



Załącznik nr 1
do Uchwały nr 578
z dnia 23 września 2014 roku

ZINTEGROWANY MODEL ZARZĄDZANIA FINANSAMI UNIwersytetu WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE

I. AKTY PRAWNE BĘDĄCE PODSTAWĄ PRAWNĄ OPRACOWANEGO MODELU

A. ZEWNĘTRZNE AKTY PRAWNE

1. Ustawa z dnia 3 kwietnia 2010r. o zasadach finansowania nauki (Dz.U. z 2010r. Nr 96 poz. 615 z późn. zm.),
2. Ustawa z dnia 27 lipca 2005r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005r. Nr 164 poz.1365 z późn. zm.),
3. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2009r. Nr 157, poz. 1240 i 1241 z późn. zm.)
4. Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013r., poz. 330)
5. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2013r. poz. 907)
6. Ustawa z dnia 26 lipca 1991r. o podatku dochodowym od osób fizycznych
7. Ustawa z dnia 15 lutego 1992r. o podatku dochodowym od osób prawnych
8. Ustawa z dnia 11 marca 2004r. o podatku VAT
9. Kodeks pracy
10. Przepisy prawa unijnego obowiązujące w Polsce
11. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2012r. w sprawie szczególnych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych
12. Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce” Kraków 2011
13. Zintegrowany Model Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim

B. WEWNĘTRZNE AKTY PRAWNE

1. Uchwała Nr 785 Senatu Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z dnia 25 listopada 2011 roku w sprawie Statutu Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie (z późn.zm.)



2. Zarządzenie Nr 31 z dnia 1 września 2008r. w sprawie procedur kontroli finansowej w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie
3. Uchwała nr 55 Senatu Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z dn. 26 października 2012 roku w sprawie zmiany uchwały nr 550 Senatu Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie z dnia 17 grudnia 2010 r. w sprawie przyjęcia dokumentu pt. „Strategia Rozwoju Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie na lata 2010-2020”
4. Zarządzenie nr 60 z 10 września 2010 r. w sprawie zasad udzielania pełnomocnictw w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie

II. WPROWADZENIE

Model zarządzania finansami Uniwersytetu jest jednym z elementów Modelu Zarządzania Uczelnią. Z zarządzaniem finansami związane są wszystkie rodzaje działalności Uniwersytetu. Uczelnia publiczna jest instytucją sektora finansów publicznych. Działalność uczelni publicznej w obszarze związanym z wydatkowaniem środków finansowych regulują liczne przepisy, które determinują ogół działań, podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób:

- zgodny z prawem
- efektywny
- oszczędny
- terminowy

III. CELE WDROŻENIA MODELU ZARZĄDZANIA FINANSAMI UNIWERSYTETU

1. Wydatkowanie środków finansowych zgodnie obowiązującymi przepisami dotyczącymi uczelni publicznych oraz specyficznymi przepisami dotyczącymi różnych form finansowania działalności np. w ramach projektów Unii Europejskiej.
2. Spełnienie wymagań dotyczących budżetowania i sprawozdawczości wobec organów państwowych.
3. Zapewnienie bezpieczeństwa finansowego, tj. odpowiedniego poziomu przychodów umożliwiającego realizację planowanych wydatków i utrzymanie płynności finansowej.
4. Zmniejszenie zadłużenia kredytowego UWM.
5. Zapewnienie finansowania rozwoju Uniwersytetu poprzez dodatni wynik finansowy.
6. Wsparcie procesów decyzyjnych w UWM usystematyzowanymi danymi finansowymi pochodzącymi ze wszystkich obszarów działalności Uniwersytetu.



IV. SPOSOBY REALIZACJI W/W CELÓW

1. Zwiększenie samodzielności finansowej podstawowych jednostek organizacyjnych Uczelni połączone z ich odpowiedzialnością za pozostające w ich dyspozycji środki.
2. Racjonalizacja struktury organizacyjnej administracji i wydziałów.
3. Przygotowanie wdrożenia budżetu zadaniowego UWM.
4. Opracowanie i wdrożenie zasad podziału dotacji dydaktycznej między jednostki organizacyjne.
5. Przygotowanie projektów inwestycyjnych, badawczych i edukacyjnych w ramach programów UE na lata 2014-2020.

V. ZAŁOŻENIA ZINTEGROWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA FINANSAMI UNIWERSYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE

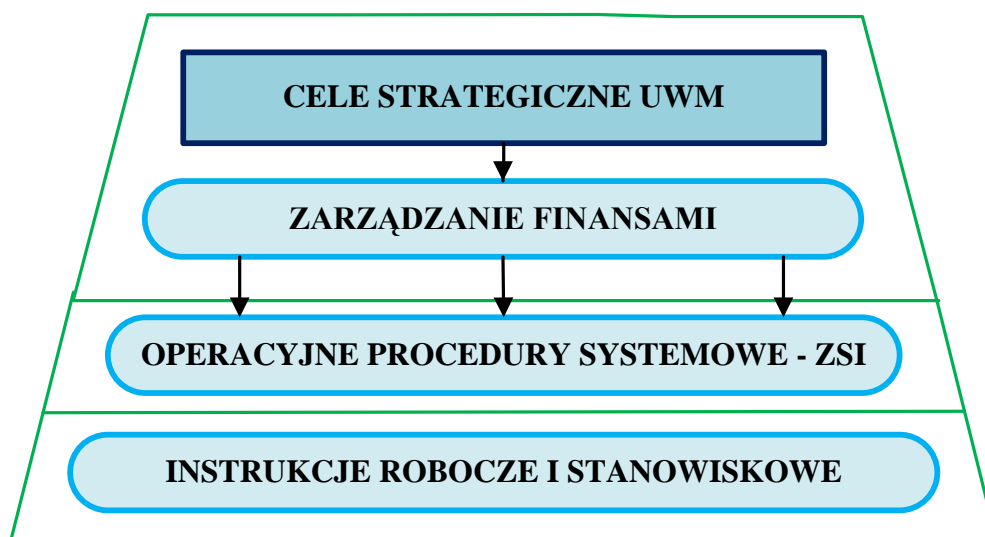
1. Model zarządzania finansami UWM opiera się na zidentyfikowanych i stale uzupełnianych modelach procesów dotyczących wydatkowania środków finansowych. Procesy te będą stale monitorowane i doskonalone w celu ich optymalizacji.
2. Realizacja modelu zarządzania finansami odbywa się za pomocą zintegrowanego systemu informatycznego (ZSI). Wszystkie procesy związane z zarządzaniem finansami będą realizowane poprzez ten system.
3. W przyjętym modelu zakłada się przeniesienie odpowiedzialności za wydatkowane środki finansowe na poszczególne jednostki organizacyjne UWM tj. decentralizację zarządzania finansami. W UWM wprowadza się model częściowo zdecentralizowany, w którym decyzje o realizacji większości kosztów, zapadają na szczeblu dysponentów środków, odpowiedzialnych za konkretne miejsce powstawania kosztów i projekty. Wyjątkiem są decyzje dotyczące kosztów lub wydatków przekraczające określone kwoty, które wymagają potwierdzenia Rektora, odpowiedniego pro-Rektora lub Kanclerza. Przyjęty model zakłada stopniowe zwiększenie samodzielności i odpowiedzialności finansowej podstawowych jednostek organizacyjnych. Dysponenci środków mają uprawnienia do śledzenia swoich budżetów, ich realizacji i dostępności. Spoczywa na nich również obowiązek sprawdzania poziomu realizacji założonych budżetów po stronie wydatków jak i wpływów.
4. Podstawą wydatkowania środków finansowych jest plan rzeczowo-finansowy na dany rok, który powstaje w efekcie zsumowania budżetów wg miejsca powstawania kosztów (MPK) odzwierciedlających strukturę organizacyjną UWM tj. wg wydziałów i jednostek międzywydziałowych i ogólnouczelnianych oraz administracji. Budżety te tworzone są z uwzględnieniem podstawowych rodzajów działalności : dydaktycznej, naukowej i pozostałej. Z



kolei budżety wg miejsc powstawania kosztów powstają poprzez zsumowanie budżetów poszczególnych projektów, tworzonych przez dysponentów środków poszczególnych projektów, z uwzględnieniem źródeł ich finansowania. Każdy projekt jest przypisany do jednego miejsca realizacji (MPK).

5. Podstawową jednostką grupowania kosztów i przychodów oraz określania efektywności finansowej jest projekt.

VI. SCHEMAT ZINTEGROWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA FINANSAMI UNIWERSYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE



VII. WIZJA UNIWERSYTETU WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE

W perspektywie czasowej, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, będzie uczelnią:

- o utrwalonej pozycji w czołówce uniwersytetów krajowych, aktywnie uczestniczącą w europejskim i światowym życiu akademickim;
- odgrywającą ważną rolę w życiu społecznym oraz gospodarczym regionu i kraju, jako ośrodek kulturotwórczy oraz miejsce świadczenia usług naukowo-badawczych i edukacyjnych, a dzięki szpitalowi uniwersyteckiemu - także usług w zakresie ochrony zdrowia;
- posiadającą regionalną tożsamość, wynikającą z uwarunkowań historycznych i geograficznej lokalizacji, a jednocześnie rozpoznawalną wśród krajowych i światowych ośrodków naukowych,



jako uczestnik różnorodnych programów badawczych i osiągnięć naukowych o znaczeniu ponadregionalnym;

- cechującą się wysokim poziomem innowacyjności i jakości badań naukowych, kształcenia akademickiego oraz działalności organizacyjnej;
- dysponującą wielokierunkową ofertą edukacyjną na różnych poziomach kształcenia, od „Uniwersytetu dzieci” i powiązań ze szkolnictwem średnim do „Uniwersytetu trzeciego wieku”, od form kształcenia zapewniających powszechność do form elitarnych;
- aktywnie współpracującą z zagranicznymi ośrodkami akademickimi, przywiązującą szczególną wagę do rozwijania kontaktów z uczelniami z krajów Europy Wschodniej;
- sprawnie zarządzaną, zapewniającą zasobowe i funkcjonalne warunki do realizacji badań i prowadzenia dydaktyki według najwyższych standardów;
- respektującą akademickie zasady wolności, tolerancji, otwartości i etyki;
- konkurencyjną na rynku edukacyjnym, reagującą na aktualne trendy akademickie; przyczyniającą się do wzrostu konkurencyjności miasta i całego regionu, kształtującą w rezultacie wizerunek Olsztyna jako wyróżniającego się w kraju i dostrzeganego na świecie ośrodka akademickiego.

VIII. MISJA I STRATEGIA UNIWERSYTETU WARMINSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE

1. MISJA

Misją Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie jest wszechstronna działalność na rzecz rozwoju kształcenia wysokiej jakości absolwentów i kadr naukowych, realizacji badań naukowych dostosowanych do potrzeb gospodarki regionu i kraju oraz wzbogacania kultury narodowej.

2. CELE STRATEGICZNE

- a. Wprowadzenie i realizacja wysokiej jakości standardów kształcenia, dostosowanych do potrzeb środowiska zewnętrznego, ze szczególnym uwzględnieniem regionu Warmii i Mazur.
- b. Intensywny rozwój wysokiej jakości badań naukowych, zwłaszcza na rzecz innowacyjnej gospodarki, m. in. poprzez udział w krajowych i europejskich programach badawczych.
- c. Umiędzynarodowienie Uniwersytetu w obszarach kształcenia i badań naukowych.
- d. Doprowadzenie wiodących wydziałów Uczelni do statusu jednostek badawczo-naukowych.
- e. Zapewnienie Uniwersytetowi stabilności finansowej, zwłaszcza przez znaczne zmniejszenie zadłużenia.

IX. USTRÓJ I ORGANY UCZELNI



Strukturę organizacyjną Uczelni określa m.in. Statut oraz Regulamin Organizacyjny Administracji UWM w Olsztynie.

1. Organami kolegialnymi Uniwersytetu są senat i rady wydziałów. Senat przyjmuje plan rzeczowo-finansowy Uniwersytetu przedstawiony przez rektora i zatwierdza sprawozdania finansowe, zgodnie z ustawą o rachunkowości. W planie określa się podział zadań i środków finansowych na poszczególne rodzaje działalności.
2. Organami jednoosobowymi Uniwersytetu są rektor i dziekani powołani w drodze wyboru.
3. Rektor kieruje działalnością Uniwersytetu i reprezentuje go na zewnątrz, a także jest przełożonym studentów, doktorantów i pracowników Uniwersytetu. Wyznacza jednego z prorektorów do pełnienia funkcji swojego pierwszego zastępcy. Rektor podejmuje decyzje we wszystkich sprawach dotyczących Uniwersytetu, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych przez ustawę lub Statut do kompetencji innych organów Uniwersytetu lub kanclerza. Podejmuje decyzje dotyczące mienia i gospodarki Uniwersytetu oraz sprawuje nadzór nad administracją i gospodarką Uniwersytetu.
4. Zastępcami rektora są prorektorzy w liczbie nie większej niż pięciu.
5. Podstawową jednostką organizacyjną Uniwersytetu w zakresie działalności dydaktycznej i naukowej lub artystycznej jest wydział. Kierownikiem wydziału jest dziekan, który wchodzi w skład rady wydziału, do kompetencji której należy uchwalanie planu rzeczowo-finansowego wydziału. Dziekan podejmuje decyzje dotyczące wydziału, nie należące do kompetencji innych organów Uniwersytetu lub kanclerza oraz zarządza mieniem wydziału i dysponuje środkami finansowymi, zgodnie z udzielonym przez rektora upoważnieniem, a także sprawuje nadzór nad działalnością jednostek wydziału. Ponadto odpowiada za realizację planu rzeczowo-finansowego wydziału, i przedstawia radzie wydziału, w okresach półrocznych, sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego. Zastępcami dziekana są prodziekani.
6. Jednostkami organizacyjnymi wydziałów mogą być instytuty i katedry z zastrzeżeniem, że jednostkami organizacyjnymi wydziałów kształcących na kierunku lekarskim i kierunku weterynaria są katedry, zakłady, kliniki i oddziały kliniczne. Na wydziałach tych zakłady, kliniki i oddziały kliniczne mogą wchodzić w skład katedry.
7. Instytut jest jednostką organizacyjną prowadzącą działalność dydaktyczną i naukową lub artystyczną oraz usługową. W skład instytutu mogą wchodzić: zakłady, zespoły naukowo-badawcze i dydaktyczne, laboratoria, pracownie, biblioteki. Zakład jest jednostką organizacyjną instytutu, prowadzącą działalność dydaktyczną i naukową oraz usługową. Zespoły naukowo-badawcze i dydaktyczne, laboratoria, pracownie, biblioteki nie stanowią samodzielnych jednostek



- organizacyjnych, lecz tworzone są przez dyrektorów instytutów w ramach wewnętrznej organizacji pracy.
8. Katedra jest jednostką organizacyjną prowadzącą działalność dydaktyczną i naukową lub artystyczną oraz usługową. W skład katedry mogą wchodzić: zespoły naukowo-badawcze i dydaktyczne, laboratoria, pracownie, biblioteki.
 9. Na wydziale mogą być utworzone ośrodki jako jednostki organizacyjne wydziału realizujące zadania na rzecz studentów oraz jednostek organizacyjnych wydziału i Uniwersytetu.
 10. W Uniwersytecie mogą być tworzone jednostki organizacyjne pozawydziałowe jako jednostki międzywydziałowe, ogólnouczelniane i środowiskowe prowadzące działalność zgodnie z kompetencjami określonymi w ich regulaminach. Jednostki pozawydziałowe mogą funkcjonować jako instytut, centrum, katedra, zakład (klinika), ośrodek, studium oraz akademickie inkubatory przedsiębiorczości i centra transferu technologii. Uniwersytet może tworzyć również, na zasadach określonych w ustawie, jednostki międzyuczelniane i jednostki wspólne
 11. Kanclerz Uniwersytetu kieruje administracją i gospodarką Uczelni w zakresie zwykłego zarządu, określonym przez Statut oraz rektora. W zakres zwykłego zarządu wchodzi czynności dotyczące mienia, niezbędne do prawidłowego funkcjonowania Uniwersytetu, w szczególności czynności związane z bieżącą eksploatacją składników mienia Uniwersytetu i utrzymaniem ich w stanie niepogorszonym oraz z pobieraniem korzyści z powierzonych składników mienia, jak również prowadzenie spraw, które są niezbędne do dokonywania tych czynności. Czynności podejmowane przez kanclerza przekraczające zakres zwykłego zarządu wymagają pełnomocnictwa rektora.
- Do zadań kanclerza należy podejmowanie działań oraz sprawozdawczość i nadzór w szczególności:
- 1) zachowania, pomnażania i należytego wykorzystania majątku Uniwersytetu,
 - 2) planowania i realizacji inwestycji budowlanych, remontów i modernizacji budynków oraz konserwacji urządzeń technicznych,
 - 3) zapewnienia środków technicznych niezbędnych do funkcjonowania Uniwersytetu,
 - 4) określania procedur niezbędnych do realizacji zadań przez nadzorowane jednostki.

Kanclerz realizuje swoje zadania przy pomocy zastępców.

X. ZAŁOŻENIA MODELOWE DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA FINANSAMI UCZELNI



1. Ogólne informacje o systemie zarządzania finansami

Docelowy model zarządzania finansami Uniwersytetu opiera się na decentralizacji systemu ekonomiczno-finansowego. Decentralizacja systemu ekonomiczno-finansowego zakłada wewnętrzny rozrachunek gospodarczy, polegający na określeniu przychodów z podzielonej pomiędzy jednostki podstawowe dotacji oraz planowanych przychodów własnych z działalności dydaktycznej, naukowo-badawczej i usługowej, jak również ewidencji kosztów w miejscu ich powstawania, tj. na poziomie tych jednostek. System zarządzania finansami umożliwia adresowanie do każdej jednostki organizacyjnej Uczelni środków z podziału dotacji i stwarza kierownikom tych jednostek swobodę gospodarowania środkami finansowymi. Podzielone dotacje w połączeniu z przychodami własnymi pozwalają na racjonalną gospodarkę środkami finansowymi w miejscu tworzenia kosztów. W ramach wydzielonych środków każda jednostka musi tak gospodarować, aby jej koszty nie przekraczały przychodów. Tak złożone procesy finansowe będą wspierane nowoczesnym systemem informatycznym (zadanie 3.5.2 Programu Rozwoju UWM w latach 2012-2020).

2. Przychody Uczelni

Uniwersytet prowadzi samodzielną działalność finansową na podstawie planu rzeczowo-finansowego, zgodnie z przepisami o finansach publicznych oraz zasadami rachunkowości i prowadzenia gospodarki finansowej.

Rodzaje przychodów uzyskiwanych przez Uniwersytet zostały wymienione w Ustawie Prawo o Szkolnictwie Wyższym (art. 98 ust. 1 Ustawy).

Działalność uczelni w zakresie zadań ustawowo określonych, finansowana jest z dotacji z budżetu państwa, budżetów jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków, przychodów własnych, darowizn, zapisów i spadków, w tym również pochodzenia zagranicznego, bezzwrotnych środków pochodzenia zagranicznego oraz z tytułu odpłatnie prowadzonej w kraju lub za granicą działalności badawczej, dydaktycznej, socjalno-bytowej i usługowej, a także ze sprzedaży składników mienia własnego Uniwersytetu i odpłatności za korzystanie z tych składników przez osoby trzecie.

Z budżetu państwa uczelnia otrzymuje dotacje na zadania związane m.in. z:

- kształceniem studentów (z wyłączeniem kształcenia studentów, jeżeli są to studia na drugim lub kolejnym kierunku studiów stacjonarnych) studiów stacjonarnych, uczestników stacjonarnych studiów doktoranckich i kadr naukowych oraz utrzymaniem uczelni, w tym na remonty,



- bezzwrotną pomocą materialną dla studentów w zakresie określonym w art. 173 ust.1 ustawy oraz dla doktorantów w zakresie określonym w art.199 ust.1 ustawy o szkolnictwie wyższym,
- świadczeniami zdrowotnymi, wykonywanymi w ramach kształcenia studentów studiów stacjonarnych w podstawowej jednostce organizacyjnej uczelni medycznej lub innej uczelni publicznej, w której prowadzone jest kształcenie na kierunkach medycznych pod bezpośrednim nadzorem nauczycieli akademickich posiadających kwalifikacje do wykonywania zawodu medycznego właściwego ze względu na treści kształcenia,
- prowadzeniem podyplomowego kształcenia w celu zdobywania specjalizacji przez lekarzy, lekarzy dentyistów, lekarzy weterynarii, farmaceutów, pielęgniarki i położne oraz przez diagnostów laboratoryjnych,
- dofinansowaniem lub finansowaniem kosztów realizacji inwestycji, w tym służących kształceniu studentów i doktorantów, będących osobami niepełnosprawnymi - realizowanych z udziałem budżetu państwa, państwowych funduszy celowych lub środków rozwojowych pochodzących z Unii Europejskiej lub z innych źródeł zagranicznych,
- stwarzaniem studentom i doktorantom, będącym osobami niepełnosprawnymi warunków do pełnego udziału w procesie kształcenia.

Uniwersytet w ramach dotacji na pomoc materialną dla studentów i doktorantów może dofinansować remonty domów oraz stołówek studenckich.

Na prowadzenie podstawowej działalności UWM otrzymuje dotację z budżetu państwa, z przeznaczeniem na działalność dydaktyczną i badawczą za pośrednictwem Ministra w do Spraw Nauki i Szkolnictwa Wyższego, za wyjątkiem dotacji przeznaczonej na tą działalność prowadzoną na Wydziale Nauk Medycznych otrzymywanej za pośrednictwem Ministra Zdrowia.

W tej sytuacji UWM ma obowiązek rozliczenia obu dotacji osobno, czyli ma obowiązek prowadzenia osobnej sprawozdawczości i planów.

Uczelnia może otrzymywać inne środki finansowe z budżetu państwa oraz z budżetów jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków, przy czym z budżetów tych jednostek i ich związków może otrzymać także dotacje celowe na zadania, jeżeli dotowane zadanie jest związane z zadaniami własnymi jednostek samorządu terytorialnego. (art.94 Ustawy o Szkolnictwie Wyższym)

Przychody własne Uniwersytet gromadzi na odrębnych rachunkach bankowych (Ustawa z dnia 27.07.2005r. Prawo o szkolnictwie wyższym Dz.U. Nr 164, poz.1365 z późn.zm.).

Uniwersytet nie dysponuje całkowitą swobodą w dokonywaniu lokat wolnych środków. Zgodnie z art. 48 Ustawy o finansach publicznych niedozwolone jest dokonywanie lokat wolnych środków pochodzących z dotacji z budżetu w skarbowych papierach wartościowych, w obligacjach



emitowanych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz na rachunkach bankowych w bankach mających siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Różnorodność źródeł przychodów, zasady gospodarowania środkami w ich ramach, musi regulować Model Zarządzania Finansami Uczelni.

3. Koszty Uczelni

Dysponowanie środkami finansowymi przez uczelnię publiczną reguluje m. in. Ustawa Prawo o Szkolnictwie Wyższym, Ustawa o finansach publicznych oraz Ustawa prawo zamówień publicznych.

Znowelizowana Ustawa Prawo o Szkolnictwie Wyższym w art. 105 oraz Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie szczególnych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych określa szczegółowe zasady gospodarki finansowej Uczelni, a w szczególności sposób ewidencji i rozliczania kosztów:

- a) według 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.

Art. 46 ust. 1 Ustawy o finansach publicznych wskazuje górną granicę zobowiązań jednostki sektora finansów publicznych do sfinansowania w danym roku. Zgodnie z nim Uniwersytet może zaciągać zobowiązania do sfinansowania w danym roku do wysokości wynikającej z planu wydatków lub kosztów jednostki, pomniejszonej o wydatki na wynagrodzenia i uposażenia składki na ubezpieczenie społeczne i Fundusz Pracy, inne składki i opłaty obowiązkowe oraz płatności wynikające z zobowiązań zaciągniętych w latach poprzednich, z zastrzeżeniem art. 136 ust. 4 i art.153.

Ponadto Ustawa o finansach publicznych w art. 68 ust. 1 nakłada na Uniwersytet obowiązek sprawowania kontroli zarządczej czyli ogółu działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Realizacja w/w wymogów oznacza konieczność zakupu i wdrożenia ZSI, a w szczególności modułu budżetowania i controllingu.

4. Założenia Modelu Zarządzania Finansami Uczelni przy uwzględnieniu wdrożenia ZSI

Obecnie w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim funkcjonuje następujący model finansowania działalności uczelni. Corocznie opracowywane są szczegółowe budżety podstawowych jednostek organizacyjnych, a odpowiedzialność za ich realizację spoczywa na kierownikach tych jednostek. Budżety dotyczą przede wszystkim działalności dydaktycznej i składają się z planowanych przychodów



oraz kosztów. Koszty podzielone są na koszty obligatoryjne, na które jednostki nie mają bezpośredniego wpływu (wynagrodzenia z pochodnymi, utrzymanie infrastruktury, stypendia doktoranckie, doktorskie i habilitacyjne) oraz koszty limitowane (wynagrodzenia bezosobowe z pochodnymi, świadczenia na rzecz pracowników, materiały, usługi, podróże służbowe oraz pozostałe koszty). Na pokrycie kosztów limitowanych jednostki otrzymują środki w określonej wysokości. Jednostki chcąc dokonać zakupu potwierdzają w Dziale Finansowo-Księgowym wysokość posiadanych środków, co generuje dodatkowe obowiązki pracowników Kwestury. Dział Księgowo-Finansowy potwierdzając wysokość posiadanych w danej chwili środków nie ma pewności czy środki te (w całości lub w części) nie zostały już wcześniej przeznaczone na inne zakupy jednostki, jak również czy w obiegu nie ma już faktur, które powinny zostać z nich opłacone. Również Kwestor podpisując wniosek o wszczęcie postępowania nie może jednoznacznie stwierdzić, czy jednostka rzeczywiście posiada wolne środki, które mogą zostać przeznaczone na dany zakup. Od momentu złożenia wniosku o wszczęcie postępowania o zamówienie publiczne do Działu Zamówień Publicznych do momentu zapłaty za fakturę mija niejednokrotnie kilkutygodniowy okres czasu (spowodowany m.in. długimi procedurami przetargowymi). W związku z tym zdarza się, że jednostka nie dysponuje już środkami, które przeznaczone były na konkretne zakupy, gdyż w tzw. międzyczasie dokonano innych zakupów np. wynikających z umów sukcesywnych. W związku z tym konieczne jest dokonanie zmian w systemie finansowo-księgowym, które umożliwiłyby bieżącą kontrolę stanu środków zarówno przez osoby dysponujące środkami (dziekani, kierownicy jednostek), jak i służby finansowe. Należy wprowadzić system blokady posiadanych środków w momencie złożenia wniosku o wszczęcie postępowania. W przypadku braku środków system winien automatycznie odrzucić złożony wniosek. System powinien informować o rodzaju dokonywanych zakupów, co pozwoliłoby określić wielkość zakupów w poszczególnych grupach kosztów. Ponadto system do budżetowania winien umożliwić scalanie budżetów poszczególnych jednostek organizacyjnych w ogólny budżet Uczelni. Do systemu budżetowania wpływać będą dane z systemu finansowo-księgowego i następnie zabudżetowane dane zestawione zostaną z danymi rzeczywistymi. W wyniku porównania tych danych można będzie wyliczyć odchylenia wartości realizowanych w rzeczywistości od wartości budżetowanych.

Wizualizację opisanych powyżej procesów przedstawiają:

1. Schemat obiegu dokumentów – delegacje krajowe – załącznik nr 1
2. Schemat obiegu dokumentów – delegacje zagraniczne – załącznik numer 2
3. Schemat obiegu faktury zakupu – załącznik nr 3
4. Schemat obiegu świadczeń wzajemnych – załącznik nr 4
5. Schemat dotyczący Zakupu – załącznik nr 5



6. Wykaz i opis głównych procesów zarządczych zachodzących w UWM – załącznik nr 6
7. Wymagania funkcjonalne dla Zintegrowanego Systemu Informatycznego (ZSI) w zakresie zarządzania finansami – załącznik nr 7
8. Wyciągi bankowe – załącznik nr 8
9. Sprzedaż nieruchomości – załącznik nr 9
10. Raporty kasowe – załącznik nr 10

Budżetowanie będzie sprzyjało kształtowaniu podstawowych wielkości ekonomicznych, takich, jak: przychody, koszty i wynik finansowy. Mechanizm budżetowania pozwoli na racjonalne i celowe zarządzanie przychodami, a także na rozłożenie w określonym czasie dysponowanej kwoty środków finansowych przeznaczonej na pokrycie niezbędnych wydatków. Poziom wygenerowanych kosztów będzie świadczył o efektywności wykorzystania środków będących w dyspozycji jednostki. Pełna kontrola kosztów, a w jej wyniku proces ciągłej redukcji kosztów skutecznie wpłynie na wynik finansowy jednostek, a tym samym całej uczelni.

Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uniwersytetem ułatwi łączenie danych ilościowych i wartościowych, a jednocześnie spowoduje konieczność wprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej, przede wszystkim w obszarze controllingu i budżetowania.

Wprowadzenie systemu controllingu w Uniwersytecie będzie możliwe przez wdrożenie następujących elementów:

- a) ośrodków odpowiedzialności
- b) dopasowanie systemu rachunkowości
- c) raportowanie zarządcze
- d) procedury budżetowania

Podstawowe funkcje controllingu, czyli: tworzenie i aktualizowanie struktury planowania, konstruowanie wskaźników i mierników oceny sytuacji finansowej oraz przygotowanie informacji bieżących i strategicznych jako podstawy podejmowania decyzji będą realizowane za pomocą takich narzędzi jak:

1. platforma integracyjna – narzędzie informatyczne umożliwiające dokonywanie wielowymiarowych analiz (technologia OLAP) i 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).

Aby Zintegrowany System Informatyczny był efektywnym narzędziem wspierającym zarządzanie i procesy podejmowania decyzji w Uczelni konieczne jest wprowadzenie jest następujących rozwiązań modelowych:

- uporządkowanie struktury organizacyjnej Uniwersytetu poprzez umacnianie koordynacji, współpracy i komunikacji wewnątrz administracji UWM
- wprowadzenie systemów motywacyjnych
- przeprowadzenie migracji danych z systemów zastępowanych oraz integracja Systemu z programami pozostawianymi zgodnie z załącznikiem nr 11
- wdrożenie portalu e-usług i zintegrowanie go z ZSI
- wdrożenie systemu automatyzacji procesów, który umożliwi przeniesienie wprowadzania dokumentów do miejsc powstawania kosztów.