedury (zarządzenia) odnoszące się do niżej wymienionych sytuacji:

- wypożyczanie sprzętu pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, a także na zewnątrz Uczelni (rewersy/zaświadczenia),
- zmiany kierowników komórek organizacyjnych i zarazem odpowiedzialności materialnej za majątek na danym polu spisowym (umieszczenie na druku Karty obiegowej pozycji dla Zespołu Samodzielnych Stanowisk ds. Ewidencji i Inwentaryzacji),
- podwyższenie progu środków trwałych jednorazowo umarzanych z kwoty 200 zł do 350 zł minimalnej wartości (środki trwałe niskocenne, amortyzowane jednorazowo w 100%),
- wprowadzenie kadencyjności składu komisji likwidacyjnej (zasada wymiany członków Komisji)

2 Zarządzanie finansami Uczelni

Zarządzanie finansami to obszar, w którym przeplatają się w rzeczywistości wszystkie aspekty działalności Uniwersytetu oraz wiele źródeł finansowania aktywności z nimi związanych. Zarządzanie finansami w instytucji sektora finansów publicznych opiera się na szeregu przepisów prawnych, dlatego też stanowi to skomplikowany obszar, o złożonej specyfice jego kształtowania (modelowania). Skuteczne wdrożenie modelu zarządzania finansami wymaga równoległego i ciągłego modelowania procesów głównych oraz wspierających, zachodzących w całej instytucji. Z pojęciem modelowania powiązany jest ponadto fakt ich optymalizacji. Optymalizacja ta oparta jest o założenia strategiczne (zawarte w Strategii Rozwoju UKW) i płynące z nich w procesie transkrypcji cele operacyjne.

We współczesnym zarządzaniu finansami ważne jest podejście systemowe, które pozwoli na: identyfikację nowych obszarów, kreowanie wartości, redukcję błędów, niedoskonałości, oraz doskonalenie zidentyfikowanych procesów. Zarządzanie finansami opierać się musi na danych pochodzących ze wszystkich obszarów działalności Uniwersytetu. W celu ustalenia optymalnego budżetu centralnego na poziomie Uczelni, jak i na poziomie jednostek, dane te powinny być najwyższej jakości. W zakresie zarządzania finansami istotnym elementem jest spełnienie nowych wymagań dotyczących budżetowania i sprawozdawczości wobec organów państwowych oraz zgodność projektowanych procedur z komunikatami odpowiednich ministerstw w sprawach kontroli zarządczej, w tym planowania i zarządzania ryzykiem.

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego zgodnie z celami Strategii Rozwoju oraz w ramach prowadzonej działalności statutowej realizuje zadania w zakresie:

- działalności dydaktycznej – kształcenie studentów studiów stacjonarnych, niestacjonarnych, doktoranckich, podyplomowych oraz w innych formach kształcenia,
- działalności naukowo-badawczej – prowadzenie badań naukowych, rozwojowych w ramach krajowych i zagranicznych projektów badawczych.

Ustawa *Prawo o Szkolnictwie Wyższym* poprzez art. 105 narzuca Uczelni obowiązek ewidencji i rozliczania kosztów:

- wg rodzajów działalności z wyodrębnieniem finansowania z dotacji z budżetu państwa oraz przychodów własnych,
- w ramach działalności dydaktycznej w podziale na koszty kształcenia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych.

W ramach prowadzonych prac:

- ujęto obowiązek ewidencji według zasady opisanej w art. 105 Ustawy, w *Polityce rachunkowości* wprowadzonej zarządzeniem Nr 23a/2013/2014 Rektora Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego z dnia 19 grudnia 2013 r.,
- zbudowano w obszarze zintegrowanego systemu informatycznego odpowiednią strukturę kont.

Uruchomiony w obszarze zintegrowanego systemu informatycznego system ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) oraz rozwiązanie BI (ang. *Business Intelligence*) służyć będą zapewnieniu fachowej oceny kondycji Uniwersytetu między innymi poprzez gruntowną i wielopoziomą analizę sytuacji finansowej. Gwarantować ponadto będą rzetelną ocenę realizowanej Strategii Rozwoju na tle pojawiających się szans i zagrożeń oraz aktywną obserwację i modelowanie na jej podstawie bieżących procesów przebiegających w Uniwersytecie, wraz z symulacją prognozowanych zdarzeń. Działania te umożliwią również budowę solidnego obszaru rachunkowości zarządczej, a co za tym idzie również i profesjonalną prezentację przetwarzanych danych w postaci raportów, analiz bądź zestawień finansowych, zapewniając kadrze menadżerskiej Uniwersytetu łatwy do nich dostęp.

Nowy system pozwoli na przygotowanie procedur w kierunku większej autonomii finansowej poszczególnych jednostek Uniwersytetu. Oznacza to pozostawienie do dyspozycji podstawowych jednostek organizacyjnych Uniwersytetu większej puli przyznanej dotacji oraz innych przychodów Uczelni, tak by stworzyć możliwość i prawo podejmowania decyzji na niższych poziomach (np. wyłącznie na poziomie wydziału) oraz wspólnie pracować nad procesem przejścia na samodzielność finansową wydziałów. W tym zakresie rekomenduje się wprowadzenie zarządzeniem Rektora zasad gospodarki finansowej UKW, w tym racjonalnego i efektywnego podziału dotacji i przychodów własnych.

Zintegrowany system informatyczny obsługiwać będzie w celu zwiększenia skuteczności zarządzania również takie obszary, jak:

- budżetowanie i controlling,
- planowanie i monitorowanie Cash flow.

Budżetowanie i controlling realizowane m.in. w Dziale Finansowym, Analiz i Planowania, będą wspomagały efektywnie proces zarządzania finansami Uniwersytetu, poprzez dostarczenie pełnej, przejrzystej i obiektywnej informacji kadrze menadżerskiej oraz poszczególnym pracownikom Uczelni. Określą zasady planowania i wykorzystywania środków

finansowych w celu efektywnego gospodarowania nimi. Pozwolą zatem kontrolować i analizować koszty pogrupowane według różnych kategorii. Dadzą również możliwość ustalania zapotrzebowania na środki finansowe w celu osiągnięcia wyznaczonych konkretnych celów.

Moduł ERP wspomagający obszar finansowo-księgowy umożliwi sprawne zarządzanie tym obszarem, gwarantując zgodność z obowiązującymi przepisami prawa, specyficznymi dla szkolnictwa wyższego i wewnętrznymi uregulowaniami obowiązującymi w Uniwersytecie.

Procedura budżetowania i controllingu ma na celu:

- rejestrowanie kosztów i przychodów w centrach odpowiedzialności,
- rejestrowanie kosztów w odniesieniu do budżetowanych pozycji,
- rozliczanie kosztów mediów na poszczególnych użytkowników odbiorców,
- tworzenie budżetów przez wydziały oraz jednostki pozawydziałowe i monitorowanie wykonania,
- zracjonalizowanie wydatków poprzez opcję automatycznej blokady kosztów ponad ustalony limit w planie rzeczowo-finansowym,
- umożliwienie dysponentom środków obserwowanie odchyleń od wykonania, automatyczne wyliczanie wskaźników i raportowanie swoich budżetów,
- generowanie informacji niezbędnych do konstruowania budżetu globalnego Uczelni, a w jego ramach określania budżetów częściowych, konstruowania planu rzeczowo-finansowego oraz planów rzeczowo-finansowych częściowych,
- tworzenie kilku wariantów budżetu/planu rzeczowo-finansowego,
- uwzględnianie w budżetach/planach rzeczowo-finansowych różnych źródeł finansowania,
- dowolne korygowanie budżetów/planów rzeczowo-finansowych w ciągu roku,
- automatyczne przeniesienie pozycji budżetu wygenerowanej na podstawie zamówienia do pozycji zrealizowanych w przypadku realizacji zamówienia,
- porównywanie rzeczywistego wykonania z budżetem,
- dokładne określenie kosztów prowadzonych kierunków,
- określenie poziomu rentowności dla konkretnego kierunku (lub grupy kierunków) studiów,
- stworzenie możliwości naliczania i obserwowania kosztu kształcenia studenta,
- rozliczanie kosztów pośrednich na poszczególne działalności.

W zakresie systemu zarządzania finansami, obszar controllingu i budżetowania uwzględniać musi:

- uporządkowane struktury organizacyjne dotyczące zarządzania projektami finansowymi z funduszy strukturalnych, polegające m.in. na opracowaniu koncepcji struktury zapewniającej efektywne wykorzystanie zasobów Uniwersytetu oraz zapewniające skuteczność sprawowanego nadzoru i efektywność realizacji strategicznych celów Uczelni,
- opracowanie procedur dotyczących procesu aplikowania i realizacji projektów,
- stworzenie modułu związanego z projektem,
- stworzenie i wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów finansowo- księgowych.

Powyższe zmiany w sposób znaczący usprawnią proces realizacji budżetowania, zwiększą efektywność pracy, zminimalizują ryzyko popełnienia błędu oraz zwiększą możliwość kontroli w zakresie wydatkowanych środków (w tym także realizacji celów).

W ramach prowadzonych prac projektowych:

- wprowadzono zmiany do zarządzenia w sprawie zasad tworzenia preliminarzy,
- wprowadzono zarządzenie w sprawie procedury rozliczania usług edukacyjnych, w celu opisanie nowych zasad rozliczania godzin dydaktycznych realizowanych ponad pensum,
- przygotowano odpowiednie rozwiązania informatyczne w systemie, w celu współpracy Działu Dydaktyki z Kwesturą Uczelni.

W tym zakresie rekomenduje się:

- wprowadzenie zarządzeniem Rektora instrukcji budżetowania, która zapewni poprawność, rzetelność i terminowość przebiegu procesu budżetowania oraz opisie zasady współpracy kierowników wydziałów z Kwestorem, przy zachowaniu autonomii jednostek oraz kontroli i postępowania w przypadku niewystarczających środków pozostających w dyspozycji dziekana,
- wprowadzenie zarządzeniem Rektora nowych standardowych druków umów cywilnoprawnych,
- wprowadzenie regulaminu wynagradzania pracowników Uczelni.

Kolejnym obszarem w zakresie prawidłowego zarządzania finansami Uniwersytetu jest planowanie i monitoring finansów.

Planowanie odbywa się w perspektywie długoterminowej – na podstawie strategii finansowania działalności oraz w perspektywie krótkoterminowej - w ramach planu budżetu i planu przepływów finansowych. Plany długo i krótkookresowe spełniają zadania związane z optymalnym wykorzystaniem zasobów rzeczowych i finansowych Uczelni. Prawidłowy podział przyznanych środków i właściwie ustalona struktura kosztów decydują o sprawnym zarządzaniu i podejmowaniu optymalnych decyzji.

Planowanie i kontrolowanie są podstawowymi funkcjami zarządzania. Budżet, mówiący o kosztach i przychodach oraz przepływy finansowe mówiące o wydatkach i wpływach to podstawowe narzędzia zarządzania finansami. Ciągłe monitorowanie budżetu i przepływów finansowych na podstawie danych pobieranych z systemu ERP daje możliwość reagowania na pojawiające się trudności, wprowadzenia koniecznych zmian (rozwoju/-ograniczenia) działań, bieżącej identyfikacji ryzyka finansowego i jego minimalizowanie. Takie działania wpływają na zapewnienie bezpieczeństwa finansowego Uniwersytetu. Dają też możliwość sprawdzenia efektywności bieżącego działania i lepszego planowania w ujęciu długoterminowym.

Narzędziami, które ułatwiają planowanie i monitoring są:

- strategia finansowania Uniwersytetu,
- plan rzeczowo-finansowy,
- roczny plan przepływów finansowych,
- monitoring budżetu i przepływów finansowych.

Z planami ściśle powiązane są sprawozdania dotyczące ich realizacji, a tym samym wykonania. System ERP w UKW umożliwi korzystanie z niezbędnych danych służących do sporządzania obowiązkowych sprawozdań. Pozwoli na realizację przyjętych planów finansowych i kontrolę ich wykonania w dowolnym czasie i na dowolnym poziomie.

Monitorowanie sytuacji finansowej Uniwersytetu z wykorzystaniem wszelkich dostępnych narzędzi (w tym również technologii informatycznej) pozwoli uniknąć zdarzeń związanych z zachwianiem płynności finansowej, przyczyniając się do szybkiego reagowania w sytuacjach kryzysowych.

Zarządzanie finansami będzie również oparte o wdrożenie modelu budżetowego z elementami Cash flow (przepływów pieniężnych/przepływów gotówkowych). Planowanie Cash flow pozwoli na zapewnienie płynności finansowej, która jest konieczna we wszystkich

komórkach organizacyjnych Uczelni. Sprawne planowanie i analizowanie przepływów pieniężnych umożliwi prowadzenie racjonalnej i optymalnej polityki zarządzania finansami UKW, zarówno w obszarze minimalizowania kosztów finansowych i zabezpieczenia środków na wszystkie prognozowane wydatki, jak również optymalizowania zysków z operacji finansowych. Uzupełniać będzie wiedzę użytkowników o elementy niedostępne w rachunku wyników i bilansie.

Obszar planowania Cash flow musi zatem:

- dostarczać informacje na temat kondycji, płynności i wypłacalności Uczelni,
- dostarczać dodatkowe informacje na temat zmian wielkości bilansowych,
- stanowić podstawę do szybkich reakcji na zmieniającą się sytuację finansową Uczelni.

Narzędziem, które posłuży do przeprowadzania analizy finansowej będzie m.in. analiza wskaźnikowa, wykorzystująca cztery grupy wskaźników:

1. płynności finansowej, który wskaże na zdolność do regulowania zobowiązań w terminie płatności,
2. zadłużenia, określi w jakim stopniu kapitały finansują działalność Uczelni,
3. rentowności, informujący ile groszy zarabiamy/tracimy z każdej złotówki,
4. sprawności działania, służący ocenie efektywności wykorzystania zasobów majątkowych Uczelni.

W tym zakresie wykorzystane zostaną rozwiązania systemu ERP, zapewniające sprawne planowanie i kontrolę przepływów pieniężnych w Uniwersytecie. Są to narzędzia zapewniające ponadto konstrukcję analiz finansowych, do których sporządzania będzie można wykorzystać:

- bilans (porównywanie finansowania zewnętrznego z możliwością jego spłaty majątkiem),
- rachunek przepływów pieniężnych (wykorzystywanie planowania w sytuacji konieczności kredytowania pomostowego).

3 Podstawowa charakterystyka środowiska zintegrowanego systemu informatycznego

System ERP i BI

System ERP swoimi danymi zasilał będzie rozwiązanie Business Intelligence (BI), czyli **platformę analiz biznesowych**, przeznaczoną dla kadry zarządczej Uczelni - Rektora, prorektorów, dziekanów, kanclerza, kwestora, a także dla kierowników działów, czyli osób, od których decyzji zależy optymalny przebieg realizowanych przez Uniwersytet procesów.

Celem rozwiązania BI jest dostarczanie niezbędnych informacji ułatwiających podejmowanie decyzji zarówno strategicznych - w odniesieniu do instytucji jako całości, jak i decyzji operacyjnych w odniesieniu do poszczególnych zadań. Dzięki odpowiedniemu modelowaniu i przekształcaniu danych gromadzonych w systemie daje to zawsze aktualną wiedzę o funkcjonowaniu Uczelni. Pozwala na bieżące monitorowanie procesów biznesowych, kontrolowanie ich efektywności, ocenę działań pracowników lub jednostek organizacyjnych, ocenę rentowności itp.

Obszar BI będzie charakteryzować się: intuicyjnym i szybkim dostępem do zasobów informacyjnych Uczelni (np. poprzez przeglądarkę internetową), gwarancją i spójnością prezentowanych danych, dynamiką i pełną elastycznością sposobu prezentowania informacji, łatwym tworzeniem dynamicznych raportów i analiz finansowych w zakresie danych planistycznych, rzeczywistych i progностycznych, szybką i sprawną budową raportów z możliwościami graficznej prezentacji danych, takimi jak tabele przestawne, drzewa decyzyjne, analizy skupień, grafy. System umożliwi tworzenie schematów, analiz prognozy rentowności poszczególnych elementów struktury organizacyjnej (w tym: kierunków studiów, jednostek organizacyjnych, procesów).

Elektroniczny System Obiegu Dokumentów (ESOD)

Sprawne funkcjonowanie systemów zarządzania majątkiem oraz zarządzania finansami jest uzależnione od szybkości przepływu informacji i wykorzystaniu ich do dalszych działań.

Realizację powyższych wymagań zapewni elektroniczny obieg dokumentów oraz współpracujący z nim księgowo-finansowy system informacyjny (realizowany w ramach funkcjonalności zintegrowanego systemu informatycznego – w ramach systemu ERP). Rozwiązania te pozwolą na gromadzenie danych w sposób elastyczny, pojemny, ułatwiający skuteczność podejmowania decyzji oraz jednocześnie zapewniający najwyższy poziom bezpieczeństwa.

Wprowadzany w Uniwersytecie elektroniczny obieg dokumentów pozwoli stworzyć jedną, spójną i aktualną bazę wszystkich dokumentów i informacji, która narzuci określony porządek rejestrowania, grupowania i przetwarzania dokumentów. Dobrze skonstruowany i właściwie wdrożony obieg dokumentów zapewni pełną kontrolę nad stanem załatwiania poszczególnych spraw, z uwzględnieniem daty i czasu wpłynięcia, powstania i przekazania dokumentów, rejestracji zmian i adnotacji.

W ramach prowadzonych prac między innymi:

- opracowano zakres danych obowiązkowo wypełnianych w systemie oraz standardowe druki pobierane z systemu związane z obiegiem informacji, danych i dokumentów w zakresie umów cywilnoprawnych,
- rozpoczęto pracę nad zintegrowaniem informatycznym tzw. danych wspólnych dla działów: księgowości, kadr, płac i finansów oraz na tej bazie likwidacji zadań powielanych w jednostkach.

Wdrożenie funkcjonowania elektronicznego systemu obiegu dokumentów w Uniwersytecie wymaga zaktualizowania istniejącej instrukcji obiegu dokumentów. Nowa instrukcja winna określać zasady sporządzania, kontroli i obiegu dokumentów (także księgowych) oraz metody ich archiwizowania wraz ze wskazaniem osób odpowiedzialnych.

Zawierać powinna następujące procedury:

- związane z obiegiem dokumentów w zakresie zakupów,
- związane z obiegiem dokumentów w zakresie sprzedaży,
- zamówień publicznych,
- związane z obiegiem dokumentów w zakresie zatrudniania i wynagradzania pracowników etatowych,
- związane z obiegiem dokumentów w zakresie umów cywilnoprawnych.

4 Podsumowanie

Wprowadzenie modeli zarządzania majątkiem i finansami Uczelni będzie oznaczało olbrzymi krok w kierunku profesjonalnego zarządzania Uczelnią, zwłaszcza w kontekście racjonalnego gospodarowania jego aktywami.

Nadrzędnym celem Uniwersytetu jest realizowanie wizji, misji oraz strategii. Zatem, by podejmowane działania były skuteczne, powinny być wspierane przez odpowiednie zestawy narzędzi wspomagających zarządzanie w poszczególnych obszarach aktywności Uczelni. Niezwykle istotnym jest, by Uniwersytet funkcjonował w środowisku bezpiecznym i stabilnym finansowo. Świadoma polityka zarządzania finansami oraz determinacja winny zmierzać do optymalnej przebudowy struktury przychodów i kosztów. Właściwe zarządzanie dwoma podstawowymi „generatorami kosztów”, tj. kosztami osobowymi i optymalnym wykorzystaniem zasobów materialnych, postrzegane jest jako dodatkowe/wewnętrzne źródło pozyskiwania środków¹.

Integracja proponowanych rozwiązań ma na celu efektywniejsze zarządzanie majątkiem i finansami UKW. Zintegrowany system informatyczny usprawni procesy zarządzania Uczelnią, w szczególności pod kątem przestrzegania dyscypliny budżetowej oraz zarządzania płynnością finansową i ryzykiem. Zmniejszy pracochłonność oraz uszczegółowi analizy i raporty przygotowywane na potrzeby podejmowania decyzji na poziomie operacyjnym jak i strategicznym.

Wprowadzenie modelu zarządzania finansami wraz z nowymi procesami i narzędziami umożliwi stałe i profesjonalne obserwowanie zmian, analizę przyczyn i ich skutków, podejmowanie odpowiednich działań zaradczych. Prawidłowe opisanie procesów pozwoli na standaryzację działań i rozwiązań.

Należy jednocześnie przyjąć, że proces pracy nad modelami nie może być procesem zamkniętym. Są to zmiany ewolucyjne, (realizowane „krok po kroku”), a nie rewolucyjne i z pewnością w miarę wdrażania poszczególnych rekomendacji pojawią się nowe doświadczenia, wątki, uwagi i elementy do analizy w krótkim oraz długofalowym przedziale czasu. Konieczne zatem będzie zapewnienie ciągłości dla działań związanych z wszelką analizą uwag i systematyczne wprowadzanie odpowiednich, zasymulowanych wcześniej, zmian.

¹ Bikas C. Sanyal, Michaela Martin, *Financing Higher Education: International Perspectives*, GUNI Conference, The Financing of Universities, Barcelona, 2006.