

# ZINTEGROWANY MODEL ZARZĄDZANIA UNIwersytetem Gdańskim

## I. PODSTAWA OPRACOWANIA:

1. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.),
2. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego (Dz. U. Nr 253, poz. 1520),
3. Uchwała nr 25S/10 Senatu Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 25 lutego 2010 „Strategia Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego do roku 2020” z późn. zm.,
4. Uchwała nr 99/11 Senatu Uniwersytetu Gdańskiego z dnia 15 grudnia 2011 w sprawie zatwierdzenia koncepcji Modelu Zarządzania Uczelnią,
5. „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”, raport końcowy opracowany przez zespół pod kierunkiem prof. dra hab. Michała du Valla w Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011 – opracowanie rekomendowane przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

## II. CEL DZIAŁANIA:

Realizacja zadania 5.4. – Modernizacja Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uczelnią pod kątem aktualnych potrzeb i realizowanych zadań, zwiększenia niezawodności i poprawy efektywności, zdefiniowanego w ramach działania V – CELE I DZIAŁANIA W ZAKRESIE INFRASTRUKTURY MAJĄTKOWEJ I INFORMATYCZNEJ, wskazanego w załączniku nr 1 do Strategii rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego do roku 2020.

## III. ZAŁOŻENIA ZINTEGROWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA UNIwersytetem GDAŃSKIM

Do zilustrowania Zintegrowanego Modelu Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim wykorzystano model cybernetyczny, który obrazuje Uczelnię, jako miejsce, w którym następuje transformacja dostępnych na wejściu zasobów tj.:

1. potencjalne zasoby osobowe, w tym kadra naukowa i dydaktyczna, abiturienti, studenci, doktoranci, pracownicy administracji;

2. środki finansowe, w tym przekazywane przez MNiSW, NCBiR, NCN, FNP, fundusze strukturalne dla nauki i szkolnictwa wyższego (POIiŚ, POIG, POKL) i inne (w tym z kontraktów z instytucjami o charakterze komercyjnym i niekomercyjnym);
3. zasoby informacyjne – wszelkiego typu użyteczne dane pobierane z otoczenia, niezbędne do podejmowania decyzji;

i w rezultacie osiągnięcie efektów w postaci:

A. wyników badań naukowych

- skutkujących podniesieniem międzynarodowej konkurencyjności polskiej nauki oraz Uniwersytetu Gdańskiego;
- zwiększających efektywność kształcenia;
- komercjalizowanych dla celów gospodarki;
- służących rozwojowi społecznemu;

B. kształcenia przedsiębiorczych, innowacyjnie myślących absolwentów, zdolnych do odgrywania aktywnej roli w szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym, zdolnych do efektywnego uczenia się, dostosowywania do potrzeb rynku, a także kształtowania nowych trendów rozwoju społecznego i gospodarczego;

C. rzetelnej informacji przekazywanej interesariuszom, zgodnie z polityką informacyjną Uczelni, a także w wykonaniu, wymaganych na mocy stosownych przepisów prawa, obowiązków informacyjnych.

W obszarze transformacji nawiązano do podstawowych obszarów aktywności Uczelni, które zilustrowano na trzech poziomach zarządzania: strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Poziom strategiczny obejmuje wizję i misję Uniwersytetu Gdańskiego, a także obowiązującą Strategię Rozwoju. W obszarze strategicznym znalazły się również – ustrój i organy Uczelni, które odpowiadają za kreowanie i realizację Strategii.

Na poziomie decyzji taktycznych starano się nawiązać do konieczności budowania zdolności organizacyjnej Uniwersytetu oraz potrzeby pozyskiwania i tworzenia zasobów, a także kompetencji umożliwiających realizację średniookresowych celów Uczelni. Jako trzy podstawowe obszary, w których konieczne jest budowanie kompetencji wskazano: badania naukowe, dydaktykę oraz zarządzanie Uczelnią (gospodarkę własną).

Z uwagi na liczne sprzężenia zwrotne i synergie nie przypisywano zasobów do poszczególnych obszarów, traktując je jako łączny potencjał do realizacji celów taktycznych. Jako kluczowe zasoby i kompetencje kształtujące zdolność organizacji do realizacji przyjętej Strategii wskazano:

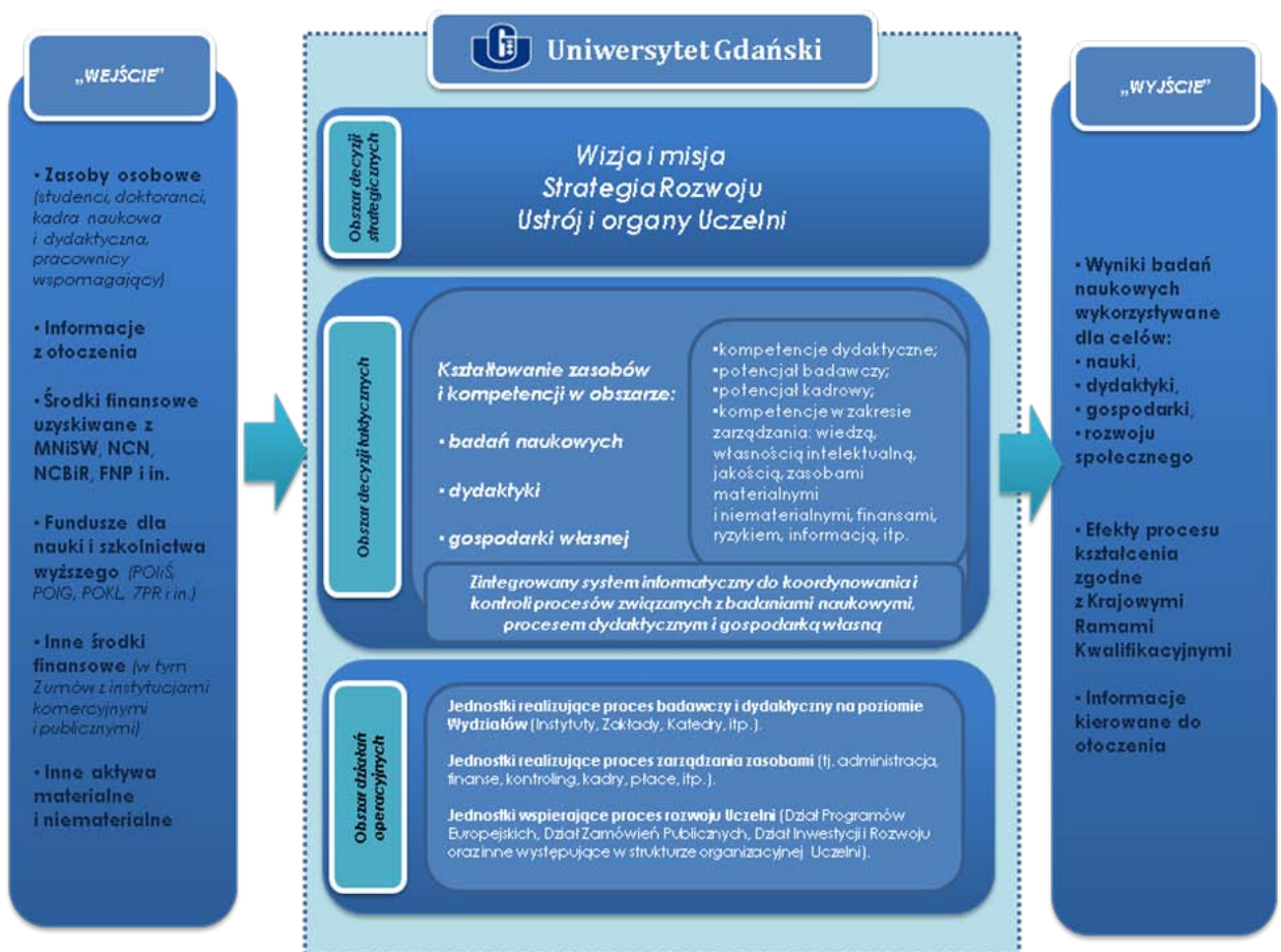
1. kompetencje dydaktyczne;
2. potencjał badawczy;

3. zasoby kadrowe;
4. kompetencje w zakresie zarządzania: wiedzą, wartością intelektualną, jakością kształcenia, zasobami materialnymi i niematerialnymi, zasobami finansowymi, ryzykiem, informacją itp.;
5. zasoby i narzędzia informatyczne, w szczególności zintegrowany system koordynowania i kontroli procesów związanych z badaniami naukowymi, procesem dydaktycznym i gospodarką własną oraz wymiany informacji z otoczeniem.

Poziom operacyjny to przede wszystkim procesy, które służą do realizacji celów strategicznych i taktycznych, realizowane przez podstawowe jednostki organizacyjne Uczelni.

Integralną częścią procesu wdrożenia Zintegrowanego Modelu Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim jest wdrożenie zarządzania jakością, które ma na celu m.in.:

1. wspieranie implementacji Strategii Rozwoju przyjętej przez Senat Uniwersytetu Gdańskiego;
2. poprawę sprawności realizacji procesów wewnętrznych Uczelni;
3. poprawę ogólnej efektywności działania Uczelni oraz efektywności poszczególnych procesów, poprzez ich monitorowanie;
4. poprawę przepływu informacji w ramach sprzężeń zwrotnych realizujących się między poszczególnymi elementami Zintegrowanego Modelu Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim.



Rys.1 – Koncepcja Zintegrowanego Modelu Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim

Z uwagi na złożoność relacji pomiędzy poszczególnymi elementami Modelu w dalszej części opracowania uwypuklono moduły istotne dla realizacji Strategii Uniwersytetu Gdańskiego w kontekście zmian w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym, przyjmując za podstawę opracowania schemat modułów modelu zarządzania Uczelnią postulowany w Raporcie końcowym „Modele zarządzania uczelniami w Polsce” opracowanym przez Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego. W przypadku Uniwersytetu Gdańskiego wyróżniono 10 modułów, (zob. rys. nr 2) w ramach których zdefiniowano modele dziedzinowe.



*Rys. 2 – Schemat modułów Zintegrowanego Modelu Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim*

Podstawę działań integracyjnych poszczególnych modułów stanowią ramy strategiczne nakreślone w Strategii Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego zaprezentowane w dalszej części opracowania.

## **WIZJA I MISJA UNIwersYTETU GDAŃSKIEGO**

Uniwersytet Gdański od powstania w 1970 roku kształtował własną strukturę i system działalności akademickiej, integrując pomorskie środowiska nauk humanistycznych, społecznych,

przyrodniczych i ścisłych. Do dziedzictwa akademickiego wniósł nowe trwałe elementy poznawcze i edukacyjne, stając się jednym z wiodących w kraju i rozpoznawalnym na świecie ośrodkiem badań naukowych i kształcenia, zarówno w obszarach określonych dewizą *in mari via tua*, jak i w innych stanowiących typowe pola aktywności naukowej nowoczesnych uniwersytetów.

Naczelnymi wartościami Uniwersytetu są: racjonalne dążenie do prawdy poprzez innowacyjne badania naukowe, podążanie za najlepszymi wzorcami nauki światowej, nowoczesne kształcenie służące rozwojowi cywilizacyjnemu i społecznemu, wzajemny szacunek i zaufanie, tolerancja dla różnorodności poglądów oraz solidarność całej społeczności akademickiej.

**Misja:** Posłannictwem Uniwersytetu jest kształcenie cenionych absolwentów wyposażonych we wszechstronną wiedzę, umiejętności i kompetencje niezbędne w życiu gospodarczo–społecznym opartym na wiedzy oraz wnoszenie trwałego wkładu w naukowe poznanie świata i rozwiązywanie jego istotnych współczesnych problemów.

**Wizja:** Kolejną dekadę rozwoju Uniwersytetu cechować będzie tworzenie nowej jakości w kształceniu, badaniach naukowych i współpracy z otoczeniem. Kształcenie obejmie szerszy wachlarz kierunków wzbogaconych o nowe wartościowe i użyteczne treści programowe przekazywane innowacyjnymi metodami nauczania. Badania naukowe będą realizowane zaawansowanymi metodami i obejmą nowe obszary tematyczne odpowiadające potrzebom współczesnego świata, kraju i regionu. Wzmacnianie potencjału rzeczowego i kapitału intelektualnego będzie się odbywać w ramach coraz intensywniejszych powiązań z partnerami zagranicznymi i krajowymi.

## **STRATEGIA UNIWERSYTETU GDAŃSKIEGO**

Kierunki rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego wyznacza Strategia Rozwoju Uniwersytetu przyjęta Uchwałą Senatu Uniwersytetu Gdańskiego nr 9/11 z dnia 24 lutego 2011 roku.

Strategia Uniwersytetu Gdańskiego jest wykładnią aspiracji rozwojowych środowiska akademickiego, oparta jest na diagnozie i analizie SWOT zawartej w wewnętrznym dokumencie z 2009 roku, służy koordynacji długookresowych działań w sferze badań i kształcenia, stanowi podstawę komunikowania się Uczelni z otoczeniem i nawiązywania więzi partnerskich oraz określa przesłanki ewaluacji przedsięwzięć inwestycyjnych, modernizacyjnych i organizacyjnych.

Strategia czerpie inspirację z idei formułowanych w pracach nad narodową strategią nauki, zaleceń polityki naukowo–badawczej Unii Europejskiej, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 oraz z rządowego raportu Polska 2030 z maja 2009 roku.

Kierunki rozwoju Uniwersytetu są komplementarne ze Strategią Rozwoju Województwa Pomorskiego oraz z pomorskimi inicjatywami bazującymi na potencjale naukowym, takimi jak

tworzenie regionalnych klastrów, czy kampanie promujące przedsiębiorczość, innowacyjność i kreatywność.

Strategia Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego zawiera następujące priorytety:

- kształcenie akademickie na światowym poziomie
- nowa jakość w badaniach naukowych i kreowaniu innowacji
- wzmocnienie kapitału intelektualnego uniwersytetu
- mobilność studentów i doktorantów
- powiększenie i modernizacja majątku Uczelni
- sprawna administracja i nowoczesne zarządzanie Uczelnią
- umocnienie więzi Uczelni z otoczeniem gospodarczym i społecznym Pomorza

## USTRÓJ I ORGANY UCZELNI

Uniwersytet Gdański działa w strukturze elekcyjno-bikameralnej<sup>1</sup> nakreślonej postanowieniami Statutu.

Organami kolegialnymi Uniwersytetu są Senat i rady wydziałów.

W skład Senatu Uniwersytetu wchodzi:

- 1) Rektor jako przewodniczący;
- 2) prorektorzy;
- 3) dziekani;
- 4) po dwóch przedstawicieli nauczycieli akademickich, wybranych z każdego wydziału, posiadających tytuł naukowy lub stopień naukowy doktora habilitowanego;
- 5) po jednym przedstawicielu pozostałych nauczycieli akademickich, wybranym z każdego wydziału;
- 6) przedstawiciele nauczycieli akademickich jednostek organizacyjnych innych niż wydziały, co najmniej po jednym przedstawicielu z każdej jednostki – łącznie cztery osoby);
- 7) przedstawiciele studentów i doktorantów z uwzględnieniem art. 61 ust. 3 Ustawy;
- 8) czterech przedstawicieli pracowników niebędących nauczycielami akademickimi.

Podstawą pracy Senatu jest jego regulamin.

Kompetencje Senatu określa Statut z wyjątkiem spraw uregulowanych w ustawie.

Organami jednoosobowymi Uniwersytetu są Rektor i dziekani.

Rektor kieruje działalnością Uniwersytetu i reprezentuje go na zewnątrz, wyznacza zakres działania i kompetencje prorektorów, jest przełożonym pracowników, studentów i doktorantów

---

<sup>1</sup> Model elekcyjno-bikameralny oznacza, że władze są powoływane w drodze wyborów, a obok Senatu istnieje inne ciało angażujące osoby z grona zewnętrznych interesariuszy tj. Konwent [zob.:] Modele zarządzania uczelniami w Polsce, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, s. 48.

Uniwersytetu, sprawuje nadzór nad jednostkami organizacyjnymi, podejmuje działania zapewniające właściwe funkcjonowanie Uniwersytetu.

Rektor podejmuje decyzje określone w art. 66 ust. 2 Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, a ponadto może:

- 1) powoływać komisje rektorskie;
- 2) powoływać pełnomocników;
- 3) przekazywać niektóre kompetencje określonym kierownikom jednostek organizacyjnych Uniwersytetu w formie upoważnień.

Do kompetencji i obowiązków dziekana należy:

- 1) kierowanie wydziałem i reprezentowanie go, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych dla Rektora;
- 2) zwoływanie posiedzeń rady wydziału i przewodniczenie im, z wyjątkiem posiedzeń, na których oceniana jest jego działalność;
- 3) zapewnianie realizacji uchwał rady wydziału;
- 4) wyznaczanie zakresu działania i kompetencji prodziekanów;
- 5) powoływanie komisji dziekańskich oraz pełnomocników dziekana;
- 6) dysponowanie środkami finansowymi wydziału, zgodnie z zasadami gospodarki finansowej Uniwersytetu;
- 7) sprawowanie nadzoru nad działalnością jednostek organizacyjnych wydziału;
- 8) podejmowanie działań niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania wydziału;
- 9) dbałość o przestrzeganie prawa oraz porządku i bezpieczeństwa na terenie wydziału;
- 10) zatwierdzanie szczegółowego planu zajęć prowadzonych na wydziale;
- 11) dokonywanie rozdziału zajęć dydaktycznych między jednostki organizacyjne wydziału;
- 12) podejmowanie decyzji dotyczących współdziałania w sprawach dydaktycznych z innymi wydziałami oraz pozawydziałowymi jednostkami organizacyjnymi;
- 13) wyrażanie zgody na prowadzenie zajęć dydaktycznych przez osoby niezatrudnione w Uniwersytecie;
- 14) pełnienie funkcji przełożonego wszystkich pracowników, doktorantów i studentów wydziału.

Organem koordynującym współpracę Uniwersytetu z regionem jest Konwent Uniwersytetu Gdańskiego. W skład Konwentu Uniwersytetu Gdańskiego wchodzi:

- 1) Rektor – jako przewodniczący;
- 2) Wojewoda Pomorski;
- 3) Marszałek Województwa Pomorskiego;
- 4) Przewodniczący Sejmiku Samorządowego Województwa Pomorskiego;
- 5) Prezydent Miasta Gdańska;
- 6) Prezydent Miasta Gdyni;

- 7) Prezydent Miasta Sopotu;
- 8) przedstawiciel organizacji pracodawców;
- 9) przedstawiciel Wojewódzkiego Urzędu Pracy;
- 10) przedstawiciel Kuratora Oświaty.

Rektor ma prawo imiennego zaproszenia do udziału w pracach konwentu pięciu dodatkowych członków.

Do kompetencji Konwentu Uniwersytetu Gdańskiego należy:

- 1) wyrażanie opinii o kierunkach rozwoju Uniwersytetu;
- 2) wyrażanie opinii w sprawie kierunków kształcenia i badań ważnych dla rozwoju Pomorza i kraju;
- 3) proponowanie i tworzenie rozwiązań promujących zatrudnianie absolwentów Uniwersytetu;
- 4) określanie priorytetowych obszarów współpracy naukowej i wdrożeniowej podmiotów gospodarczych oraz władz samorządowych z Uniwersytetem.

Szczegółowe uregulowania dotyczące poszczególnych organów Uniwersytetu Gdańskiego określone są w Statucie Uczelni.

## **ZAŁOŻENIA MODELOWE DOTYCZĄCE KSZTAŁTOWANIA ZASOBÓW I KOMPETENCJI**

### **OBSZAR BADAŃ NAUKOWYCH**

Sprawne zarządzanie badaniami w Uczelni wymaga uwzględnienia kilku podstawowych charakterystyk wpływających na złożoność procesu badawczego, takich jak:

- wielość i różnorodność źródeł finansowania badań;
- interdyscyplinarny charakter większości realizowanych projektów badawczych;
- realizowanie badań w ramach konsorcjów lub w ramach innych systemów partnerskich;
- rosnące wymagania narzucane przez krajowe i międzynarodowe standardy.

Z uwagi na różnorodność źródeł finansowania badań, realizacja Strategii Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego oraz przyjętych w niej celów, wymaga sprawnie funkcjonującej struktury organizacyjnej oraz Zintegrowanego Systemu Informatycznego, zapewniających skuteczne zarządzanie realizowanymi projektami badawczymi. W uczelni powinny istnieć jednostki, których zadaniem jest pomoc przy aplikowaniu o programy badawcze (różnego typu), pomoc przy ich



koordynowaniu, prowadzenie pełnej obsługi finansowej, komercjalizowanie badań w oparciu o wypracowane zasady oraz przygotowywanie sprawozdań zbiorczych.

W obszarze badań naukowych należy uwzględnić dwie perspektywy – perspektywę badacza/zespołu badawczego i perspektywę uczelni.

Biorąc pod uwagę perspektywę badacza wyróżnić można między innymi następujące źródła finansowania<sup>2</sup>:

- badania podstawowe – Narodowe Centrum Nauki;
- badania strategiczne i rozwojowe – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju;
- badania w zakresie nauk humanistycznych – Narodowy Program Rozwoju Humanistyki;
- badania zgodne z ogłoszonymi programami Ministra – np. program „Mobilność plus”;
- badania zgodne z programami UE – programy finansowane ze środków UE;
- badania zgodne z ramowymi programami UE – programy ramowe (finansowane ze środków UE);
- badania zgodne z programami FNP – programy Fundacji na rzecz Nauki Polskiej;
- badania zgodne ze Statutem i Strategią Rozwoju Uczelni – programy finansowane ze środków własnych uczelni;
- konkursy finansowane ze środków Ministra, o których mowa w art. 18 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. – programy finansujące badania naukowe prowadzone przez młodych naukowców;
- spółki celowe – programy finansowane przez biznes;
- spółka typu spin-off – przedsiębiorczość akademicka – spin-off;
- badania zlecone przez biznes, samorząd itp. – kontrakty pozyskane przez uczelnię.

Istotne jest, aby w uczelni istniał katalog tzw. dobrych praktyk oraz najczęściej popełnianych błędów przy ubieganiu się o fundusze na finansowanie badań. Analiza dobrych praktyk i niepowodzeń pozwala na wypracowanie sprawnych mechanizmów działań w tym zakresie.

Biorąc pod uwagę perspektywę uczelni ważne jest stworzenie struktury organizacyjnej umożliwiającej efektywne zarządzanie portfelem projektów badawczych od momentu aplikowania o środki finansowe do momentu ich uzyskania i końcowego rozliczenia (w tym m.in.: komercjalizacji wyników badań).

Działania uczelni zmierzające do zwiększenia efektywności badaczy w pozyskiwaniu środków zewnętrznych na finansowanie badań, w efekcie powinny przekładać się na poprawę wartości mierników takich jak: liczba uzyskiwanych patentów, tytułów i stopni naukowych, publikacji, wdrożeń, itp.

---

<sup>2</sup> Ibidem, str. 262.

## **OBSZAR DZIAŁALNOŚCI DYDAKTYCZNEJ**

Jednym z priorytetów Uniwersytetu Gdańskiego jest efektywne kształcenie studentów. Z tego powodu zarządzanie procesem dydaktycznym – czyli efektywne wykorzystanie materialnego i kadrowego potencjału Uczelni – stanowi podstawowe zadanie stojące przed każdą jednostką organizacyjną Uniwersytetu Gdańskiego. Elementem ułatwiającym koordynowanie działań w obszarze podniesienia jakości kształcenia są Krajowe Ramy Kwalifikacji. Określają one efekty kształcenia dla poszczególnych poziomów studiów, stając się punktem odniesienia dla wszelkich modyfikacji programów studiów.

Podstawą ustalania programów studiów przestają być standardy kształcenia dotyczące poszczególnych kierunków studiów zapisane w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 17 lipca 2007 roku. Autonomia w obszarze kształcenia wyraża się w określanych przez Senat Uczelni programach kształcenia opartych na Krajowych Ramach Kwalifikacji.

Zarządzanie procesem dydaktycznym musi zostać dostosowane do nowelizacji ustawy w zakresie:

- planowania (wychodzącego od opracowanej w uczelni oraz podstawowej jednostce organizacyjnej uczelni strategii rozwoju a uwzględniającego strategię rozwoju całego kraju, jak i regionu);
- organizowania (wprowadzenie Krajowych Ram Kwalifikacji sprawia, że w ciągu najbliższych lat wszystkie kierunki studiów będą musiały ulec przeorganizowaniu, by dostosować je do wymogów Krajowych Ram Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego);
- kierowania (istotnym elementem jest stałe uwzględnianie potrzeb i wymagań rynku pracy);
- kontrolowania (ze szczególnym uwzględnieniem konieczności stworzenia i doskonalenia uczelnianego systemu zapewniania jakości kształcenia).

Ze względu na kluczowe znaczenie dydaktyki dla funkcjonowania uczelni, zarządzanie nią w oczywisty sposób powinno łączyć się z pozostałymi sferami działania uczelni: badaniami naukowymi, zarządzaniem zasobami ludzkimi czy zasobami materialnymi.

## **MODEL ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ**

Bardzo istotny element Modelu Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim stanowi Zintegrowany System Informatyczny usprawniający analizę i przepływ informacji oraz efektywniejsze zarządzanie zmianami i koordynowanie pracy wszystkich elementów w ramach modelu zarządzania Uniwersytetem Gdańskim.

Docelowo Zintegrowany System Informatyczny powinien zawierać następujące elementy:

- Hurtownia danych;
- Platforma integracyjna;
- Moduły dziedzinowe tj.:

- moduł kadrowo–płacowy,
- moduł finansowo–księgowy,
- moduł zarządzania majątkiem,
- moduł obsługi dydaktyki,
- moduł zarządzania ryzykiem,
- moduł wspomagania badań naukowych,
- moduł zarządzania projektami,
- moduł zarządzania obiegiem dokumentów,
- moduł organizacyjno–prawny,
- moduł obsługi zamówień publicznych,
- moduł kontroli zarządczej.

Zintegrowany System Informatyczny służy do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania danych koniecznych do podejmowania decyzji we wszystkich obszarach działalności Uczelni. Podstawowym wyznacznikiem jakościowym systemu informatycznego dla Uczelni jest poziom integracji wymienionych modułów w jeden spójny system zarządzania. Oznacza to również, że każdy z procesów powinien być zdefiniowany, zarejestrowany, a tam gdzie to potrzebne wspomagany poprzez mechanizmy automatyzacji, parametryzacji, a także symulacji.

Architektura systemu informatycznego ma charakter dynamiczny, a jego istotą jest:

- dostosowanie do zmieniających się wymagań;
- ułatwienie wymiany informacji;
- dostęp do danych dający możliwość analizowania danych w wymaganych wymiarach i przekrojach, niezbędnych do podejmowania decyzji na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej;
- sprawne działanie mechanizmów integracji z systemami zewnętrznymi, w tym z systemem POL-on;
- elastyczny system tworzenia sprawozdań na potrzeby zarządzania Uczelnią jak również systemów zewnętrznych.

## **MODEL ZARZĄDZANIA KADRAMI**

Model Zarządzania Kadrami obejmuje narzędzia wspomagające wszystkie czynności kadrowe, począwszy od przyjęcia pracownika do pracy, poprzez przebieg jego zatrudnienia: awanse, urlopy, absencje chorobowe i inne, pełnione funkcje, nabywanie uprawnień pracowniczych, w tym wyliczanie okresów np. do dodatku za staż pracy, nagrody jubileuszowej czy też wpływ okresu mianowania na stanowisku asystenta lub adiunkta (tzw. „rotacja”), zmiana grupy pracowniczej, badania lekarskie (wstępne, kontrolne i okresowe), szkolenia, posiadane uprawnienia itp. po

rozwiązanie stosunku pracy: wydanie świadectwa pracy i inne. Implementacja systemu umożliwi funkcjonowanie Uczelni w oparciu o ujednoczone i usystematyzowane słowniki (istniejące i tworzone) w zakresie m.in. jednostek organizacyjnych, form rozwiązania/wygaśnięcia stosunku pracy, urlopów, adresów terytorialnych, stanowisk, specjalności, grup i podgrup pracowniczych. Integralną część Modelu Zarządzania Kadrami stanowi Obszar Płac obejmujący całość zagadnień związanych z wypłatą wynagrodzeń dla pracowników oraz osób spoza Uczelni, którzy świadczą pracę w ramach zawartych umów cywilno–prawnych lub mają inne prawa do wypłat.

Wdrażając Model Zarządzania Kadrami należy zwrócić uwagę na to, że w Uczelni pracowników dzieli się na dwie podstawowe grupy: nauczycieli akademickich i pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Stosunek pracy nawiązywany jest w Uczelni nie tylko na podstawie kodeksu pracy, ale także na podstawie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym (umowa o pracę, powołanie, mianowanie).

Usprawnienia istniejących procesów mających wpływ na poprawę efektywności zarządzania jakością w Uniwersytecie Gdańskim w obszarze kadr i płac powinny nastąpić poprzez między innymi wdrożenie Zintegrowanego Systemu Informatycznego, który zapewni w szczególności:

- przeprowadzenie wartościowania pracy umożliwiającego racjonalne zróżnicowanie stawek płac zasadniczych;
- uściślenie zasad (kryteriów) określania wysokości obligatoryjnych składników wynagrodzeń (np. dodatku funkcyjnego) należnych pracownikom;
- uściślenie zasad poziomego awansu płacowego dla poszczególnych grup pracowniczych poprzez opracowanie zestawu kryteriów;
- zwiększenie motywacyjnego charakteru systemu premiowania;
- wprowadzenie informatycznego systemu obsługi procesu oceny okresowej nauczycieli akademickich;
- pełną integrację systemu kadrowo – płacowego, co wyeliminuje wielokrotne wprowadzanie tych samych danych przez różne jednostki organizacyjne;
- możliwość rozliczeń z podmiotami zewnętrznymi, np. ZUS, US, GUS, POL-on;
- powiązanie z innymi modułami, np. moduł socjalny, moduł kształcenia;
- powiązanie z modułem budżetowania i controllingu oraz z hurtownią danych;
- analizowanie danych w przedziałach czasowych i kosztowych;
- zachowywanie historii danych ze znacznikiem czasowym;
- możliwość przeprowadzania analiz finansowych w różnych przekrojach;
- elektroniczną ewidencję czasu pracy, co ułatwi rozliczanie kart pracy pracowników obsługi oraz osób zatrudnionych w projektach;
- powiązanie systemu płacowego i kadrowego z pełnym rejestrem wszystkich umów wraz z budżetami;

- zwiększony zakres samoobsługi pracowniczej, np. dostęp do pełnej kartoteki płacowej umożliwi samodzielne wpisanie średnich zarobków na wnioskach z Działu Pracowniczych Spraw Socjalno-Bytowych;
- możliwość nadania uprawnień konkretnemu użytkownikowi (np. do grupy osób, wybranych funkcjonalności).

Konieczne jest również wprowadzenie zmian w organizacji obiegu dokumentów, a także w instrukcji obiegu dokumentów, które spowodują, że dokumenty będą mogły być wprowadzane w miejscu ich powstania i automatycznie pojawią się w module kadrowo-płacowym.

## **MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ**

Model Zarządzania Wiedzą wyznacza ramy organizacyjne i funkcjonalne dla integrowania zasobów wiedzy, ich rozwoju, udostępniania oraz dzielenia się wiedzą, a w konsekwencji do kreowania kultury organizacyjnej opartej na wiedzy. Integruje on szereg elementów opisanych w niniejszym opracowaniu i ma na celu zwiększenie efektywności przepływu informacji w różnych obszarach aktywności Uczelni. W obszarze Zarządzania Wiedzą w procesie badawczym:

- zminimalizuje czas poświęcany przez pracowników naukowych na czynności administracyjne związane z procesem badawczym;
- ułatwi planowanie badań (redukcję dublowania się kierunków i problematyki badań);
- ułatwi poszukiwanie partnerów zewnętrznych do prowadzenia oraz współfinansowania badań;
- podniesie efektywność w komercjalizacji wyników badań;
- pozwoli na gromadzenie danych umożliwiających ocenę wpływu publikacji pracowników Uczelni na rozwój poszczególnych dyscyplin naukowych i możliwość kształtowania pożądanych nawyków publikacyjnych pracowników naukowych i zespołów badawczych;
- umożliwi ocenę aktywności pracowników i zespołów badawczych.

Istotnym elementem Modelu Zarządzania Wiedzą w procesie badawczym jest portal uczelniany wspomagający zarządzanie procesem badawczym, zapewniający spersonalizowany dostęp do określonych zasobów systemu oraz umożliwiający komunikowanie się i dzielenie wiedzą wewnątrz społeczności akademickiej badaczy, a także z partnerami zewnętrznymi (portale, fora dyskusyjne, blogi). Portal ten jest również źródłem informacji na temat podstawowych aktów prawnych dotyczących finansowania nauki i organizacji badań naukowych, kompleksowej informacji o konkursach na granty, wzorach wniosków o finansowanie projektów badawczych, a także umów z partnerami zewnętrznymi.

W Modelu Zarządzania Wiedzą w procesie dydaktycznym główny nacisk kładzie się na:

- gromadzenie danych pozwalających na określenie popularności poszczególnych kierunków kształcenia;
- ułatwienie planowania kierunków i redukcję dublowania się kierunków i programów;
- zapewnienie możliwości samokształcenia;
- zminimalizowanie czasu poświęconego przez pracowników naukowo–dydaktycznych na czynności administracyjne związane z procesem dydaktycznym (m.in. sprawozdawczości w zakresie realizacji pensum dydaktycznego).

Elementami Modelu Zarządzania Wiedzą w procesie dydaktycznym w Uniwersytecie Gdańskim są m.in. Portal Nauczyciela funkcjonujący w ramach Portalu Pracowniczego oraz Portal Studenta.

Komunikacja z kandydatami odbywa się za pośrednictwem systemu Internetowej Rejestracji Kandydatów. System ten:

- wpływa na podwyższenie jakości obsługi kandydatów poprzez zapewnienie zintegrowanego i jednolitego dostępu do informacji o ofercie edukacyjnej Uczelni;
- ułatwia podejmowanie decyzji związanej z wyborem ścieżek kształcenia;
- skraca czas konieczny na czynności administracyjne związane z procesem rekrutacyjnym.

## **MODEL ZARZĄDZANIA WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ**

Uniwersytet aktywnie wspiera obrót własnością intelektualną, zarówno w obszarze realizacji swojej misji na rzecz rozwoju jak i transferu technologii. Jedną z metod realizacji powyższych zamierzeń jest zakładanie nowych spółek z udziałem pracowników Uniwersytetu Gdańskiego. Uczelnia wspiera powstawanie takich spółek, jeżeli istnieją przesłanki wskazujące, iż jest to właściwa forma osiągnięcia wspomnianych wyżej celów.

Ramy organizacyjne i prawne do tworzenia spółek oraz zarządzania własnością intelektualną stanowią odpowiednie akty normatywne takie jak: Regulamin tworzenia spółek spin-off w Uniwersytecie Gdańskim, Regulamin ochrony własności intelektualnej w Uniwersytecie Gdańskim oraz Zarządzenie Rektora w sprawie wzoru umowy o przeniesienie praw do wyników pracy naukowo–badawczej/dyplomowej.

Komercjalizacja wyników badań służy przede wszystkim rozpowszechnianiu i promowaniu korzystania z uniwersyteckiej własności intelektualnej, ale może być również istotnym źródłem dochodów dla Uczelni i twórców (badaczy). Wdrożenie Modelu Zarządzania Własnością Intelektualną zgodnie ze współczesnymi wymaganiami gospodarki rynkowej i ustawodawstwa szkolnictwa wyższego stanowi przesłankę do powołania spółki celowej zajmującej się całością spraw związanych z ochroną wyników badań przekazanych jej do komercjalizacji przez Uczelnię. Stanowi ona istotny

element łączący Zintegrowany Model Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego z otoczeniem gospodarczym.

## **MODEL ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA**

Jakość jest kluczowym instrumentem konkurowania między uczelniami, zaś Model Zarządzania Jakością Kształcenia powinien wzmacniać potencjał zasobowy Uczelni, przyczyniając się tym samym do zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia przez nią sukcesu na rynku usług edukacyjnych, w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Jakość jest przy tym rezultatem pracy wszystkich pracowników Uczelni.

Dużo szersza autonomia programowa Uczelni wynikająca ze zmiany ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym musi być ściśle powiązana z wieloma aspektami funkcjonowania Uniwersytetu, przede wszystkim z charakterem i rodzajem prowadzonych w Uczelni badań naukowych i zajęć dydaktycznych. Istotnym elementem modelu są sprzężenia zwrotne w obrębie badań naukowych i kształcenia. Nie ma bowiem mowy o wysokiej jakości kształcenia bez wysokiej jakości badań naukowych. Te elementy w ramach struktury muszą być ze sobą powiązane. Nie tylko jednak interesariusze wewnętrzni kształtują rozwój Uczelni. Duże znaczenie mają czynniki, na które Uniwersytet nie ma wpływu, takie jak demografia, preferencje pracodawców czy wreszcie wybory kandydatów na studia, w tym decyzje o studiach za granicą. W związku z powyższym konieczne jest ciągle doskonalenie narzędzi umożliwiających ocenę jakości, dzięki którym władze Uczelni będą w stanie w sposób szybki i adekwatny reagować na zmiany otoczenia, niwelując tym samym potencjalne czynniki ryzyka.

Zgodnie z art. 11 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym podstawowe jednostki organizacyjne Uniwersytetu Gdańskiego mają autonomię dydaktyczną, co daje im pełną swobodę w kształtowaniu procesu dydaktycznego, ale i wiąże się z większą odpowiedzialnością władz za podjęte decyzje.

Podstawowe ramy prawne, które wyznaczyły kierunki zmian w obszarze zarządzania jakością kształcenia wyznaczają Europejskie Ramy Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie oraz Krajowe Ramy Kwalifikacji wprowadzone przepisami znowelizowanej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym.

Implementując założenia procesu bolońskiego Uniwersytet Gdański wprowadził trzystopniowy system kształcenia na poziomie wyższym, redefiniując podstawowe kategorie opisu wymagań dotyczących efektów kształcenia prezentowanych w sylabusach.

Pracownicy naukowo – dydaktyczni zostali zobowiązani do zaktualizowania treści kształcenia i zdefiniowania dla programów dydaktycznych oczekiwanych efektów uczenia się w odniesieniu do

poszczególnych przedmiotów, czyli tego, co student po zakończeniu zajęć powinien wiedzieć, rozumieć i być zdolny wykonać.

Efekty uczenia definiowane są w trzech obszarach:

- wiedza rozumiana jako efekt przyswojenia informacji;
- umiejętności obejmujące umiejętności poznawcze oraz praktyczne (rozwiązuje, klasyfikuje, porządkuje, argumentuje, poddaje krytyce);
- kompetencje społeczne – postawy – obejmujące zdolność do autonomicznego i odpowiedzialnego wykonywania powierzonych zadań, sprawność komunikowania się, umiejętność współdziałania z innymi w roli członka i lidera zespołu.

Rozwiązania wdrażane przez Uniwersytet Gdański w obszarze jakości kształcenia winny stanowić wzorce, służyć władzom Uczelni w zakresie procesu decyzyjnego. Ponadto, zgodnie ze znowelizowaną ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym, powinny weryfikować efekty kształcenia oraz monitorować losy absolwentów Uczelni. W tym zakresie konieczne jest przygotowanie stosownych narzędzi i zmian organizacyjnych, tak aby działania pracowników Uczelni miały realne przełożenie na strategiczne i efektywne zarządzanie procesem dydaktycznym. Konieczna jest koordynacja działań komórek organizacyjnych takich jak wydziały, Dział Kształcenia i inne jednostki administracji centralnej, która będzie możliwa dzięki implementacji Zintegrowanego Systemu Informatycznego.

Istotnymi elementami modelu, wdrażanymi na poziomie operacyjnym, są procedury akredytacji i walidacji osiągnięć edukacyjnych. Wymagane jest również wprowadzenie do struktur Uniwersytetu Gdańskiego nowej jednostki – Działu Jakości Kształcenia.

## **MODEL ZARZĄDZANIA MAJĄTKIEM**

Model Zarządzania Majątkiem obejmuje zasoby materialne Uczelni, które można podzielić na trzy podstawowe rodzaje:

- grunty;
- budynki i lokale oraz obiekty inżynierii lądowej i wodnej;
- wszelkie wyposażenie ruchome, jak meble, sprzęt, aparatura naukowo – badawcza, materiały itp.

Implementacja Modelu Zarządzania Majątkiem, w obszarze zarządzania nieruchomościami, jest możliwa w oparciu o bazę danych pozwalającą na przechowywanie w jednym miejscu informacji o zasobach Uczelni. Zgromadzone informacje zapewnią odpowiednie warunki fizyczne i organizacyjne dla sprawnej realizacji procesów, w których wykorzystuje się majątek do celów dydaktycznych, badawczych, logistycznych, itp.

Właściwa implementacja części systemu informatycznego dedykowanego do zarządzania majątkiem wpłynie m.in. na bezpieczeństwo użytkowników i właściwą eksploatację obiektów, właściwą gospodarkę energetyczną w obiektach Uczelni w rozumieniu przepisów prawa



energetycznego, bieżące utrzymanie obiektów Uczelni zgodnie z ich przeznaczeniem oraz utrzymanie ich w stanie nie pogorszonym.

Istniejące narzędzia w zakresie zarządzania środkami trwałymi winny być udoskonalane i wkomponowane w architekturę Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Ewidencje księgowe czy techniczne nie zastąpią ewidencji nieruchomości, która powinna mieć własne wymagania, takie jak: traktowanie gruntów i budynków jako poszczególnych elementów majątkowych, dla których należy śledzić poziom potencjalnej wartości, kosztów operacyjnych i remontowych.

Do takiej ewidencji majątkowej powinny być wykorzystywane istniejące dane oraz dodane specyficzne dla obsługi budynków dane ekonomiczno-finansowe związane z ich eksploatacją. Obsługa takiej ewidencji powinny się zajmować określone działy.

Scentralizowany zbiór danych ułatwi również prowadzenie odpowiedniej gospodarki ekonomiczno-finansowej obiektów Uczelni, w tym ustalenie priorytetów w podejmowaniu decyzji dot. sprzedaży, nabycia lub dzierżawy nieruchomości (zob. Strategia Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego – Rozdział: Powiększenie i modernizacja majątku Uczelni, Sprawna Administracja i nowoczesne zarządzanie Uczelnią) oraz przygotowywanie odpowiednich opracowań, analiz i ekspertyz w zakresie utrzymania nieruchomości Uczelni.

Baza danych stanowić będzie uporządkowany zbiór informacji o jednolitej strukturze danych, umożliwiający łatwy i szybki dostęp w celu przeszukiwania i zarządzania z wielu poziomów struktury organizacyjnej, jak również pozwalający na wykonywanie szeregu operacji polegających m.in. na sortowaniu według dowolnie określonych kryteriów, uzupełnianiu o nowe elementy oraz przeszukiwaniu wg. słów kluczowych.

Gromadzone w bazie dane posłużą do:

- synchronizacji działań podejmowanych w różnych jednostkach (m.in. przygotowanie przetargów);
- sprawnego zarządzania (właściwe planowanie wykorzystania zasobów, zarówno z pozycji administratora, jak również z najwyższego panelu zarządczego);
- planowania kosztów (szeroka baza do analizy kosztów m.in. media);
- dążenia do optymalizacji kosztów;
- obniżenia czasochłonności gromadzenia danych;
- utrzymania jednorodnej bazy danych;
- optymalnego wykorzystania zasobów (pomieszczeń na wynajem, dzierżawy gruntów);
- sporządzania prognoz i planów długoterminowych ( w tym remontów), uwzględniających zapotrzebowanie wynikające z dostosowania się do potrzeb podmiotów dydaktycznych, w myśl zasady zapewnienia jakości kształcenia przez dostosowanie niezbędnej infrastruktury technicznej ( zapewnienie wystarczającej liczby sal, właściwego wyposażenia, zabezpieczenie

jak najszerszej grupy studentów również w kategorii socjalnej – miejsca w Domach Studenckich);

- odzwierciedlenia stopnia realizacji wyznaczonych planów i celów.

Centralna baza danych, umożliwi gromadzenie dużej ilości danych jako swoistego kompendium wiedzy o posiadanych zasobach, z jednoczesnym ich wykorzystaniem na wielu stanowiskach pracy. Pozwoli to na wejście w zgromadzone zbiory danych komórkom organizacyjnym związanym z procesem zarządzania majątkiem Uczelni, jak również na wygodne i szybkie przetwarzanie danych dotyczących m.in.: kontrahentów, zasobów powierzchni, instalacji, liczników oraz innych urządzeń w budynkach. Ponadto umożliwi określanie stawek, alokację kosztów w tym: rozliczanie mediów i kosztów eksploatacyjnych na dowolnym poziomie oraz dostęp do narzędzi niezbędnych do katalogowania i natychmiastowego wyszukiwania informacji.

Stworzona baza danych pozwoli na tworzenie Planu Zarządzania Nieruchomościami, jako spójnika działań operacyjnych, taktycznych i strategicznych, łączących ocenę i diagnozę stanu obecnego z prognozą dalszego rozwoju oraz celami i oczekiwanymi wynikami. Plan Zarządzania Nieruchomościami pozwoli na opracowanie strategii postępowania z posiadającym potencjałem majątku i ułatwi władzom Uczelni oraz zarządzającemu spójne współdziałanie.

Zakładany model powinien stymulować zmiany, których efektem będzie dostosowanie struktury organizacyjnej oraz zmianę procedur przepływu informacji. Planowane jest wprowadzenie procedur związanych z uzyskaniem Międzynarodowych Certyfikatów Jakości Budynków (dla obiektów nowo budowanych).

Istotną kwestię stanowi wytworzenie i wdrożenie Informatycznego Systemu Zarządzania Nieruchomościami, który pozwoli na szybki dostęp do niezbędnych danych z wielu poziomów zarządzania, filtrowanie według różnych kryteriów. System obejmie między innymi:

1. ewidencję nieruchomości;
2. książkę obiektu w formie elektronicznej;
3. umowy wynajmu nieruchomości;
4. rejestr umów dotyczących eksploatacji.

## **MODEL ZARZĄDZANIA FINANSAMI**

Uniwersytet Gdański jako publiczna szkoła wyższa realizuje zadania w następujących podstawowych obszarach:

- a) działalności dydaktycznej – kształcenie studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, doktoranckich studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, studiów podyplomowych, kursów i innych form kształcenia finansowanej ze źródeł krajowych i zagranicznych;

- b) działalności naukowo-badawczej – prowadzenie badań naukowych podstawowych i rozwojowych realizowanych w ramach projektów badawczych finansowanych ze źródeł krajowych i zagranicznych.

Rodzaje przychodów uzyskiwanych przez Uczelnię zostały wymienione w art. 98 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. Wielorakość źródeł przychodów, zasady gospodarowania środkami w ramach tych źródeł, muszą regulować racjonalne zasady ujęte w ramach Modelu Zarządzania Finansami Uniwersytetu Gdańskiego. Tak złożone procesy finansowe będą wspierane nowoczesnymi systemami informatycznymi.

Znowelizowana ustawa o Prawo o szkolnictwie wyższym w art. 105 nakłada na Uczelnię obowiązek ewidencji i rozliczania kosztów:

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

Dodatkowo Ustawa o finansach publicznych w art. 68 ust. 1 mówi, że „kontrolę zarządczą w jednostkach finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy”. Realizacja tak zdefiniowanych wymogów oznacza konieczność posiadania Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uczelnią, którego istotnymi elementami będą narzędzia do controllingu i budżetowania posiadające m.in. możliwości:

1. przeniesienia wprowadzania dokumentów do miejsc powstawania kosztów;
2. przypisywania do budżetów (ośrodków odpowiedzialności) po wprowadzeniu dokumentu oraz jednocześnie dopinanie kwoty do realizacji umowy o zamówienie publiczne;
3. przypisywania umów kosztowych do umów przychodowych przy realizacji zadań na podstawie zawartych umów o dofinansowanie;
4. blokowania środków w momencie złożenia zamówienia, możliwość agregacji danych;
5. współpracy modułu do budżetowania z modułem finansowo-księgowym oraz modułem kadrowo-płacowym;
6. rejestracji kosztów i przychodów na poszczególne zadania oraz projekty;
7. powiązania danych z różnych obszarów za pośrednictwem platformy integracyjnej umożliwiające dokonanie wielowymiarowych analiz (ilość studentów na 1 pracownika, koszt kształcenia studenta);
8. obserwowania kosztu kształcenia w podziale na kierunki i grupy;
9. raportowania zarządcze w różnych obszarach: studenci, pracownicy, wskaźniki ilościowe i finansowe;

10. zmian w obiegu dokumentów związanych z miejscem ich wprowadzania pozwalających na monitorowanie spływu dokumentów do zapłaty, a co za tym idzie zarządzaniem zobowiązaniami oraz optymalizacją deklarowania podatku od towarów i usług;
11. podejmowania decyzji strategicznych w obszarze kształcenia oraz gospodarowania mieniem, kierunkami inwestowania na podstawie analizy wskaźników oraz w wymiarze wieloletnim wynikającym z obserwowanych trendów;
12. rozliczania kosztów pośrednich na poszczególne działalności na podstawie kluczy rozliczeniowych w systemie informatycznym controllingu;
13. szkolenia kadry zarządczej w zakresie zarządzania finansami oraz zasobami materialnymi w obrębie ośrodków odpowiedzialności oraz reagowania właściwie na wskaźniki;
14. wzajemnego przenikania się i współpracy, posiadania możliwości zaciągania danych z różnych obszarów (np. raz pojawiająca się w systemie umowa zlecenia oraz wystawiony do niej rachunek winny być ujęte w rejestrze, następnie w budżecie określonego projektu oraz systemie wynagrodzeń bezosobowych);
15. zarządzania strukturą organizacyjną Uczelni (podziały, łączenie oraz powoływanie i likwidacja jednostek organizacyjnych) w formie programu komputerowego stanowiącego element Zintegrowanego Modelu Zarządzania Uczelnią.

Ponadto system controllingu powinien wykorzystywać narzędzia takie jak:

1. platforma integracyjna – narzędzie informatyczne pełniące rolę centralnego środowiska dla wszystkich kategorii oprogramowania funkcjonującego w Uczelni, na którym byłaby dokonywana konwersja danych do ujednoczonego formatu;
2. hurtownia danych – narzędzie programistyczne służące do organizowania i zarządzania danymi Uczelni, zmierzające do stworzenia spójnego i jednolitego zbioru danych umożliwiającego rozliczanie kosztów wg różnych kluczy podziałowych, zgodnych z algorytmem rozliczania kosztów kształcenia, stanowiącym element polityki rachunkowości, (jako informatycznego automatu rozliczającego).

Wprowadzenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uczelnią ułatwi łączenie danych ilościowych i jakościowych, a jednocześnie spowoduje konieczność wprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej, zwłaszcza w obszarze podziału zadań związanych z controllinglem i budżetowaniem.

Wprowadzenie systemu controllingu w Uniwersytecie Gdańskim ma na celu wspomaganie zarządzania Uczelnią poprzez dostarczenie informacji (pełnej, obiektywnej, logicznej i przejrzystej).

Możliwe jest to poprzez wdrożenie następujących elementów:

- idei ośrodków odpowiedzialności;
- dopasowanie systemu rachunkowości;

- raportowanie zarządcze:
  - a) ustalenie przy pomocy hurtowni danych oraz platformy integracyjnej zespołu wskaźników umożliwiających podejmowanie decyzji strategicznych w następujących obszarach: studenci, pracownicy, finanse, pozostałe;
  - b) prezentacja zdefiniowanych wskaźników w Panelu zarządczym może przynieść następujące korzyści:
    - o skupienie raportowania w jednym miejscu umożliwia odciążenie wielu jednostek, które musiały raportować indywidualnie;
    - o umożliwienie wskazania mocnych i słabych stron jednostki poprzez dobór raportów i ich czytelność;
    - o zmniejszenie nakładu pracy na wykonanie raportów z uwagi na cykliczność i powtarzalność;
    - o umożliwienie szybszego przejścia od informacji zagregowanych do szczegółowych poprzez utrwaloną organizację raportowania;
- procedura budżetowania:
  - a) przygotowanie koncepcji oraz narzędzi do budżetowania pozwalających na tworzenie budżetów przez wydziały oraz jednostki pozawydziałowe i monitorowanie wykonania;
  - b) zrationalizowanie wydatków poprzez opcję blokowania kosztów ponad ustalony limit;
  - c) obserwowanie odchyłeń od wykonania, wyliczanie wskaźników i raportowanie ich dziekanom oraz władzom centralnym;
  - d) utworzenie jednostki centralnej controllingu oraz wyłonienie na stanowiska ds. controllingu osób spełniających określone kryteria dla pełnienia takiego stanowiska oraz uwrażliwienie kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych na informacje wynikające z prezentowanych raportów.

Aby system controllingu i budżetowania był komplementarny proponowane są następujące modelowe rozwiązania w zakresie systemu zarządzania projektami:

1. uporządkowanie struktury organizacyjnej dot. zarządzania projektami finansowanymi ze środków europejskich polegające między innymi na opracowaniu koncepcji struktury zapewniającej efektywne wykorzystanie zasobów Uczelni oraz zapewniających skuteczność sprawowanego nadzoru i efektywność realizacji celów strategicznych Uczelni;
2. opracowanie procedur dot. procesu aplikowania i realizacji projektów;
3. stworzenie w ramach Zintegrowanego Systemu Informatycznego modułu związanego z projektami;
4. stworzenie i wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów finansowo–księgowych.

Zastosowanie zmian usprawni proces realizacji projektów, wyeliminuje obowiązek wprowadzania tego samego dokumentu przez parę osób, zwiększy efektywność pracy, zminimalizuje

ryzyko popełnienia błędu, zwiększy możliwość kontroli i samodzielnego pobierania danych z systemu.

## **MODEL ZARZĄDZANIA RYZYKIEM**

Zarządzanie ryzykiem w instytucji o charakterze edukacyjno-badawczym, takiej jak Uniwersytet Gdański, wymaga wypracowania procedur związanych z identyfikacją, oceną i ochroną przed ryzykiem – odpowiednich dla Uczelni i dopasowanych do jej indywidualnych potrzeb. Należy mieć przede wszystkim na uwadze dualny charakter działalności uniwersyteckiej: z jednej strony jest to działalność edukacyjna ukierunkowana na kształcenie, z drugiej działalność badawcza. Uniwersytet, jako organizacja, składa się z wielu jednostek, których zasady funkcjonowania są bardzo zróżnicowane. W związku z tym niemożliwe jest proste przeniesienie istniejących w sferze finansów czy w biznesie procedur zarządzania ryzykiem na jednostki Uniwersytetu.

Zróżnicowanie działalności oraz fakt, iż znaczna część działań ma charakter pozabiznesowy powodują konieczność wypracowania indywidualnej procedury składającej się ze strategii i planu ryzyka, dostosowanej do potrzeb Uniwersytetu Gdańskiego. Strategia taka obejmować powinna działania takie jak: identyfikacja funkcji i rodzajów ryzyka przez nie generowanych – rozpoznanie źródeł ryzyka, identyfikacja ryzyka i jego funkcjonalna klasyfikacja usprawniająca zarządzanie nim, opracowanie procedur oceny ryzyka, opracowanie procedur redukcji ryzyka, monitorowanie oraz zmiany w strategii zarządzania ryzykiem.

Podstawą działań związanych z zarządzaniem ryzykiem na Uniwersytecie Gdańskim jest ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r., w efekcie wdrożenia której ma nastąpić wzmocnienie kontroli nad wydatkami publicznymi. Realizacja zapisów ustawy odbywać się będzie m.in. poprzez wprowadzenie kontroli zarządczej oraz systematyczne i metodyczne podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem. Na podstawie tych wytycznych na Uniwersytecie Gdańskim rozpoczęto działania, których ostatecznym wynikiem ma być wdrożenie kompleksowego Modelu Zarządzania Ryzykiem obejmującego m.in.:

- zdefiniowanie ilościowych i jakościowych mierników ryzyka, które będą monitorowane w systemie informatycznym;
- określenie dla każdego zdefiniowanego miernika wielkości standardowych i granicznych;
- wskazanie źródeł danych, z których będą pobierane informacje o aktualnych wielkościach mierników;
- opisanie procedur reagowania na każde zewidencjonowane ryzyko uznane za istotne z punktu widzenia zarządzania Uniwersytetem;
- wykonanie mechanizmów raportujących zmiany zdefiniowanych mierników ryzyka w okresach dłuższych niż rok.

W wyniku wdrożenia Modelu Zarządzania Ryzykiem powstanie Księga Polityki Ryzyka UG oraz dokument określający m.in. cele i założenia, zakres podmiotowy, zasady odpowiedzialności za realizację polityki ryzyka, dokumentowanie procesu i obiegu dokumentów oraz zasady aktualizacji polityki ryzyka.