



---

Raport z badania

# Nowe technologie w zarządzaniu uczelnia

## Komentarz prof. dr hab. Jerzy Woźnicki



W 2021 r. Fundacja Rektorów Polskich wspólnie z partnerem strategicznym Wolters Kluwer Polska rozpoczęły realizację projektu dotyczącego cyfryzacji polskich uczelni w trakcie trwania pandemii COVID-19.

Raport z naszych badań cieszył się dużym zainteresowaniem w środowisku akademickim, a także w otoczeniu społeczno-gospodarczym, dlatego postanowiliśmy kontynuować projekt w 2022 r., pogłębiając badane zagadnienia tak istotne dla rozwoju uczelni.

Prowadząc indywidualne wywiady z kadrą zarządzającą wybranych uczelni, staraliśmy się zidentyfikować ich potrzeby oraz aktualne i praktyczne rozwiązania stosowane przez różne szkoły wyższe w zakresie zarządzania uczelnią cyfrową w dwóch kluczowych dla sprawnego funkcjonowania uczelni obszarach: zarządzania ryzykiem oraz zarządzania dokumentami.

Oczekiwany koniec ograniczeń pandemicznych dzisiaj stał się faktem. Ten trudny okres przyspieszył wiele procesów w szkolnictwie wyższym. Potrzeba dalszego rozwoju uczelni w kierunku zaawansowanych rozwiązań technologicznych i informatycznych jest wymogiem naszych czasów. Uczelnie starają się temu sprostac, inwestując w różnorodne systemy dostosowane do ich indywidualnych potrzeb. Aby utrzymać nadal to zainteresowanie i intensywność zmian wprowadzanych w okresie popandemicznym, a także, aby sprostać nowym wyzwaniom i ryzykom w dobie konfliktu zbrojnego wywołanego przez agresję Rosji w Ukrainie istnieje pilna potrzeba zapewnienia niezbędnych finansowania tych zadań w uczelniach.



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

## Komentarz

# Prezes Włodzimierz Albin



### Współpraca w obszarze cyfryzacji to dobry kierunek

Epidemia COVID-19 przyspieszyła cyfryzację także w zarządzaniu szkołami wyższymi. **Wymusiła weryfikację dotychczasowych rozwiązań** i przyspieszyła digitalizację chociażby zarządzania dokumentami. Uczelnie zdają sobie z tego sprawę i idą słuszną drogą, rozbudowując istniejące systemy IT, poszukując nowych rozwiązań m.in. o nowe moduły lub narzędzia do zarządzania ryzykiem. Tak można w skrócie podsumować wnioski z raportu, który z radością oddajemy w Państwa ręce.

Przed szkołami wyższymi pojawiają się kolejne wyzwania. Tak samo jak przedsiębiorstwa, stanęły przed dylematem, **jaką część pracy i uczestnictwa w życiu uczelni organizować w formule online**, a jaką w sposób tradycyjny. Uczelnie podchodzą do tego w sposób bardziej jednoznaczny

ponieważ tradycja bezpośredniego kontaktu z wykładowcą i innymi studentami to niemal esencja życia akademickiego.

Nowa rzeczywistość to więc niełatwe wybory i konieczność dalszych inwestycji w technologię. W tym kontekście **Wolters Kluwer Polska wysoko ceni możliwość współpracy z Fundacją Rektorów Polskich** przy projektach cyfryzacji uczelni. Cieszę się, że owocem naszego współdziałania jest również niniejszy raport, do którego lektury serdecznie zachęcam!



**Włodzimierz Albin**  
Prezes Wolters Kluwer Polska





---

# Wprowadzenie

Mamy przyjemność zaprezentować Państwu wyniki badania dotyczącego zastosowania nowych technologii w zarządzaniu uczelnią, które jest kontynuacją ubiegłorocznego projektu „Szkołnictwo wyższe a technologie”. Tym razem skoncentrowaliśmy się na obszarach zarządzania ryzykiem oraz dokumentami prawnymi i administracyjnymi.

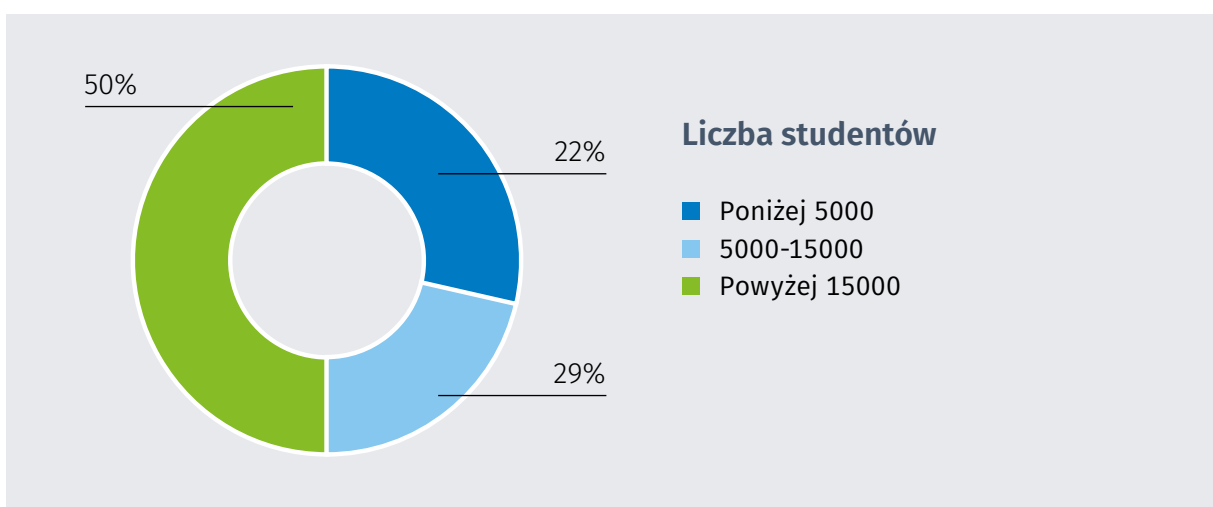
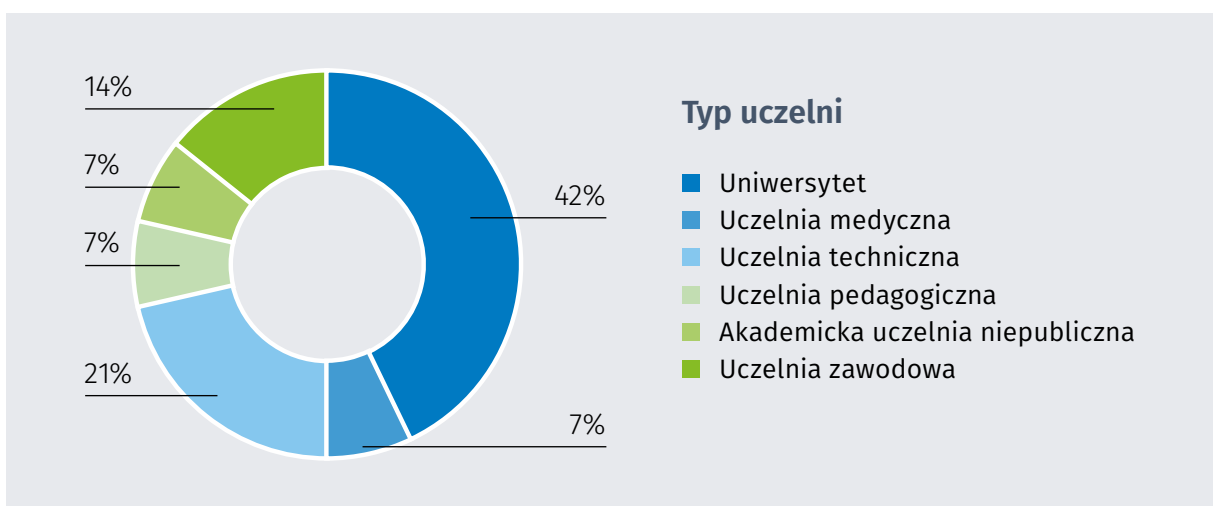
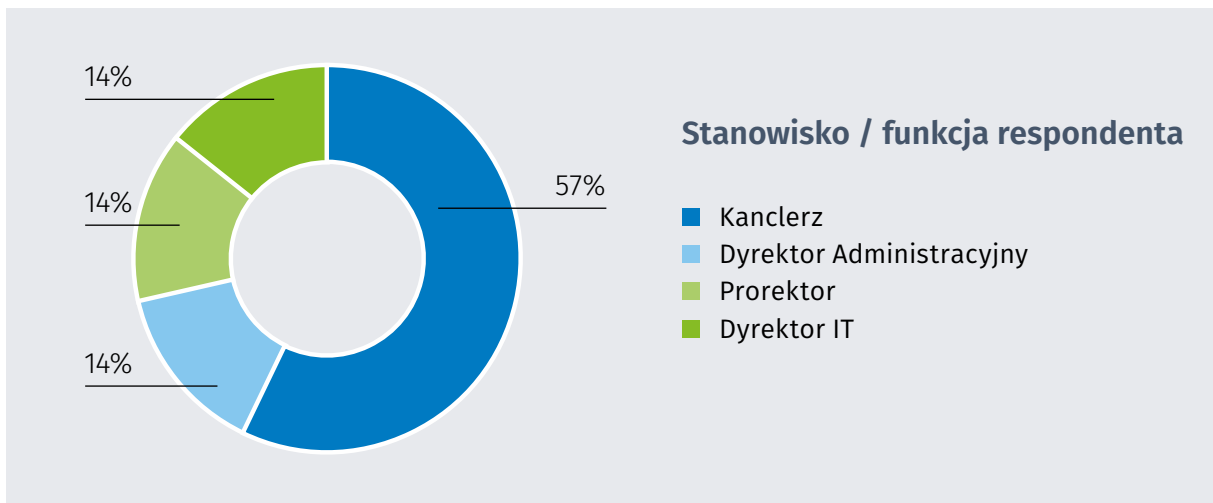
Badanie miało formę indywidualnych wywiadów jakościowych, przeprowadzonych zdalnie z czternastoma osobami reprezentującymi różne typy uczelni. W większości byli to kanclerze, dyrektorzy generalni, dyrektorzy administracyjni, dyrektorzy IT. Rozmowy zostały przeprowadzone na przełomie marca i kwietnia 2022 r.

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

---

## Charakterystyka uczestników badania

W badaniach wzięli udział przedstawiciele 12 uczelni publicznych i 2 niepublicznych.





---

# Zarządzanie dokumentami prawno-administracyjnymi

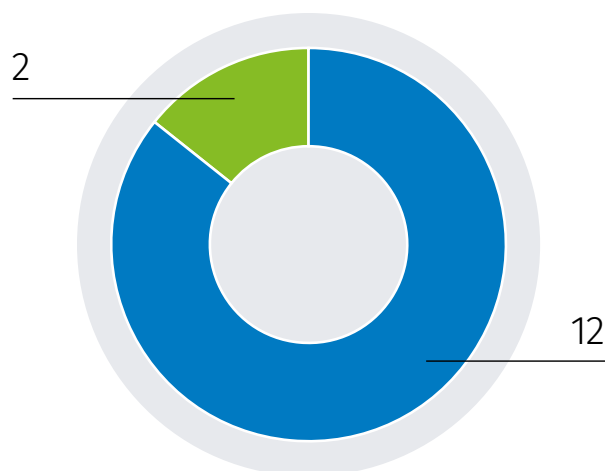
Proces cyfryzacji szkół wyższych nabiera tempa. Pandemia COVID-19, zobowiązania wynikające z przepisów, takie jak: obowiązek archiwizacji, wykorzystywanie standardu WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), planowany Centralny Rejestr Umów, wdrażanie testowych wersji EZD RP – w znaczny sposób **przyspieszyły digitalizację procesów zarządczych na uczelniach.**

Trudno zgodzić się obecnie ze stawianym kiedyś zarzutem funkcjonowania na uczelni dwóch światów: analogowych profesorów i zdigitalizowanych studentów. Uczestnicy badania często wyrażali przekonanie o dokonującej się zmianie jakościowej na uczelniach i konieczności dostosowania ich funkcjonowania do wymogów technologicznych na miarę XXI wieku.

---



## Czy uczelnie korzysta z programów do elektronicznego zarządzania dokumentami prawnymi i administracyjnymi?



- ▼ Prawie wszyscy badani deklarują, że **pandemia COVID-19 wymusiła weryfikację** dotychczasowych rozwiązań i **przyspieszyła digitalizację** procesu zarządzania dokumentami.

---

- ▼ Co do zasady przez systemy do zarządzania dokumentami badani rozumieli narzędzia, które gromadzą i pomagają pracować z **dokumentami zarówno prawnymi**, jak i z **dokumentacją księgową**. Zarządzanie dokumentami ma również znaczenie w **procesie zamówień publicznych**, a także **pracy dziekanatu** itp.

---

- ▼ Respondenci wskazywali głównie EZD (6 respondentów) jako program do elektronicznego obiegu dokumentów.

---

- ▼ Wśród badanych uczelni były 2, które uczestniczą w pilotażowym wdrożeniu EZD RP oraz 4, które stosują EZD PUW.

---

- ▼ Ponadto wskazano 9 różnych programów komercyjnych, w tym programy klasy ERP.



*„Przekonaliśmy się, że idziemy słuszną drogą, którą musimy przyspieszyć. Sytuacja, która nas zastała, spowodowała, że chcielibyśmy to mieć już, ale skoro nie mamy, to przyspieszamy działania, żeby mieć to jak najszybciej”.*



## Poziom zadowolenia z systemów zarządzania dokumentami

- **Rozmówcy w większość są zadowoleni z zastosowanych rozwiązań.**
- **Poziom zadowolenia pracowników jest różny w zależności od pełnionej funkcji** – osoby odpowiedzialne za zarządzanie dokumentami oceniają rozwiązania pozytywnie, osoby pełniące role wykonawcze, mniej pozytywnie.
- **Różny jest poziom zadowolenia w różnych komórkach organizacyjnych**, bo nie wszystkie jeszcze w pełni wykorzystują nowe oprogramowanie.
- **Ocena zależy od systemów**, np. system do gromadzenia dokumentów jest niesatysfakcjonujący, a system obiegu umów – satysfakcjonujący.
- **Za wcześnie jeszcze na wiarygodną ocenę wdrożonych rozwiązań** – pracownicy w dalszym ciągu uczą się systemów.
- **Nie wszystkie moduły / programy**, które powinny ze sobą współpracować, są już wdrożone.
- **Bardzo duże problemy sprawia wdrożenie EZD**, ze względu na dużą liczbę pracowników administracyjnych.
- **Brakuje narzędzi do akceptacji dokumentów.**

„*System stosunkowo świeży, skala zadowolenia cały czas rośnie; na ocenę wpłynęło to, że system pozwala zrealizować cały proces i zebrać wszystkie dane potrzebne do realizacji, choć jeszcze pracuje nie w sposób optymalny. System realizuje nasze potrzeby, ale musimy jeszcze uprościć procesy wprowadzania danych i procesy akceptacyjne*”.

„*EZD - 3, na plus integracja z ePuap, na minus interface, sprawa integracji z innymi systemami*”.

Wiele uczelni, proces cyfryzacji w obszarze zarządzania rozpoczęło już dawno i teraz w pełni korzysta z wdrożonych rozwiązań. Jest jednak grupa szkół wyższych, które są na początkowym etapie wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych. Takie działania wymagają czasu, zawsze powinny być poprzedzone przygotowaniem struktury organizacyjnej, opracowaniem wszelkich procesów, jak również odpowiednim przygotowaniem kadry.

Zarówno w tym roku, jak i w badaniu z 2021 r. respondenci wyraźnie wskazywali, że głównymi wyzwaniami przy wdrażaniu nowych systemów są: **kwestie finansowe, zmiana mentalności i przyzwyczajenie pracowników, rekrutacja i utrzymanie pracowników IT** (pełny raport z badań Szkolnictwo wyższe a technologie dostępny na Prawo.pl).



## O czym należy pamiętać przy wdrożeniach?

Badani zwracali uwagę na to, że przy wdrożeniu systemów informatycznych należy:

- 1** Rozważyć stworzenie **systemu „matki” (metasytem)** z wdrożonym intuicyjnym workflow, który integrowałaby różne systemy w uczelni, pełniące różne zadania.
- 2** Zadbać o **intuicyjność, łatwość wyszukiwania dokumentów** i informacji o nich, uprościć procesy wprowadzania danych i procesy akceptacyjne.
- 3** Zadbać o **integrację z innymi systemami** – co jest wyzwaniem.
- 4** Uwzględnić różne grupy **interesariuszy o zróżnicowanych** potrzebach.
- 5** Pamiętać o **zaplanowaniu szkoleń** dla wielu grup.
- 6** Mieć na uwadze, że takie wdrożenie na uczelni jest **dużym (rozległym) przedsięwzięciem**.
- 7** Wiedzieć, że takie wdrażanie jest **długotrwałym procesem**.
- 8** Brać pod uwagę wyzwania związane z koniecznością **zabezpieczenia kadr IT**, niezbędnych przy wdrożeniach i serwisowaniu systemów.

Uczelnie mają świadomość swojej specyfiki i doskonale zdają sobie sprawę, że **gotowe modułowe narzędzia nie będą w 100% odpowiadały ich potrzebom**. Dlatego albo zamawiają systemy „szyte na miarę” – to jest jednak bardzo drogi i skomplikowany proces, albo decydują się na już istniejące rozwiązania, godząc się na pewne niedoskonałości. Są również takie uczelnie (w większości politechniki), które przygotowują własne wewnętrzne rozwiązania.

„*Wielka zmiana organizacyjna, nowa struktura uczelni, zarządzanie procesowe, widzę **wielkie ryzyko w ramach kapitału ludzkiego (odpływ specjalistów programistów)***”.



## Z jakimi systemami zewnętrznymi powinny być zintegrowane systemy do zarządzania dokumentami?

Wskazywano na integrację z BIP, systemami do zarządzania dziekanatem, systemami FK, ERP oraz ePUAP-em, POL-onem, systemami bibliotecznymi czy pocztą elektroniczną.

Ważne jest, aby obowiązywała **zasada jednokrotnego wprowadzania danych**.

<p><b>Funkcje, których oczekują badani, to:</b></p>	<p><b>Alertowanie</b> aktualizacji dokumentu i podstaw prawnych</p>	<p><b>Wielodostępowość</b> – jednoczesna praca wielu zainteresowanych na dokumencie</p>
---	---	---

- ⬇ Przygotowanie do wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów **wymusza analizę i ustalenie procesów** w zakresie tworzenia dokumentów prawno-administracyjnych.

---

- ⬇ Im bardziej złożona struktura organizacyjna i decyzyjna, tym większa różnorodność i skomplikowanie tych procesów.

---

- ⬇ Wszystkie dokumenty opracowywane na uczelni, niezależnie od ich rangi, muszą być wcześniej **konsultowane z właściwymi jednostkami** (zgodnie z wewnętrznymi regulaminami), a ponadto z działem prawnym.

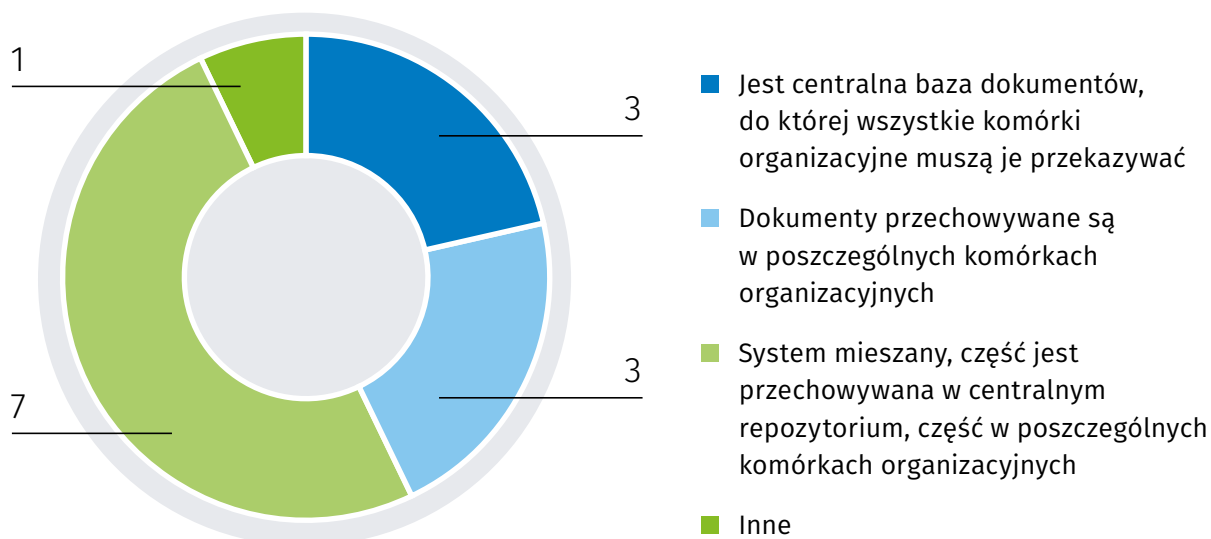
---

- ⬇ Powtarzalny jest model, w którym dokumenty „ogólnouczelniane” tworzone są w biurze rektora lub kanclerza, a pozostałe w jednostkach merytorycznych (księgowości, kadrach czy na wydziałach).

” *„Jest to problematyka złożona, bo sama struktura uczelni jest złożona. ... mamy tutaj działalność dydaktyczną, badawczą i usługową, więc nie ma co ukrywać, to są dość złożone procesy. Teraz jesteśmy na etapie analizy procesów po to, żeby elektroniczny obieg dokumentów je obejmował”.*

” *„Inicjator, czyli komórka merytoryczna, sporządza projekt regulacji – idzie do działu organizacji. Tam jest przygotowywany projekt do uchwalenia, ewentualnie idzie jeszcze do radców prawnych, finalnie nadzór nad aktami wewnętrznymi sprawuje kanclerz. Jest procedura określona”.*

## Czy w Państwa organizacji dokumenty prawne i administracyjne przechowywane są w jednym miejscu, czy przechowywanie jest rozproszone?



- ▶ W zdecydowanej większości uczelni jest **mieszany system przechowywania dokumentów** i wszędzie są stosowane procedury archiwizacji (uczelnie są do tego zobligowane).

---

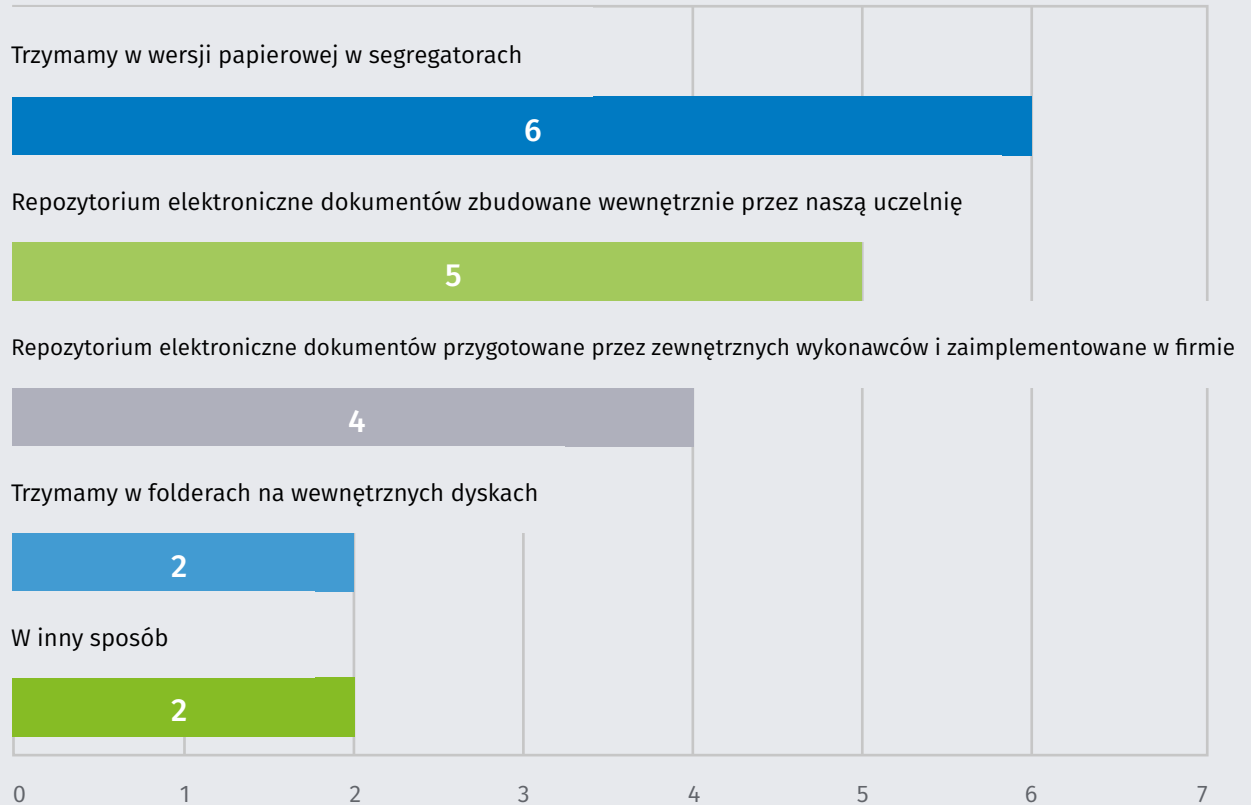
- ▶ W archiwum centralnym przechowywane są zazwyczaj dokumenty studenckie i dokumenty „centralne”, powstające w biurze rektora.

---

*„Rodzajowo są w jednego typu komórce, ale tych miejsc, gdzie się dokumenty przechowuje jest wiele – od biblioteki przez biuro dyrektor generalnej po rektorat”.*



## W jaki sposób w Państwa organizacji przechowywane są dokumenty prawne i administracyjne?



„Mamy jedno archiwum, ale dokumenty powstające w poszczególnych działach, tam są przechowywane w szafach ognioodpornych; sercem jest biuro rektora. Mamy dylemat przy wdrożeniu EZD – w jakiej formie będziemy przetrzymywać uchwały rektora. Teraz jest papier + wersja elektroniczna, ale jak w przyszłości? Obecnie większość pracowników ma już podpis elektroniczny/kwalifikowany i może puścić dokument elektroniczny w obieg”.

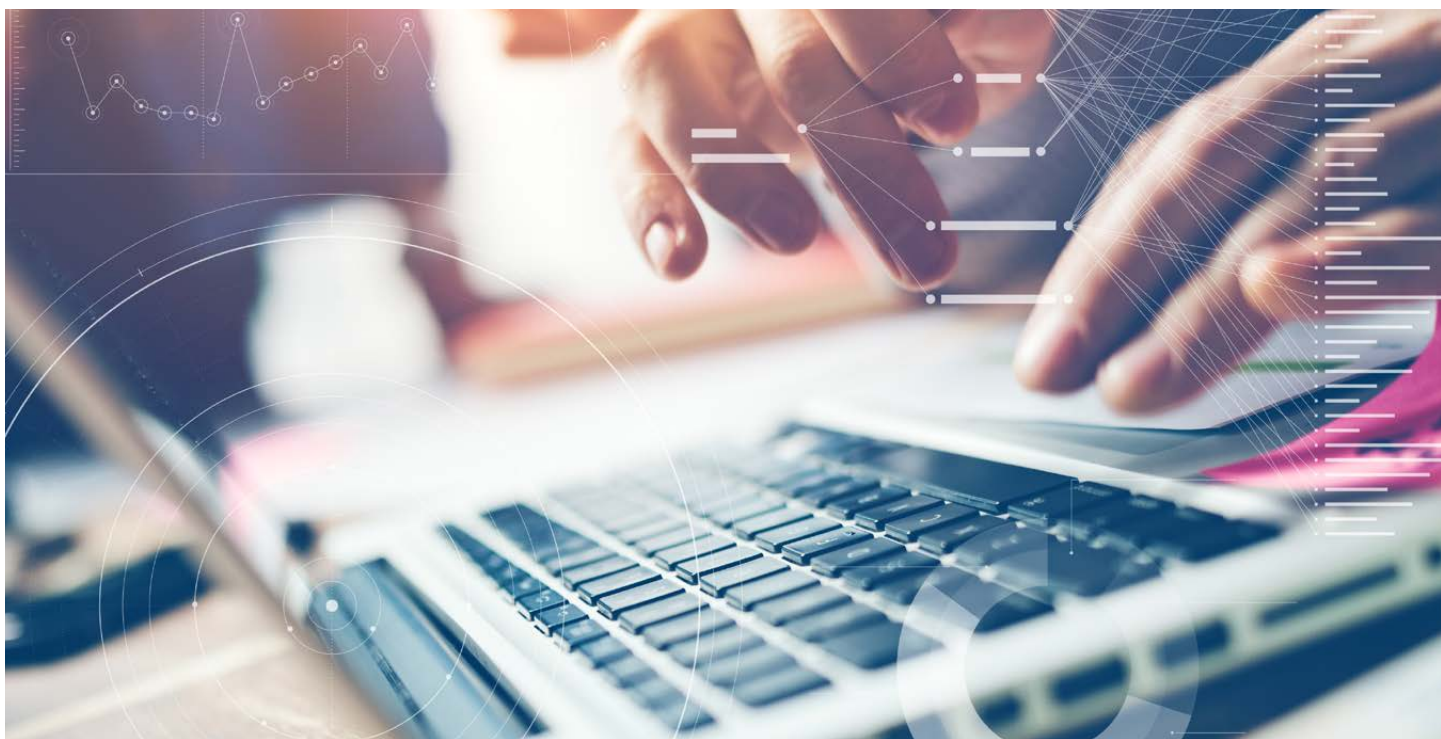


„Centralny elektroniczny system i tam wszystkie dokumenty + wersja papierowa w miejscu, gdzie powstawały”.



## W jaki sposób udostępniane są na uczelni dokumenty różnym grupom zainteresowanych?

- 1** | **Poprzez BIP** – podmioty publiczne lub podmioty realizujące zadania publiczne są zobligowane do prowadzenia internetowego biuletynu informacji publicznej.
  - 2** | Forma udostępniania dokumentów, zarówno studentom, jak i pracownikom naukowym, **została w ciągu ostatnich dwóch lat zdigitalizowana.**
  - 3** | Dokumenty zamieszczane są na stronach **internetowych, wysyłane mailem, przekazywane przez komercyjne systemy.** Uczelnie wykorzystują też social media, SMS-y i dedykowane do tego aplikacje, np. dotyczące dydaktyki i obsługi studiów, aplikacje „push”.
  - 4** | Funkcjonują też na uczelniach **intranety dla pracowników**, np. w formie portali pracowniczych lub biuletynów administracyjnych.
  - 5** | **Forma papierowa jest bardzo ograniczana**, praktykuje się np. tzw. druk na życzenie.
- ↙ Biorąc pod uwagę intensywny proces umiędzynarodowienia uczelni, nie dziwi fakt, iż zdecydowana większość badanych szkół wyższych zadeklarowała **potrzebę posiadania wzorów dokumentów w języku angielskim.** Wynika to z faktu, że na większości uczelni już od wielu lat studiują zagraniczni studenci, zarówno w ramach programu Erasmus, jak i poza nim.
- ↙ Dokumentacja w języku angielskim w zdecydowanej większości wyczerpuje potrzebę wszelkich tłumaczeń na inne języki, także np. na język ukraiński.





---

## Zarządzanie ryzykiem na uczelniach

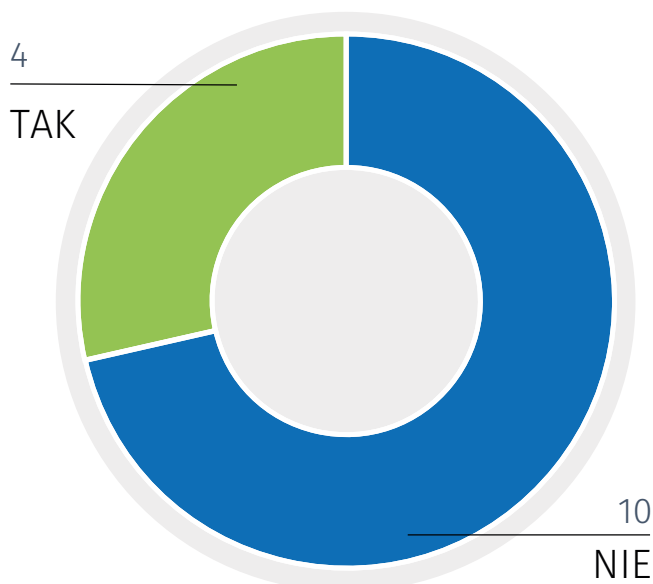
Zarządzanie ryzykiem jest nieodzownym elementem zarządzania uczelnią. Szkoły wyższe jako jednostki finansów publicznych na podstawie ustawy o finansach publicznych, podlegają obowiązkowi kontroli zarządczej. W ramach tych działań zdecydowana większość wdrożyła procesy zarządzania ryzykiem. Nie są one jednak wspierane specjalistycznym oprogramowaniem. Główne powody to: nieznanomość takich systemów, braki finansowe, inne ważniejsze priorytety.

---

” *„Kiedyś były takie pomysły, ale to chyba nie był ten moment z cyfryzacją uczelni i ten moment chyba jeszcze jest cały czas przed nami”.*



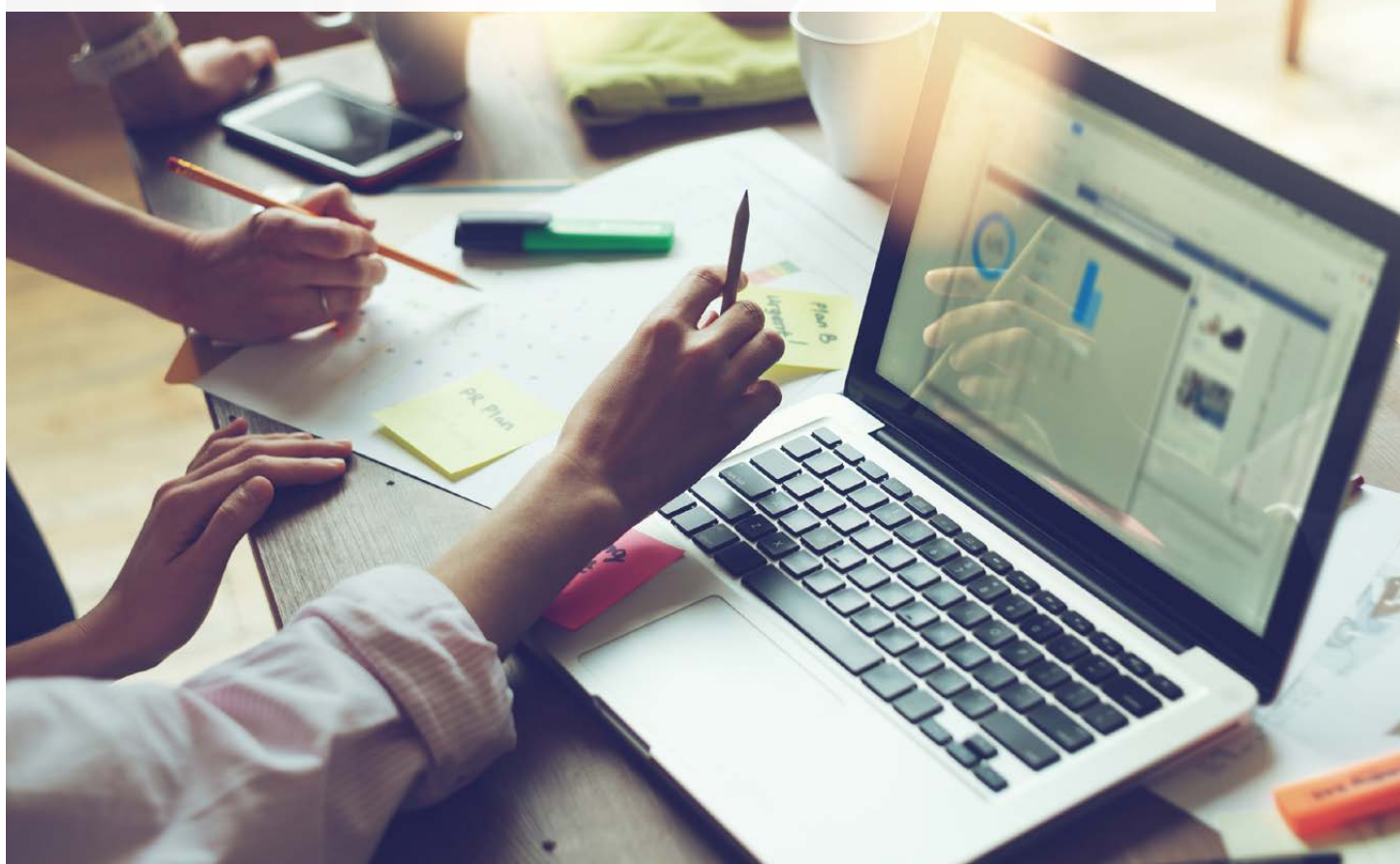
## Czy Państwa uczelnia korzysta z programu do zarządzania ryzykiem?



- 4 uczelnie deklarują, że posiadają oprogramowanie do zarządzania ryzykiem.
- Uczelnie realizują zarządzanie ryzykiem w oparciu o wypracowane procedury.
- W większości, uczelnie nie używają oprogramowania, część jest w trakcie przygotowywania wymagań.
- 5 osób wyraziło opinię, że taki program przydałby się uczelni.



*„Takiego dedykowanego programu do zarządzania ryzykiem nie mamy. Mamy wewnętrzne procedury i na podstawie tych wewnętrznych procedur działamy”.*



## Jakie elementy zarządzania ryzykiem wdrożyły uczelnie?

Procedura postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem



Zgłaszanie ryzyk przez kierowników komórek



Rejestr ryzyk



Plan działań naprawczych zlecany do kierowników komórek



Cykliczna ocena ryzyk



Przygotowanie procedur



Inne



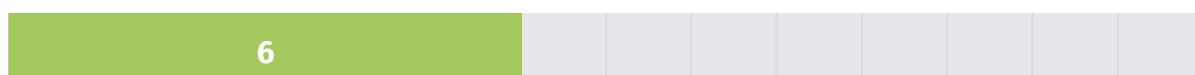
Zgłaszanie ryzyk przez każdego pracownika



Alertowanie zmian w prawie



Informowanie o zmianach



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14



## Co jest najbardziej uciążliwe i czasochłonne w procesie zarządzania ryzykiem?

„Pozyskanie informacji o statusie obecnym, prawnym. Czasami coś w międzyczasie się zmienia i pytanie, czy zawsze jesteśmy w stanie wyłapać takie nieoczywiste, nie wprost komunikowane zmiany”.

„Jest to nie tyle uciążliwe, co czasochłonne ... rejestr ryzyk aktualizowaliśmy na bieżący rok i pojawiło się ... ponad 1000 ryzyk. Różnego rodzaju, kalibru, skali. Musieliśmy dokonać inwentury tych wszystkich ryzyk, wybrać co jest dla nas najbardziej istotne”.

„Dla mnie brak stabilności prawa w całym kraju sprawia, że tym ryzykiem się zarządzać nie da”.

Cyfryzacja zarządzania uczelnią nie jest krótkotrwałym i prostym działaniem. Wymaga czasu, stworzenia nowych procesów i procedur, zmian organizacyjnych, nowych kompetencji, zabezpieczenia odpowiednich środków finansowych i kadr. Jednak to, co ważne, z badań **widzimy przede wszystkim otwartość uczelni na tego typu inwestycje i zaangażowanie.**



” „Chciałabym taki program nabyć, ale nigdy nie widziałam, jak taki program wygląda. Najważniejsze dotychczas dla mnie było, żeby zapoznać się z tym, co mamy (to był priorytet – baza zarządzania dokumentami). Kolejne będzie zarządzanie ryzykiem”.

”

---

# Zespół realizujący badania

**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

