

Marcin Wierziński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OŚRODKI ODPOWIEDZIALNOŚCI W CONTROLLINGU SZKOŁY WYŻSZEJ

1. Przemiany szkolnictwa wyższego w Polsce

Szkolnictwo wyższe w Polsce przechodzi obecnie istotne zmiany spowodowane wieloma czynnikami zewnętrznymi. Do zasadniczych czynników wymuszających przekształcenia szkolnictwa wyższego w Polsce można zaliczyć:

- konieczność harmonizacji szkolnictwa wyższego w Unii Europejskiej i, szerzej, w Europie,
- dążenie do umiędzynarodowienia procesu kształcenia,
- wprowadzanie nowych regulacji prawnych dotyczących finansowania szkolnictwa wyższego, w tym szczególnie badań naukowych,
- konieczność zwiększania zakresu współpracy szkolnictwa wyższego z podmiotami gospodarczymi,
- zbliżający się niż demograficzny.

Harmonizacja systemu szkolnictwa wyższego w Europie jest realizowana poprzez tzw. proces boloński. Proces ten stanowi ogólnoeuropejskie przedsięwzięcie, które zostało zapoczątkowane podpisaniem w 1999 r. przez ministrów odpowiedzialnych za szkolnictwo wyższe w 29 krajach europejskich dokumentu zwanego Deklaracją Bolońską. Istotą tego procesu jest przekształcanie i ujednocnianie systemów szkolnictwa wyższego w Europie, a ostatecznym jego celem ma być utworzenie do 2010 r. Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Postulaty zawarte w Deklaracji Bolońskiej dotyczą przede wszystkim:

- wprowadzenia systemu „łatwo czytelnych” i porównywalnych stopni (dyplomów),
- wprowadzenia studiów dwustopniowych,
- wprowadzenia punktowego systemu rozliczania osiągnięć studentów (ECTS),
- wspierania mobilności studentów i pracowników,
- współdziałania w zakresie zapewniania jakości kształcenia,
- propagowania spraw europejskich w kształceniu (europejski wymiar kształcenia).

Postulaty te powinny być uwzględniane w procesie przekształcania krajowych systemów szkolnictwa wyższego.

Innym istotnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie rynku szkolnictwa wyższego jest zbliżający się niż demograficzny, który będzie w szczególności sposób determinował sytuację finansową szkół wyższych. Ów niż demograficzny wraz z większą otwartością systemów szkolnictwa wyższego na świat zewnętrzny spotęguje konkurencję na tym rynku. Warunkiem przetrwania i rozwoju wielu szkół wyższych, szczególnie niepublicznych, będzie podnoszenie jakości kształcenia, umiędzynaradawianie procesu kształcenia, lepsze dostosowanie oferty do wymagań rynku, a także konsolidacja, której celem będzie łączenie się w większe podmioty potrafiące sprostać nowym wyzwaniom.

W przedstawionych warunkach działania szczególnie istotne dla przetrwania i rozwoju wielu szkół wyższych będzie zacieśnienie dyscypliny finansowej, w tym przede wszystkim wyrobienie wśród pracowników większej świadomości osiągniętych wyników, nie tylko w zakresie dydaktyki czy badań naukowych, lecz również w sferze finansowej. Wzrost dyscypliny finansowej i zorientowanie pracowników na osiąganie wyników finansowych może i powinno się odbyć poprzez wdrażanie dobrze skonstruowanych systemów controllingu. Istotnym elementem systemu controllingu jest z kolei rachunek odpowiedzialności za osiągnięte wyniki, który powinien być powiązany ze sposobami wynagradzania pracowników.

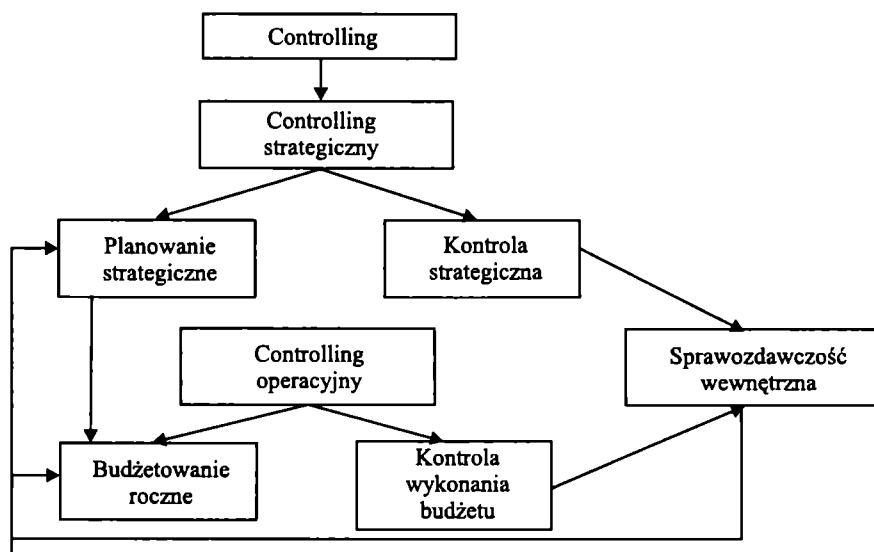
W związku z tym celem artykułu jest przedstawienie możliwości i sposobów wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności za wyniki finansowe w szkole wyższej. Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności jest ściśle związane z decentralizacją zarządzania i przekazywaniem uprawnień niższemu szczeblom decyzyjnym. Przez taki ośrodek należy zatem rozumieć wydzielony obszar odpowiedzialności za konsekwencje powierzonych uprawnień do podejmowania decyzji.

2. Istota controllingu w szkole wyższej

Wdrażany w szkole wyższej controlling powinien mieć wymiar zarówno strategiczny, jak i operacyjny. Wzajemne powiązania pomiędzy controllingiem strategicznym oraz operacyjnym przedstawiono na rys. 1.

Controlling strategiczny powinien być zorientowany na wspomaganie realizacji strategii szkoły wyższej, w tym na okresowy przegląd strategii pod względem jej aktualności w stosunku do otoczenia i sytuacji wewnętrznej oraz na kontrolę wykonania strategicznych programów realizacyjnych. Controlling operacyjny z kolei powinien obejmować zespół narzędzi oraz procedur związanych z tworzeniem budżetu rocznego, kontrolą jego wykonania oraz z dostosowywaniem tego budżetu do zmieniających się warunków prowadzenia działalności.

Pomiędzy controllingiem strategicznym a operacyjnym powinny zachodzić ścisłe związki. Przede wszystkim tworzenie budżetu rocznego powinno być uwarunkowane długookresowym planem finansowym szkoły wyższej, który powinien stano-



Rys. 1. Ideowy schemat controllingu w szkole wyższej

Źródło: opracowanie własne.

wić kwantyfikację najważniejszych celów strategicznych i podlegać okresowej weryfikacji oraz aktualizacji. Innymi słowy, budżet roczny szkoły wyższej powinien stanowić uszczegółowienie długookresowego jej planu finansowego.

Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności w szkole wyższej powinno przebiegać inaczej w controllingu strategicznym oraz operacyjnym. Niemniej jednak zarówno w jednym, jak i drugim rodzaju controllingu wszystkie ośrodki odpowiedzialności można podzielić na:

- stałe – istniejące w długim horyzoncie czasowym i odpowiedzialne za realizację niezmiennego zakresu zadań,
- powoływane *ad hoc* – ośrodki powoływane w miarę potrzeb do zrealizowania określonych zadań w z góry przewidzianym czasie.

W dalszej części artykułu zaprezentowano sposób wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności w controllingu zarówno strategicznym, jak i operacyjnym.

3. Ośrodki odpowiedzialności w controllingu strategicznym

Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności w controllingu strategicznym powinno być ściśle uwarunkowane strategią szkoły wyższej oraz sposobem jej realizacji. Warunkiem koniecznym wdrożenia controllingu strategicznego, którego istotnym elementem są ośrodki odpowiedzialności, jest zatem wcześniejsze opracowanie strategii uwzględniającej zasadnicze czynniki wpływające na kształt rynku szkolnictwa wyższego w Polsce i Europie.

Opracowana strategia powinna zawierać wiele celów długookresowych odnoszących się do różnych obszarów działalności szkoły wyższej, w tym przede wszystkim do:

- obszaru dydaktyki,
- obszaru rozwoju naukowego pracowników,
- obszaru współpracy z innymi uczelniami w wymiarze krajowym i zagranicznym,

oraz szereg celów ukierunkowanych na podnoszenie efektywności, a w przypadku niepublicznych szkół wyższych na tworzenie wartości dla właściciela/założyciela. Obok celów długookresowych strategia szkoły wyższej powinna wskazywać istotne działania, które należy podjąć, aby długookresowe cele osiągnąć. Ponadto w strategii należy sformułować programy realizacyjne, w których wytyczone ogólne cele strategiczne oraz działania byłyby poddawane uszczegóławianiu i w których cele ogólne byłyby przekładane na cele i zadania operacyjne wraz z harmonogramem ich realizacji oraz jasnym przypisaniem zasobów do ich wykonania.

Realizacja każdej strategii, w tym również strategii szkoły wyższej, powinna przebiegać w kilku następujących etapach:

- etap 1 – komunikowanie strategii pracownikom,
- etap 2 – powołanie zespołów opracowujących programy realizacji strategii,
- etap 3 – opracowanie programów realizacji strategii,
- etap 4 – realizacja programów strategicznych,
- etap 5 – kontrola realizacji strategii oraz jej weryfikacja.

W controllingu strategicznym istotne jest powołanie zespołów (na czele z kierownikiem) do opracowania szczegółowych programów realizacji strategii. Do przykładowych programów realizacji strategii szkoły wyższej można zaliczyć:

- program współpracy z uczelniami zagranicznymi,
- program współpracy z uczelniami krajowymi,
- program budowy nowych obiektów,
- program uruchamiania nowych kierunków studiów lub zmian organizacji tych studiów,
- program pozyskiwania środków zewnętrznych,
- program uruchomienia studiów doktoranckich (III stopnia),
- program przygotowania się do konsolidacji rynku szkolnictwa wyższego,
- program pozyskania akredytacji czołowej instytucji europejskiej.

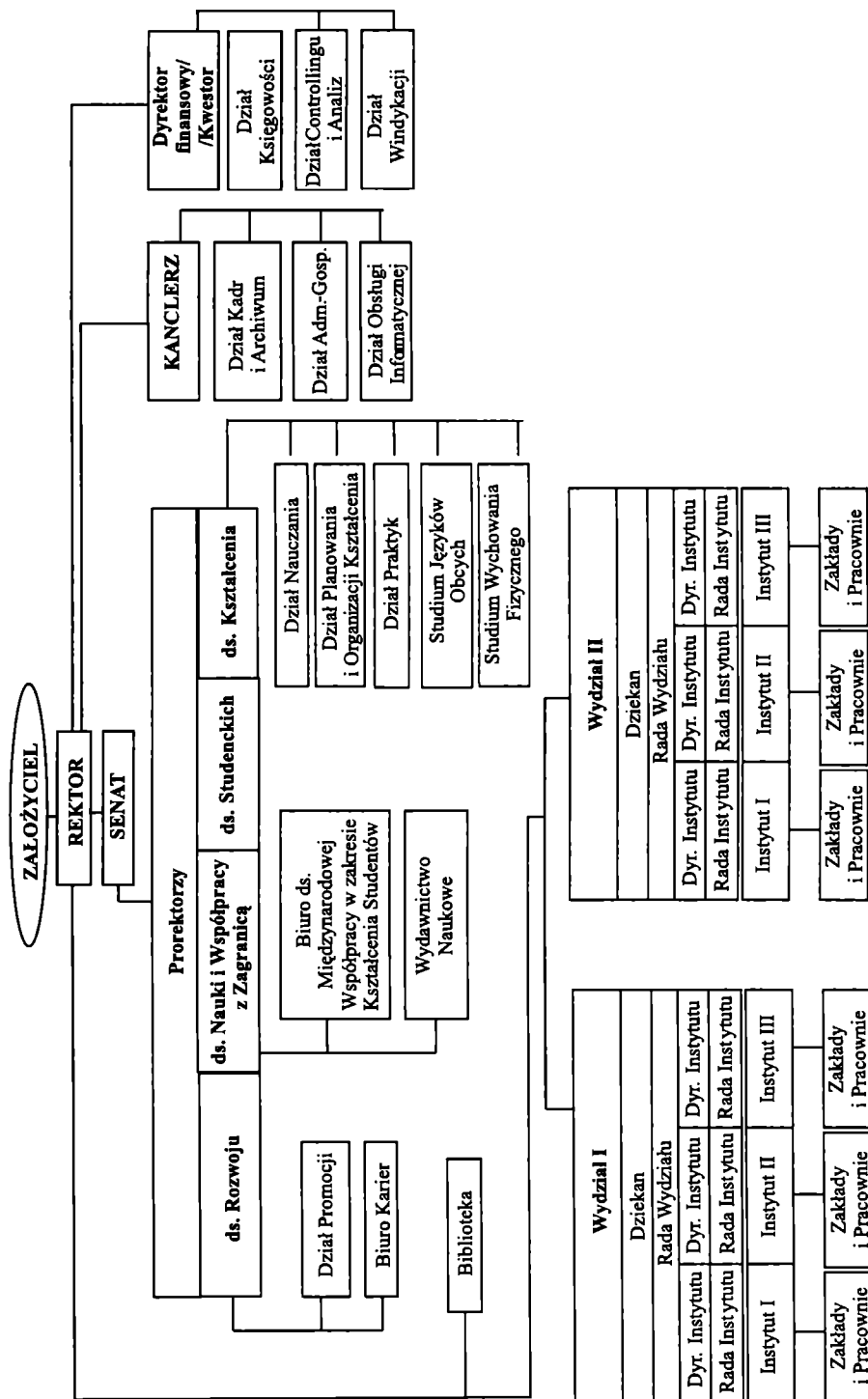
Po opracowaniu tych programów poszczególne zespoły byłyby odpowiedzialne za ich wdrożenie. Biorąc pod uwagę sposób realizacji strategii, można stwierdzić, iż każdy z powoływanych zespołów do opracowania i wdrożenia określonego programu realizacyjnego może być traktowany jako odrębny ośrodek odpowiedzialności. Ośrodki te mają charakter powoływanych *ad hoc* (w miarę potrzeb), przydziela się im do wykonania ściśle określony zakres zadań w zdefiniowanym czasie. Po realizacji programu dany zespół (ośrodek odpowiedzialności) powinien być rozliczony z powierzonych zadań oraz odpowiednio wynagrodzony, a następnie rozwiązany.

4. Ośrodki odpowiedzialności w controllingu operacyjnym

Podstawą wdrożenia controllingu operacyjnego w każdej organizacji, w tym również w szkole wyższej, jest przejrzysta struktura organizacyjna określająca rodzaje występujących komórek, ich wzajemne zależności, podział kompetencji oraz zakres zadań. Przed wdrożeniem systemu controllingu często konieczne jest dokonanie analizy struktury organizacyjnej pod kątem wymagań stawianych przez system controllingu i wprowadzenie do niej koniecznych zmian. Przykładowa struktura organizacyjna szkoły wyższej została przedstawiona na rys. 2.

Ogólny schemat ideowy controllingu wraz z przedstawioną strukturą organizacyjną warunkują rodzaje wyodrębnianych ośrodków odpowiedzialności. W controllingu operacyjnym szkoły wyższej można wskazać następujące rodzaje ośrodków odpowiedzialności:

- ośrodki odpowiedzialności za wielkość sprzedaży, a w przypadku szkoły wyższej za liczbę nowo przyjmowanych studentów – są to wyodrębnione części szkoły wyższej posiadające uprawnienia i ponoszące odpowiedzialność wyłącznie za decyzje wpływające na rodzaj i środki promocji, od których zależy liczba nowo przyjmowanych studentów; ośrodek odpowiedzialności za liczbę nowo przyjmowanych studentów to przede wszystkim:
 - Prorektor ds. Rozwoju (stały ośrodek odpowiedzialności) – od skuteczności działania Prorektora ds. Rozwoju oraz podległych mu działów i podejmowanych przez nich inicjatyw zależy liczba studentów przyjmowanych na pierwszy rok studiów stacjonarnych i niestacjonarnych;
- ośrodki odpowiedzialności za koszty – są to wyodrębnione części szkoły wyższej posiadające uprawnienia i ponoszące odpowiedzialność wyłącznie za decyzje wpływające na rodzaj i poziom ponoszonych kosztów; takimi ośrodkami w szkole wyższej mogą być:
 - Prorektor ds. Kształcenia (stały ośrodek odpowiedzialności) – zadania i uprawnienia Prorektora ds. Kształcenia w controllingu operacyjnym można podzielić na dwa obszary dotyczące:
 - dokonywania i zatwierdzania zmian w planie zajęć (we współpracy z Działem Controllingu i Działem Planowania i Organizacji Kształcenia), w tym także odnośnie do optymalizacji przydzielania zasobów (zasoby własne, godziny nadliczbowe zasobów własnych, zasoby zewnętrzne) na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych (Prorektor ds. Kształcenia nie ma najczęściej wpływu na wysokość wynagrodzeń pracowników naukowo-dydaktycznych oraz na programy nauczania – te zagadnienia pozostają zazwyczaj w gestii Rektora oraz stosownych ciał kolegialnych);
 - realizacji budżetu pozostałych kosztów dydaktyki, w tym kosztów prowadzenia dziekanatów i administracji w instytutach, praktyk studenckich itp.;



Rys. 2. Przykładowy schemat organizacyjny szkoły wyższej

Źródło: opracowanie własne.

- Prorektor ds. Studenckich (stały ośrodek odpowiedzialności) – powinien być odpowiedzialny za realizację budżetu kosztów związanych ze sprawami studenckimi, w tym za koszty dofinansowania kół naukowych i organizacji studenckich;
- Prorektor ds. Rozwoju (stały ośrodek odpowiedzialności) – powinien być odpowiedzialny za całokształt decyzji związanych z promocją uczelni, w tym za budżet kosztów promocji i marketingu;
- Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą (stały ośrodek odpowiedzialności) – powinien być odpowiedzialny za decyzje dotyczące realizacji budżetu kosztów współpracy z zagranicą oraz budżetu kosztów działalności naukowej; przede wszystkim Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą powinien być odpowiedzialny za koszty wyjazdów na konferencje krajowe i zagraniczne, dofinansowania projektów badawczych i publikacji pracowników, na które pracownicy zdobyli środki zewnętrzne (granty itp.), koszty składek członkowskich w organizacjach i stowarzyszeniach naukowych oraz inne koszty działalności naukowej;
- Kierownik Biblioteki (stały ośrodek odpowiedzialności) – powinien być odpowiedzialny za realizację budżetu kosztów funkcjonowania biblioteki, w tym za koszty zakupu nowych pozycji książkowych i czasopism;
- Kanclerz (stały ośrodek odpowiedzialności) – zakres odpowiedzialności Kanclerza powinien obejmować realizację budżetu kosztów utrzymania bazy dydaktyczno-naukowej (budynków własnych i wynajmowanych) oraz budżetu kosztów ogólnego zarządu, który obejmuje wszystkie koszty administracyjne, w tym koszty działów podległych poszczególnym Prorektorom;
- ośrodki odpowiedzialności za wyniki – są to wyodrębnione części szkoły wyższej posiadające uprawnienia i ponoszące odpowiedzialność za decyzje wpływające na rodzaj i poziom osiąganych przychodów ze sprzedaży oraz ponoszonych kosztów ściśle związanych z tymi przychodami; takimi ośrodkami w szkole wyższej mogą być:
 - Kierownicy Konferencji (ośrodki odpowiedzialności powstające *ad hoc*) – powinni być odpowiedzialni za wyniki osiągane przez zespoły organizujące konferencje;
 - Kierownik Wydawnictwa (stały ośrodek odpowiedzialności) – powinien być odpowiedzialny za całokształt przychodów ze sprzedaży i kosztów związanych z działalnością wydawniczą;
 - Kierownicy Programów Doktoranckich (ośrodki odpowiedzialności powstające *ad hoc*) – powinni być odpowiedzialni za przychody z tego programu oraz ponoszone w jego ramach koszty;
 - Kierownicy Studiów Podyplomowych (ośrodki odpowiedzialności powstające *ad hoc*) – powinni być odpowiedzialni za całokształt spraw związanych z przychodami i kosztami danego studium;

- Kierownicy Szkoleń i Kursów (ośrodki odpowiedzialności powstające *ad hoc*) – powinni być odpowiedzialni za całokształt spraw związanych z przychodami i kosztami danego kursu;
- Kierownicy Projektów Badawczych (ośrodki odpowiedzialności powstające *ad hoc*) – Kierownicy Projektów Badawczych finansowanych ze środków zewnętrznych oraz współfinansowanych przez szkołę wyższą powinni być odpowiedzialni za osiągnięty wynik, przy czym do zadań tych ośrodków odpowiedzialności nie należy maksymalizacja wyniku, lecz przede wszystkim nieprzekroczenie przyznanego budżetu połączone z jak najlepszym osiągnięciem celów naukowych;
- ośrodki odpowiedzialności za inwestycje – są to wyodrębnione części szkoły wyższej posiadające uprawnienia i odpowiedzialność za decyzje w sprawie określania terminów realizacji i zakresu rzeczowego przedsięwzięć inwestycyjnych; takim ośrodkiem w szkole wyższej powinien być Kanclerz (stały ośrodek odpowiedzialności).

Zestawienie wszystkich ośrodków odpowiedzialności w controllingu operacyjnym i przygotowywanych oraz wykonywanych przez nich budżetów zawarto w tab. 1.

Tabela 1. Zestawienie ośrodków odpowiedzialności w szkole wyższej

| Ośrodki odpowiedzialności powstające <i>ad hoc</i> | Stale ośrodki odpowiedzialności |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kierownicy Projektów Badawczych (budżet przychodów, kosztów, wyników projektów badawczych) • Kierownicy Konferencji (budżet przychodów, kosztów, wyników konferencji) • Kierownicy Studiów Podyplomowych (budżet przychodów, kosztów, wyników studiów podyplomowych) • Kierownicy Programów Doktoranckich (budżet przychodów, kosztów, wyników programów studiów doktoranckich) • Kierownicy Szkoleń i Kursów (budżet przychodów, kosztów, wyników szkoleń i kursów) | <ul style="list-style-type: none"> • Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą (budżet kosztów nauki i budżet kosztów współpracy z zagranicą) • Prorektor ds. Kształcenia we współpracy z Działem Controllingu i Działem Planowania i Organizacji Kształcenia (budżet kosztów wynagrodzeń dydaktyki) • Prorektor ds. Kształcenia (budżet pozostałych kosztów dydaktyki, budżet kosztów administracji wydziałów) • Prorektor ds. Rozwoju (plan rekrutacji, budżet kosztów promocji) • Kierownik Biblioteki (budżet kosztów biblioteki) • Kierownik Wydawnictwa (budżet przychodów, kosztów i wyników wydawnictwa) • Kanclerz (budżet kosztów utrzymania bazy naukowo-dydaktycznej, budżet kosztów ogólnego zarządu, budżet nakładów inwestycyjnych) |

Źródło: opracowanie własne.

W wyodrębnionych ośrodkach nie ma komórek organizacyjnych, które byłyby odpowiedzialne za pozyskiwanie środków zewnętrznych od sponsorów oraz z innych podobnych źródeł. Wydaje się, iż nie ma potrzeby wskazywania konkretnych komórek organizacyjnych szkoły wyższej odpowiedzialnych za pozyskiwanie środ-

ków od sponsorów. Korzystniejszym rozwiązaniem jest opracowanie takiego systemu motywacyjnego, aby każdy z pracowników uczelni, w tym przede wszystkim naczelne kierownictwo, był ukierunkowany na pozyskiwanie środków finansowych od sponsorów bądź agencji rządowych.

5. Podsumowanie

Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności jest warunkiem wdrożenia controllingu w każdej instytucji, w tym również w szkole wyższej. Należy jednak pamiętać, iż inne jest podejście do wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności w strategicznym i operacyjnym controllingu szkoły wyższej. Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności w controllingu strategicznym powinno być uwarunkowane przyjętą strategią, natomiast ośrodki odpowiedzialności w controllingu operacyjnym w większym stopniu zależą od istniejącej struktury organizacyjnej.

Wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności jest jedynie warunkiem wstępnym wdrożenia controllingu. Równolegle do wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności należy opracować procedury budżetowania oraz raportowania osiągniętych wyników, a także wiele narzędzi i formularzy do budżetowania oraz raportowania. Wdrożenie controllingu w szkole wyższej powinno wzmocnić dyscyplinę finansową oraz ukierunkować działania pracowników na osiągnięcie wyników finansowych, co może mieć krytyczne znaczenie dla przetrwania i rozwoju szkoły wyższej w zbliżającym się burzliwym czasie.

RESPONSIBILITY CENTRES IN THE CONTROLLING SYSTEM OF UNIVERSITIES

Summary

In the article, the author presents the way in which universities can set up responsibility centres in their organizations. The author focuses on the difference in setting up responsibility centres in strategic and operational controlling. At the same time the author states that establishing responsibility centres and introduction of controlling will have critical consequences for survival and development of universities in Poland where the sector of higher education is exposed to turbulent changes.