




---

Raport z badania

# Kontrola zarządcza w uczelniach

A modern conference room with a large, curved wooden table and several windows. The room has a high ceiling with multiple skylights. The table is made of dark wood and is arranged in a large, curved shape. There are several windows along the back wall, each with a radiator below it. A television is mounted on the right wall, and a small table with flowers is in the foreground on the right.

„Kontrola zarządcza nie jest odrębnym bytem – to jest zarządzanie uczelnią”.

# Spis treści

Cel badania.....	6
Profil respondentów.....	7
Kontrola zarządcza.....	8
Badanie samooceny kontroli zarządczej.....	14
Monitorowanie przepisów i całego procesu kontroli zarządczej.....	16
Oprogramowanie do kontroli zarządczej.....	20
Zarządzanie ryzykiem.....	22
Główne wnioski z badania.....	26



## Komentarz **prof. dr hab. Jerzy Woźnicki**



Przedstawiamy Państwu kolejny raport będący efektem realizowanego od 2021 r. wspólnie przez Fundację Rektorów Polskich i Wolters Kluwer Polska projektu pn. „*Szkolnictwo wyższe a technologie*”.

W naszych najnowszych badaniach prowadzonych w 2023 r. skoncentrowaliśmy się na kwestiach kontroli zarządczej na uczelniach publicznych z perspektywy osób odpowiedzialnych za ten proces.

Na potrzebę kompleksowej analizy problematyki kontroli zarządczej zwrócili nam uwagę już w 2018 r. Rektorzy i Prorektorzy uczelni członkowskich KRASP, udzielając wywiadów w ramach I cyklu Projektu Polsko-Ukraińskiego MEiN-PW na temat finansowania uczelni: nowych regulacji i mechanizmów. Wówczas przedstawiciele szkół wyższych, jednoznacznie stwierdzili, że mechanizmy kontroli zarządczej wymagają zmian, wprowadzenia adekwatnych działań korygujących przepisy, a także potrzeby zwiększania świadomości korzyści, jakie płyną z tych mechanizmów wśród członków wspólnoty uczelni. Zasadne więc było z naszej strony pogłębienie badanych zagadnień, analizując opinie praktyków – kierowników działu audytu i koordynatorów kontroli zarządczej w wybranych uczelniach.

Niniejszy raport skupia się na sposobach realizacji w praktyce przez uczelnie obowiązku kontroli zarządczej narzuconego regulacjami ustawy o finansach publicznych. Stanowi próbę odpowiedzi na pytanie czy kontrola zarządcza rzeczywiście przyczynia się do efektywniejszego zarządzania uczelnią i poprawy jej funkcjonowania czy ma jedynie charakter regulacji obciążających w sposób nadmiarowy szkoły wyższe, wprowadzając przerost wymogów administracyjnych i biurokratyzujących ich działalność.

Naszym celem było przedstawienie stanu kontroli zarządczej, zidentyfikowania mocnych i słabych stron tego procesu, a także stopnia zaawansowania jego cyfryzacji. Jesteśmy przekonani, że wyniki naszych badań umożliwią upowszechnianie dobrych praktyk i wymianę doświadczeń, z których będą mogły czerpać uczelnie, wprowadzając nowe rozwiązania zarządcze i technologiczne.



**Prof. dr hab. Jerzy Woźnicki**  
Prezes Fundacji Rektorów Polskich,  
Dyrektor Instytutu Społeczeństwa Wiedzy

## Komentarz

# Prezes Włodzimierz Albin



Wyniki badania, przeprowadzonego przez Fundację Rektorów Polskich we współpracy z Wolters Kluwer Polska, pokazują, że temat kontroli zarządczej w uczelniach nie jest nowy, ale jest stale rozwijany i doskonalony. Analiza pokazała jednak, że istnieje szereg wyzwań i potrzeb w kontekście procesów kontrolnych.

Jednym z kluczowych wniosków naszego badania jest potrzeba skupienia się na czynniku ludzkim i edukacji pracowników – zarówno nowych, jak i bardziej doświadczonych – w zakresie zrozumienia roli i znaczenia kontroli zarządczej. Bardzo istotne dla jej skutecznego wdrożenia są szkolenia oraz doskonalenie umiejętności kadry menedżerskiej.

Automatyzacja procesów to kolejny aspekt, który może przyczynić się do wzrostu efektywności kontroli zarządczej. Należy jednak pamiętać, że decyzje i ocena ryzyka wciąż wymagają zaangażowania ludzkiego.

Pracownicy uczelni stawiają również czoła wyzwaniom związanym z pracą na różnych systemach i programach online. Konieczne jest więc dopasowanie narzędzi do specyficznych potrzeb uczelni, aby zapewnić optymalne funkcjonowanie i skuteczność procesów kontrolnych. W cyfrowym świecie coraz rzadziej będzie się korzystać z tradycyjnego papieru i Excela.

Cieszę się, że nasza współpraca z Fundacją Rektorów Polskich zaowocowała raportem z badania. Serdecznie zachęcam do jego lektury! Mam też nadzieję, że w tak szybko zmieniającej się rzeczywistości aktualne i konkretne dane zawarte w raporcie okażą się przydatne.

**Włodzimierz Albin**  
Prezes Wolters Kluwer Polska





---

## Cel badania

Celem badania była analiza funkcjonowania kontroli zarządczej na uczelniach publicznych, w tym rozpoznanie potrzeb osób zaangażowanych w jej procesy, zidentyfikowanie kluczowych problemów oraz metod radzenia sobie z wyzwaniami w tym zakresie.

Badanie miało formę indywidualnych wywiadów jakościowych, przeprowadzonych zdalnie z przedstawicielami jedenastu uczelni (m.in. ekonomicznych, przyrodniczych, medycznych, uniwersytetów i politechnik) z różnych ośrodków akademickich.

W rozmowach wzięli udział audytorzy, koordynatorzy kontroli zarządczej oraz kierownicy zespołów audytu lub kontroli wewnętrznej z wybranych uczelni. W 1/3 przypadków w rozmowie ze strony uczelni obecne były zarówno osoby odpowiedzialne za kontrolę zarządczą, audyt, jak i podejmowanie decyzji strategicznych. Wywiady zostały zrealizowane w kwietniu 2023 r.

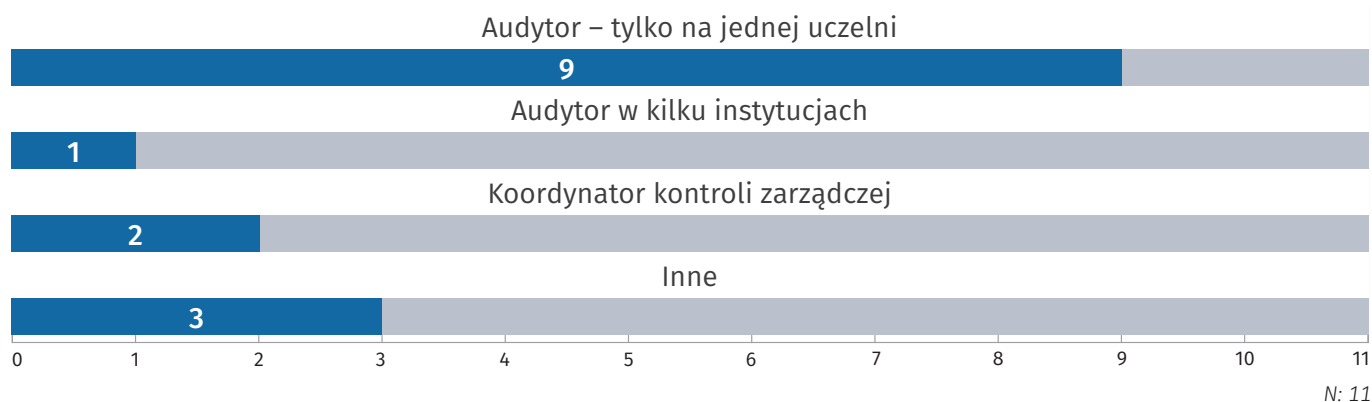
Z racji pełnionych obowiązków audytorzy i koordynatorzy mieli różne scenariusze rozmowy, stąd też nie na wszystkie pytania odpowiadali wszyscy rozmówcy.

**Wszystkim osobom, które wzięły udział w badaniu,  
serdecznie dziękujemy!**

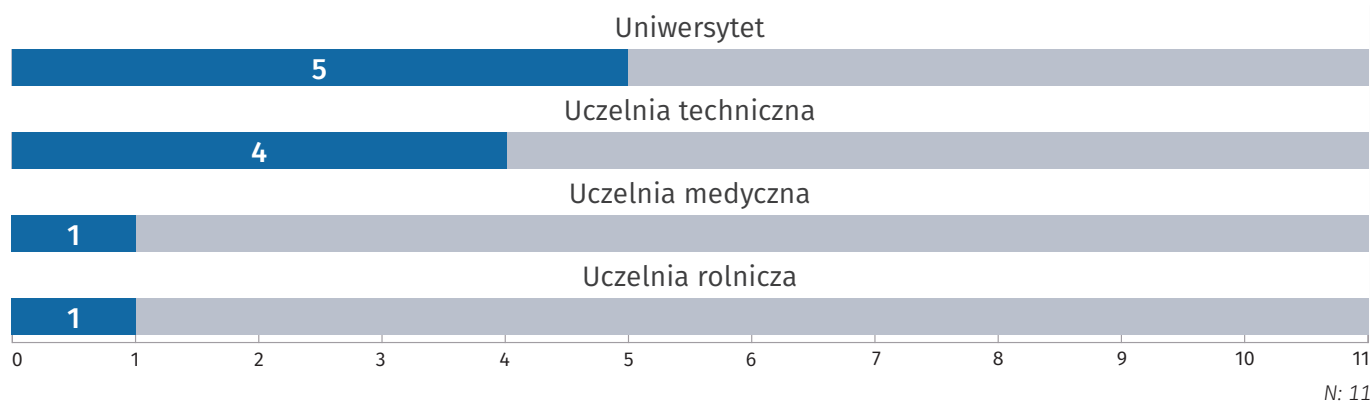
---

# Profil respondentów

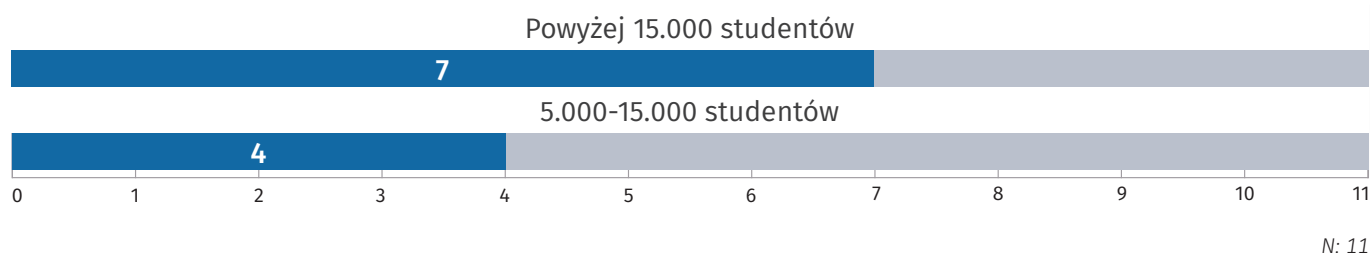
## Stanowisko / funkcja respondenta



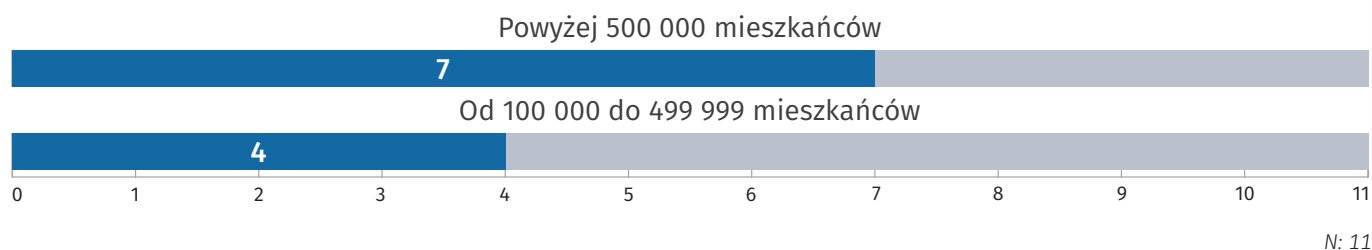
## Typ uczelni



## Liczba studentów



## Liczba mieszkańców miejscowości, w której znajduje się uczelnia





---

## Kontrola zarządcza

Kontrola zarządcza na uczelniach to temat bardzo ważny, wpływający na funkcjonowanie całej uczelni. Szkoły wyższe mają już spore doświadczenie w tym zakresie, przez kilkanaście lat zdążyły włączyć wiele rozwiązań w swoje struktury, jak i w procesy. Wiele uczelni (szczególnie tych dużych) ma **rozbudowany system kontroli zarządczej**: są audytorzy wewnętrzni, audytorzy zewnętrzni, koordynatorzy kontroli zarządczej, pełnomocnicy rektora ds. ryzyka. Rozwiązania są różnorodne, czego przykładem jest jedna z badanych uczelni, w której dział audytu i kontroli zarządczej połączony jest w jeden dział.

Niewątpliwie tworzenie mechanizmów kontroli zarządczej to **proces**. W większości uczelni ten proces nie jest obudowany systemami informatycznymi. Temat jest dopiero rozpoznawany.

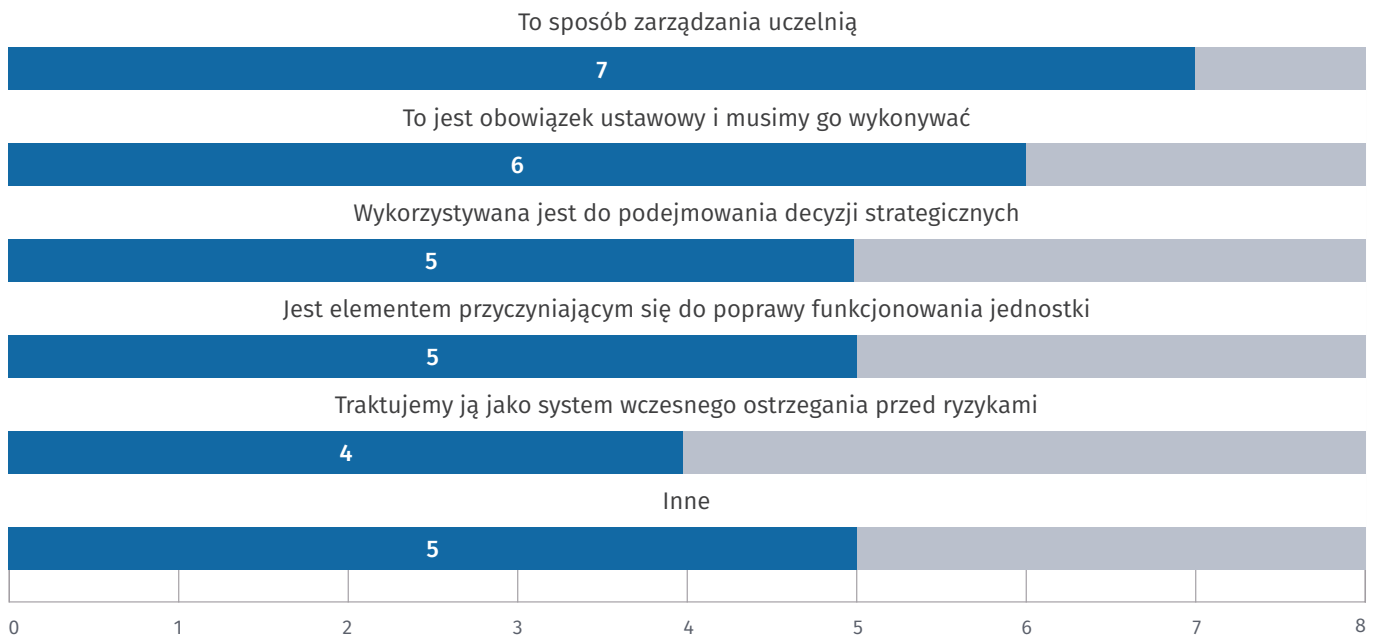
Koordinatory kontroli zarządczej widzą siebie/swoją komórkę jako ciało **wspomagające władze uczelni w podejmowaniu decyzji**.

W wypowiedziach uczestników badania najczęściej powtarzało się sformułowanie, że kontrola zarządcza to po prostu **zarządzanie uczelnią** (w siedmiu przypadkach padły wprost takie odpowiedzi). Według przedstawicieli pięciu uczelni kontrola zarządcza wykorzystywana jest przy planowaniu strategicznym, a zdaniem kolejnych pięciu jest elementem przyczyniającym się do poprawy funkcjonowania jednostki. Natomiast dwie z badanych uczelni są na etapie przejścia z wymogu ustawowego do elementu zarządzania uczelnią na poziomie strategii.

---



## ✔ Kontrola zarządcza jest obowiązkiem nałożonym przez ustawę o finansach publicznych. Jak wypełnianie tego obowiązku wygląda w praktyce w Państwa uczelni?



W kategorii „Inne” pojawiły się wypowiedzi wskazujące na to, że badana uczelnia jest właśnie w trakcie zmiany podejścia. W efekcie funkcjonowanie kontroli zarządczej będzie wspierało kadre zarządzającą w **podejmowaniu decyzji strategicznych w tym również w niwelowaniu ryzyk**. Szerzej opisywano również, jak wygląda ten proces w konkretnej uczelni.

*„Wydaje mi się, że w naszej uczelni jednak ten proces już od dłuższego czasu był opracowywany i jest realizowany, więc obowiązek obowiązkim, ale jednocześnie jest to wykorzystywane przy zarządzaniu uczelnią”.*

*„To jest obowiązek, ale kontrola zarządcza jest też procesem i w części jednostek udało się zmienić postrzeganie kontroli zarządczej (to jest proces ciągły i trwa co najmniej 3 lata), a na uczelni jest kadencyjność i to utrudnia, bo trzeba zaczynać od początku po zmianie rektora. Bardzo ważne jest budowanie relacji z zarządzającymi i przekazywanie im wiedzy, po co jest ten audyt i kontrola zarządcza. Kontrola zarządcza to jedno z narzędzi, które ma pokazać, że te wszystkie działania zmierzają do racjonalnego zapewnienia, że mechanizmy kontrolne doprowadzą do tego, że będzie chociaż pół kroku do przodu”.*

*„Kontrola zarządcza nie jest odrębnym bytem – to jest zarządzanie uczelnią”.*

*„To też zależy od osób zarządzających, tu mam na myśli nie tylko najwyższą władzę, ale i kierowników różnych jednostek. Jedni rozumieją, że powinni wykorzystać standardy kontroli zarządczej na swoją korzyść, i to im pomaga, a inni tego nie czują. Od 2006 roku uczelnia bardzo się zmieniła, jeśli chodzi o system zarządczy. Jesteśmy daleko we wdrażaniu standardów kontroli zarządczej i ta świadomość jest dużo lepsza, ale dla mnie, jako audytora, ciągle niedostateczna”.*

N: 10 (wielowybór,  
jeden z audytorów nie wypowiedział się)

**„(...) obowiązek obowiązkim, ale jednocześnie jest to wykorzystywane przy zarządzaniu uczelnią”.**

*„W wielu jeszcze jednostkach (komórkach na uczelni) kontrola zarządcza jest postrzegana nie jako system zarządzania jednostką, tylko szczególnie rodzaj kontroli do kontroli”.*

*„Tak, całość tych działań wpływa i naprawdę mamy super sytuację, że od najniższego szczebla zarządzania do najwyższego wszyscy słuchają. Są chętni do zmian, do dopasowania się też do zmieniającego się rynku pracy, zmieniającego się rynku studentów, ale także do usprawnienia procesów wewnątrz uczelni”.*

*„Szeregowy pracownik na dole tej drabinki, który na co dzień albo pracuje ze studentami, albo w laboratorium, też ma świadomość tego, czym jest kontrola zarządcza i że każde jego działanie jest tak naprawdę elementem tej kontroli zarządczej w uczelni”.*

*„Kadra administracyjna wie, na czym polega kontrola zarządcza, kadra dydaktyczna, nie do końca”.*

*„Problemy były parę lat temu w momencie, kiedy zaczynaliśmy naszą działalność i wchodziliśmy na ten szczebel, ale myślę, że po tylu latach wypracowaliśmy sobie ścieżkę działania. Nawet mamy to szczęście, że dziekani nas rozumieją, nasze aktywności, więc jak ja przychodzę z czymś, to jest: „O, pani X, no to znowu coś ciekawego tam będzie?”.*

Nasi rozmówcy wskazywali, że czasami **pojęcie kontroli zarządczej nie do końca jest dobrze rozumiane**, szczególnie przez nowych pracowników, ale również pracowników lub jednostki, którzy dotychczas mieli mniejszą styczność z tematem. Te osoby podchodzą do kontroli zarządczej jak do kolejnej kontroli, a nie do elementu zarządzania uczelnią.

”

*„Kadra administracyjna wie, na czym polega kontrola zarządcza, przy kadrze dydaktycznej nie do końca”.*





## ✓ W jaki sposób sprawowana jest kontrola zarządcza w uczelniach?

Zdecydowana większość uczelni posiada **regulaminy/procedury kontroli zarządczej**. Tylko w jednym przypadku stwierdzono, że nie ma klasycznego regulaminu, ale wszystko regulują wewnętrzne procedury.

Wszyscy badani zgodnie twierdzili, że **za funkcjonowanie kontroli zarządczej na całej uczelni odpowiada rektor**, a na poziomie jednostek operacyjnych ich kierownicy.

Wszystkie uczelnie co roku publikują **sprawozdania**.

Okazało się jednak, że **nie wszystkie uczelnie posiadają plan działalności** wynikający z kontroli zarządczej.

## ✓ Co jest największą trudnością w pracy audytora?

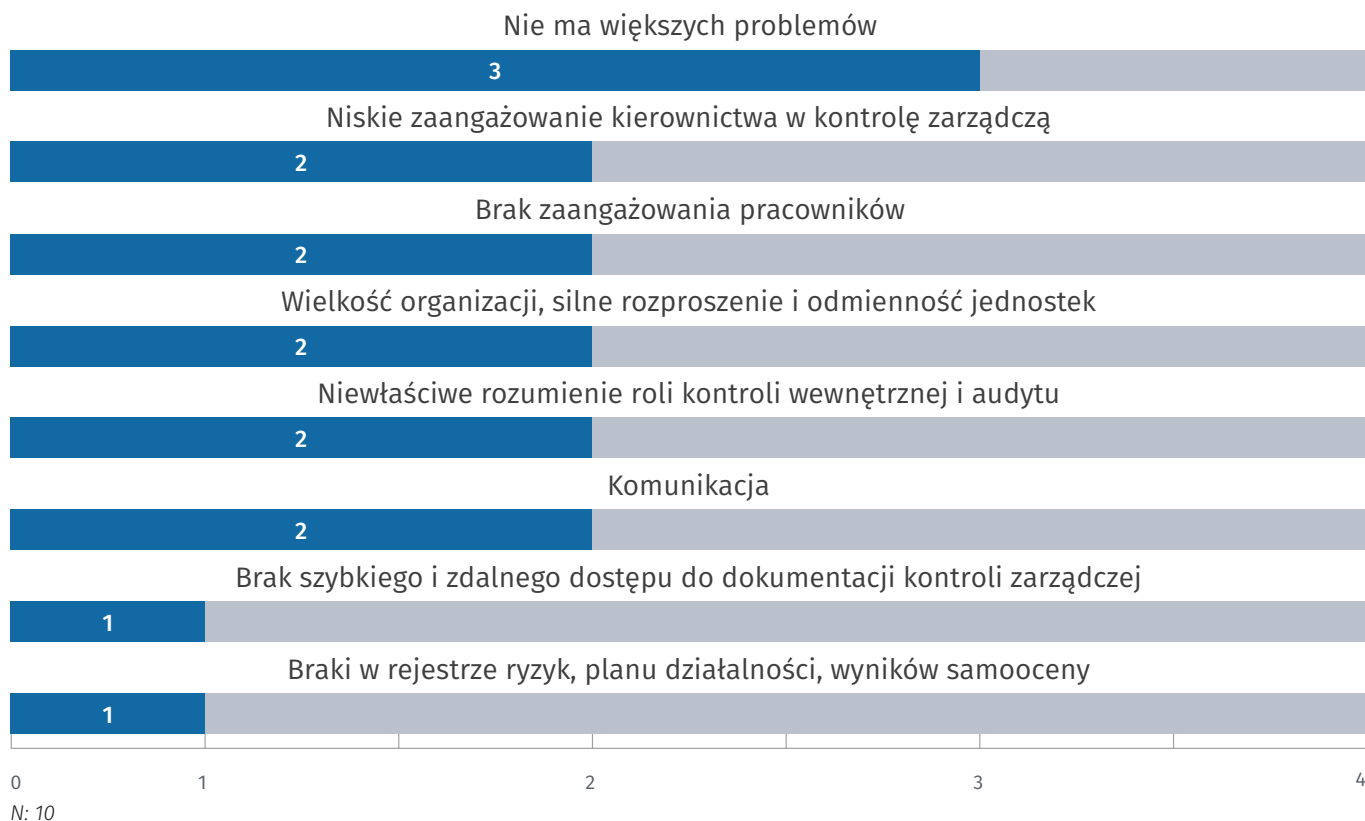
Część badanych audytorów przyznała, że w realizacji powierzonych im zadań nie napotyka **na większe trudności**. Jednocześnie, z ich innych wypowiedzi wynika, że jeżeli pojawiają się problemy, to najczęściej dotyczą szeroko rozumianego czynnika ludzkiego. Zdarzają się kłopoty z komunikacją, z niewłaściwym rozumieniem roli kontroli zarządczej i audytu, a także z brakiem zaangażowania pracowników i kierownictwa.

Trudnością jest również silne rozproszenie jednostek i ich odmiennosc.

Niektórzy rozmówcy wskazywali też na opór przed zmianą i długi cykl podejmowania decyzji.

*„To bardzo duża organizacja i bardzo specyficzne środowisko w porównaniu z innymi jednostkami finansów publicznych”.*

## ✔ Co jest największą trudnością w pracy audytora w kontekście oceny stanu kontroli zarządczej w uczelni?



W wywiadach pojawiały się wypowiedzi:

„To bardzo duża organizacja i bardzo specyficzne środowisko w porównaniu z innymi jednostkami finansów publicznych”.

„Takie niezrozumienie, po co są ci audytorzy i czego od nas chcą... Od strony rektora jest OK, ale jak już schodzimy do pracy w jednostkach organizacyjnych uczelni, to audyt jest obowiązkowy, ale inni pracownicy w jednostkach uważają, że to jest niepotrzebny zamęt”.

„To bywa różnie, są tacy, którzy uważają, że jest to zbędne”.

„Nie wszyscy rozumieją, jak standardy kontroli zarządczej przekładają się na rzeczywistość i zarządzanie całą uczelnią i poszczególnymi zespołami”.

„To jest taka bardziej obawa, że za dużo powiedzą, wolą jak kwestionariusz, to oczywiście tylko wypełnią tak lub nie, nie chcą dopisywać uwag. Nasz też był błąd, że my tych wyników może nie przedstawialiśmy w taki sposób, żeby oni czuli pewną sprawczość. I to się zmieni. To się zmieni od tego roku, już nad tym pracujemy”.

„Takie niezrozumienie, po co są ci audytorzy i czego od nas chcą...”

„Największy problem w tym, że kontrola zarządcza bardzo często jest postrzegana jako wymóg ustawowy i jako kontrola. Trzeba tłumaczyć wszystkim, których to dotyczy (ponad 4400 osób), że kontrola zarządcza jest potrzebna, że dostosowanie wymogów formalnych do jednostki jest przydatne, to trwa. Tych wymogów nie przeniesie się 1:1, stąd jest różny obraz każdej jednostki”.



**✓ Jakie obszary wynikające z kontroli zarządczej są brane pod uwagę przy tworzeniu planu audytu?**

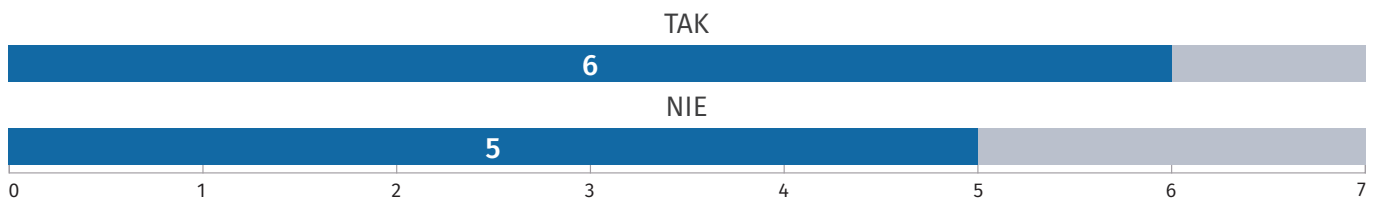
Podstawę stanowią obszary wyznaczone przez ministerstwo, ale część uczelni uwzględnia również własne priorytety.

„Obszary działalności w szkołach wyższych są określone dla wszystkich uczelni przez ministerstwo i każda uczelnia ma dokładnie te same obszary do uwzględnienia. Na uczelniach te obszary są dane z góry, to nie jest tak jak w samorządzie, gdzie każdy audytor wg własnego osądu audytorskiego przygotowuje plan i zakres”.

„To są również priorytety, które są wskazywane przez kadrę zarządzającą najwyższego szczebla”.

„Nie wszyscy rozumieją, jak standardy kontroli zarządczej przekładają się na rzeczywistość i zarządzanie całą uczelnią i poszczególnymi zespołami”.

**✓ Czy uczelnia posiada plan działalności wynikający z kontroli zarządczej?**



N: 11

Brak planu działalności wynikającego z kontroli zarządczej tłumaczono w ten sposób, że na uczelni nie ma takiego wymogu, jak np. w administracji samorządowej.





---

## Badanie samooceny kontroli zarządczej

Takie badanie przeprowadzane jest we wszystkich uczelniach **raz w roku**.

Zakres badania samokontroli jest różny w zależności od uczelni. Są uczelnie, w których co roku bada się wszystkie obszary, ale są też takie, w których badanie obejmuje tylko wybrany wcześniej obszar lub zespół osób realizujących dany obszar.

Na przykład w jednych uczelniach obejmuje ono tylko kierowników, w innych kierowników i pracowników. Wskazano w kilku uczelniach, że z roku na rok zmianie ulega też próba pracowników dobierana do badania. Przed badaniem **definiowany jest cel zgodnie z aktualnymi potrzebami** i z uwzględnieniem obszarów wymagających szczegółowego sprawdzenia. Następnie dobierana jest adekwatna grupa docelowa i przeprowadzane badanie.

---



## ✓ Kogo obejmuje badanie samooceny kontroli zarządczej?



„(...) realizuje je koordynator ds. kontroli zarządczej – pion kanclerski, jest to ankieta realizowana razem z działem badań i analiz, jest to dostępne w intranecie dla wszystkich pracowników”.

„Samoocena jest na chwilę obecną wykonywana raz w roku. To się zbiega z analizą ryzyka przeprowadzoną przez uczelnię, bo w tym momencie analizujemy ryzyka strategiczne, operacyjne i projektów. Wtedy robimy samoocenę z tego względu, że nasz raport przekazywany do pani rektor zawiera pełną analizę ryzyka z opisem tego wszystkiego, co zostało stwierdzone, które ryzyka są wysokie, które są nieakceptowalne. Jest tam również oddzielny cały paragraf opisujący, jak wygląda kwestia samooceny, jaki jest stopień zaawansowania przeszkolenia naszej kadry”.

„Wszystkich kierowników, zaś pracownicy dobierani są celowo w zależności od tego, co jest badane (od celu) – zgodnie z wytycznymi. Losujemy grupę pracowników na podstawie informacji o stanie z kadr, tak żeby te osoby nie powtarzały się co roku”.

„Na 3-4 miesiące przed samooceną zadajemy władzom pytanie o to, co chcielibyśmy mieć oceniane. (...) Kolejną rzeczą, bardzo ważną dla nas, jest anonimowość! Nas nie interesuje, kto dostarcza odpowiedzi, ale jakie są te odpowiedzi! Na tej podstawie przygotowujemy raport i przedstawiamy go władzom uczelni”.

„Na 3-4 miesiące przed samooceną zadajemy władzom pytanie o to, co chcielibyśmy mieć oceniane”.





---

## Monitorowanie przepisów i całego procesu kontroli zarządczej

Jednym z elementów kontroli zarządczej jest stałe monitorowanie, czy działania są zgodne z prawem i wewnętrznymi procedurami.

Z przeprowadzonych rozmów wynika, że dla uczelni nie są to działania okresowe, ale **realizowane na bieżąco**. Natomiast, w odmienny sposób, w różnych obszarach:

- każdy kierownik jednostki jest odpowiedzialny za to, by jego jednostka działała zgodnie z prawem,
- każdy pracownik musi działać zgodnie z prawem i wewnętrznymi procedurami,
- zespół kontroli wewnętrznej sprawdza, czy działalność jest zgodna z prawem.

Monitorowanie przepisów prawa w niektórych uczelniach odbywa się już na etapie projektu, a nawet wpisane jest w regulamin biura prawnego. Waga tego problemu została zauważona w kilku uczelniach.

Wydaje się, że **oczekiwania, żeby kierownicy poszczególnych komórek kontrolowali to, co zmieni się w najbliższej przyszłości w prawie**, które ich dotyczy, nie zawsze może być efektywne. Osoby niebędące z wykształcenia prawnikami mogą mieć trudności w przewidywaniu, jakie całościowe konsekwencje wynikną z nadchodzących zmian legislacyjnych.

---



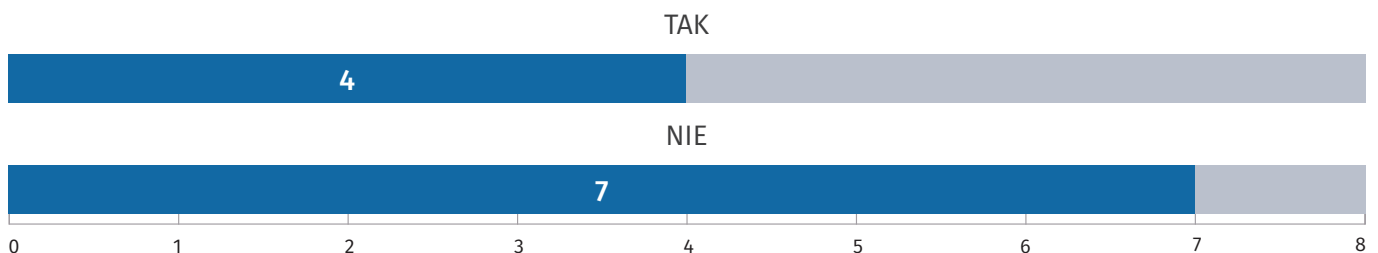
„(...) w sytuacji, kiedy odbywają się kontrole, to pierwszym elementem jest zgodność z przepisami prawa i przepisami wewnętrznymi”.

„Sam proces kontroli zarządczej i nadzoru jest już nad projektami aktów prawnych, bo moment, od którego zaczynamy się interesować zmianami, jest wpisany w regulamin od strony biura prawnego. Proponowane są rozwiązania, że będą osoby, które będą nadzorowały wszystkie ustawy, które obowiązują i które będą się zmieniały. Nie tylko te bezpośrednio obowiązujące, ale i te zawieszane, np. schematy podatkowe, bo musimy śledzić to, żeby we właściwym momencie zgłosić”.

## ✓ Rozwiązania pomagające monitorować zgodność z prawem

Na pytanie, czy stosują rozwiązania pomagające monitorować zgodność z prawem (tzw. checklista) do poszczególnych zagadnień prawnych, większość badanych zaprzeczyła. Jednakże są uczelnie, które **opracowują takie listy samodzielnie i takie, które korzystają z gotowych rozwiązań**.

## ✓ Czy stosują Państwo rozwiązania pomagające wykonywać testy zgodności stanu faktycznego (listy kontrolne) z obowiązującym prawem – tzw. checklista do poszczególnych zagadnień prawnych?



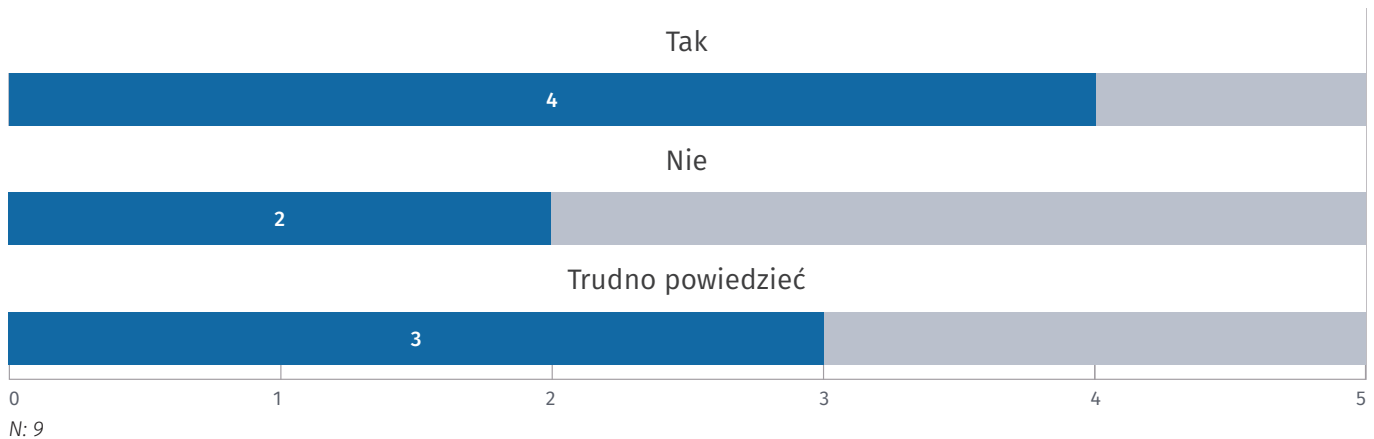
N: 11

„Ostatnio mieliśmy zalecenia pokontrolne, aby checklista stosować. Mamy około 700 jednostek, nie jestem na ten moment w stanie powiedzieć, czy wszystkie jednostki stosują checklista. Nie mamy standardów w tym zakresie”.

„Ja w pracy audytorskiej tak, ale jeżeli chodzi o władzę, znaczy kierowników – nie widziałam, nie spotkałam się z tym, żeby takie checklista sobie robili. W dziekanatach pracownicy robią takie checklista, na przykład przy aktach studenckich albo przy rekrutacji. W zamówieniach publicznych też widziałam”.

„Ostatnio mieliśmy zalecenia pokontrolne, aby checklista stosować.”

✓ **Czy byliby Państwo zainteresowani gotowymi listami kontrolnymi do przeprowadzania badań zgodności działalności uczelni z przepisami prawa?**



Przedstawiciele badanych uczelni **widzą potencjał w listach kontrolnych**. Jednak wyraźnie podkreślają, że takie zestawienia muszą być dedykowane szkolnictwu wyższemu i nauce oraz indywidualizowane pod kątem specyfiki uczelni.

*„Tak, oczywiście. Checklisty pomagają niwelować ryzyko, więc jak najbardziej.”*

*„Myślimy, że bardzo by nam to wspomogło proces zarządzania ryzykiem, usprawniło przede wszystkim, scyfryzowało to wszystko. Ograniczyło tę bezsensowną papierologię, która w tej chwili jednak występuje, i na pewno by pozwoliło na lepsze analizowanie danych i wyciąganie wniosków”.*

*„To musiałyby być dedykowane dla uczelni. Super – jak dla mnie jako audytora, to w ogóle już by było super”.*

*„W mniejszych uczelniach byłoby to łatwiejsze do wprowadzenia, duże uczelnie mają wiele jednostek podległych z dużą samodzielnością, takie rozwiązania pomogłyby w bieżących działaniach (operacyjnych)”.*

” *„Myślimy, że bardzo by nam to wspomogło proces zarządzania ryzykiem, usprawniło przede wszystkim, scyfryzowało to wszystko. Ograniczyło tę bezsensowną papierologię, która w tej chwili jednak występuje, i na pewno by pozwoliło na lepsze analizowanie danych i wyciąganie wniosków”.*

”

*„Ja w pracy audytorskiej tak, ale jeżeli chodzi o władzę, znaczy kierowników – nie widziałam, nie spotkałam się z tym, żeby takie checklisty sobie robili.*

*W dziekanatach pracownicy robią takie checklisty, na przykład przy aktach studenckich albo przy rekrutacji. W zamówieniach publicznych też widziałam”.*







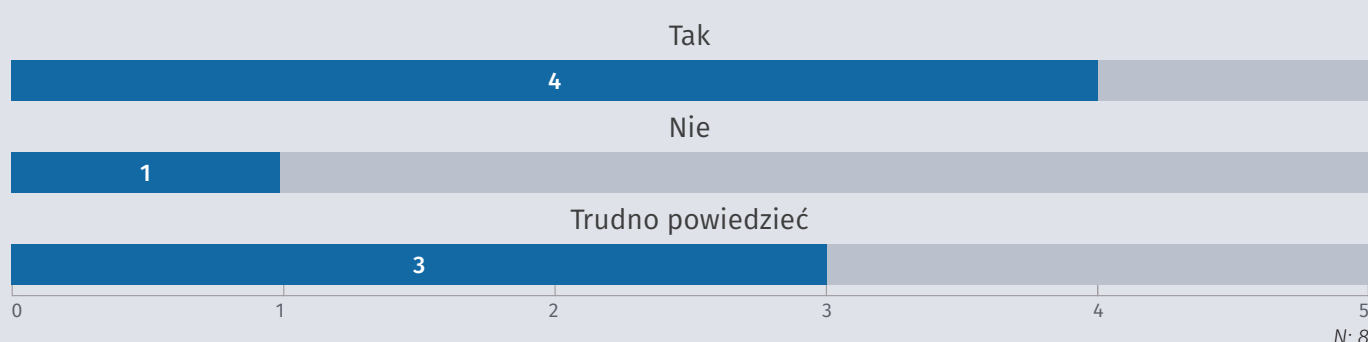
## Oprogramowanie do kontroli zarządczej

Zdania na temat **potrzeby zautomatyzowania elementów procesów kontroli zarządczej** są podzielone. Część badanych uczelni (4 przypadki) jest zainteresowana usprawnieniem kontroli zarządczej pod kątem jej cyfryzacji, natomiast pozostałe uczelnie jeszcze nie widzą takiej potrzeby (świadczy o tym zarówno odpowiedź kategorię „nie”, jak i „trudno powiedzieć”).

Brak zainteresowania wynikał z posiadania własnych, sprawdzających się w praktyce, rozwiązań, m.in. rozbudowanych narzędzi Excel albo też z wątpliwości co do istnienia na rynku narzędzi w pełni odpowiadających na potrzeby uczelni.

*„Tak, ja widzę bardzo dużą potrzebę od samego początku, kiedy się tym zajmuję, i systematycznie dążę do tego, aby zautomatyzować ten proces. (...)”*

**Czy widzą Państwo potrzebę zautomatyzowania elementów procesów kontroli zarządczej, a jeśli tak, to jakich?**



*„Tak, ja widzę bardzo dużą potrzebę od samego początku, kiedy się tym zajmuję, i systematycznie dążę do tego, aby zautomatyzować ten proces, z tym, że ja nie zaczynam od tego, żeby po prostu, zamiast formularza zrobić formsa. Tylko ja chciałabym, żeby mierniki się automatycznie odświeżały poszczególnym kierownikom i żeby dostarczyć na bieżąco informacje właśnie o postępie realizacji i ewentualnym ryzyku, jakie występuje w przepisach. (...) Oczywiście każda uczelnia, każda jednostka ma inne potrzeby, inne system organizacji”.*



„Tutaj nie byłbym w stanie określić, które obszary – bardziej po prostu wszystko, cały proces zarządzania ryzykiem. Jeżeli już coś poddawać cyfryzacji, to jednak cały obszar po to, żeby to było wszystko usprawnione”.

„Nie, ja dla swojego poziomu – przygotowując dla władz uczelni oświadczenia końcowe z ankiety – korzystam z Excela; mam rozbudowane to narzędzie – mam ustawione pewne formuły i samo mi się praktycznie liczy. Natomiast dla szczebla niższego do tej pory była to wersja papierowa”.

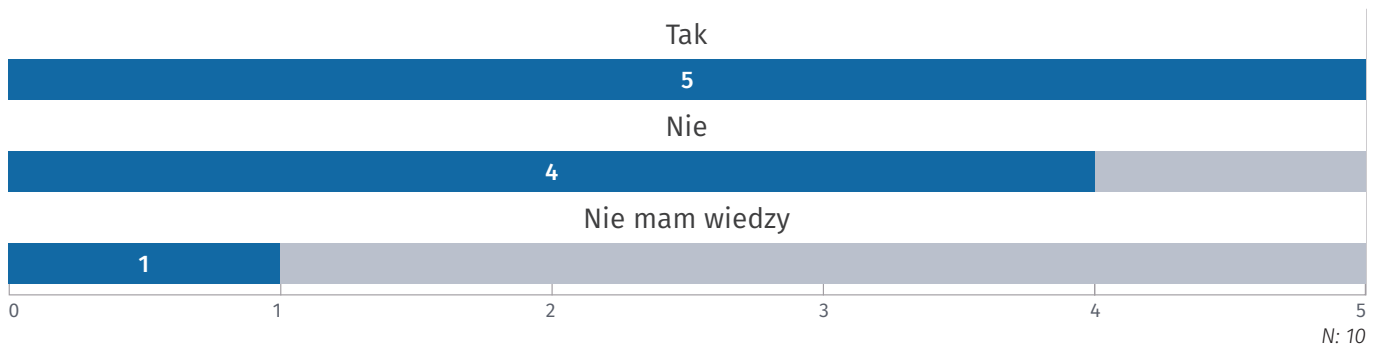
„(...) raczej trudno byłoby przygotować narzędzie, które zawierałoby wszystkie dopasowane procesy”.

„(...) u nas dosyć sprawnie to przebiega i na ten moment nie ma takiej potrzeby, bo wykorzystywane narzędzia są dostosowane do wymagań zmian prawnych”.

Zapytano również, czy uczelnia korzysta obecnie z narzędzi wspomagających kontrolę zarządczą, a jeżeli tak, to z jakich.

„(...) Jeżeli już coś poddawać cyfryzacji, to jednak cały obszar po to, żeby to było wszystko usprawnione”.

### ✓ Czy Państwa uczelnia korzysta z elektronicznych systemów wspierających kontrolę zarządczą?



Na uczelniach – w trakcie procesu kontroli zarządczej – wykorzystywane są następujące rozwiązania:

EZD	LEX	LEX Baza Dokumentów	e-risk
Limesurvey	USOS	Pol-on	Excel

Najczęściej nie są to jednak programy dedykowane kontroli zarządczej i zarządzaniu ryzykiem.

Kilka uczelni nadal używa papierowych ankiet do samokontroli.



---

## Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem jest zagadnieniem niezmiernie ważnym dla każdej z badanych uczelni. Wszystkie mają wdrożony system do zarządzania ryzykiem, wyznaczone są również osoby lub działy odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem. **Wyzwaniem natomiast jest rzeczywiste zarządzanie ryzykiem.**

Uczelnie często mają zdefiniowanych bardzo wiele ryzyk dotyczących różnych obszarów. Dzielone są one, zgodnie z teorią zarządzania, na ryzyka w projekcie, ryzyka operacyjne i ryzyka strategiczne, bądź zestawiane są w układzie organizacyjnym jednostek.

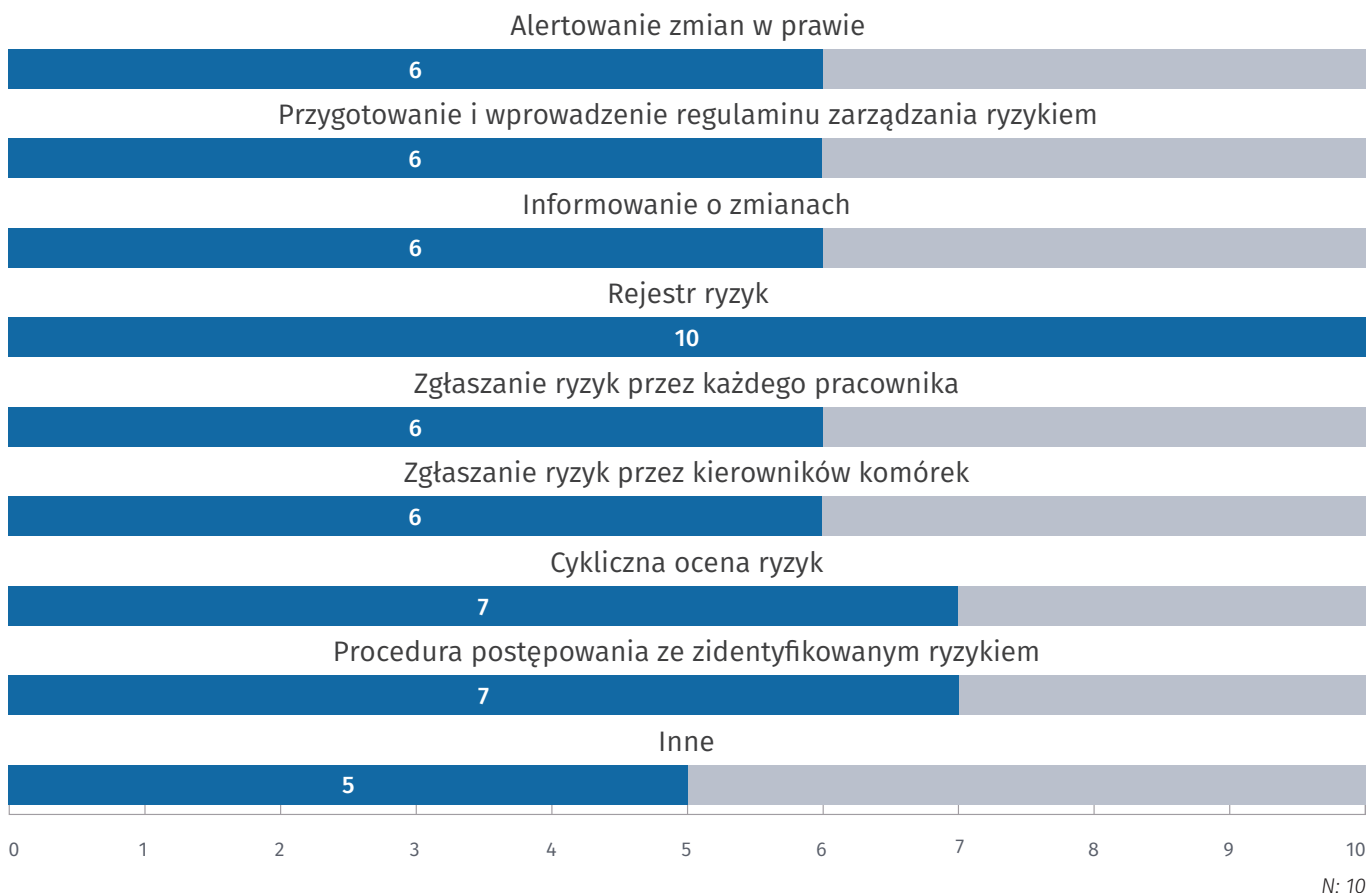
Osoby, z którymi przeprowadzono rozmowy, zgodnie twierdziły, że zrobienie listy ryzyk jest jedynie początkowym krokiem w całym rozbudowanym procesie. Kluczowe są dalsze działania w tym zakresie – **z ryzykiem należy na bieżąco pracować, monitorować, wprowadzać działania naprawcze i monitorować efekty.**

*„(...) tabelka sama niczego nie przypilnuje, ryzykiem trzeba zarządzać, oczywiście incydenty się zdarzają, ale to jest nieuniknione”*

Wszyscy rozmówcy, których o to spytano, zgodnie stwierdzili, że w ich uczelniach prowadzony jest **rejestr ryzyk**. Pozostałe elementy zarządzania ryzykiem nie występowały w jednakowym stopniu we wszystkich badanych uczelniach.

---

## ✓ Jakie elementy zarządzania ryzykiem Państwo wdrożyli?



„Ryzyka są dopasowane do punktów strategii rozwoju uczelni. Tam jest to podzielone na ryzyka strategiczne i ryzyko strategiczne odsyła na ryzyko operacyjne. To jest wszystko skorelowane”.

„Zarządzenie nasze podzieliło ryzyko na 3 elementy: na element ryzyka w projekcie, ryzyko operacyjne, ryzyko strategiczne”.

„Mamy zgłaszanie ryzyk przez każdego pracownika do kierownika i funkcjonuje papierowy wykaz ryzyk”.

Z jednej strony w uczelniach wszędzie są rejestry ryzyk i teoretycznie ze zgłaszaniem ryzyk nie powinno być większych trudności, bo są procedury i narzędzia. Z drugiej strony badania sygnalizują, że **to jest element problematyczny**.

Najczęściej występującym modelem jest zgłaszanie ryzyk przez pracowników do kierowników jednostek, a ci z kolei są odpowiedzialni za ocenę tych ryzyk i umieszczenie ich w rejestrze ryzyk. Pojedyncze uczelnie mają wdrożone mechanizmy, poprzez które każdy pracownik może zgłosić zaobserwowane ryzyko, a to zgłoszenie zostaje dalej przeanalizowane przez właściwe osoby.

Zdarzają się jednak sytuacje niezrozumienia intencji zasadności tych działań przez kierowników, pewnego asekuranctwa i powtarzania w zgłoszeniach ryzyk z poprzednich okresów.

„Mamy zgłaszanie ryzyk przez każdego pracownika do kierownika i funkcjonuje papierowy wykaz ryzyk”.



„Ale to jest tak: lepiej określić ryzyka na poziomie akceptowalnym, wszystkie, które są w mojej komórce, i najlepiej na poziomie 4, 6, 7 – tak, bo szefostwo jeszcze będzie miało, powiedzmy, odmienne zdanie niekoniecznie akceptowalne dla tego procesu i trzeba być bezpiecznym. Ale z drugiej strony jeżeli do sekcji wpływają te same ryzyka, bo tak się zdarzało, że po prostu było kopiuj wklej, rok w rok, to sekcja zaczęła na to reagować i po prostu był feedback do danej jednostki organizacyjnej na zasadzie „Hej, to co, wy nic nie zrobiliście?”.

„Pokutuje pogląd, że jak ktoś zgłosi ryzyko, to zostanie to odebrane negatywnie, że on nie daje sobie rady z danym obszarem. Skoro nie daje sobie rady, to jest złym pracownikiem i kółko się zamyka. Czasami te informacje, które powinny płynąć z samego dołu, są szczytkowe”.

We wszystkich badanych uczelniach dokonuje się też **cyklicznej oceny ryzyk**. Różnice zauważane są w częstotliwości. Niektóre uczelnie oceniają ryzyka kwartalnie, inne dokonują rocznego przeglądu. Najczęściej powtarzał się roczny cykl oceny ryzyk. Zwracano też uwagę, że najbardziej wskazane byłoby gdyby cele, ryzyka i ich mierniki były spójne.

„(...) ocena roczna, włączone są w nią władze uczelni, a na bieżąco kierownicy obszarów”.

„Dla mnie spójnością jest objęcie całego procesu – od wyznaczania celów, przez realizację i określenie ryzyk, obmiernikowanie tego, bieżącą kontrolę itd.”.

W części badanych uczelni przyznano, że posiadają one procedury postępowania ze zmaterializowanym ryzykiem, którego elementem jest **plan działań naprawczych i monitorowanie wdrożenia go**. W innych przypadkach sposób postępowania zależy od tego, na jakim poziomie zmaterializowało się ryzyko i czego ono dotyczyło.

„(...) jest polityka zarządzania ryzykiem”.

„U nas jest to dosyć szczegółowo opracowane. Mamy konkretną instrukcję zarządzania ryzykiem z podziałem na poszczególnych „aktorów” tego procesu”.

„W zależności od tego, na jakim szczeblu to jest, albo niżej, albo się dzieje u mnie. W przypadku ryzyk strategicznych – decyzja rektora”.

„Ja jeszcze prowadzę monitorowanie wdrożenia tych działań naprawczych, bo czasami się zdarza, że rekomenduję pewne zmiany, są one wdrażane, ale w długofalowym okresie wymagają aktualizacji na przykład aktów normatywnych, więc jeszcze pod tym kątem monitoruję, czy rzeczywiście się to zadziało”.



„Pokutuje pogląd, że jak ktoś zgłosi ryzyko, to zostanie to odebrane negatywnie, że on nie daje sobie rady z danym obszarem. Skoro nie daje sobie rady, to jest złym pracownikiem i kółko się zamyka”.

„Całe środowisko wewnętrzne, bo to jest basic. Ludziom KZ łączy się z kontrolą, a nie zarządzaniem, i jeśli tak postrzegają, to będzie problem na wielu płaszczyznach. Drugim problemem będzie komunikacja, a trzecim ponoszenie odpowiedzialności (na uczelniach mamy większy problem z ponoszeniem odpowiedzialności niż z delegowaniem zadań)”.

Nasi rozmówcy, analizując sytuację swojej uczelni, dzielili ryzyka na dwa rodzaje: wewnętrzne i zewnętrzne. **Wskazali trzy obszary obciążone obecnie największym ryzykiem: zmienność prawa, realizację projektów i cyberbezpieczeństwo.** Ważnym obszarem w kontekście występowania ryzyk okazały się również zasoby ludzkie i finanse.

„(...) dwa silne ryzyka wewnętrzne. Jedno – bardzo duże rozproszenie procesów (silny opór przed zmianami), drugie – brak korelacji pomiędzy obiegiem pieniędzy a obiegiem zadań. To także kompetencje pracownicze w zakresie managerskim”.

„(...) napływ pokolenia Z – tego środowiska ściśle z informatyzowanego. Musimy przygotować się na przyjęcie tego mobilnego pokolenia. Nie będziemy mogli polecać im do czytania opastych „tomiszczy”, bo oni czytają tylko do jakiejś ilości znaków”.

**Zmienność prawa jako ryzyko** argumentowano następująco:

„Największym ryzykiem są zmiany w przepisach prawnych i niepewność, niestabilność systemu. My działamy w oparciu o algorytm, szczególnie jeśli chodzi o finanse, kategoryzację, więc niepewność, jakie kryteria oceny, jakie będą wagi, jest problemem. Często dowiadujemy się o tym w trakcie. Kiedy mija ten cztero-, a ostatnio pięcioletni czas, tak już nawet w ostatnich miesiącach były zmiany w przepisach prawnych, które dość istotnie wpływają na końcowy efekt”.

„Po rozmowach z naszą sekcją do spraw kontroli zarządczej zostało zgłoszone, że zmienność prawa, (...) która wpływa, czy na raportowanie, czy na funkcjonowanie w poszczególnych obszarach; to powoduje pewne trudności w realizacji naszych statutowych celów i gdzieś tam zaburza tę kwestię”.

Argumentując, dlaczego **realizacja projektów obciążona jest największym ryzykiem**, mówiono:

„To jest zawsze obciążone dużym ryzykiem niekwalifikowanych wydatków i tutaj procedury zarządcze nie zawsze są w pełni dostosowane do danego projektu i trzeba reagować w miarę potrzeby”.

„(...) realizacja projektów w zakresie współpracy z podmiotami zewnętrznymi, (...) a poza tym wszelkie projekty inwestycyjne, wszelkie projekty, w których się pojawia, dostawca zewnętrzny, z tego względu, że my nie jesteśmy w stanie tak naprawdę określić na poziomie startu danego projektu, jakie może wystąpić ryzyko przy realizacji tego projektu, bo może się wydawać, że wszystko będzie prosto, łatwo zrealizowane”.

Uzasadniając **wybór cyberbezpieczeństwa jako kategorii z największym ryzykiem**, stwierdzano, że uczelnie nie nadążają z zabezpieczeniami, mimo że się starają.

Uczelnie zlokalizowane w mniejszych miejscowościach zwracały również uwagę na czynnik demograficzny jako ryzyko dla funkcjonowania uczelni.

„(...) napływ pokolenia Z – tego środowiska ściśle z informatyzowanego. Musimy przygotować się na przyjęcie tego mobilnego pokolenia”.

„Największym ryzykiem są zmiany w przepisach prawnych i niepewność, niestabilność systemu”.



---

## Główne wnioski z badania:

Temat kontroli zarządczej nie jest tematem nowym, jednak cały czas jest w trakcie wdrażania i udoskonalania.

Potrzeby, jakie w tym zakresie zidentyfikowaliśmy, to:

### ✔ **Związane z czynnikiem ludzkim:**

Potrzeba szerokich szkoleń pracowniczych, osvajania z tematem, doszkalania nowych osób, aby rozumiały, po co jest kontrola zarządcza i czemu służy;

Potrzeba szkolenia kadry menedżerskiej.

### ✔ **Automatyzacja**

– niektóre procesy można zautomatyzować, ale automat nie zastąpi zdrowego rozsądku i pracy człowieka, szczególnie przy ocenie ryzyk.

### ✔ **Kwestia pracy na wielu systemach/programach**

– każdy nowo wprowadzany system/program musi być dokładnie przemyślany i wkomponowany w lokalny „ekosystem”. Wielość systemów funkcjonujących w uczelni jest wyzwaniem dla pracowników. Konieczne jest również dostosowanie narzędzi do indywidualnych potrzeb każdej uczelni.

---





---

## Zespół realizujący badanie

**Marzena Gembara**

Dyrektor Zarządzająca, Fundacja Rektorów Polskich

**Anna Kojtych**

Z-ca Dyrektora Działu Badań i Analiz w Dziale Strategii i Rozwoju, Wolters Kluwer Polska

**Natalia Kraśniewska**

Asystentka naukowo-badawcza, Fundacja Rektorów Polskich

**Monika Kulesza-Czupryn**

Dyrektor Segmentu Szkolnictwo Wyższe i Nauka, Wolters Kluwer Polska

**Elżbieta Piotrowska-Albin**

Dyrektor Działu Badań i Analiz, Wolters Kluwer Polska

Wsparcie marketingowe:

**Elżbieta Licbarska**

Wolters Kluwer Polska

**Anna Wątor**

Wolters Kluwer Polska

---



---

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.  
ul. Przyokopowa 33  
01-208 Warszawa  
PL-poczta@wolterskluwer.com  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

Infolinia 801 04 45 45  
22 535 88 00