

*Załącznik Nr 1
do uchwały Nr 163/2013/2014
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

Zarządzania pracą w UKW

Spis treści

1	Wstęp.....	1
2	Obieg dokumentów	1
3	Publikacja wewnętrznych aktów prawnych	2
4	Elektroniczny obieg dokumentów.....	4
5	Udzielanie pełnomocnictw i upoważnień	5
6	Identyfikacja wybranych kluczowych informacji, istotnych z punktu widzenia zarządzania Uczelnią.....	7
7	Regulaminy, instrukcje i inne dokumenty organizacyjne zaktualizowane lub wymagające aktualizacji oraz normujące dany obszar po raz pierwszy.	8
8	Rekomendacje	15

1 Wstęp

W ramach opracowania modelu zarządzania pracą Uczelni przeprowadzono procedurę audytu celem identyfikacji nowych obszarów dla potencjalnych usprawnień, jakie można wprowadzić w ramach realizacji Projektu pn. „Program rozwoju Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego”.

Niniejszy model prezentuje informacje na temat sposobu wdrożenia zaleceń i rekomendacji przedstawionych na początku realizacji Projektu oraz przekazuje dalsze uwagi podjęte z uwzględnieniem zmieniających się czynników zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich działa Uniwersytet, a które to mają niewątpliwie wpływ na zarządzanie obszarem pracy.

2 Obieg dokumentów

Z przeprowadzonej analizy behawioralnej oraz analiz dokumentacji wewnętrznej określającej obieg dokumentów w Uniwersytecie wynika, iż najważniejszym w tym zakresie jest *Instrukcja kancelaryjna*, wprowadzona w życie zarządzeniem Rektora UKW Nr 43/2010/2011 z dnia 14 czerwca 2011 r. w sprawie wprowadzenia instrukcji kancelaryjnej, instrukcji organizacji i zakresu działania archiwum zakładowego oraz jednolitego rzeczowego wykazu akt Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego. W myśl obecnych potrzeb i regulacji prawnych nie określa ona jednoznacznie zasad i obowiązków w zakresie prowadzenia rejestrów korespondencji oraz wzorów pism. Biorąc po uwagę obowiązujące instytucje sektora finansów publicznych standardy kontroli zarządczej, brak jednolite określonego obiegu informacji stanowi poważne ryzyko dotyczące uchybień w procedurach formalnych w niej realizowanych. W związku z powyższym niezbędnym staje się konieczność jej dostosowania do określonych aktualnych standardów.

Wdrożenie Elektronicznego Systemu Obiegu Dokumentów (ESOD) i późniejsza optymalizacja procesów głównych oraz wspierających (zachodzących w UKW) pociąga za sobą natychmiastową konieczność przyjęcia zmian w przytoczonym dokumencie *Instrukcji kancelaryjnej*. Dotychczasowy jego charakter w sposób znaczący odbiega od rzeczywistości, w jakiej przyjdzie funkcjonować pracownikom przy wykonywaniu swoich obowiązków. Użytkowanie ESOD pozwoli na ogólne usprawnienie pracy, podniesie jej efektywność oraz wydajność przy jednoczesnym zachowaniu obecnego współczynnika zatrudnienia.

Pierwsza z szeregu wymaganych zmian formalnych została już przeprowadzona i polegała na nadaniu symboli (kodów) literowych komórkom organizacyjnym administracji centralnej, ogólnej i pozostałym jednostkom UKW oraz podstawowym jednostkom organizacyjnym. Zostały one wprowadzone zarządzeniem Rektora UKW Nr 56/2013/2014 z dnia 1 kwietnia 2014 r. *zmieniającym zarządzenie w sprawie określenia ogólnego schematu struktury organizacyjnej UKW w Bydgoszczy oraz zarządzenie w sprawie określenia schematu organizacyjnego podstawowych jednostek organizacyjnych UKW w Bydgoszczy*. Symbole (kody) są niezbędne dla właściwego działania określonych mechanizmów i procesów realizowanych przy pomocy zintegrowanego systemu informatycznego (w tym jego części – systemu ESOD) oraz oznaczania i klasyfikacji spraw prowadzonych przez jego użytkowników.

Warto nadmienić, iż duża liczba spraw prowadzonych wewnątrz Uczelni nie wymaga formy ich realizacji na piśmie. Wdrożenie ESOD powoduje ograniczenie przepływu dokumentów w tej (tradycyjnej) formie, co skutkować będzie sprawną realizacją określonych procedur. Powinno to się również przełożyć na skrócenie terminu prowadzenia i zakończenia danej sprawy oraz obniżenie kosztów związanych z klasyczną (nieinformatyczną) formą realizacji wspomnianych spraw wewnętrznych.

3 Publikacja wewnętrznych aktów prawnych

Jako jeden z istotnych problemów, zdiagnozowanych w ramach realizacji Projektu wskazano obszar obsługi studentów w zakresie dokumentów dostępnych w formie elektronicznej na stronach WWW poszczególnych podstawowych jednostek organizacyjnych. Dostępność cyfrowych technologii oraz zakres ich stosowania przez studentów generuje obowiązek zamieszczania na stronach internetowych Uniwersytetu druków, wniosków i innych dokumentów w jednolitym standardzie.. Stworzenie studentom takiej możliwości w istotny sposób wpływa na ocenę całego procesu obsługi studentów, jak również przekłada się na opinię kandydatów na studia i niewątpliwie może być jednym z elementów determinujących podjęcie decyzji przez nich o wyborze konkretnej uczelni. Z analizy witryn internetowych poszczególnych jednostek organizacyjnych UKW wynika, że znajduje się tam większość dokumentów dotyczących obsługi toku studiów, aczkolwiek brak jest spójnej polityki w tym zakresie. Chodzi w tym miejscu przede wszystkim o rodzaj oraz liczbę wniosków, podań, formularzy czy zewnętrznych aktów prawnych, m.in. określających prawa i obowiązki studentów.

Istotnym unormowaniem na chwilę obecną tego obszaru, z punktu widzenia dostępności wewnętrznych aktów prawnych UKW, jest zarządzenie Rektora UKW Nr 70/2012/2013 z dnia 14 maja 2013 r., wprowadzające *Instrukcję publikowania wewnętrznych aktów prawnych na stronie internetowej Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego*. Pozwala to Uczelni, jako instytucji sektora finansów publicznych na umożliwienie wglądu studentom, kandydatom na studia oraz innym zainteresowanym osobom w warstwę legislacyjną, dotyczącą obszaru jej działalności operacyjnej. Zgodnie z Instrukcją, każda podstawowa jednostka organizacyjna zobowiązana jest do zamieszczania na swojej stronie internetowej wszystkich uchwał podjętych przez radę wydziału lub radę instytutu, począwszy od dnia 1 czerwca 2013 r. W ramach podjętych działań, w witrynach WWW poszczególnych jednostek organizacyjnych zostały utworzone zakładki „Rada Wydziału” lub „Rada Instytutu”, które udostępniają strony zawierające informacje na temat składu rady (wydziału), terminów jej posiedzeń oraz poszczególnych uchwał.

Również w obszarze internetowej strony głównej Uniwersytetu publikowane są wewnętrzne akty prawne, tj. zarządzenia Rektora, pisma okólne Rektora, uchwały Senatu, pisma okólne Kanclerza i zarządzenia Kanclerza. Instrukcja w sposób precyzyjny określa ponadto procedurę publikowania ww. dokumentów, tj. osoby za to odpowiedzialne, format dokumentów, czy termin ich publikacji.

Wprowadzenie obowiązku publikowania wewnętrznych aktów prawnych na stronach internetowych Uniwersytetu, było bardzo ważnym działaniem z punktu widzenia proponowanych zmian w ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*. W ramach prowadzonych prac legislacyjnych postuluje się wzmocnienie praw studentów i doktorantów, co będzie skutkowało m.in. obowiązkiem publikowania przez Uczelnię zasad pobierania opłat od studentów, wzorów zawieranych z nimi umów, wysokości opłat za usługi edukacyjne na studiach niestacjonarnych, podyplomowych, za drugi kierunek studiów, itp. Uniwersytet Kazimierza Wielkiego realizuje obecnie w pełni te obowiązki. W internetowej stronie głównej UKW, w zakładce „Akty prawne” znajdują się wszystkie wewnętrzne akty prawne, wydane od roku akademickiego 2012/2013, w tym również te, które regulują zagadnienia z obszaru praw i obowiązków studentów. Dodatkowo w celu umożliwienia dostępu do obowiązujących dokumentów z lat wcześniejszych, a istotnych z punktu widzenia działalności Uczelni oraz praw i obowiązków studentów, przeprowadzona została szczegółowa analiza takich dokumentów. W jej wyniku, w zakładce „Akty prawne” został umieszczony szereg wewnętrznych aktów prawnych (głównie zarządzeń Rektora oraz uchwał Senatu UKW)

Analiza porównawcza zapisów zarządzenia Rektora UKW Nr 70/2012/2013 z dnia 14 maja 2013 r. oraz praktyki związanej z publikowaniem aktów prawnych, wskazuje na pewne rozbieżności. Wydaje się w związku z tym konieczne wprowadzenie zmian w tym zakresie. Chodzi m.in. o objęcie obowiązkiem publikacji również zarządzeń Kanclerza, doprecyzowanie osób odpowiedzialnych za publikowanie wewnętrznych aktów prawnych, jak i możliwość zamieszczania w systemie informatycznym (np. ESOD lub stronie głównej Uczelni), w zależności od sytuacji, dokumentów również w formatach edytowalnych (.odt/.doc). Obecnie Instrukcja przewiduje publikację dokumentów wyłącznie w formacie .pdf (ang. *Portable Document Format*), co przy pewnej kategorii dokumentów o charakterze placowym czy dydaktycznym jest działaniem nieoptymalnym.

4 Elektroniczny obieg dokumentów

Ważnym elementem wymagającym uregulowania w Uniwersytecie, jest kwestia dotycząca obiegu informacji przekazywanych pracownikom w formie elektronicznej. Jest to obszar niezwykle istotny z punktu widzenia zarządzania Uczelnią, ponieważ pozwala dotrzeć efektywnie z bieżącą informacją do wszystkich zainteresowanych oraz bezpośrednio do osób zobowiązanych do zapoznania się z konkretnym dokumentem/dokumentami. Biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania Uniwersytetu, m.in. rozlokowanie obiektów na terenie całego miasta Bydgoszczy, często jest to utrudnione. Istotnym było więc na etapie realizacji prac projektowych ustalenie zasad przekazywania pracownikom do realizacji lub wiadomości treści zarządzeń Rektora, Kanclerza i innych wewnętrznych aktów prawnych, jak również zasad korzystania z poczty elektronicznej. Pierwsze z założeń zostało po części zrealizowane dzięki funkcjonalności rozwiązań IT. Dodać należy, iż obecnie wszystkie wewnętrzne akty prawne są publikowane w wersji elektronicznej, a zatem przekazywane do wiadomości, zarówno w wewnętrznym systemie informatycznym, jak i w obszarze ogólnodostępnych zakładek „Akty prawne” (główna witryna WWW Uniwersytetu). Konieczne jest kontynuowanie procesu opracowania aktualnych, formalnych zasad zapoznawania się przez pracowników UKW i osoby zainteresowane z tymi treściami. Obecnie tą materię reguluje *Instrukcja przesyłania w wersji elektronicznej treści wewnętrznych aktów prawnych oraz komunikatów wewnętrznych w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego*, wprowadzona w życie zarządzeniem Rektora UKW Nr 33/2005/2006 z dnia 10 marca 2006 r. Jest to dokument dalece nieaktualny i jak wskazuje analiza nie jest w wielu obszarach wykonywany. Budując nowy mechanizm trzeba z całą pewnością uwzględnić założenia oraz funkcjonalności

rozwiązania ESOD, zwłaszcza w kontekście dystrybucji wspomnianych powyżej dokumentów.

Należy nadmienić, iż w ramach realizacji Projektu sformalizowane zostały zasady korzystania przez pracowników z służbowej poczty elektronicznej (e-mail) w domenie ukw.edu.pl. Nastąpiło to na mocy zarządzenia Rektora UKW Nr 62/2013/2014 z dnia 24 kwietnia 2014 r. w *sprawie wprowadzenia obowiązku korzystania z konta pocztowego w domenie ukw.edu.pl przez pracowników UKW i osoby zatrudnione na podstawie umowy cywilnoprawnej*. Zgodnie z nim każdy pracownik, a także w określonych sytuacjach zleceniobiorca, zobligowany jest do posiadania konta pocztowego w systemie obsługującym konta pocztowe w domenie ukw.edu.pl. Precyzyjnie zostały określone również terminy, w czasie których konto powinno zostać założone oraz częstotliwości jego sprawdzania przez poszczególne grupy zawodowe pracowników. Konto pocztowe jako oficjalny kanał komunikacyjny pracowników UKW służy do wymiany informacji i wydawania poleceń służbowych. Z całą pewnością wprowadzenie ww. obowiązków przyczyni się do sprawniejszego obiegu informacji i szybszego załatwiania spraw związanych z wykonywaniem obowiązków pracowniczych. Ponadto wykorzystanie poczty elektronicznej oraz wdrożonych rozwiązań wspierających pracę grupową daje pracownikom Uniwersytetu możliwość budowania na wielu płaszczyznach (również mniej formalnych) relacji sprzyjających efektywniejszemu wykonywaniu swoich zadań (tzw. collaborative work).

5 Udzielanie pełnomocnictw i upoważnień

Kolejnym obszarem wymagającym uregulowania, była kwestia upoważnień i pełnomocnictw udzielanych przez Rektora oraz przez osoby, które z racji pełnionych funkcji mogą również powierzać wykonanie zastrzeżonych dla siebie obowiązków innym pracownikom (Prorektorzy, Dziekani, Kwestor, Kanclerz). Konieczność podjęcia takich działań wynikała bezpośrednio z mechanizmów zarządzania Uniwersytetem determinujących ścieżki decyzyjne w każdym procesie w niej zachodzącym. Uregulowanie tego obszaru wynika ponadto z obowiązujących Uczelnię standardów kontroli zarządczej w sektorze publicznym. Definiowany powyżej obszar został unormowany zarządzeniem Rektora UKW Nr 71/2012/2013 z dnia 20 maja 2013 r. w *sprawie zasad udzielania przez Rektora pełnomocnictw oraz prowadzenia ich rejestru*. Na jego mocy wprowadzony został rejestr pełnomocnictw, który prowadzony jest obecnie zarówno w formie papierowej jak i elektronicznej. Ewidencjonowane są w nim wszystkie pełnomocnictwa według ich rodzaju oraz zakresu,

a także daty i czasu, na jaki zostały udzielone. Ponadto skutkiem unormowania tej kwestii było powierzenie w sposób formalny pewnych obowiązków i funkcji, które wcześniej sprawowane były bez stosownych delegacji. Chodzi głównie o delegację wynikającą z *Regulaminu Organizacyjnego UKW* (§ 2 ust. 1 i § 3 ust. 1 w związku z § 16) i *Statutu UKW* (§ 116). Przytoczone przepisy odnoszą się do pełnomocnictw udzielonych przez Rektora Kanclerzowi do kierowania administracją w zakresie określonym w Statucie oraz upoważnienia Kanclerza do bycia przełożonym służbowym wszystkich pracowników administracji, obsługi i biblioteki UKW w zakresie wynikającym z *Regulaminu Organizacyjnego UKW*. Przepisy Statutu upoważniają Rektora do udzielania pełnomocnictw Prorektorom, Dziekanom lub Kanclerzowi w zakresie podejmowania czynności prawnych dotyczących praw i obowiązków majątkowych Uniwersytetu.

W odniesieniu do stosowania zapisów wynikających z Zarządzenia Nr 71/2012/2013 w praktyce zauważa się potrzebę wprowadzenia pewnych usprawnień. W pierwszej kolejności należałoby zrezygnować z konieczności tworzenia pełnomocnictwa w trzech egzemplarzach, stosowania odmiennych klauzul przyjęcia pełnomocnictwa oraz obowiązku przekazywania wskazanych dokumentów do Działu Kadr i Szkolenia oraz Kwestury. Podobnie obowiązek oceny każdego pełnomocnictwa przez Kwestora wydaje się niecelowy. Należałoby również usprawnić sam proces udzielania pełnomocnictwa przez zrezygnowanie z czynności niepotrzebnie go komplikujących. Obowiązek składania wniosku, pomimo powstania przez to konieczności dokonywania dodatkowej czynności, należy uznać za dobre rozwiązanie, przy czym postuluje się możliwość składania takiego wniosku wyłącznie drogą elektroniczną (w systemie ESOD) i bez projektu samego dokumentu. We wniosku natomiast należy zawrzeć treść pełnomocnictwa, która po sprawdzeniu przez radcę prawnego pod kątem formalnoprawnym zostanie przeniesiona w Biurze Rektora na gotowy do podpisania projekt.

Taki zestaw działań niewątpliwie sprzyja efektywniejszemu wykonywaniu zadań, dzięki formalnym i znanym (pracownikom UKW) zasadom delegowania uprawnień. Sprzyja on również kwestiom związanym z zarządzaniem zorientowanym na procesy. Orientację procesową, oprócz klasycznego zarządzania strukturą funkcjonalną wprowadza obecnie w Uniwersytecie przede wszystkim *Strategia Rozwoju UKW na lata 2011-2015*.

W przypadku wydawania pełnomocnictw z inicjatywy Rektora, sprawdzenie pod względem formalnoprawnym zapewnia Biuro Rektora. W celu zapobiegania rozproszaniu przenoszonych pełnomocnictw zaleca się ograniczenie wydawania pełnomocnictw dalszych do niezbędnego koniecznego minimum. Należy jednak pamiętać, że taka możliwość musi być przewidziana w pełnomocnictwie głównym. Pełnomocnictw dalszych dotyczy taka sama

procedura jak w przypadku pełnomocnictwa z inicjatywy samego pełnomocnika lub na wniosek, z tym że zamiast Biura Rektora wszystkie czynności wykonuje osoba prowadząca administracyjną obsługę mocodawcy (pełnomocnika głównego) lub ona sama. Pełnomocnictwa dalsze nie są również wpisywane do rejestru pełnomocnictw, gdyż po pierwsze ciężko jest weryfikować i egzekwować wykonanie takiego obowiązku, po drugie zakres pełnomocnictwa dalszego jest już zawarty w rejestrze, w ramach wprowadzonej do tego rejestru treści pełnomocnictwa głównego, co pozwala na pośrednie ustalenie czy oraz jakiej treści występują pełnomocnictwa dalsze. Nie zmienia to faktu, że obowiązkowe jest prowadzenie rejestru (lub przynajmniej zbioru drugich egzemplarzy) przez osoby, które dalszych pełnomocnictw udzielają.

Inną istotną sprawą do uregulowania jest stworzenie pełnomocnictw szeroko określonych zakresem zastępujących kilka osobnych. Pewne działania i ich cykliczność pozwalają na stworzenie dokumentu zbiorczego, który według założeń stanowić będzie umocowanie do wszystkich tych czynności. Oczywiście w niektórych sytuacjach takie zebranie czynności w jednym pełnomocnictwie nie jest możliwe (np. wymagania do projektów determinowanych zewnętrznymi uregulowaniami formalnoprawnymi, czy wymóg językowy - np. angielskie Power of attorney), jednak tam gdzie jest to możliwe podjęte będą działania w celu zmniejszenia ilości wydawanych dokumentów.

6 Identyfikacja wybranych kluczowych informacji, istotnych z punktu widzenia zarządzania Uczelnią

Punktem wyjścia dla będącej przedmiotem zadania identyfikacji kluczowych informacji było zwrócenie się do jednostek administracyjnych i komórek organizacyjnych Uniwersytetu z prośbą o przesłanie danych na temat prowadzonej sprawozdawczości. Trudno bowiem rozważać skuteczne zarządzanie Uniwersytetem na poziomie operacyjnym, w przypadku braku źródeł informacji niezbędnych dla prowadzenia analiz i generowania sprawozdań. Nadesłane zestawienia wykazały bardzo szeroki zakres informacji gromadzonych i przetwarzanych w Uniwersytecie. Dotyczą one procesu dydaktycznego, działalności naukowej, procesu zarządzania kadrą naukową oraz pozostałym personelem Uczelni, całości gospodarki finansowej, gospodarki mieniem, działalności inwestycyjnej oraz działalności związanej z procesami wspierającymi (np. zakres działań sprawozdawczych w obszarze IT). Ze względu na wspomnianą obszerność gromadzonych danych pełen ich wykaz dołączono do niniejszego sprawozdania (Załącznik nr 1).

Należy jednak pamiętać, że źródłem informacji nie mogą być tylko sprawozdania, ale przede wszystkim bieżące dane finansowe. Zintegrowany system informatyczny w UKW umożliwia kluczowym użytkownikom tworzenie analiz na podstawie kosztów bezpośrednich, pośrednich oraz całkowitych (koszty struktury) w rozbiciu na koszty i ich rodzaje. Tworzy to swoistą kostkę controllingu z płaszczyznami kosztów struktury oraz kosztów proporcjonalnych w ujęciu wspólnym i pojedynczym, które mogą być analizowane w określonym horyzoncie czasowym. Tworzenie analiz powinno sięgać także do wielu komórek organizacyjnych i pozwalać na konsolidację danych finansowych. Wdrożony w UKW system informatyczny pozwala zarówno na tworzenie raportów, jak i zestawień opartych o dane pochodzące z wielu obszarów działalności Uczelni, a także na tworzenie analiz wielowymiarowych w technologii OLAP – MOLAP, HOLAP, ROLAP (ang. *OnLine Analytical Processing*), z dostępem do planu kont oraz lat obrotowych.

Przeprowadzona analiza pozwala uznać pierwotnie założenia za aktualne a informacje i wyjaśnienia w zakresie funkcji wdrażanego systemu ERP / BI (będącego częścią zintegrowanego systemu informatycznego) pozwalają uznać, że zaprezentowane oczekiwania biznesowe zostały spełnione i będą dalej rozwijane.

7 Regulaminy, instrukcje i inne dokumenty organizacyjne zaktualizowane lub wymagające aktualizacji oraz normujące dany obszar po raz pierwszy.

Prowadzone w ramach realizacji Projektu analizy wykazały dużą liczbę dokumentów wewnętrznych wymagających zmiany, poprzez wprowadzenie do nich nowych, stosownych zapisów lub całkowite ich przeredagowanie, ponieważ część mechanizmów musiała zostać na nowo zdefiniowana, opisana i sformalizowana. Taka konieczność wynikła m.in. ze zmiany przepisów zewnętrznych oraz dostosowywania wewnętrznych aktów prawnych do obowiązujących wewnątrz Uczelni zasad i dobrych praktyk postępowania. Związane to było także ze zmianami organizacyjnymi i strukturalnymi zachodzącymi wewnątrz Uczelni. Należy zwrócić uwagę, iż jest to proces ciągły, wymagający bieżącego i sprawnego reagowania na zmieniające się okoliczności.

W wyniku analiz sformułowano zalecenia w stosunku do następujących dokumentów:

- 1) Regulamin Organizacyjny wprowadzony zarządzeniem Rektora UKW Nr 39/2005/2006 z dnia 21 marca 2006 r.

Zakres wymaganych zmian obejmował precyzyjne zdefiniowanie pojęć podległości służbowej i funkcjonalnej, określenie zasad i kompetencji w odniesieniu do zdefiniowanych podległości.

Nowy Regulamin Organizacyjny został wprowadzony zarządzeniem Rektora UKW Nr 1/2013/2014 z dnia 1 października 2013 r. w *sprawie wprowadzenia Regulaminu Organizacyjnego Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy*. Zalecenia zostały zrealizowane w sposób szczegółowy. Zdefiniowano podległości, o których mowa powyżej, ponadto wskazano kompetencje przysługujące przełożonemu służbowemu oraz przełożonym funkcjonalnym. Ponadto opisano na nowo zasady tworzenia, znoszenia i przekształcania komórek administracji, funkcjonowania i kierowania administracją Uczelni oraz zakres działania Kanclerza i Zastępców Kanclerza. Należy dodać, iż z Regulaminu Organizacyjnego wynika konieczność uregulowania za pomocą zarządzeń Rektora następujących obszarów: szczegółowego zakresu zadań rzeczowych dla Prorektorów, ogólnego schematu struktury organizacyjnej Uniwersytetu, schematu organizacyjnego podstawowych jednostek organizacyjnych Uniwersytetu oraz szczegółowego zakresu zadań rzeczowych dla komórek administracji centralnej, ogólnej i pozostałych jednostek Uniwersytetu. Całość tej materii została uregulowana.

Nastąpiło to na mocy następujących aktów prawnych:

- zarządzenie Rektora UKW Nr 3/2013/2014 z dnia 2 października 2013 r. w *sprawie określenia szczegółowych zakresów zadań rzeczowych dla Prorektorów*;
- zarządzenie Rektora UKW Nr 4/2013/2014 z dnia 2 października 2013 r. w *sprawie określenia ogólnego schematu struktury organizacyjnej Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy*;
- zarządzenie Rektora UKW Nr 5/2013/2014 z dnia 2 października 2013 r. w *sprawie określenia schematu organizacyjnego podstawowych jednostek organizacyjnych Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy*;
- zarządzenie Rektora UKW Nr 6/2013/2014 z dnia 2 października 2013 r. w *sprawie określenia szczegółowych zakresów zadań rzeczowych dla komórek administracji centralnej, ogólnej i pozostałych jednostek Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy*.

- 2) Regulamin Pracy, tj. zarządzenie Rektora UKW Nr 84/2006/2007 z dnia 2 lipca 2007 r. w sprawie jednolitego tekstu Regulaminu Pracy.

Zakres wymaganych zmian obejmował wprowadzenie regulacji w zakresie godzin pracy pracowników w dziekanatach, uregulowanie kwestii opracowywania i przekazywania zakresów obowiązków pracowników, określenie ścieżki rozwoju i awansu pracownika oraz definiowanie kart opisu stanowisk pracy.

Również zalecenia w tym obszarze zostały zrealizowane poprzez odpowiednie zapisy nowego Regulaminu Pracy, który został wprowadzony w życie zarządzeniem Rektora UKW Nr 2/2013/2014 z dnia 1 października 2013 r. w sprawie wprowadzenia *Regulaminu Pracy Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego*.

- 3) Procedury i instrukcje obiegu i kontroli dokumentów w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego, wprowadzone zarządzeniem Rektora UKW Nr 21/2008/2009 z dnia 22 grudnia 2008 r.

Zakres zalecanych zmian obejmował dostosowanie zapisów do wymogów funkcjonalnych ESOD. Dokument ten na tą chwilę nie został jeszcze zaktualizowany, z uwagi na trwające działania związane ściśle z optymalizacją procesów i mapowaniem ich do rozwiązań systemów informatycznych funkcjonujących w Uniwersytecie. Stanowić on będzie podstawę właściwej organizacji pracy, zarządzania, kontroli i badania działalności Uczelni. Duży nacisk położony musi zostać na obszar realizacji zdefiniowanych (i przypisanych poszczególnym komórkom organizacyjnym administracji) celów oraz system ich weryfikacji. Takie rozwiązanie bowiem jest w stanie efektywnie analizować ujęcie jakościowe, definiowane jako zgodność pierwotnych założeń (produktów) z ich przeznaczeniem (np. wymogami kluczowych użytkowników).

- 4) Regulamin zamówień publicznych oraz Dokumentów dostaw, robót budowlanych, usług i obrotu materiałowego w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego, wprowadzony zarządzeniem Rektora UKW Nr 11/2007/2008 z dnia 4 grudnia 2007 r. w sprawie wprowadzenia *Regulaminu zamówień publicznych oraz Dokumentów dostaw, robót budowlanych, usług i obrotu materiałowego w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego*.

Zakres wymaganych zmian obejmował dostosowanie treści do aktualnego stanu prawnego, zdefiniowanie zadań i obowiązków osób uczestniczących w pracach na kolejnych etapach realizacji zamówienia.

W wyniku przeprowadzonych prac, został przygotowany nowy Regulamin, który wprowadzono zarządzeniem Rektora UKW Nr 32/2013/2014 z dnia 22 stycznia 2014 r. w sprawie wprowadzenia *Regulaminu udzielania zamówień publicznych przez*

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Ponadto zarządzeniem Rektora UKW Nr 40/2013/2014 z dnia 3 lutego 2014 r. zmieniającym ww. zarządzenie został wprowadzony do użytku *Model realizacji zapotrzebowania na zakup sprzętu komputerowego oraz oprogramowania*. Przyjęte w dokumentach rozwiązania uwzględniają nowelizację ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (zwanej dalej Pzp), jak również obowiązujące wewnątrz Uczelni zasady, formy oraz tryby postępowania związane z udzielaniem zamówień publicznych.

W związku z kolejną nowelizacją ustawy Pzp Regulamin ten wymaga aktualizacji i przyjęcia nowych rozwiązań. Zakres koniecznych i niezbędnych zmian obejmuje:

- a. podniesienie wysokości kwot, od których UKW ma obowiązek stosować zasady ustawy Pzp; aktualny próg wynosi 30.000 euro;
 - b. podniesienie wysokości kwot, które określają według jakiej procedury wewnętrznej zostanie udzielone zamówienie publiczne poniżej 30.000 euro;
 - c. wprowadzenie procedury udzielania zamówień wyłączonych spod rygoru ustawy Pzp, których przedmiotem będą dostawy i usługi służące wyłącznie do celów prac badawczych, eksperymentalnych, naukowych lub rozwojowych;
 - d. dostosowanie Regulaminu do specyfiki pracy Uczelni poprzez wprowadzenie szczegółowych opisów procedur obiegu dokumentów w zamówieniach publicznych, sposobu udzielania zamówień publicznych oraz zmodyfikowanie zakresu obowiązków komórek/jednostek organizacyjnych biorących udział w procesie planowania i udzielania zamówień publicznych;
 - e. zwiększenie kontroli Działu Zaopatrzenia i Zamówień Publicznych w zakresie poprawności stosowania przepisów ustawy Pzp oraz ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych poprzez:
 - wprowadzenie Centralnego Rejestru Zamówień Publicznych udzielonych przez UKW, prowadzonego przez Dział Zaopatrzenia i Zamówień Publicznych;
 - wprowadzenie obowiązku rejestrowania i umieszczania zapytań ofertowych na stronie internetowej UKW w Biuletynie Informacji Publicznej; czynności te dokonywałby Dział Zaopatrzenia i Zamówień Publicznych.
- 5) Pismo okólne Rektora UKW Nr 2/U/2004/2005 z dnia 1 września 2005 r. w sprawie wprowadzenia wzorów umów zlecenia i umów o dzieło zawartych z pracownikami i osobami spoza uczelni na czynności związane z prowadzeniem zajęć dydaktycznych na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych, doktoranckich i podyplomowych oraz Pismo okólne Rektora UKW Nr 3/U/2004/2005 z dnia 1 września 2005 r. w sprawie

wprowadzenia wzorów umów zlecenia i umów o dzieło zawartych z pracownikami i osobami spoza uczelni na czynności związane z prowadzeniem działalności naukowo-badawczej oraz czynności administracyjne, obsługi i inne.

Zakres zalecanych zmian obejmował ponowne zdefiniowanie zasad i etapów kontroli merytorycznej i formalnej wykonania umowy. W wyniku przeprowadzonych prac, obszar ten został poddany modyfikacjom, aczkolwiek zasadnym będzie podjęcie dalszych działań, mających na celu optymalizację schematu w zakresie zawierania, realizacji i rozliczania umów zlecenia i umów. Weryfikację merytoryczną i formalną umów należy z całą pewnością powierzyć osobom, które faktycznie uczestniczą w procesie ich realizacji. Nadmienić należy, iż zarządzeniem Rektora UKW Nr 122/2012/2013 z dnia 26 września 2013 r. w *sprawie wprowadzenia zasad tworzenia preliminarzy przychodów i kosztów związanych z prowadzeniem studiów niestacjonarnych, podyplomowych i innych form kształcenia oraz dysponowania środkami Funduszu Komercyjnego*, zostały wprowadzone nowe wzory umów cywilnoprawnych dla pracowników UKW oraz osób niebędących pracownikami UKW w zakresie związanym z prowadzeniem zajęć dydaktycznych. Dodatkowo w ramach działań zmierzających do pełnego uregulowania tego obszaru, na mocy pisma okólnego Rektora UKW Nr 20/2013/2014 z dnia 3 marca 2014 r. wprowadzono wzory *protokołów odbioru oraz przekazania dzieła wykonanego na podstawie umowy o dzieło*. Regulują one zarówno przekazanie dzieła o materialnym i niematerialnym charakterze i dotyczą wzorów umów o dzieło wprowadzonych w życie pismami okólnymi Rektora UKW Nr 2/U/2004/2005 i 3/U/2004/2005;

- 6) Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, wprowadzony zarządzeniem Rektora UKW Nr 22/2010/2011 z dnia 28 lutego 2011 r. w *sprawie regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych*.

Zakres wymaganych zmian odnosił się do dostosowania zapisów do obowiązujących przepisów prawa oraz uwzględnienia obiegu wniosków w systemie elektronicznym.

Zalecenia w tym obszarze zostały w pełni zrealizowane. Wprowadzony został nowy Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Nastąpiło to na mocy zarządzenia Rektora UKW Nr 67/2012/2013 z dnia 29 kwietnia 2013 r. w *sprawie: regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych*. Dostosowano Regulamin do zmienionych przepisów ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych oraz do obowiązujących w Uczelni praktyk i mechanizmów postępowania w tym zakresie.

- 7) Instrukcja przesyłania w wersji elektronicznej treści wewnętrznych aktów prawnych oraz komunikatów wewnętrznych w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego, wprowadzona w życie zarządzeniem Rektora UKW Nr 33/2005/2006 z dnia 10 marca 2006 r.

Wymagany zakres zmian dotyczył aktualizacji całego dokumentu i dostosowania jego treści do planowanych zmian w zakresie publikowania i rozsyłania treści wewnętrznych aktów prawa, jak również prowadzenia korespondencji drogą elektroniczną.

Opis przeprowadzonych w tym obszarze prac został już przedstawiony w niniejszym modelu. Dodatkowo w celu usprawnienia prowadzenia korespondencji wewnętrznej w wersji elektronicznej, sformalizowane zostały zasady korzystania ze służbowej poczty elektronicznej. Jednak wydaje się oczywiste, iż dopiero zmiana Instrukcji w zakresie wprowadzenia formalnych zasad zapoznawania się z publikowanymi treściami, które będą uwzględniać mechanizmy dostępne ESOD (proces publikacji i obsługi wewnętrznych aktów prawnych), pozwoli na pełne zrealizowanie przyjętych w tym obszarze założeń.

Przeprowadzona analiza wewnętrznych aktów prawnych wykazała, iż poza wymienioną powyżej materią, w życie został wprowadzony szereg innych regulacji, istotnych z punktu widzenia zarządzania pracą Uniwersytetu. Składają się na nią m.in.:

- 1) *Instrukcja kasowa UKW*, wprowadzona w życie zarządzeniem Rektora UKW Nr 55/2013/2014 z dnia 1 kwietnia 2014 r. Określone są w niej warunki, jakie muszą być spełnione przy prowadzeniu gospodarki kasowej w Uczelni, zasady i wymagania dotyczące ochrony wartości pieniężnych, a także zasady sporządzania dokumentów kasowych i ich obiegu;
- 2) zarządzenie Rektora UKW Nr 10/2013/2014 z dnia 29 października 2013 r. w sprawie *wprowadzenia Zasad odpowiedzialności materialnej pracowników, powierzania mienia oraz postępowania w razie szkody w mieniu Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego*. Dzięki przyjętym rozwiązaniom, pracodawca ma możliwość dochodzenia wobec pracownika ewentualnych roszczeń za wyrządzoną szkodę. Sformalizowana została ponadto procedura postępowania w razie stwierdzenia szkody lub niedoboru powstałego w wyniku przeprowadzenia inwentaryzacji. Dodać należy także, iż aktualizacji poddano również zasady inwentaryzacji składników majątku Uczelni. Nastąpiło to na mocy zarządzenia Rektora UKW Nr 27/2012/2013 z dnia 2 stycznia 2013 r. w sprawie *wprowadzenia Instrukcji inwentaryzacji składników majątku UKW*;
- 3) zarządzenie Rektora UKW Nr 49/2013/2014 z dnia 10 marca 2014 r. w sprawie *zasad i trybu oraz czynności związanych ze wszczęciem, prowadzeniem oraz zakończeniem*

likwidacji składników majątkowych w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego Jest ono niezwykle istotne z punktu widzenia skutecznego i efektywnego zarządzania Uczelnią.

- 4) zarządzenie Rektora UKW Nr 108/2012/2013 z dnia 12 sierpnia 2013 r. w sprawie *wprowadzenia Regulaminu dotyczącego zasad wynajmowania powierzchni reklamowych na UKW w Bydgoszczy* oraz zarządzenie Rektora UKW Nr 111/2012/2013 z dnia 16 września 2013 r. w sprawie *wprowadzenia zasad wynajmu lokali mieszkalnych znajdujących się w zasobach UKW w Bydgoszczy*. Wskazane unormowania są bardzo istotne z punktu widzenia ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. W myśl jej przepisów naruszeniem dyscypliny jest m.in. nieustalenie, niepobranie, niedochodzenie lub niezgodne z przepisami umorzenie należności. Stąd też wynika konieczność formalnej regulacji tych materii. Obydwa zarządzenia w sposób szczegółowy normują w związku z tym zasady wynajmu, wysokość opłat (czynszu najmu), jak również inne niezbędne elementy w tym zakresie;
- 5) zarządzenie Rektora UKW Nr 68/2012/2013 z dnia 29 kwietnia 2013 r. w sprawie *wprowadzenia instrukcji regulujących zagadnienia ochrony danych osobowych oraz pracy w systemach informatycznych służących do przetwarzania danych osobowych w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego*. Wprowadzona na mocy ww. zarządzenia polityka bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych określa zasady postępowania, stosowane środki techniczne i organizacyjne mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa w zakresie ochrony danych osobowych. Dotyczy to zarówno danych w zbiorach tradycyjnych jak i systemach informatycznych. Z kolei instrukcja zarządzania systemami informatycznymi normuje procedury dotyczące zasad pracy i zachowania bezpieczeństwa podczas pracy z nimi, także podczas przetwarzania w nich danych osobowych;
- 6) zarządzenie Rektora UKW Nr 51/2013/2014 z dnia 19 marca 2014 r. w sprawie *wprowadzenia wzorów arkuszy oceny okresowej nauczycieli akademickich Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego*. Obowiązek oceny pracowników uczelni publicznej będących nauczycielami akademickimi wynika wprost z ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym oraz przepisów Statutu UKW. Przyjęcie oraz zatwierdzenie przez jednostki wzorów arkuszy, uwzględniających specyfikę naukowo-badawczą danej jednostki, pozwala na przeprowadzenie oceny przy pomocy obiektywnych oraz sprawiedliwych kryteriów. Analizując zapisy Statutu dotyczące oceny nauczycieli akademickich, jak również biorąc pod uwagę pewną konsekwencję, konieczne wydało się również sformalizowanie w analogiczny sposób kwestii wzorów arkuszy oceny nauczycieli akademickich w jednostkach międzywydziałowych, ogólnouczelnianych i

Bibliotece Głównej. Nastąpiło to na mocy zarządzenia Rektora UKW Nr 78/2013/2014 z dnia 10 czerwca 2014 r., zmieniającego zarządzenie, o którym mowa powyżej.

Istotnym rozwiązaniem z punktu widzenia zarządzania pracą Uczelni było także przyjęcie zasady *bezpośredniego stosowania uchwał Senatu UKW w wewnętrznej administracji Uczelni*. Nastąpiło to wraz z wydaniem pisma okólnego Rektora UKW Nr 44/2012/2013 z dnia 17 czerwca 2013 r. Do momentu wdrożenia ww. pisma okólnego uchwały Senatu UKW były wprowadzane w życie odpowiednim zarządzeniem bądź pismem okólnym, które w rzeczywistości powielają regulacje przyjęte w uchwałach. Odejście od tej zasady, poprzez przyjęcie nowego rozwiązania wynika m.in. z obowiązku publikowania wszystkich wewnętrznych aktów prawnych, w tym również uchwał Senatu z wykorzystaniem narzędzi IT. Ponadto przyjęty mechanizm ma z całą pewnością wpływ na usprawnienie i zwiększenie wydajności i podniesienie jakości pracy. Nadmienić należy także, iż w określonych przypadkach delegacja zawarta w uchwale, może obecnie upoważniać Rektora do wydania stosownego zarządzenia bądź pisma okólnego, precyzującego określone w uchwałach kwestie.

8 Rekomendacje

Pomimo wprowadzenia w życie szeregu unormowań, regulujących w sposób formalny funkcjonowanie Uniwersytetu i mających wpływ na realizowane w jego obszarze działania, należy stwierdzić, iż istnieje jeszcze wiele obszarów, które muszą zostać systematycznie poddawane modyfikacji, m.in. poprzez optymalizację procesów (głównie procesów wspierających) w nich zachodzących. Przyjęcie stosownych rozwiązań, wynikających z przepisów zewnętrznych, może przyczynić się w istotny sposób do rozwoju Uniwersytetu i poprawy jakości jego funkcjonowania. Wypracowując określone mechanizmy należy brać pod uwagę możliwości, jakie obecnie dostarczają wdrożone w UKW (w obszarze zintegrowanego systemu informatycznego) narzędzia IT. W oparciu o przeprowadzone podczas realizacji Projektu analizy, sformułowane zostały następujące zalecenia dotyczące przyjęcia nowych mechanizmów w obszarze zarządzania pracą Uczelni. Zalecenia te powinny być konsekwentnie realizowane:

- 1) opracowanie i wdrożenie zasad zatrudniania pracowników niebędących nauczycielami akademickimi w UKW. Wprowadzenie takiej regulacji zapewniłoby realizację jednolitej polityki kadrowej Uczelni w sposób spójny, efektywny i kompleksowy. Przyjęte regulacje powinny określać m.in. dopuszczalne tryby postępowania, formy ogłoszeń,

sposoby przeprowadzania rekrutacji, ich charakter oraz sposób rozstrzygania konkursów. Konieczne również jest uwzględnianie aktualnego stanu kapitału ludzkiego, potrzeb oraz możliwości finansowych Uczelni w tym zakresie.

- 2) Opracowanie i wdrożenie procedury przeprowadzania oceny okresowej pracowników Uczelni niebędących nauczycielami akademickimi w zakresie wykonywania przez nich obowiązków pracowniczych wynikających z przepisów prawa. W procedurze powinien zostać określony sposób dokonywania okresowych ocen, okres za jaki ocena jest dokonywana, kryteria oraz skala ocen. Opracowany powinien zostać również wzór arkusza oceny. Zasady oceny pracowników powinny być dostosowane do potrzeb Uczelni i specyfiki jej funkcjonowania (z uwzględnieniem realizacji procesów wynikających z działalności podstawowej oraz działalności ją wspierającą), zaś kryteria oceny powinny być obiektywne, sprawiedliwe i odnosić się bezpośrednio do wywiązywania się pracownika z obowiązków na zajmowanym stanowisku. Należy dodać, iż oprócz oczywistej kwestii optymalizacji zakresów obowiązków powinny zostać określone jasne i mierzalne oraz osadzone w konkretnych odcinkach czasu cele dla poszczególnych komórek organizacyjnych.
- 3) Rozważnie wdrożenia mechanizmów planowania i rozliczania pracy dla poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych oraz stanowisk samodzielnych w korelacji z realizowaną w Uczelni strategią. Formułowanie jasnych i precyzyjnych celów w określonej perspektywie czasowej oraz definiowanie mierników, jakimi wykonanie tych celów będzie weryfikowane, będzie niewątpliwie stanowiło istotne wsparcie w procesie skutecznego i efektywnego zarządzania pracą dając jednocześnie pracownikom czytelną informację w zakresie stawianych przed nimi (jak i przed całymi zespołami) oczekiwań.
- 4) Opracowanie jednolitych standardów (np. metodyki) w zakresie zarządzania przedsięwzięciami projektowymi. Standardy te powinny uwzględniać ciągły monitoring uzasadnienia biznesowego, jakości dostarczanych w ramach realizacji prac projektowych produktów, kosztów oraz ryzyka. Powinny również umożliwiać analizę postępu prac oraz wszelkich zdiagnozowanych odchyleń.
- 5) Zaangażowanie w proces zarządzania ryzykiem w Uniwersytecie wszystkich jednostek i komórek organizacyjnych oraz stanowisk samodzielnych. Zasady zarządzania ryzykiem wprowadzono zarządzeniem Nr 60/2011/2012 Rektora UKW z dnia 2 kwietnia 2012 r. w sprawie *wprowadzenia i funkcjonowania w Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego systemu zarządzania ryzykiem*. Dokument ten określa m.in. zasady i techniki identyfikacji

ryzyka, jego oceny i analizy oraz podejmowania działań w zakresie reakcji na ryzyko. Wymóg wdrożenia procesu zarządzania ryzykiem na Uczelni wynika z obowiązku nałożonego na kierowników jednostek sektora finansów publicznych w ustawie o finansach publicznych, w zakresie wdrożenia kontroli zarządczej w kierowanych jednostkach. W tej chwili proces ten nie obejmuje jednak wszystkich obszarów działalności Uczelni – realizowany jest m.in. na potrzeby *Strategii Rozwoju UKW na lata 2011 – 2015*, projektu *Program rozwoju Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego*, na potrzeby zadań i projektów realizowanych przez Dział Informatyzacji oraz na etapie opracowywania planu audytu wewnętrznego. Proces ten musi objąć swoim zakresem wszystkie aspekty związane z działalnością Uniwersytetu, ponieważ wiele z nich w sposób bezpośredni lub pośredni bierze udział w realizacji celów Uczelni. Należy pamiętać o indywidualnej specyfice poszczególnych obszarów funkcjonowania Uczelni, która będzie przekładać się na rodzaj i charakter występujących i nazwanych zagrożeń. Niewątpliwie dobrze zorganizowany, sprawnie funkcjonujący i na bieżąco walidowany proces zarządzania ryzykiem, który dostarcza wiarygodnej, rzetelnej i terminowej informacji na temat zidentyfikowanych zagrożeń jest cennym narzędziem wykorzystywanym w obszarze operacyjnego zarządzania pracą Uczelni. Należy jedynie mieć na uwadze, że:

- a. identyfikacja ryzyk nie ma na celu ujawnienia i napiętnowania słabości czy błędów, lecz tylko i wyłącznie uchronienie Uniwersytetu oraz także w niektórych przypadkach jego klientów i kontrahentów od negatywnych skutków potencjalnego ich wystąpienia (ryzyko spełnione),
 - b. zarządzać ryzykiem należy w sposób ciągły, a proces ten powinien rozwijać się i funkcjonować wraz z całą organizacją, płynnie reagując na zmiany zachodzące zarówno w Uczelni jak i jej otoczeniu,
 - c. zarządzanie ryzykiem nie powinno być wdrożone tylko i wyłącznie na czas kryzysu, ponieważ ryzyka występują również w czasie trwania korzystnej koniunktury.
- 6) Opracowanie i wdrożenie zasad wynajmu pomieszczeń i powierzchni w obiektach UKW. W procedurze należałoby określić szczegółową procedurę związaną z wynajmem m.in. poprzez wskazanie osoby lub osób upoważnionych do podejmowania działań w tym zakresie, zasady ustalania odpłatności oraz wysokość stawek i ewentualne zasady zwalniania z opłat. Przyjęcie tych rozwiązań dopełniałoby obowiązujące uregulowania w podobnej materii, o których mowa była we wcześniejszej części Raportu, tj. *Regulaminu*

dotyczącego zasad wynajmowania powierzchni reklamowych oraz Zasad wynajmu lokali mieszkalnych znajdujących się w zasobach UKW.

- 7) Opracowanie i wdrożenie zasad nadzoru nad projektami finansowanymi lub współfinansowanymi z funduszy strukturalnych. Opracowane mechanizmy powinny określać uprawnienia i obowiązki Biura Funduszy Europejskich i Współpracy z Regionem (BFEWR) w tym zakresie, jako komórki odpowiedzialnej za przygotowywanie wniosków oraz koordynację i wspomaganie innych jednostek. W ramach tego mechanizmu istotne wydaje się zdefiniowanie procedury składania wniosków do BFEWR, procedury realizacji projektów po uzyskaniu finansowania lub współfinansowania, a także kwestie związane z prawidłowym rozliczeniem finansowym projektu, jego kontroli oraz przechowywania dokumentacji.
- 8) Opracowanie i wdrożenie zasad określających sposób realizacji i wykonania przedmiotu umowy oraz ustalania, naliczania i egzekucji kar umownych z tytułu nierzetelnie realizowanych umów na dostawy i usługi. Jednym z zadań zapisów formułowanych w umowach na dostawy lub usługi jest należyte zabezpieczenie interesu Zamawiającego, dzięki czemu ma on otrzymać przedmiot umowy zgodny z oczekiwaniami, wolny od wad i w terminie pozwalającym zrealizować zamierzone cele i zadania. Wspomniane zapisy w zależności od przedmiotu umowy, jego charakteru i specyfiki powinny dać możliwość skutecznego dochodzenia roszczeń w przypadku uchylenia się wykonawcy od rzetelnego wykonania przyjętych w umowie zobowiązań. W związku, z czym niezwykle istotnym jest tu fakt dołożenia należytej staranności po stronie Zamawiającego w zakresie udokumentowania sposobu spełnienia przez wykonawcę warunków umowy. Dotyczy to m.in. formalnego odbioru poprzez potwierdzenie na fakturze lub liście przewozowym daty dostawy, faktu zgodności otrzymanych towarów z zamówieniem, weryfikacji poprawności cen, egzekwowania realizacji okresowych przeglądów lub też odbiorów gwarancyjnych i pogwarancyjnych np. w przypadku przedsięwzięć remontowo – budowlanych. Każdy przypadek udokumentowanego niedopełnienia warunków umowy powinien być zgłoszony wykonawcy i powinny zostać naliczone kary przewidziane w umowie. Zagadnienie dochodzenia roszczeń z tytułu kar umownych jest niezwykle istotne, gdyż w świetle obowiązujących przepisów ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych nieustalenie należności, niepobranie i niedochodzenie należności lub niezgodne z przepisami umorzenie należności przez Uniwersytet stanowi naruszenie tej dyscypliny. Stąd też wynika dalsza potrzeba formalnego uregulowania tego obszaru w taki sposób, aby wszystkie jednostki i komórki

organizacyjne UKW miały wiedzę na temat zasad Monitorowania przebiegu realizacji konkretnych umów oraz ewidencjonowania i egzekwowania kar przewidzianych w umowach. Stosowna procedura powinna określać ścieżkę obiegu dokumentów od chwili stwierdzenia wystąpienia podstawy roszczenia do windykacji należności.

- 9) Opracowanie i wdrożenie ujednoliconych zasad zawierania umów cywilnoprawnych. W umowach cywilnych podpisywanych przez Uniwersytet z podmiotami trzecimi należy stwierdzić, że mimo wykorzystywania wielu wzorów umów zawierających poprawne merytorycznie zapisy dotyczące przedmiotów ich wykonania, brak jest w Uniwersytecie jednolitej bazy wzorów umów, która umożliwiałaby należytą analizę dostępnych możliwości zawarcia korzystnego z punktu widzenia Uczelni kontraktu. Należy ponadto stworzyć efektywną i jednolitą procedurę uzgadniania/konstrukcji treści umów, biorącą pod uwagę współpracę zespołu radców prawnych (w wielu przypadkach również jednostki odpowiedzialnej za realizację i nadzór nad przepisami Pzp w UKW) i przedstawicieli poszczególnych jednostek Uniwersytetu.. Analiza prowadzona w Uniwersytecie wykazała występowanie w przeszłości praktyk, związanych z próbami uzyskania akceptacji konkretnego projektu umowy cywilnoprawnej w trybie ad hoc. Takie działanie co do zasady zabezpieczenia interesów Uniwersytetu należy uznać za niedopuszczalne. Zaobserwowano również w przeszłości występowanie problemów związanych z prawidłowym określeniem komparacji umowy, zwłaszcza stron, oraz sprawdzeniem ich należytej reprezentacji. Okoliczności te skłaniają do podjęcia działań mających na celu zapewnienie:
- a. optymalizację procesu zarządzania umowami cywilnoprawnymi;
 - b. stworzenie ogólnouniwersyteckiej platformy wzorów umów, ewentualnie katalogu klauzul niezbędnych w poszczególnych umowach, które ujednolicią zasady odstępowania od umowy, wysokość naliczonych kar umownych;
 - c. wypracowanie procedury akceptacji umowy przez radcę prawnego (np. najpierw porada jaki wzór, ocena z komentarzami w sieci, akceptacja poprawek przez osobę zlecającą, sporządzenie gotowego wzoru przez radcę, wydrukowanie i podpisanie – z zachowaniem ścieżki uniemożliwiającej „przemycania” nieautoryzowanych treści).

Wykaz sprawozdań/raportów/analiz

Tytuł/przedmiot sprawozdania, raportu lub analizy*	Instytucja, dla której dane są przygotowywane		Częstotliwość opracowywania danych	Uwagi
	Wewnętrzna	Zewnętrzna		
Dział Zaopatrzenia i Zamówień Publicznych				
Roczne sprawozdanie o udzielonych zamówieniach Druk ZP-SR1		Urząd Zamówień Publicznych	raz w roku – do 1 marca	
Biuro ds. Jakości Kształcenia				
Raporty dotyczące zapewniania jakości kształcenia	Prorektor ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia, Senat UKW Komisja Senacka ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia Kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni, Rady Wydziałów Komisje Wydziałowe ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia, Zespoły ds. Jakości Kształcenia	Polska Komisja Akredytacyjna	raz w roku i co 4 lata (duży podsumowujący cała kadencję działalność Zespołów jakości kształcenia)	na podstawie danych przekazywanych przez Wydziałowe Jednostki oraz Zespoły Ogólnouczelniane
Raporty dotyczące oceny pracy	Prorektor ds. Dydaktycznych i	Polska Komisja	raz w roku i co 4 lata	na podstawie ankiet

wykładowców	Jakości Kształcenia, Senat UKW Komisja Senacka ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia Kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni, Rady Wydziałów Komisje Wydziałowe ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia, Zespoły ds. Jakości Kształcenia	Akredytacyjna		uzupełnianych w USOS
Raporty dotyczące oceny pracy jednostek administracyjnych obsługujących studentów	Prorektor ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia, Senat UKW Komisja Senacka ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia Kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni, Rady Wydziałów Komisje Wydziałowe ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia, Zespoły ds. Jakości Kształcenia	Polska Komisja Akredytacyjna	raz w roku i co 4 lata	na podstawie ankiet uzupełnianych w USOS
Raporty dotyczące oceny jakości kształcenia według wzoru PKA	Prorektor ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia, Senat UKW Komisja Senacka ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia	Polska Komisja Akredytacyjna	raz w roku i co 4 lata	np. ocena systemu rekrutacji, konsultowania programów kształcenia, systemu informatycznego dla studentów i

	Kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni, Rady Wydziałów Komisje Wydziałowe ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia, Zespoły ds. Jakości Kształcenia			wykładowców i inne
Raport zlecane przez Prorektora ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia, w wyniku udziału UKW w projektach.	Prorektor ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia, Senat UKW Komisja Senacka ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia Kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni, Rady Wydziałów Komisje Wydziałowe ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia, Zespoły ds. Jakości Kształcenia	Fundacja Rektorów Polskich, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Instytut Badań Edukacyjnych	w zależności od potrzeb	Uzyskiwane są dane ze wszystkich Wydziałów i jednostek międzywydziałowych
Raport na temat monitorowania losów absolwentów	Prorektor ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia, Senat UKW Komisja Senacka ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia Kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni,	Polska Komisja Akredytacyjna Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Urząd miasta Bydgoszczy Urząd Marszałkowski województwa kujawsko-pomorskiego	raz w roku, co 3, 4, 5, 7 lat oraz na prośbę poszczególnych podmiotów	czekamy na wejście w życie rozporządzenia

	Rady Wydziałów Komisje Wydziałowe ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia, Zespoły ds. Jakości Kształcenia,	interesariusze zewnętrzni, absolwenci		
Raport z funkcjonowania procedur ogólnouczelnianych	Prorektor ds. Dydaktycznych i Jakości Kształcenia, Senat UKW Komisja Senacka ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia Kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni, Rady Wydziałów Komisje Wydziałowe ds. Dydaktyki i Jakości Kształcenia, Zespoły ds. Jakości Kształcenia,	Polska Komisja Akredytacyjna, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego,	w zależności od potrzeb nie rzadziej niż raz na rok	
Dział Dydaktyki				
S-10		GUS	raz w roku	
S-12		GUS	raz w roku	
Ranking Szkół Wyższych		Perspektywy	raz w roku	
Dane do podziału dotacji z budżetu państwa		Departament Finansowania Szkół Wyższych	raz w roku	
Dane dotyczące studentów i absolwentów UKW		Urząd Miasta	raz w roku	

Zakres kształcenia w specjalizacji nauczycielskiej prowadzonych na studiach wyższych		NIK	raz w roku	
Wykaz cudzoziemców		BUiWM	raz w roku	
Wykaz cudzoziemców		Straż graniczna	dwa razy w roku	
Formy kształcenia i doskonalenia nauczycieli		CODN	raz w roku	
EN-1 sprawozdanie o liczbie kandydatów przyjętych na studia		MNiSW	raz w roku	
Wykaz cudzoziemców przyjmowanych z pominięciem zasad rekrutacji obowiązujących obywateli polskich ze wskazaniem osób posiadających Kartę Polaka lub spełniających wymogi ustawy o repatriacji		MNiSW	raz w roku	
Dział Informatyzacji				
Raport końcowy i rozliczenie finansowe zakończonej w roku inwestycji z zakresu dużej infrastruktury badawczej		MNiSzW	1 raz w roku	Sprawozdanie jest sporządzane pod warunkiem otrzymania na dany rok dotacji na rozbudowę lokalnych sieci komputerowych.
Sprawozdanie z działalności Działu Informatyzacji w roku poprzednim	Dział Nauki		1 raz w roku	

Inspektorat BHP i P. Poż.				
Z-10 Sprawozdanie o warunkach pracy		GUS	corocznie	do 10 stycznia
Informacja o substancjach chemicznych, ich mieszaninach, czynnikach lub procesach technologicznych o działaniu rakotwórczym lub mutagennym		Państwowy Wojewódzki Inspektor Sanitarny	corocznie	do 15 stycznia
Informacja o substancjach chemicznych, ich mieszaninach, czynnikach lub procesach technologicznych o działaniu rakotwórczym lub mutagennym		Okręgowy Inspektor Pracy	corocznie	do 15 stycznia
ZUS IWA		ZUS	corocznie	tylko dział IV- Dział Płac
Analiza stanu bhp i ppoż.	J.M. Rektor		corocznie	do końca lutego. Rozp. Rady Ministrów z dn. 02.09.1997 r. w spr. służby bhp. Dz.U.97.109.704 ze zm.
Dział Rekrutacji i Spraw Studenckich				
Sprawozdanie o pomocy materialnej i socjalnej dla studentów i doktorantów S-11		GUS	1 raz w roku	
Sprawozdanie o stypendiach naukowych, studiach		GUS	1 raz w roku	

podyplomowych i doktoranckich oraz zatrudnieniu w szkołach wyższych, instytucjach naukowych i badawczych Dział 5. Niepełnosprawni doktoranci S-12				
Sprawozdanie o studiach wyższych Dział 5 i 6 S-10		GUS	1 raz w roku	
Informacja o liczbie studentów i uczestników studiów doktoranckich , za których szkoła wyższa / jednostka organizacyjna prowadząca studia doktoranckie opłaca składki na ubezpieczenia zdrowotne oraz o kwocie wydatków z tego tytułu		MNiSW	1 raz na pół roku	
Sprawozdania z wykonania planu rzeczowo- finansowego		MNiSW	1 raz w roku	
Dziekanaty, Instytuty				
Minimum kadrowe	Dziekan	Polon - MNiSzW	1 do roku	
Badania statutowe	Dział Nauki		1 do roku	
Sprawozdanie z działalności jednostki	Dział Nauki		1 do roku	
Sprawozdanie z podyplomówek		GUS	1 do roku	
Przygotowanie dokumentów do		PKA	Dla każdego kierunku	

kontroli Państwowej Komisji Akredytacyjnej			studiów co 4 lata	
Plany zakupów asortymentu dla sekretariatu	Dziekan		1 do roku	
Plany i wykorzystanie urlopów	Dział Kadr i Szkolenia		1 do roku	
Harmonogramy zajęć	Dziekan		1 do roku	
Plany studiów	Dziekan		(przy tworzeniu kierunku)	
Harmonogram sesji egzaminacyjnej	Prodziekan		2 razy do roku	

* ewentualny symbol nadany przez instytucję określającą wzór i treść dokumentu (np.GUS - ...)