Innowacja w zarządzaniu publicznymi uczelniami wyższymi – Kompleksowy System Informacyjny Uniwersytetu Łódzkiego

Irena Sobańska, Jacek Kalinowski*

Streszczenie: *Cel* – Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań sytuacyjnych Uniwersytetu Łódzkiego w 2004 roku i ogólnych założeń projektu Kompleksowego Systemu Informacyjnego do Zarządzania UŁ (KSI) oraz procesu jego wdrażania w latach 2012–2013.

Metodologia badania – Dla realizacji sformułowanego celu zastosowano triangulację metodologiczną polegającą na wykorzystaniu połączeniu różnych metod badawczych w celu uzyskania spójnych podstaw empirycznych do wnioskowania. Zastosowano trzy metody jakościowe: obserwacja uczestnicząca i obserwacja bezpośrednia oraz analiza przypadku oraz jedną metodę ilościową: analiza danych finansowych.

Wynik – W artykule przedstawiono bariery wdrażania narzędzi rachunkowości zarządczej wykorzystanych w KSI i sposoby ich pokonywania.

Oryginalność/wartość – W końcowej części opisano wpływ wykorzystania informacji z KSI na efektywność zarządzania Uniwersytetem Łódzkim.

Słowa kluczowe: publiczne uczelnie wyższe, system informacyjny, rachunkowość zarządcza

*Niejedną jeszcze paranoję
przetrzymać przyjdzie
– robiąc swoje! Kochani,
róbmy swoje! Róbmy swoje!
Żeby było na co wyjść*
Wojciech Młynarski

Wprowadzenie

Szkolnictwo wyższe w Polsce, osadzone do 1989 roku w wysoce scentralizowanym systemie zarządzania i kontroli, podlega od 1990 roku procesowi reform zmierzających, tak jak w innych krajach Unii Europejskiej, do przekazania uczelniom państwowym coraz większej autonomii naukowej, dydaktycznej, organizacyjnej, finansowej i systemu rachunkowości.

* prof. zw. dr hab. Irena Sobańska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, e-mail: sobanska@uni.lodz.pl; dr Jacek Kalinowski, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości, e-mail: jacek.kalinowski@uni.lodz.pl.

Jednak znaczący krok naprzód w tym kierunku nastąpił dopiero po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i podjęciu zobowiązania dotyczącego wdrożenia postanowień Karty Bolońskiej do Ustawy z 27.07.2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym.

Wymagany wzrost autonomii decyzyjnej i odpowiedzialności kierownictwa uniwersytetów oraz zmiany w uwarunkowaniach sytuacyjnych uczelni publicznych spowodowały istotny wzrost zapotrzebowania na finansowe i niefinansowe informacje o procesach zarządzania uczelniami. Potrzeby te były w pełni rozumiane przez kierownictwa wielu uniwersytetów w Polsce. Podejmowały one decyzje o wprowadzeniu zmian w systemach informacyjnych, aby dostosować je do nowych rozwiązań prawnych, w tym głównie dotyczących sprawozdawczości finansowej oraz dostarczenie nowych informacji wymaganych przez innych odbiorców zewnętrznych, w tym MNiSW, GUS, EUROSTAT¹.

Władze rektorskie Uniwersytetu Łódzkiego już w 2004 roku miały pełną świadomość nie tylko potrzeb informacyjnych użytkowników zewnętrznych, ale przede wszystkim dostrzegały niską jakość informacji generowanych na potrzeby zarządzania uczelnią przez ówczesnie stosowany system rachunkowości. Na niską jakość informacji miało wpływ stosowanie tradycyjnego rachunku kosztów pełnych rzeczywistych. Ponadto, mimo zmian zasad sprawozdawczości finansowej w Polsce (od 1995 r. były takie same dla uczelni, jak dla jednostek gospodarczych zorientowanych na zysk), w Uniwersytecie Łódzkim dominowały nadal zasady rachunkowości kameralistycznej, które zostały wdrożone jeszcze w czasach gospodarki planowej, gdy uczelnie publiczne były w pełni finansowane ze środków publicznych. Dominowały kategorie wpływów i wydatków. Niska jakość informacji przejawiała się, przede wszystkim, nadmierną agregacją danych o kosztach, przychodach i wynikach oraz znacznym opóźnieniem ich dostępności. W nowych uwarunkowaniach sytuacyjnych² powodowało to ich bezużyteczność w procesach zarządzania uczelnią, takich jak:

- nasilenie konkurencji krajowej na rynku usług dydaktycznych w wyniku rosnącej liczby uczelni prywatnych przy malejącej liczbie studentów (niż demograficzny),
- powstanie konkurencji europejskiego rynku usług dydaktycznych zagrażającego odpływem części studentów z Polski do uczelni w innych krajach UE,
- poszerzenie i zróżnicowanie oferty dydaktycznej, w tym tworzenie kierunków międzywydziałowych, co pogłębiało złożoność powiązań między jednostkami organizacyjnymi uniwersytetów i zróżnicowanie pod względem kosztochłonności,

¹ Szerzej na ten temat zob. w: Sobańska (2006).

² W literaturze dotyczącej zarządzania wskazuje się na dwa główne podejścia do zarządzania: podejście systemowe i podejście sytuacyjne (*contingency theory*) – szerzej zob. w: M. Bielski (2004, s. 25). Podejście sytuacyjne jest znane w literaturze zagranicznej i krajowej z zakresu rachunkowości od lat 70. ubiegłego wieku – szerzej zob. w: Sobańska (1979, s. 95–98), Szychta (2007, s. 63–71). Szczegółowe opracowanie dotyczące podejścia sytuacyjnego w rachunkowości zarządczej zob. w: Nita (2013), natomiast podejście sytuacyjne w kontekście zarządzania projektami, będącego podstawową metodą zastosowaną w KSI UŁ, zostało przedstawione w: Kalinowski (2010, s. 16–20).

- zapowiedź stosowania metody bezpośredniej³ do sporządzania budżetów projektów badawczych i ich rozliczania,
- zapotrzebowanie na szczegółowe informacje o wykorzystaniu środków publicznych, w szczególności środków UE,
- zagrożenie ograniczeniem środków finansowych z budżetu Państwa na działalność podstawową uczelni publicznych,
- decyzja władz rektorskich UŁ o wprowadzeniu decentralizacji zarządzania UŁ,
- utrata równowagi finansowej, przejawiająca się – między innymi – ujemnym wynikiem finansowym UŁ,
- występowanie w UŁ potencjału badawczego w zakresie projektowania systemów informacyjnych do zarządzania w warunkach decentralizacji.

Punktem wyjścia do rozpoczęcia procesu zmian w zakresie systemu informacyjnego i jego dostosowania do potrzeb informacyjnych zdecentralizowanego zarządzania uczelnią było powołanie przez Rektora UŁ w roku 2004 zespołu wewnętrznego do opracowania projektu kompleksowego systemu informacyjnego UŁ. Zespół kierowany był przez prof. dr hab. Irenę Sobańską, a jego członkami byli pracownicy Katedry Rachunkowości Wydziału Zarządzania UŁ. W latach 2004–2007 zespół ten opracował całkowicie nowatorski projekt Kompleksowego Systemu Informacyjnego (KSI) do Zarządzania UŁ. W systemie tym dominującym jest system rachunkowości zbudowany z dwóch podsystemów: rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej. Założenia do projektu KSI były przez członków zespołu prezentowane i poddawane dyskusji szerokiego gremium naukowego na konferencjach międzynarodowych (EAA 2007 – Sobańska i in. (2007a), 6th International Scientific Conference „Development of Services World: Transformations & Actions” – Sobańska, Wencel, Kalinowski (2013), EAA 2014 – Sobańska, Wencel, Kalinowski (2014a)) oraz publikowane w czasopiśmie krajowych i zagranicznych⁴).

Wdrożenie KSI w Uniwersytecie Łódzkim rozpoczęło się z kilkuletnim opóźnieniem, tj. w roku 2012. Wynikało to przede wszystkim z trudności związanych z pozyskaniem środków na zakup zintegrowanego systemu informatycznego wspomagającego KSI, a także z jego wyborem i zakupem w ramach procedury zamówień publicznych – odbyły się dwa postępowania przetargowe.

Celem artykułu jest przedstawienie ogólnych założeń KSI, procesu jego wdrażania z uwzględnieniem barier i sposobu ich pokonywania oraz wpływu wykorzystania informacji z KSI na efektywność zarządzania UŁ.

³ Metoda bezpośrednia polega na rozliczeniu rzeczywistych kosztów pośrednich poniesionych w związku z realizacją projektu. Warunkiem jej zastosowania jest odpowiednie udokumentowanie takiego rozliczenia zgodnie ze związkiem przyczynowo-skutkowym w stosowanym w jednostce realizującej projekt systemie rachunkowości. W przypadku braku możliwości uzyskania takiej informacji stosuje się metodę pośrednią, polegającą na zakwalifikowaniu jako koszty pośrednie projektu ustalonego ryczałtowo narzutu kosztu pośrednich (na przykład w 7. Programie Ramowym podstawowa stawka ryczałtu wynosi 20% kosztów bezpośrednich). Więcej informacji na ten temat zob. np. w: Regionalny Punkt Kontaktowy Programów Ramowych UE (2010, s. 32–33).

⁴ Szerzej zob. w: Sobańska i in. (2007b), Kalinowski, Sobieski (2010), Sobańska, Kalinowski (2012a), Sobańska, Kalinowski (2012b), Sobańska, Kalinowski (2013), Sobańska, Wencel, Kalinowski (2014b).

1. Metodologia badawcza

Podstawowymi metodami badawczymi zastosowanymi na potrzeby artykułu były metody jakościowe: obserwacja uczestnicząca i obserwacja bezpośrednia oraz analiza przypadku. W celu weryfikacji uzyskanych na tej podstawie wniosków zastosowano metodę ilościową: analizę danych finansowych. Takie połączenie różnych metod badawczych w celu uwiarygodnienia przeprowadzonego wnioskowania jest nazywane triangulacją metodologiczną. Termin ten oznacza wykorzystanie kilku różnych metod badawczych w celu uzyskania spójnych podstaw empirycznych do wnioskowania. Ma on swoje źródło w teorii ugruntowanej (szerzej na ten temat zob. Konecki, 2000).

Jak wskazano wcześniej, na potrzeby artykułu przeprowadzono dwa rodzaje obserwacji: bezpośrednią i uczestniczącą. W metodologii badań naukowych wyodrębnia się dwa podstawowe typy obserwacji: uczestniczącą i nieuczestniczącą. Oba typy mają określone wady i zalety, które sprawiają, że poszukiwane są sposoby ich połączenia i eliminacji niedoskonałości. Jak wskazuje M. Kostera (2003, s. 102), najbardziej rozpowszechnione „hybrydy” obserwacji, będące typami pośrednimi, to: obserwacja bezpośrednia i „bycie cieniem” (*shadowing*). Szerzej metody te zostały opisane w: Kostera (2003, s. 108–121)⁵.

Metoda ilościowa (analiza danych finansowych) polegała na zebraniu i zbadaniu danych w trzech przekrojach:

- dane o wynikach wydziałów UŁ – na podstawie wewnętrznych sprawozdań „Plan i wykonanie wyników wg jednostek” za lata 2013–2016,
- dane o wyniku finansowym UŁ za lata 2002–2016 – na podstawie sprawozdań finansowych,
- dane o wynikach finansowych oraz o wyniku z podstawowej działalności operacyjnej wszystkich uniwersytetów publicznych w Polsce za rok 2015 – na podstawie materiałów Uniwersyteckiej Komisji Finansowej Konferencji Rektorów Uniwersytetów Publicznych.

2. Ogólne założenia KSI

Projekt Kompleksowego Systemu Informacyjnego do Zarządzania UŁ – opisany na blisko 2500 stronach – został zbudowany z dwóch nowych w pełni ze sobą zintegrowanych

⁵ W literaturze wyróżnia się również inne metodologie badań naukowych. Do metod spełniających cechy obserwacji (bezpśrednia i uczestnicząca) można zaliczyć metodę *participatory action research* (PAR) oraz metodę *innovation action research* (IAR). Według założeń metody PAR badacz badając w sposób bezpośredni społeczność (organizację) jednocześnie wspiera ją np. swoją wiedzą merytoryczną, pomagając rozwiązywać bieżące problemy (szerzej na ten temat zob. m.in. Whyte, 1993, s. 364). Z kolei głównym celem metody IAR, zastosowanej po raz pierwszy na początku XXI w. przez Kaplana i Nortona (por. Kaplan, Norton, 2001), jest, jak wskazuje A. Szycha (2011, s. 18), modyfikacja i rozpowszechnienie nowo sformułowanej koncepcji rachunkowości zarządczej w świetle doświadczeń zdobytych podczas jej zastosowania najpierw w kilku przedsiębiorstwach. Szerzej o badaniach naukowych w rachunkowości zob. w: Szycha (2011).

podsystemów, tzn. systemu rachunkowości zarządczej (część A) i systemu rachunkowości finansowej (część B). Część A zawierała projekt systemu rachunkowości zarządczej na potrzeby kompleksowego systemu informacyjnego do zarządzania Uniwersytetem Łódzkim w warunkach zdecentralizowanego sposobu zarządzania. W projekcie tym przyjęto następujące zasady:

1. Zbudowanie wielozadaniowego rachunku kosztów i wyników, uwzględniającego zasady kilku systemów rachunku kosztów, a w szczególności:
 - rachunku kosztów zmiennych standardowych, opartego na zasadach rachunku wielostopniowego i wieloblokowego,
 - rachunku kosztów pełnych standardowych, z wyodrębnieniem kosztów podstawowych procesów realizowanych w uczelni,
 - rachunku cyklu życia.
2. Uwzględnienie hierarchicznej struktury organizacyjnej uczelni i specyfiki realizowanych w niej procesów.
3. Wdrożenie rachunku odpowiedzialności na wszystkich poziomach zarządzania przez wydzielenie centrów odpowiedzialności za koszty, marże brutto i wynik finansowy.
4. Wprowadzenie procesu budżetowania „od dołu” na podstawie założeń centralnych ustalonych przez kierownictwo na najwyższych szczeblach zarządzania uczelnią.
5. Zorientowanie systemu rachunkowości zarządczej na dostarczanie informacji na potrzeby zarządzania przez cele oraz przez wyjątki (odchylenia) w strukturze hierarchicznej uczelni – w miejsce administrowania przez „wykonanie planu dochodów i wydatków”.
6. Zasady klasyfikacji i ewidencji rzeczywistych i planowanych kosztów wynagrodzeń pracowników naukowo-dydaktycznych, z uwzględnieniem podziału czasu i kosztów pracy na działalności: naukową, dydaktyczną i organizacyjną.
7. Dla realizacji zadań statutowych Uczelni wyodrębniono następujące procesy:
 - kształcenia,
 - badań naukowych,
 - pomocy materialnej dla studentów i doktorantów,
 - logistyki,
 - marketingu,
 - zarządzania uczelnią,
 - zarządzania zasobami ludzkimi,
 - infrastruktury,
 - rozwoju uczelni.

W systemie jest zakładany pomiar kosztów, przychodów i wyników według wyodrębnionej struktury procesów w celu wprowadzenia w przyszłości procesowego zarządzania uczelnią.

8. Wyróżnione procesy są realizowane przez cztery grupy podmiotów:
 - podmioty podstawowe: 12 wydziałów, filia zamiejscowa oraz Studium Języka Polskiego dla Obcokrajowców,

- podmioty administracji Uniwersytetu, tj. komórki administracji i jednostki ogólnouczelniane, np. Centrum Gospodarcze, Centrum Informatyki, Centrum Promocji,
 - podmioty infrastruktury, obejmujące infrastrukturę techniczną oraz wspierającą procesy kształcenia i badań naukowych – Biblioteka Uniwersytecka, Wydawnictwo, Studium Języków Obcych,
 - pozostałe jednostki Uniwersytetu niedotowane ze środków publicznych, takie jak: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Akcelerator Technologii, Centrum Innowacji.
9. Wyprecyzowanie rodzajów i kierunków świadczeń wewnętrznych oraz zasad budowy cen transferowych stosowanych do wyceny świadczeń wzajemnych:
- dydaktycznych, realizowanych przez wszystkie Wydziały Uniwersytetu oraz inne jednostki świadczące usługi dydaktyczne, tj. Studium Wychowania Fizycznego, Studium Języków Obcych,
 - pozostałych jednostek wewnętrznych.
10. Zastosowanie koncepcji zbilansowanej karty wyników do pomiaru dokonań całego Uniwersytetu i jego jednostek wewnętrznych (dekompozycja), z uwzględnieniem oceny parametrycznej stosowanej przez Ministerstwo.
11. Opracowanie nowej architektury sprawozdawczości wewnętrznej na potrzeby zdecentralizowanego systemu zarządzania (raporty z wykonania budżetów, wielostopniowe rachunki wyników, wieloparametryczne raporty z dokonań według struktury zbilansowanej karty wyników).

W części A projekt zawierał również przykładowe rozwiązania. Zaprezentowano m. in.:

- strukturę budżetu Uniwersytetu Łódzkiego,
- odpowiedzi na najczęściej zadawane przez pracowników UŁ, dotyczące procesu budżetowania w Uniwersytecie Łódzkim,
- harmonogram budżetowania dla Wydziału Zarządzania UŁ,
- wykaz budżetów sporządzanych na Wydziale Zarządzania UŁ,
- przykład sporządzania budżetu projektu badawczego, budżetu studium podyplomowego, budżetu kierunku studiów dziennych, budżetu katedry,
- słownik podstawowych pojęć Zaktualizowanego Projektu Kompleksowego Systemu Informacyjnego dla Zarządzania Uniwersytetem Łódzkim w warunkach zdecentralizowanego procesu zarządzania.

Projekt podsystemu rachunkowości zarządczej w wielu aspektach przedstawiał koncepcję pionierskiego rozwiązania systemu informacyjnego do zarządzania uczelnią wyższą, ponieważ był to pierwszy taki projekt opracowany dla polskiej uczelni⁶.

Drugi podsystem KSI tworzył system rachunkowości finansowej emitującej sprawozdania finansowe (część B projektu). Obejmował on dwa kluczowe elementy: ogólne założenia do polityki rachunkowości UŁ oraz Zakładowy Plan Kont wraz z modułową strukturą symboliki kont syntetycznych i analitycznych. Część B projektu zawierała opis systemu

⁶ Szerzej założenia podsystemu rachunkowości zarządczej zostały przedstawione w: Sobańska i in. (2007b).

rachunkowości finansowej i sprawozdawczości zewnętrznej. Zespół projektowy zawarł w nim szczegółowe zasady dotyczące:

- ogólnej struktury Zakładowego Planu Kont UŁ, który obejmował wykaz kont syntetycznych w poszczególnych zespołach oraz szczegółowy opis modułowej symboliki kont analitycznych,
- specyficznych kategorii bilansowych i ujęcia ich w systemie rachunkowości UŁ,
- ujęcia przychodów i kosztów wraz ze źródłami ich finansowania w ZPK UŁ.

W części opisującej system rachunkowości finansowej zawarto również projekt struktury „Dokumentacji zasad (polityki) rachunkowości i sprawozdawczości finansowej Uniwersytetu Łódzkiego”.

3. Proces aktualizacji i wdrażania KSI

Wdrożenie projektu KSI wymagało sporządzenia szczegółowego planu jego wdrażania oraz powołania zespołu wdrażającego. W dniu 12 grudnia 2007 roku Rektor Uniwersytetu Łódzkiego prof. dr hab. Wiesław Puś powołał w tym celu dwa komitety oraz Pełnomocnika Rektora:

- Komitet Sterujący ds. wdrożenia projektu KSI (6 osób) – przewodniczącym był jeden z prorektorów UŁ,
- Komitet Wykonawczy ds. wdrożenia KSI (4 osoby) – przewodniczącym był członek Zespołu projektującego KSI, pełnomocnik Rektora UŁ do wdrożenia KSI.

Celem powołanych jednostek było wdrożenie zmian organizacyjnych niezbędnych do realizacji założeń KSI oraz wybór właściwego narzędzia informatycznego wspomagającego projektowany system. Obydwa Komitety działały niespełna rok, co było w znaczącym stopniu związane z odbywającymi się w tym okresie wyborami nowych władz rektorskich UŁ oraz zmianami na stanowiskach kierowniczych w administracji UŁ (w roku 2008 powołane zostały nowe osoby na stanowisko kanclerza, jego zastępców, w tym kwestora). W dniu 1 października 2008 roku nowy Rektor UŁ prof. dr hab. Włodzimierz Nykiel, który w swoim programie wyborczym umieścił jako jeden z celów wdrożenie KSI, wydał zarządzenie odwołujące wymienione wcześniej Komitety, zaś w ich miejsce powołał nowy Komitet Sterujący do spraw wdrożenia kompleksowego systemu informacyjnego dla wspomagania zarządzaniem UŁ (przewodniczącym został Kanclerz UŁ). Członkami tego Komitetu były trzy osoby z Zespołu projektowego KSI: prof. dr hab. Irena Sobańska, prof. dr hab. Ewa Walińska, dr Jacek Kalinowski. Rektor UŁ – dla zapewnienia powodzenia wdrożenia projektu – powołał dr. Jacka Kalinowskiego na funkcję zastępcy Kwestora UŁ. Stanowisko to ułatwiało komunikowanie i kontrolowanie prac wdrożeniowych we wszystkich podległych jednostkach, w szczególności w administracji centralnej.

Rozpoczęcie procesu wdrożenia KSI w UŁ wiązało się z powołaniem Zespołu wdrożeniowego, w skład którego weszli: prof. dr hab. Irena Sobańska, dr Agnieszka Wencel, dr Michał Wiatr, dr Jacek Kalinowski.

W okresie od zakończenia projektu KSI (2009 r.) do czasu zakupu zintegrowanego systemu informatycznego klasy ERP, będącego podstawowym narzędziem wdrożenia tej koncepcji w UŁ, nastąpiły zmiany w zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach sytuacyjnych funkcjonowania UŁ⁷. Najważniejszą z nich, z punktu widzenia KSI, była nowa ustawa o szkolnictwie wyższym, która weszła w życie 1 października 2011 roku oraz nowe rozporządzenie MNiSW z 18 grudnia 2012 roku w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych. Ponadto w latach 2009–2012 zaszło wiele zmian w strukturze organizacyjnej i zarządzania UŁ oraz w zasadach decentralizacji środków finansowych według podstawowych jednostek organizacyjnych UŁ (wydziały). Te wszystkie czynniki spowodowały konieczność aktualizacji projektu KSI, która zaczęła się równolegle z rozpoczęciem wdrażania systemu informatycznego (1.07.2012), a zakończyła się w roku 2013. Przedmiotem aktualizacji projektu KSI były w szczególności:

- aktualizacja i określenie nowych struktur kosztów według rodzaju,
- określenie nowych analitycznych struktur ośrodków kosztów w UŁ,
- określenie nowych analitycznych struktur przedmiotowych kosztów w UŁ – według rodzajów projektów dydaktycznych i badawczych oraz usług,
- określenie nowych analitycznych struktur kosztów i przychodów,
- wprowadzenie i identyfikacja różnych źródeł finansowania każdego realizowanego projektu dydaktycznego i badawczego oraz działalności.

Równolegle z wdrażanym system KSI funkcjonował w UŁ stary system finansowo-księgowy. Od 1 stycznia 2014 roku Uniwersytet Łódzki w pełni wykorzystuje KSI w warunkach zdecentralizowanych procesów zarządzania realizowanych w wielopoziomowej strukturze organizacyjnej. KSI jest wspierany przez nowy, zintegrowany system informatyczny klasy ERP. System ten, ze względu na specyfikę uczelni, musiał zostać zintegrowany z innymi programami. W rezultacie narzędzie informatyczne wspomagające KSI składa się z następujących modułów: finansowo-księgowego (FK), Środki trwałe (ŚT), Kadry i Płace (KiP), Obrót towarowy (OT), Sprzedaż, system dziekanatowy USOS, Moduł Rozliczenia Dydaktyki (MRD), Moduł Zarządzanie Projektami (ZP), Moduł Rachunkowość Zarządcza (RZ), Business Intelligence (BI), Elektroniczny Obieg Dokumentów (EOD), Karta Indywidualnych Obciążeń Dydaktycznych (KIOD), Portal Pracowniczy (PP), Zarządzanie delegacjami (D).

Z badań ankietowych, przeprowadzonych wśród dwunastu dziekanów UŁ przed wdrożeniem KSI⁸ (2009 r.), wynikała potrzeba przeprowadzenia szkoleń w celu podniesienia ich wiedzy w zakresie zarządzania oraz nabycia umiejętności korzystania z informacji finansowych w procesie podejmowania decyzji. Konieczność dostarczenia tej wiedzy, powinna być skierowana nie tylko do dziekanów, ale do szerszego grona odbiorców, co potwierdziły obserwacje członków Zespołu wdrażającego KSI. W związku z tym na etapie wdrożenia (w latach 2012–2013) został przeprowadzony cykl szkoleń merytorycznych z zakresu rachunkowości, finansów i zarządzania. Łącznie przeszkolono około 165 pracowników, którzy

⁷ Działania podjęte w Uniwersytecie Łódzkim w ramach projektu KSI w latach 2002–2009 zostały opisane w: Kalinowski, Sobieski (2010).

⁸ Wyniki tych badań zostały szczegółowo opisane w: Wietrzyk (2009, s. 45–68).

byli podzieleni na trzy grupy: rektorzy, dziekani, kierownicy (administracja). Program szkolenia był zróżnicowany pod względem treści merytorycznych oraz liczby godzin dla każdej grupy. Grupa rektorska odbyła 30 godzin szkolenia, grupy dziekańskie – 50 godzin, zaś kierownicy – 45 godzin. Ogółem przeprowadzono 420 godzin szkoleń. W konsekwencji szkolenia te ułatwiły istotnie komunikację z pracownikami podczas wdrażania projektu oraz wykorzystywanie przez nich informacji z KSI w codziennej pracy.

Obserwacja uczestnicząca procesu wdrażania KSI pozwoliła na zidentyfikowanie najważniejszych barier o charakterze behawioralnym i technicznym. Szczegółowy wykaz tych barier wraz z opisem sposobów ich pokonywania w UŁ zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Najważniejsze bariery w procesie wdrażania KSI

Nazwa bariery	Sposób pokonywania barier
Bariery behawioralne	
a) niechęć do zmian	zachęty finansowe, polecenia służbowe, rozmowy wyjaśniające potrzebę zmian
b) brak dostatecznej wiedzy pracowników administracyjnych	szkolenia, <i>active learning</i>
c) strach przed ujawnieniem braku umiejętności merytorycznych	organizowanie szkoleń dla kierowników wszystkich jednostek UŁ w celu podkreślenia, że wszyscy w UŁ nabywają nowe umiejętności, <i>active learning</i>
d) obawy przed wymierną ingerencją w działania typu „prywatna”	determinacja władz UŁ w wyjaśnieniu takich sytuacji i likwidowanie możliwości uzyskiwania takich korzyści
e) strach przed odpowiedzialnością	rozmowy wyjaśniające, zmiany na stanowiskach kierowniczych
f) brak wśród zatrudnionych osób specjalistów ds. rachunkowości zarządczej	utworzenie Działu Rachunkowości Zarządczej w pionie Kwestora UŁ i zatrudnienie w nim osób – absolwentów kierunku „Finanse i Rachunkowość”, <i>active learning</i>
g) bariery organizacyjne w działach administracji centralnej	zmiany w strukturze organizacyjnej centrali UŁ, zmiany na stanowiskach kierowniczych
Bariery techniczne	
a) słabe dostosowanie zakupionego systemu ERP do wymogów KSI	dodatkowe prace programistyczne i wdrożeniowe, w tym wykonywane przez pracowników UŁ
b) zbyt wolne przetwarzanie danych w systemie ze względu na ilość danych	optymalizacja struktur danych
c) brak ergonomii w części systemów informatycznych	zmiany programistyczne, wykorzystanie arkusza kalkulacyjnego Excel do wprowadzania danych źródłowych
d) brak możliwości integracji niektórych danych w systemach informatycznych	prace programistyczne i wdrożeniowe pracowników UŁ
e) błędy i awarie systemu informatycznego	procedura serwisowa ze ściśle określonymi czasami reakcji i karami za ich przekroczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie metody obserwacji uczestniczącej.

4. Wpływ wykorzystania informacji z KSI na efektywność zarządzania UŁ

Wdrożenie KSI w UŁ Kompleksowego Systemu Informacyjnego pozwoliło na uzyskiwanie przez jego użytkowników szeregu nowych, analitycznych informacji, w szczególności o kosztach, np. takich jak:

- koszty poszczególnych sal dydaktycznych (zarówno miesięcznie, jak i na 1 godz.),
- koszty wynagrodzeń pracowników akademickich (zarówno miesięcznie, jak i na 1 godz.),
- koszty projektów poszczególnych edycji pojedynczych kierunków studiów,
- koszty projektów badawczych i pozostałych,
- koszty podmiotów: wydziałów, instytutów, katedr, pracowni itd.,
- powiązanie kosztów podmiotów i projektów ze źródłami ich finansowania,
- koszty rodzajowe zdezagregowane na szczegółowe pozycje analityczne (ok. 800 pozycji),
- koszty świadczeń wewnętrznych jednostek UŁ (np. Studium Języków Obcych, Studium Wychowania Fizycznego, jednostki podstawowe – wydziały, jednostki obsługi technicznej, itd.),
- koszty utrzymania każdego z budynków (bez amortyzacji budynku z pierwszym wyposażeniem),
- koszty utrzymania m² powierzchni komercyjnych (ogółem i na 1 m²) według budynków, wydziałów i innych jednostek,
- koszty utrzymania m² powierzchni administracyjnych w wydziałach, działach administracji UŁ i w jednostkach wspierających,
- koszty utrzymania m² powierzchni badawczych,
- koszty utrzymania każdego z samochodów i innych pojazdów UŁ.

Zdaniem osób zarządzających UŁ (rektor, kanclerz) informacje uzyskiwane z KSI umożliwiają lepsze gospodarowanie zasobami, większą efektywność zarządzania kosztami jednostek, podejmowanie decyzji ze względu na dostępność kryteriów decyzyjnych, tj. dokładnej i aktualnej informacji o kosztach, np. przy decydowaniu o uruchamianiu nowych kierunków studiów. Ponadto, dzięki informacjom z KSI zmniejszyło się ryzyko zarządzania projektami zarówno dydaktycznymi, jak i badawczymi. Z bezpośredniej obserwacji wynika również, że istotnie wzrosło poczucie odpowiedzialności kierowników jednostek UŁ za ponoszone koszty (centra kosztów) i uzyskiwane wyniki (centra zysków). Osoby te podejmowały działania, mające na celu eliminację marnotrawstwa w zarządzanych jednostkach oraz zwiększyły aktywność w uzyskiwaniu większych przychodów z różnych źródeł.

Korzyści z wdrożenia KSI w UŁ – opisane na podstawie przeprowadzonych przez autorów obserwacji bezpośredniej i uczestniczącej – zostały potwierdzone przez badania ilościowe wykonane w trzech obszarach – analizy danych finansowych jednostek podstawowych UŁ (2013–2016), analizy UŁ jako całości (2003–2016) oraz porównania wyników UŁ z pozostałymi uniwersytetami publicznymi w Polsce w roku 2015.

Analiza danych finansowych o wynikach – na poziomie marży brutto – wydziałów UŁ w latach 2013–2016 wskazuje, że w roku 2013, a więc w momencie wdrażania KSI,

z dwunastu wydziałów UŁ pięć generowało stratę (ujemna marża brutto) na kwotę około 5 mln złotych. Rok później, czyli po wdrożeniu KSI, liczba tych wydziałów zmniejszyła się do trzech, a rok później kwota łącznej straty zmniejszyła się o 67% do 1,65 mln złotych. W roku 2015 jedynie dwa wydziały wykazały ujemną marżę na bardzo niskim poziomie – razem około 0,4 mln złotych, natomiast w roku 2016 tylko jeden wydział pozostał nierentowny (–0,13 mln zł) – por. rysunek 1.

Rysunek 1. Wysokość ujemnej marży brutto nierentownych wydziałów UŁ w latach 2013–2016 (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych finansowych UŁ ze sprawozdania wewnętrznego „Plan i wykonanie wyników wg jednostek” za lata 2013–2016.

Wymierne korzyści zastosowania KSI w Uniwersytecie Łódzkim potwierdza nie tylko opisana wcześniej poprawa wyników jego wydziałów. Analiza danych finansowych, dotyczących całej uczelni, jak również innych uniwersytetów publicznych w Polsce wskazuje na istotne, pozytywne zmiany. W czasie, gdy władze rektorskie podejmowały decyzję o rozpoczęciu projektu KSI (lata 2003–2004) Uniwersytet Łódzki ponosił stratę ze swojej działalności, która pogłębiała się jeszcze w kolejnych latach (2005–2006). W roku 2012, a więc w roku rozpoczęcia wdrażania KSI w UŁ strata uczelni wynosiła –3 815 300 zł. Choć pełne wykorzystanie KSI rozpoczęło się w roku 2014, to już rok wcześniej (2013 r.) UŁ osiągnął dodatni wynik finansowy, który w kolejnych latach ulegał znacznej poprawie. Pierwsze, pozytywne efekty, uzyskane w roku 2013 wynikały z podniesienia świadomości ekonomicznej i zrozumienia potrzeby zastosowania decentralizacji zarządzania przez wielu pracowników UŁ pełniących funkcje kierownicze (decydentów) w powiązaniu z możliwościami uzyskania szczegółowych informacji do podejmowania decyzji z wdrażanego KSI. W rezultacie, na koniec roku 2015 Uniwersytet Łódzki, mimo poniesienia kosztów spowodowanych projektowaniem KSI, zakupem i wdrożeniem systemu informatycznego ERP i opracowaniem dodatkowego oprogramowania, przeprowadzeniem szkoleń w szerokim zakresie różnych grup pracowniczych, po raz pierwszy od wielu lat uzyskał dodatni wynik nie tylko z całości swojej działalności, ale również z działalności podstawowej, czyli działalności dydaktycznej i badawczej. Analiza danych finansowych za rok 2015 pozostałych

uniwersytetów publicznych w Polsce wskazuje, że z 19 uniwersytetów⁹ udało się to jedynie pięciu (włączając w to UŁ), zaś wartościowo wynik UŁ był na trzecim miejscu w tej grupie, po Uniwersytecie Jagiellońskim i Uniwersytecie Wrocławskim (por. rys. 2).

Rysunek 2. Wynik podstawowej działalności operacyjnej uniwersytetów publicznych w Polsce za rok 2015 (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych finansowych (Uniwersytecka Komisja, 2016).

Z bezpośrednich obserwacji wynika, że wdrożenie KSI przyniosło też szereg innych pozytywnych efektów w usprawnianiu procesów realizowanych w UŁ oraz w zmniejszaniu ryzyka działalności dydaktycznej i naukowej uczelni. Na szczególne podkreślenie zasługuje duża zmiana mentalności pracowników UŁ i wzrost ich świadomości ekonomicznej w zakresie wykonywanych działań. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu pozostałe efekty wdrożenia KSI autorzy planują przedstawić w odrębnym opracowaniu.

⁹ W Polsce funkcjonuje obecnie 19 tzw. uniwersytetów bezprzymiotnikowych, czyli uczelni, które zgodnie z art. 3 ust. 1 ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym posiadają uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora co najmniej w dziesięciu dyscyplinach, w tym co najmniej po dwa uprawnienia w każdej z następujących grup dziedzin nauki: 1) humanistycznych, prawnych, ekonomicznych lub teologicznych, 2) matematycznych, fizycznych, nauk o Ziemi lub technicznych, 3) biologicznych, medycznych, chemicznych, farmaceutycznych, rolniczych lub weterynaryjnych. Są to odpowiednio: Uniwersytet w Białymstoku (UWB), Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy (UKW), Uniwersytet Gdański (UG), Uniwersytet Śląski w Katowicach (UŚ), Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach (UJK), Uniwersytet Jagielloński w Krakowie (UJ), Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie (KUL), Uniwersytet Marii Curii-Skłodowskiej w Lublinie (UMCS), Uniwersytet Łódzki (UŁ), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (UW-M), Uniwersytet Opolski (UO), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM), Uniwersytet Rzeszowski (UR), Uniwersytet Szczeciński (USZ), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (UMK), Uniwersytet Warszawski (UW), Uniwersytet Kardynała S. Wyszyńskiego w Warszawie (UKSW), Uniwersytet Wrocławski (UWR), Uniwersytet Zielonogórski (UZ)

Uwagi końcowe

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków ogólnych:

- wdrożenie KSI z rozbudowanym systemem rachunkowości zarządczej spowodowało, że UŁ wpisał się w nurt zmian zachodzących w zarządzaniu uniwersytetami publicznymi w Unii Europejskiej („menedżeryzacja”),
- opracowanie i wdrożenie KSI, a zwłaszcza podsystemu rachunkowości zarządczej, było działaniem czasochłonnym, wymagającym zaangażowania, oprócz Zespołu projektującego, wszystkich grup pracowników UŁ,
- przypadek wdrożenia KSI w UŁ jest przykładem innowacji administracyjnej, która występuje w praktyce w mniejszym stopniu niż innowacje technologiczne,
- badania potwierdziły, że rachunkowość zarządcza w systemie rachunkowości podmiotu, jako obszar nieregulowany, rozwija się tylko wtedy, gdy kierownictwo jest w pełni świadome zapotrzebowania na istotne informacje do podejmowania efektywnych decyzji i kontroli ich realizacji oraz gdy jest ono zdeterminowane wdrożyć narzędzia rachunkowości zarządczej niezbędne do tworzenia tych informacji,
- w procesie wdrażania KSI zaobserwowano pozytywne zmiany behawioralne u kierowników jednostek UŁ na wszystkich szczeblach zarządzania, polegające m.in. na wzroście poczucia odpowiedzialności za koszty, przychody i wyniki, podejmowanie działań mających na celu eliminowanie marnotrawstwa w zarządzanych jednostkach oraz zwiększenie aktywności w uzyskiwaniu większych przychodów z różnych źródeł,
- duży stopień analityczności KSI powoduje, że jest on elastyczny wobec zmieniających się uwarunkowań sytuacyjnych i zmian w zapotrzebowaniu na informacje u odbiorców zewnętrznych (np. MNiSW),
- KSI jest przykładem praktycznej integracji dwóch podsystemów rachunkowości: rachunkowości finansowej i zarządczej, co gwarantuje wysoką jakość informacji dostarczanych odbiorcom wewnętrznym i zewnętrznym,
- warunkiem funkcjonowania KSI jest zastosowanie wielu zintegrowanych ze sobą narzędzi informatycznych.

Literatura

- Bielski, M. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. 2 wydanie rozszerzone. Warszawa: C.H. Beck.
- Kalinowski, J. (2010). *Zarządzanie kosztami projektów długoterminowych*. Łódź: Wydawnictwo Biblioteka.
- Kalinowski, J., Sobieski, Ś. (2010). Od systemu informatycznego do systemu informacyjnego, czyli o ewolucji świadomości na przykładzie doświadczeń Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2002–2009. W: R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie* (s. 614–621). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Zarządzania Produkcją.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, K., (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nita, B. (2013). Teoria uwarunkowań sytuacyjnych w rachunkowości zarządczej. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 71 (127), 193–209.
- Regionalny Punkt Kontaktowy Programów Ramowych UE (2010). *Finansowanie projektów w 7. PR UE*. Pobrano z: http://rpk.ppnt.poznan.pl/site/dlfiles/finanse%207.%20PR_luty2010.pdf (18.03.2017).
- Sobańska, I. (1979). *Modele kosztów a rachunek kosztów*. Praca doktorska, maszynopis powielony.
- Sobańska, I. (2006). Rachunkowość zarządcza w uniwersytetach publicznych: z badań empirycznych. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 31 (87), 101–117.
- Sobańska, I., Kalinowski, J. (2012a). Rachunek kosztów w uniwersytetach publicznych. Problemy metodologiczne i proces aplikacji w szkołach wyższych w krajach UE. W: I. Sobańska, P. Kabalski (red.), *Współczesne nurty badawcze w rachunkowości* (s. 357–376). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sobańska, I., Kalinowski, J. (2012b). Rachunek kosztów w uczelniach publicznych – czas na zmiany. *Rachunkowość*, 7, 25–31.
- Sobańska, I., Kalinowski, J. (2013). Cost Management in European Universities – A Time of Change. *Social Science*, 1 (83), 84–93.
- Sobańska, I., Szychta, A., Michalak, J., Michalak, M. (2007a). *Changes in the University of Lodz Management Accounting System. A Case Study – Objectives and General Structure of the Project*. Programme and Collected Abstract. 30th Annual European Accounting Association. Lisbon 25–27 April.
- Sobańska, I., Szychta, A., Michalak, J., Michalak, M. (2007b). Założenia i ogólna struktura projektu systemu rachunkowości zarządczej w Uniwersytecie Łódzkim. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 36 (92), 71–97.
- Sobańska, I., Wencel, A., Kalinowski, J. (2013). *Project Management in Universities – Accounting Payroll on the Example of the University of Lodz*. Prezentacja podczas 6th International Scientific Conference „Development of Services World: Transformations & Actions”. Kowno 17–18 października.
- Sobańska, I., Wencel, A., Kalinowski, J. (2014a). *Project Management in Universities – Accounting Payroll on the Example of the University of Lodz*. Programme and Collected Abstract. 37th Annual European Accounting Association. Tallin 21–23 May.
- Sobańska, I., Wencel, A., Kalinowski, J. (2014b). Project Management in Universities – Accounting Payroll on the Example of the University of Lodz. *Social Science*, 1 (83), 45–54.
- Szychta, A. (2007). *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szychta, A. (2011). Cechy współczesnych badań i teorii w dziedzinie rachunkowości zarządczej. *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*, 249, 11–34.
- Uniwersytecka Komisja Finansowa Konferencji Rektorów Uniwersytetów Publicznych (2016). *Analiza ekonomiczna uniwersytetów polskich za lata 2005–2015*. Prezentacja niepublikowana.
- Ustawa z dnia 27.07.2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz.U. 2005 nr 164, poz. 1365 z późn. zm.
- Whyte, W.F. (1993). *Street Corner Society*. Chicago–London: The University of Chicago Press.
- Wietrzyk, M. (2009). *Zastosowanie teorii instytucjonalnej w rachunkowości zarządczej na przykładzie Uniwersytetu Łódzkiego*. Praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Ireny Sobańskiej w Katedrze Rachunkowości Wydziału Zarządzania UŁ. Łódź (praca niepublikowana).

INNOVATION IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC UNIVERSITIES – COMPREHENSIVE INFORMATION SYSTEM OF THE UNIVERSITY OF LODZ

Abstract: *Purpose* – The aim of the article is to present the situational conditions of the University of Lodz in 2004 and the general assumptions of the Comprehensive Information System project for the Management of the University of Lodz (CIS), as well as the process of its implementation in the years 2012–2013.

Design/methodology/approach – For the realization of the aim formulated in this way, methodological triangulation was used consisting in using a combination of different research methods to obtain consistent empirical basis for inference. Three qualitative methods were used – participant observation, direct observation, and case

analysis, and one quantitative method – financial data analysis.

Findings – The article describes the barriers to the implementation of management accounting tools used in CIS and the ways of overcoming them.

Originality/value – The final part of the article presents the influence of the use of information from CIS on the effectivity of management at the University of Lodz.

Keywords: public universities, information system, management accounting

Cytowanie

Sobańska, I., Kalinowski, J. (2017). Innowacja w zarządzaniu publicznymi uczelniami wyższymi – Kompleksowy System Informacyjny Uniwersytetu Łódzkiego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 553–567. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/1-53.