



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU



# STRATEGIA

Uniwersytetu Ekonomicznego  
w Poznaniu na lata 2021-2024

## Spis Treści

---

Wprowadzenie	3
Wykaz skrótów i definicji	6
Analiza SWOT	9
Misja, wartości i wizja Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	12
Cele strategiczne i szczegółowe UEP na lata 2021–2024	14
Działania wspierające realizację strategii UEP na lata 2021–2024	16
Harmonogram wdrożenia strategii	18
Pomiar wskaźników realizacji celów i wartości docelowe	25
Mapa ryzyka	31
Wykaz materiałów źródłowych i skład zespołu do spraw strategii UEP na lata 2021–2024	34



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

1

WPROWADZENIE

# Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (UEP) definiuje politykę rozwoju Uczelni na lata 2021–2024.

Dokument powstał na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT, diagnozy najważniejszych trendów oraz zaleceń organizacji odpowiedzialnych za przyznanie międzynarodowych akredytacji, a także doświadczeń osób współtworzących prezentowaną strategię. Wszyscy stanowimy o sile naszej Uczelni, dlatego strategia jest efektem intensywnej współpracy ze specjalnie powołanym Zespołem, a także konsultacji z pracownikami i pracownikami, doktorantkami i doktorantami, studentkami i studentami oraz Radą Uczelni. Praca obejmowała nie tylko spotkania strategiczne ze społecznością Uczelni, ale także jakościowe wywiady grupowe z: pracownikami i pracownikami administracyjnymi, pracownikami i pracownikami badawczo-dydaktycznymi, studentkami i studentami polskojęzycznymi, studentkami i studentami anglojęzycznymi oraz doktorantkami i doktorantami.

Jednym z głównych założeń powstawania strategii była chęć jej uproszczenia, w tym sformułowania jasnej misji, wartości i wizji UEP, z którymi może się utożsamiać każda pracownica i każdy pracownik, doktorantka i doktorant oraz studentka i student Uczelni. Ponadto wyznaczyliśmy tylko trzy cele strategiczne, którym odpowiada kilka ambitnych celów szczegółowych. Uproszczenie zakłada także docelowo zautomatyzowanie kontroli i raportowania osiągniętych rezultatów, co pozwoli nam efektywniej urzeczywistniać zamierzone cele. Zakładamy również coroczną weryfikację strategii i planowanych działań. Strategia została powiązana z Wieloletnim Planem Rzeczowo-Finansowym na lata 2021–2024, który zakłada zrównoważenie kosztów działalności Uczelni z przychodami. Jednocześnie ma umożliwiać pełną realizację przyjętej strategii.

UEP jest aktywnym członkiem konferencji uczelni akademickich w Polsce (KRUE, KRASP) i w Europie (European University Association), kierujemy się zasadami sformułowanymi w Magna Charta Universitatum i forum odpowiedzialnego kształcenia menedżerów (PRME). Mocną stroną UEP jest wizerunek jednej z czołowych uczelni ekonomicznych w Polsce. Możemy również poszczycić się międzynarodowymi akredytacjami, w tym AMBA i CEEMAN IQA. Nasza Uczelnia czerpie z doświadczenia dynamicznie rozwijającego się regionu Wielkopolski, w którym jest zlokalizowana, a strategia nawiązuje do tradycji

Uczelni stworzonej w 1926 roku przez przedsiębiorców. Ponadto, biorąc pod uwagę wyzwania i problemy współczesnego świata, koncentrujemy się na kształtowaniu umiejętności przywódczych, kreatywnego i krytycznego myślenia oraz postaw odpowiedzialnych społecznie. Wierzymy, że liderki i liderzy przyszłości opuszczający mury naszej Uczelni będą współtworzyć lepszą rzeczywistość społeczno-gospodarczą aktywnie działając w przedsiębiorstwach, administracji państwowej, organizacjach pozarządowych oraz społecznościach lokalnych i międzynarodowych.

Realizacja strategii zależy od wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, a także wykorzystania szans oraz uniknięcia zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. UEP od początku bierze udział w rozmowach publicznych uczelni w Poznaniu na temat potencjalnego utworzenia federacji poznańskich uczelni. W rozumieniu Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce federacja zapewnia utrzymanie odrębności i tożsamości uczelni z równoczesnymi korzyściami wynikającymi ze współpracy oraz większej rozpoznawalności, także w wymiarze międzynarodowym. Jeżeli federacja poznańskich uczelni zostanie utworzona, UEP wejdzie w jej skład (zdecyduje o tym Senat Uczelni) pod warunkiem, że w naszym przekonaniu ułatwi to realizację strategicznych celów Uczelni. To przykład jednego z wielu czynników, które zdeteminują zapewne w przyszłości funkcjonowanie Uczelni. Zmiany zachodzące zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu UEP są niezwykle dynamiczne, co uwidoczniła z dużą siłą pandemia COVID-19, dlatego też Strategia UEP będzie w okresie jej realizacji aktualizowana w oparciu o analizę tych zmian. Ocena pierwszego roku wdrażania działań służących osiągnięciu przyjętych celów strategicznych umożliwiła, a czasem wręcz wymusiła korektę kilku z nich, której w aktualnym dokumencie dokonano.

Z entuzjazmem i pełną odpowiedzialnością zaangażujemy się w realizację celów strategicznych, aby nasza Uczelnia stała się uznaną uczelnią nie tylko w Polsce, ale również na arenie międzynarodowej.

**prof. dr hab. Maciej Żukowski**

Rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

## Aktualizacja strategii UEP na lata 2021-2024

**W Strategii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na lata 2021-2024 założono coroczną aktualizację dokumentu. W niniejszej aktualizacji wprowadzono następujące zmiany:**

- 1.** Zmodyfikowano zapis celu 1.2 na „Uzyskanie i utrzymanie jak najwyższej kategorii w ewaluacji działalności naukowej w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości”.
- 2.** Uproszczono wybrane zapisy strategii – usunięto 11 działań o charakterze operacyjnym (np. monitorowanie, upowszechnianie) i 9 wskaźników szczegółowych (dodano 1 nowy wskaźnik). Dzięki temu zapisy strategii będą bardziej przejrzyste. Uznano, że usunięte działania cechuje duży poziom szczegółowości i zawarte są w pozostałych działaniach, zatem nadal będą one realizowane przez Uczelnię.
- 3.** Wyznaczono kluczowe wskaźniki efektywności (KPI, Key Performance Indicators).
- 4.** Wprowadzono wartości docelowe wskaźników na rok 2022. Ponadto, zwiększono wybrane wartości docelowe wskaźników na rok 2024, co wynika z wysokiego poziomu ich realizacji w roku 2021.
- 5.** Wprowadzono mapę ryzyka na rok 2022, zgodnie z raportem Zarządzanie Ryzykiem w UEP (rok 2021). Dodano ryzyko: Skutki wynikające z trwającej wojny na terytorium Ukrainy.
- 6.** Wyznaczono aktualne powiązanie z planem rzeczowo-finansowym (Załącznik 1).
- 7.** Zmieniono daty realizacji niektórych działań w ramach celów strategicznych i działań wspierających.
- 8.** Zmieniono niektóre jednostki nadzorujące działania.
- 9.** Doprecyzowano definicje wybranych wskaźników mierzących realizację strategii.



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# 2

## WYKAZ SKRÓTÓW I DEFINICJI

## Wykaz skrótów

**CEM** – Centrum Edukacji Menedżerskiej

**KRASP** – Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich

**KRUE** – Konferencja Rektorów Uczelni Ekonomicznych

**MNiSW (MEiN)** – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Ministerstwo Edukacji i Nauki)

**MSP** – małe i średnie przedsiębiorstwa

**NAWA** – Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej

**NCBiR** – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

**NCN** – Narodowe Centrum Nauki

**PPK** – pracownicze plany kapitałowe

**RID** – Regionalna Inicjatywa Doskonałości

**SC** – Spółka Celowa

**SSR** – Student Staff Ratio

**System F-K** – system finansowo-księgowy

**WoS** – Web of Science

## Wykaz definicji

**Dywersyfikacja przychodów** – zmiana struktury przychodów Uczelni w celu wypełnienia luki, głównie przez intensyfikację innych działań przychodowych (pozasubwencyjnych), takich jak edukacja menedżerska, współpraca z praktyką gospodarczą, pozyskiwanie projektów finansowanych z Unii Europejskiej.

**Liczba działań z zakresu społecznej odpowiedzialności** – liczba seminariów lub prac dyplomowych z zakresu społecznej odpowiedzialności obronionych w Uczelni w danym roku kalendarzowym (studia pierwszego, drugiego stopnia, kształcenie w Szkole Doktorskiej i studia podyplomowe); imprez tematycznych odnoszących się do społecznie odpowiedzialnej tematyki, inicjatyw na rzecz równowagi życia zawodowego i prywatnego w odniesieniu do pracowników wraz z rodzinami; działań na rzecz środowiska naturalnego, społeczności lokalnej oraz organizowanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi; procedowanych wniosków składanych do Komisji ds. Etyki Badań Naukowych UEP; inicjatyw uczelnianych organizacji studenckich, w tym studenckich kół naukowych z zakresu społecznej odpowiedzialności.

**Liczba programów studiów podyplomowych, kursów i szkoleń realizowanych całkowicie zdalnie** – dotyczy programów zrealizowanych (takich, dla których zrealizowano co najmniej jedną edycję).

**Liczba uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia:**

- **liczba uczestników studiów podyplomowych** – liczba osób, które zostały zrekrutowane na studia podyplomowe uruchomione w danym roku, na studia uruchomione od marca (raportowane w półroczu) oraz na studia uruchomione od marca i studia uruchomione od października łącznie w dwóch rekrutacjach (raportowanie w grudniu); uwzględniane są tylko osoby, które stały się słuchaczami (tylko osoby zrekrutowane na te kierunki studiów podyplomowych, które zostały uruchomione),

- **liczba uczestników innych form kształcenia** – liczba osób, które uczestniczyły w innych formach kształcenia (szkoleniach i kursach) organizowanych przez CEM w danym półroczu lub w danym roku kalendarzowym.

**Liczba uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia wybierających UEP po raz drugi lub kolejny (Otoczenie)** – liczba osób, które aplikowały na studia podyplomowe i inne formy kształcenia planowane do uruchomienia w danym roku i które już wcześniej uczestniczyły w programach edukacyjnych UEP (wskaźnik uwzględnia osoby, które aplikowały na programy nie uruchomione z powodu zbyt małej liczby kandydatów).

**Liczba uczestników szkoleń (warsztatów)** – liczba uczestników według zasady, że jedna osoba jest liczona jako jeden uczestnik niezależnie od liczby szkoleń (warsztatów), w których wziął udział.

**Międzynarodowe projekty naukowo-badawcze** – projekty bezpośrednio finansowane ze środków zagranicznych, w tym także unijnych, projekty finansowane ze środków krajowych w ramach konkursów międzynarodowych (m.in. dwustronne lub wielostronne projekty z NCN i NCBiR); w uzasadnionych przypadkach lista może być uaktualniana.

**Odsetek godzin zajęć prowadzonych w formie zdalnej w ramach studiów podyplomowych, szkoleń i kursów CEM** – planowany odsetek zajęć prowadzonych w formie zdalnej dla studiów podyplomowych, szkoleń i kursów CEM uruchomionych w danym roku kalendarzowym.

**Optymalizacja kosztów** – szukanie optymalnych rozwiązań odpowiednich i akceptowalnych z punktu widzenia celów działalności Uczelni, pozwalających na wypracowanie nowych schematów działań, które w dłuższej perspektywie czasowej pozwolą na racjonalizację kosztów i uniknięcie niepotrzebnego ich ponoszenia.

**Organizacje pozarządowe** – organizacje:

- 1) niebędące jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi,
- 2) niedziałające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia (za Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

**Projekty naukowo-badawcze** – projekty o charakterze naukowo-badawczym obejmujące badania podstawowe i/lub rozwojowe, finansowane z instytucji krajowych (NCN, NCBiR, NAWA, MNiSW (MEiN) oraz innych ministerstw) oraz z instytucji zagranicznych, w tym unijnych.

**Projekty wewnętrzne** – projekty finansowane ze środków subwencji lub ze środków własnych Uczelni oraz odrębne projekty realizowane w ramach dużego projektu naukowo-badawczego (np. RID).

Projekty realizowane we współpracy z praktyką gospodarczą – projekty zlecone przez podmioty gospodarcze, indywidualne badania – projekty realizowane w ramach umów o współpracę z przedsiębiorstwami, jak również w ramach bonu na innowacje, także ekspertyzy; w uzasadnionych przypadkach lista może być uaktualniana.

**Prowadzenie zajęć dydaktycznych w jednostkach zagranicznych** – seria wykładów na zaproszenie zagranicznych instytucji, np. w ramach programu Erasmus+ STA, Erasmus KA107, oraz w ramach umów bilateralnych (prowadzenie zajęć podczas międzynarodowych szkół letnich, prowadzenie zajęć w zagranicznych uczelniach).

Relacja poszczególnych rodzajów przychodów Uczelni do przychodów ogółem – relacja określona dla następujących rodzajów przychodów: subwencja, przychody własne, z tego: studia podyplomowe, studia MBA, szkolenia CEM, najem powierzchni, konferencje, usługi edukacyjne (studia zaoczne, doktorskie).

Student Staff Ratio (SSR) – wskaźnik dostępności dydaktycznej ujmowany w algorytmie podziału subwencji dla uczelni, który określa liczbę studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego.





UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# 3

## ANALIZA SWOT UCZELNI

**NAJWAŻNIEJSZE MOCNE STRONY UEP**

1. Rozpoznawalny wizerunek w skali kraju i istotna pozycja na mapie uczelni ekonomicznych w Polsce (stabilna pozycja 1–3 wśród uczelni ekonomicznych według rankingu Perspektyw).
2. Bardzo dobra pozycja absolwentów na rynku pracy (według rankingu Rzeczypospolitej; ranking Perspektyw: 66,34 /100 pkt) oraz znaczące i liczne osiągnięcia studentów (nagrody, konkursy).
3. Programy studiów zawierające przedmioty ukierunkowane na zdobycie kompetencji praktycznych, także potwierdzone międzynarodowymi certyfikatami (np. CIMA).
4. Największa liczba publikacji i cytowań wśród uczelni ekonomicznych w Polsce w latach 2014–2020, drugie miejsce w zakresie efektywności publikowania (liczba publikacji/osobę) (dane z baz Scopus/WoS, maj 2020).
5. Największa liczba zgłoszeń patentowych i patentów spośród uczelni ekonomicznych w Polsce (głównie z nauk o jakości i informatyki; 13 patentów w latach 2017–2020; z pozostałych uczelni ekonomicznych jedynie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu uzyskał w tym czasie 8 patentów).
6. Duża liczba projektów realizowanych przez Spółkę Celową UEP (260 w ciągu 6 lat jej funkcjonowania), kierowanych do przedsiębiorstw i instytucji publicznych.
7. Skuteczność w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych na projekty inwestycyjne w zakresie infrastruktury (ponad 13 mln zł w 2020 roku).
8. Zaangażowanie w działania odpowiedzialne społecznie (raport PRME).
9. Kultura organizacyjna bazująca na otwartości i wzajemnej pomocy.

**NAJWAŻNIEJSZE SŁABE STRONY UEP**

1. Niski poziom umiędzynarodowienia (ranking Perspektyw: 23/100 pkt).
2. Wysoki poziom biurokratyzacji i ograniczona elastyczność działania. Problemy na poziomie komunikacji.
3. Niewystarczająca aktywność w zakresie marketingu Uczelni, w tym promocji.
4. Brak pełnego wykorzystania możliwości płynących ze współpracy z krajowymi i zagranicznymi firmami, ośrodkami naukowymi i jednostkami samorządu terytorialnego (m.in. niewykorzystany potencjał wynikający ze współpracy ze Spółką Celową UEP, niewystarczające wykorzystanie relacji lokalnych UEP).
5. Niewystarczające osiągnięcia w zakresie najwyżej punktowanych publikacji naukowych ( $\geq 100$  pkt MNiSW – 68 artykułów w 2020 roku) wraz z niewielką liczbą pracowników publikujących artykuły wysoko punktowane w ewaluowanych dyscyplinach (117 osób w 2020 roku).
6. Niska i malejąca liczba nowych projektów naukowo-badawczych (20 w 2019 roku, 8 w 2020 roku), brak zachęty systemowej (wewnątrzuczelnianej) skierowanej do pracowników naukowych, sprzyjającej zwiększeniu się liczby ubiegających się o projekty, także wysoki poziom biurokracji na Uczelni nie sprzyja wzrostowi liczby pozyskiwanych projektów i obsłudze tych projektów.
7. Ograniczone możliwości wpływu studentów na ścieżkę studiów oraz zbyt szeroka i rozdrobniona oferta specjalności i przedmiotów do wyboru skutkująca niemożnością uruchomienia wielu z nich.
8. Niedopracowany system zapewnienia jakości kształcenia oraz brak wystarczającego wsparcia metodycznego w zakresie prowadzenia zajęć dydaktycznych.
9. Brak skutecznego systemu motywacyjnego pracowników (w tym nierównomierne obciążenie pracowników pracami dodatkowymi i liczbą wykonywanych zadań, niezwiązane z dodatkowym wynagrodzeniem).
10. Ograniczona skuteczność realizacji dotychczasowej strategii (utożsamianie strategii z ogólnym dokumentem, brak wyróżniającej się misji i wizji UEP, skomplikowane raportowanie danych).
11. Niewystarczająca infrastruktura w zakresie m.in. zaplecza do nauczania zdalnego, wybranych systemów informatycznych, infrastruktury badawczej czy rozwiązań ekologicznych.

## NAJWAŻNIEJSZE SZANSE WYNIKAJĄCE Z OTOCZENIA UEP

1. Cyfryzacja otoczenia szansą na zwiększenie umiędzynarodowienia, większy dostęp do szkoleń i konferencji online oraz na rozwój hybrydowych i zdalnych metod nauczania.
2. Wzrost popytu w zakresie edukacji menedżerskiej wynikający z podniesienia wskaźnika uczestnictwa w edukacji ustawicznej.
3. Istnienie wielu małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych w Wielkopolsce.
4. Potencjalna federacja poznańskich uczelni publicznych szansą na prowadzenie interdyscyplinarnych badań, stworzenie wspólnej, atrakcyjnej oferty naukowo-badawczej konkurencyjnej na rynku krajowym oraz wzrost rozpoznawalności Uczelni na arenie międzynarodowej.
5. Opinia na temat miasta Poznania – otwartość na odmienne kultury oraz niższe w stosunku do innych miast koszty życia przesądzające często o wyborze Uczelni przez studentów polskich i zagranicznych (wynik badań fokusowych).
6. Obserwowane wśród kandydatów na studia postawy wpisujące się w założenia zrównoważonego rozwoju.
7. Pandemia COVID-19 szansą na poprawę działania Uczelni (np. uproszczenie procedur, ograniczenie zużycia papieru w dokumentacji przez wprowadzenie wymiany informacji za pomocą środków elektronicznych, ograniczenie zbędnych czynności administracyjnych).

## NAJWAŻNIEJSZE ZAGROŻENIA WYNIKAJĄCE Z OTOCZENIA UEP

1. Przybierająca na sile konkurencja obejmująca kraje publiczne i prywatne uczelnie ekonomiczne, wydziały ekonomiczne na uniwersytetach ogólnych, politechniki oraz uczelnie zagraniczne. Zagrożenia utraty: 1) wysokich pozycji w rankingach, 2) kandydatów i najlepszych studentów, 3) pracowników.
2. Częste zmiany przepisów prawa powodujące konieczność ciągłego dostosowywania działalności Uczelni.
3. Pandemia COVID-19 stwarzająca zagrożenia: 1) mniejszej rekrutacji na nieodpłatne i odpłatne formy edukacji, 2) zmniejszenia mobilności studentów i pracowników UEP, 3) spadku przychodów.
4. Zagrożenie utraty przychodów spowodowane: 1) brakiem zwiększania finansowania z subwencji z budżetu państwa, 2) spadkiem przychodów z różnych form odpłatnej edukacji, z tytułu zawartych umów sponsoringowych od firm, z tytułu najmu (kończące się wkrótce terminy najmu).
5. Promowanie politechnik i kierunków ścisłych powodujące zagrożenie w postaci spadku zainteresowania studiami ekonomicznymi.
6. Zmiany demograficzne powodujące zagrożenie zmniejszenia liczby studentów z Polski, co dodatkowo może się przyczynić do przyjmowania słabszych kandydatów.



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# 4

**MISJA, WARTOŚCI  
I WIZJA UNIWERSYTETU  
EKONOMICZNEGO  
W POZNANIU**



# MISJA, WARTOŚCI I WIZJA UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU

*MISJA UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU:  
W POCZUCIU SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI  
PROWADZIMY INNOWACYJNE BADANIA ORAZ KSZTAŁCIMY  
LIDERKI I LIDERÓW PRZYSZŁOŚCI.*

Nasza misja oznacza, że:



- kultywujemy tradycję Uczelni stworzonej przez przedsiębiorców i czerpiemy z doświadczenia dynamicznie rozwijającego się regionu,
- wyznaczamy trendy w badaniach naukowych,
- kształcimy liderki i liderów budujących lepszą rzeczywistość społeczno-gospodarczą,
- stanowimy źródło rozwiązań eksperckich oraz innowacji dla podmiotów z sektora prywatnego i publicznego,
- szanujemy otoczenie, działając zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

*REALIZUJĄC MISJĘ, OPIERAMY SIĘ NA NASTĘPUJĄCYCH WARTOŚCIACH,  
CZYLI ZASADACH, KTÓRE SĄ DLA NAS WAŻNE KAŻDEGO DNIA:*

- jesteśmy OTWARCI na drugiego człowieka i zmieniający się świat,
- jesteśmy ODPOWIEDZIALNI za jakość edukacji i badań naukowych oraz naszego otoczenia,
- jesteśmy ODWAŻNI w myśleniu i ROZSĄDNI w działaniu,
- jesteśmy KOMPETENTNI oraz WIARYGODNI jako partner biznesu, administracji publicznej i organizacji pozarządowych.

*DAŻYMY DO CIĄGŁEGO ROZWOJU,  
DLATEGO WIZJA UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO  
W POZNANIU to:*

W 2030 roku UEP to Uczelnia skupiająca międzynarodową społeczność akademicką, wnosząca wkład do światowej wiedzy ekonomicznej, wspierająca rozwój nowoczesnego biznesu i przyczyniająca się do postępu społecznego zgodnie z celami zrównoważonego rozwoju.





UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

5

**CELE STRATEGICZNE  
I SZCZEGÓŁOWE UEP NA  
LATA 2021–2024**

**CEL STRATEGICZNY 1:**

**Podniesienie jakości badań naukowych oraz jakości kształcenia**

- 1.1. Określenie kluczowej problematyki badań naukowych na poziomie całej Uczelni
- 1.2. Uzyskanie i utrzymanie jak najwyższej kategorii w ewaluacji działalności naukowej w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości
- 1.3. Wdrożenie rozwiązań wspierających indywidualny potencjał nauczycielek i nauczycieli akademickich, studentek i studentów oraz doktorantek i doktorantów
- 1.4. Wzmocnienie uniwersyteckiego charakteru kształcenia przez podniesienie jego jakości oraz wdrożenie kluczowych celów kształcenia (kształtowanie umiejętności przywódczych, kreatywnego i krytycznego myślenia oraz postaw odpowiedzialnych społecznie)
- 1.5. Rozwój oferty studiów podyplomowych i innych form kształcenia wynikających z potrzeb rynku
- 1.6. Wdrożenie edukacji hybrydowej we wszystkich formach kształcenia

**CEL STRATEGICZNY 2:**

**Rozwijanie kapitału społecznego oraz zwiększenie użyteczności i atrakcyjności UEP dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych na podstawie celów zrównoważonego rozwoju**

- 2.1. Wybór i wdrożenie kluczowych działań wpisujących się w zrównoważony rozwój społeczeństwa i gospodarki
- 2.2. Dywersyfikacja przychodów i optymalizacja kosztów
- 2.3. Wdrożenie motywacyjnej polityki zatrudnienia i systemu wynagrodzeń
- 2.4. Nawiązywanie trwałych relacji z praktyką gospodarczą z uwzględnieniem działających w regionie małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych
- 2.5. Wdrożenie programu aktywnej współpracy z absolwentkami i absolwentami
- 2.6. Zwiększenie elastyczności działania, obniżenie poziomu biurokracji oraz poprawa komunikacji wewnętrznej

**CEL STRATEGICZNY 3:**

**Wzmocnienie pozycji UEP na arenie międzynarodowej**

- 3.1. Uzyskanie nowych i utrzymanie posiadanych akredytacji międzynarodowych
- 3.2. Intensyfikacja międzynarodowej współpracy naukowo-dydaktycznej, w szczególności z kluczowymi partnerami, oraz zwiększenie rozpoznawalności nauczycielek i nauczycieli akademickich oraz doktorantek i doktorantów za granicą
- 3.3. Umiejscowienie dydaktyki i przebudowa oferty w języku angielskim



UNIwersYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# 6

DZIAŁANIA  
WSPIERAJĄCE REALIZACJĘ  
STRATEGII UEP NA  
LATA 2021–2024



## 1. Modernizacja infrastruktury UEP

Jednostka nadzorująca: **Kanclerz**

## 2. Wprowadzenie rozwiązań z zakresu cyfryzacji

Jednostka nadzorująca: **Kanclerz**

## 3. Wdrożenie programu marketingowego w celu przyciągnięcia studentów i doktorantów, komunikacji z absolwentami oraz budowania wizerunku

Jednostka nadzorująca: **Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem**

## 4. Przeprowadzenie corocznej ankiety dotyczącej oceny funkcjonowania Uczelni przez pracowników, doktorantów i studentów

Jednostka nadzorująca: **Rektor**

## 5. Opracowanie programu wsparcia organizacyjnego działów administracyjnych

Jednostka nadzorująca: **Rektor**

Działania szczegółowe przedstawiono w Harmonogramie wdrożenia strategii.



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# 7

## HARMONOGRAM WDROŻENIA STRATEGII

## HARMONOGRAM WDROŻENIA STRATEGII

Działanie	Data realizacji	Jednostka nadzorująca
<b>CEL STRATEGICZNY 1: PODNIESIENIE JAKOŚCI BADAŃ NAUKOWYCH ORAZ JAKOŚCI KSZTAŁCENIA</b>		
<b>1.1. Określenie kluczowej problematyki badań naukowych na poziomie całej Uczelni</b>		
Wyznaczenie maksymalnie pięciu kluczowych problematyk badań naukowych na poziomie całej Uczelni (wraz ze zdefiniowaniem słów kluczowych)	I kwartał 2022	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą
Stworzenie dodatkowego budżetu na aktywność naukową wpisującą się w kluczową problematykę wraz z regulaminem przyznawania środków (m.in. tłumaczenie, weryfikacja językowa, projekty wewnętrzne)	II kwartał 2022 i następnie corocznie	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą, Kwestor
<b>1.2. Uzyskanie i utrzymanie jak najwyższej kategorii w ewaluacji działalności naukowej w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości</b>		
Kontynuacja działań wspierających aktywność naukową (m.in. warsztaty, środki na weryfikację językową publikacji w czasopismach wysoko punktowanych)	I kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą
<b>1.3. Wdrożenie rozwiązań wspierających indywidualny potencjał nauczycielek i nauczycieli akademickich, studentek i studentów oraz doktorantek i doktorantów</b>		
Zapewnienie warsztatów i szkoleń rozwijających kompetencje nauczycieli akademickich i doktorantów w danym roku	I kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Rektor
Opracowanie planu i wdrożenie wykorzystania tutoringu i inicjatyw wspierających indywidualny rozwój studentów	II kwartał 2022 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Edukacji i Studentów
Założenie i prowadzenie Szkoły Liderów i Liderów we współpracy ze Spółką Celową UEP (uczestnicy – studenci UEP)	IV kwartał 2022 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Opracowanie i wdrożenie planu zwiększenia udziału studentów objętych doradztwem zawodowym	IV kwartał 2022 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
<b>1.4. Wzmocnienie uniwersyteckiego charakteru kształcenia przez podniesienie jego jakości oraz wdrożenie kluczowych celów kształcenia (kształtowanie umiejętności przywódczych, kreatywnego i krytycznego myślenia oraz postaw odpowiedzialnych społecznie)</b>		
Zapewnienie wsparcia metodycznego dla nauczycieli akademickich i doktorantów	I kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Rektor
Wprowadzenie i doskonalenie systemu weryfikacji kluczowych celów kształcenia, w tym metod nauczania kształtujących umiejętności przywódcze, kreatywne i krytyczne myślenie oraz postawy odpowiedzialne społecznie	II kwartał 2021 i następnie rocznie	Prorektor ds. Edukacji i Studentów
Wyznaczenie przedmiotów wspólnych zapewniających studentom wszystkich kierunków studiów kształcenie ogólne (uniwersyteckie)	IV kwartał 2021	Prorektor ds. Edukacji i Studentów

Działanie	Data realizacji	Jednostka nadzorująca
Zmiana programów studiów uwzględniająca przedmioty wspólne zapewniające wiedzę ogólną (uniwersytecką)	IV kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Edukacji i Studentów
Przebudowa oferty dydaktycznej na studiach drugiego stopnia	IV kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Edukacji i Studentów
<b>1.5. Rozwój oferty studiów podyplomowych i innych form kształcenia wynikających z potrzeb rynku</b>		
Wprowadzenie systemu zbierania informacji o uczestnikach studiów podyplomowych, kursów i szkoleń	IV kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Wprowadzenie systemu proaktywnego kreowania oferty CEM na zasadzie przeglądu okresowego: pomysłów, możliwości realizacji i szans uruchomienia	I kwartał 2022	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Przygotowanie i wdrożenie studiów podyplomowych, kursów i szkoleń, atrakcyjnych także dla firm rodzinnych, małych i średnich przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych	II kwartał 2022	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
<b>1.6. Wdrożenie edukacji hybrydowej we wszystkich formach kształcenia</b>		
Wprowadzenie oferty studiów podyplomowych realizowanych w formie zdalnej	II kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Uporządkowanie oferty studiów podyplomowych, kursów i szkoleń przez ich klasyfikację do jednej z kategorii: programy online, programy realizowane w formie tradycyjnej oraz programy w formie mieszanej	IV kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Opracowanie zasad dotyczących możliwości przeprowadzania zajęć dydaktycznych w formie zdalnej	II kwartał 2022	Prorektor ds. Edukacji i Studentów
<b>CEL STRATEGICZNY 2: ROZWIJANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO ORAZ ZWIĘKSZENIE UŻYTECZNOŚCI I ATRAKCYJNOŚCI UEP DLA INTERESARIUSZY WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH NA PODSTAWIE CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU</b>		
<b>2.1. Wybór i wdrożenie kluczowych działań wpisujących się w zrównoważony rozwój społeczeństwa i gospodarki</b>		
Wybór i wdrożenie kluczowych obszarów zaangażowania w zrównoważony rozwój społeczeństwa i gospodarki zgodnie z Celami Zrównoważonego Rozwoju ONZ	I kwartał 2022 i następnie działanie ciągłe	Rektor
Stworzenie i wdrożenie zasad minimalizacji wykorzystania papieru w codziennej pracy i komunikacji wewnętrznej	III kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Kanclerz
Opracowanie i wdrożenie polityki proekologicznej UEP (wraz z wyznaczeniem wskaźników i harmonogramu)	I kwartał 2022 i następnie zgodnie z harmonogramem	Kanclerz
Przygotowanie kodeksu dobrych praktyk społeczności UEP w zakresie równego traktowania, mających na celu działania na rzecz: 1) przeciwdziałania zjawisku molestowania seksualnego oraz 2) stosowania równości płci	IV kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem

Działanie	Data realizacji	Jednostka nadzorująca
Wypracowanie planu współpracy z organizacjami pozarządowymi	I kwartał 2022 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Opracowanie mapy interesariuszy UEP oraz mapy wolontariatu społeczności UEP	II kwartał 2022	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
<b>2.2. Dywersyfikacja przychodów i optymalizacja kosztów</b>		
Opracowanie strategii finansowej	IV kwartał 2021	Rektor, Kwestor
Aktualizacja strategii finansowej	IV kwartał 2022 i następnie corocznie	Rektor, Kwestor
<b>2.3. Wdrożenie motywacyjnej polityki zatrudnienia i systemu wynagrodzeń</b>		
Opracowanie nowego systemu motywacyjnego pracowników uwzględniającego motywy pozafinansowe	II kwartał 2022	Rektor
Opracowanie motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników uwzględniającego zróżnicowanie wynagrodzenia w zależności od osiągniętych wyników	IV kwartał 2022	Rektor
<b>2.4. Nawiązywanie trwałych relacji z praktyką gospodarczą z uwzględnieniem działających w regionie małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych</b>		
Opracowanie zasad dostępu podmiotów zewnętrznych do aparatury badawczej UEP	II kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Przygotowanie zasad dostępu Spółki Celowej do Rejestru Projektów UEP (rejestracja projektów SC istotnych z perspektywy ewaluacji Uczelni oraz dostęp do wyników badań pracowników UEP pod kątem komercjalizacji)	II kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Określenie i wdrożenie planu współdziałania UEP i Spółki Celowej w zakresie relacji z biznesem	IV kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Wdrożenie merytorycznego wsparcia dla działających w regionie małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych	I kwartał 2022 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
<b>2.5. Wdrożenie programu aktywnej współpracy z absolwentkami i absolwentami</b>		
Zbudowanie i rozwijanie grupy aktywnych absolwentów – praktyków i ekspertów biorących okazjonalny udział w zajęciach dydaktycznych	II kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Stworzenie i prowadzenie aktualnej bazy absolwentów	IV kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Budowa bazy materiałów multimedialnych (klipy wideo i podcasty) z wypowiedziami absolwentów – praktyków w ramach programu „Liderzy dla studentów”	I kwartał 2022 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem

Działanie	Data realizacji	Jednostka nadzorująca
Wprowadzenie programu osobistego mentoringu prowadzonego przez absolwentów – praktyków dla studentów kończących studia, ułatwiającego im wejście na rynek pracy	IV kwartał 2022	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
<b>2.6. Zwiększenie elastyczności działania, obniżenie poziomu biurokracji oraz poprawa komunikacji wewnętrznej</b>		
Opracowanie i wdrożenie zasad komunikacji wewnętrznej	II kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Rektor
Zidentyfikowanie i analiza najważniejszych procesów wymagających uproszczenia	III kwartał 2021	Kanclerz
Stworzenie i wdrożenie harmonogramu uproszczenia najważniejszych procesów (m.in. eliminacji niektórych czynności)	IV kwartał 2021 i następnie zgodnie z harmonogramem	Kanclerz
Wdrożenie systemu elektronicznego obiegu dokumentów	IV kwartał 2021	Kanclerz
<b>CEL STRATEGICZNY 3: WZMOCNIENIE POZYCJI UEP NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ</b>		
<b>3.1. Uzyskanie nowych i utrzymanie posiadanych akredytacji międzynarodowych</b>		
Przygotowanie dokumentacji oraz dostosowanie działań do wymagań akredytacji AACSB	zgodnie z harmonogramem, docelowo IV kwartał 2024	Rektor, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Przygotowanie dokumentacji oraz dostosowanie działań do wymagań uzyskania tzw. <i>eligibility</i> w zakresie akredytacji EQUIS	zgodnie z harmonogramem, docelowo II kwartał 2023	Rektor, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Reakredytacja AMBA obydwu programów MBA	zgodnie z harmonogramem, docelowo III kwartał 2023	Rektor, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
<b>3.2. Intensyfikacja międzynarodowej współpracy naukowo-dydaktycznej, w szczególności z kluczowymi partnerami, oraz zwiększenie rozpoznawalności nauczycielek i nauczycieli akademickich oraz doktorantek i doktorantów za granicą</b>		
Motywowanie i wspieranie nauczycieli akademickich i doktorantów w aplikowaniu o międzynarodowe projekty naukowo-badawcze we współpracy z partnerami z zagranicy	I kwartał 2021 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą
Wyznaczenie kluczowych partnerów UEP i prowadzenie z nimi działań w określonych ramach współpracy	III kwartał 2022 i następnie działanie ciągłe	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą
<b>3.3. Umiędzynarodowienie dydaktyki i przebudowa oferty w języku angielskim</b>		
Przebudowa oferty dydaktycznej w języku angielskim na studiach drugiego stopnia	działanie ciągłe, docelowo IV kwartał 2024	Prorektor ds. Edukacji i Studentów
Dopracowanie warunków ułatwiających przyjazdy naukowców z zagranicy	II kwartał 2022	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą, Prorektor ds. Edukacji i Studentów

Działanie	Data realizacji	Jednostka nadzorująca
<b>DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE WDROŻENIE STRATEGII</b>		
<b>1. Modernizacja infrastruktury UEP</b>		
Stworzenie harmonogramu i wdrożenie inwestycji w zakresie infrastruktury niezbędnej do utrzymania ciągłości funkcjonowania (obiekty zabytkowe wymagające podstawowych modernizacji w wielu obszarach; dokończenie kompleksowej modernizacji Collegium Altum)	II kwartał 2021, następnie zgodnie z harmonogramem	Kanclerz
Stworzenie harmonogramu i wdrożenie inwestycji w zakresie infrastruktury niezbędnej do prowadzenia kształcenia przy wykorzystaniu nowoczesnych metod oraz do edukacji zdalnej (dotyczy też Centrum Edukacji Menedżerskiej)	III kwartał 2021, następnie zgodnie z harmonogramem	Kanclerz
Stworzenie harmonogramu i wdrożenie inwestycji w zakresie infrastruktury niezbędnej do zapewnienia równego dostępu dla osób z niepełnosprawnościami	III kwartał 2021, następnie zgodnie z harmonogramem	Kanclerz
<b>2. Wprowadzenie rozwiązań z zakresu cyfryzacji</b>		
Stworzenie aplikacji do monitorowania dowodów wpływu działalności naukowej na gospodarkę i społeczeństwo (kryterium III ewaluacji)	II kwartał 2021	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą, Kanclerz
Stworzenie aplikacji do weryfikacji kluczowych celów kształcenia	II kwartał 2021	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Kanclerz
Zaprojektowanie i uruchomienie dodatkowej bazy danych na potrzeby akredytacji, ewaluacji i realizacji strategii	III kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem, Kanclerz
Wybór kluczowych procesów wewnętrznych do włączenia w system elektronicznego obiegu dokumentów i opracowanie harmonogramu wdrożenia	IV kwartał 2021	Kanclerz
Stworzenie narzędzia ankiety dotyczącej oceny funkcjonowania Uczelni przez pracowników i doktorantów	I kwartał 2022	Rektor, Kanclerz
Pełne wdrożenie nowych systemów informatycznych: ERP SIMPLE, USOS, X-PRIMER	IV kwartał 2022	Kanclerz, Prorektor ds. Edukacji i Studentów (w zakresie USOS)
Wdrożenie systemu raportowania controllingowego za pomocą rozbudowy oprogramowania COGNOS	II kwartał 2023	Kanclerz
<b>3. Wdrożenie programu marketingowego w celu przyciągnięcia studentów, doktorantów, komunikacji z absolwentami oraz budowania wizerunku</b>		
Przygotowanie i wdrożenie kodeksu dobrych praktyk dotyczącego korzystania z mediów społecznościowych przez pracowników UEP	I kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem

<b>Działanie</b>	<b>Data realizacji</b>	<b>Jednostka nadzorująca</b>
Opracowanie i wdrożenie programu marketingowego uwzględniającego w szczególności promocję oferty dydaktycznej oraz rezultatów badań naukowych w kraju i za granicą	II kwartał 2021 i następnie zgodnie z harmonogramem	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Badanie mające na celu identyfikację potrzeb kandydatów przeprowadzane pośród nowoprzyjętych studentów pierwszego i drugiego stopnia, szkoły doktorskiej oraz słuchaczy studiów podyplomowych	III kwartał 2021 i następnie cyklicznie na koniec każdego roku akademickiego	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
Stworzenie nowej strony internetowej Uczelni dostosowanej do potrzeb grup docelowych	IV kwartał 2022	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem
<b>4. Przeprowadzenie corocznej ankiety dotyczącej oceny funkcjonowania Uczelni przez pracowników, doktorantów i studentów</b>		
Opracowanie ankiety i zasad jej upowszechniania wśród interesariuszy wewnętrznych	IV kwartał 2021	Rektor
Przeprowadzenie badań z wykorzystaniem ankiety	I kwartał 2022 i następnie corocznie	Rektor
<b>5. Opracowanie programu wsparcia organizacyjnego działów administracyjnych</b>		
Identyfikacja obszarów wymagających zmian organizacyjnych w zakresie wsparcia działów administracyjnych	II kwartał 2021	Rektor
Opracowanie i wdrożenie harmonogramu zmian organizacyjnych w zakresie wsparcia działów administracyjnych	II kwartał 2021 i następnie zgodnie z harmonogramem	Rektor





UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# 8

**POMIAR WSKAŹNIKÓW  
REALIZACJI CELÓW  
I WARTOŚCI  
DOCELOWE**

## POMIAR WSKAŹNIKÓW REALIZACJI CELÓW I WARTOŚCI DOCELOWE

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość na 2022	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
<b>CEL STRATEGICZNY 1: PODNIESIENIE JAKOŚCI BADAŃ NAUKOWYCH ORAZ JAKOŚCI KSZTAŁCENIA</b>					
<b>KPI:</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uzyskanie i utrzymanie jak najwyższej kategorii w ewaluacji działalności naukowej w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości</li> <li>2. Poziom realizacji przez studentów i doktorantów kluczowych celów kształcenia w ramach poszczególnych programów studiów i w Szkole Doktorskiej</li> </ol>					
<b>1.1. Określenie kluczowej problematyki badań naukowych na poziomie całej Uczelni</b>					
Liczba publikacji w ramach kluczowych problematyk badań naukowych	wartość docelowa zostanie wyznaczona w II kwartale 2022, pomiar od IV kwartału 2022	wartość docelowa zostanie wyznaczona w II kwartale 2022, pomiar od IV kwartału 2022	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Biblioteka Główna	Baza wiedzy
Wartość realizowanych projektów naukowo-badawczych oraz projektów realizowanych we współpracy z praktyką gospodarczą w ramach kluczowych problematyk badań naukowych	wartość docelowa zostanie wyznaczona w II kwartale 2022, pomiar od IV kwartału 2022	wartość docelowa zostanie wyznaczona w II kwartale 2022, pomiar od IV kwartału 2022	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	Rejestr projektów
<b>1.2. Uzyskanie i utrzymanie jak najwyższej kategorii w ewaluacji działalności naukowej w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości</b>					
Liczba publikacji w czasopiśmie z listy MEiN, z wyróżnieniem publikacji $\geq 100$ pkt	2024 – 1000 publikacji (w tym $500 \geq 100$ pkt)	300 publikacji (w tym $100 \geq 100$ pkt)	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Biblioteka Główna	Baza wiedzy
Wartość realizowanych projektów naukowo-badawczych, z wyróżnieniem projektów nowo pozyskanych	2024 – 4 000 tys. zł (w tym 500 tys. zł nowo pozyskane)	3 420 tys. zł (w tym 220 tys. zł nowo pozyskane)	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	System F-K
<b>1.3. Wdrożenie rozwiązań wspierających indywidualny potencjał nauczycielek i nauczycieli akademickich, studentek i studentów oraz doktorantek i doktorantów</b>					
Liczba studentów objętych tutoringiem lub innymi inicjatywami wspierającymi ich indywidualny rozwój (w tym Szkołą Liderów i Liderów)	wartość docelowa zostanie wyznaczona w II kwartale 2022	pomiar od 2023	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Biuro Obsługi Studenta	–
Liczba studentów objętych doradztwem zawodowym	2024 – 300	120	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Biuro Karier	–
Liczba nauczycieli akademickich i doktorantów uczestniczących w szkoleniach rozwijających kompetencje	2024 – 300	250	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych, Dział Badań Naukowych, Biblioteka Główna	–

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość na 2022	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
<b>1.4. Wzmocnienie uniwersyteckiego charakteru kształcenia przez podniesienie jego jakości oraz wdrożenie kluczowych celów kształcenia (kształtowanie umiejętności przywódczych, kreatywnego i krytycznego myślenia oraz postaw odpowiedzialnych społecznie)</b>					
Ocena przez studentów i doktorantów satysfakcji z kształcenia	poprawa w stosunku do roku poprzedniego, wartość docelowa zostanie wyznaczona w II kwartale 2022, pomiar bazowy wskaźnika od 2022	-	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Biuro Obsługi Studenta, Biuro Szkoły Doktorskiej	Ankieta
Poziom realizacji przez studentów i doktorantów kluczowych celów kształcenia w ramach poszczególnych programów studiów i w Szkole Doktorskiej	2024 – realizacja celów kształcenia na poziomie co najmniej wystarczającym przez co najmniej 70% studentów danego programu studiów i doktorantów	realizacja celów kształcenia na poziomie co najmniej wystarczającym przez co najmniej 70% studentów danego programu studiów i doktorantów	Prorektor ds. Edukacji i Studentów	Dział Dydaktyki	Aplikacja Rubrics
<b>1.5. Rozwój oferty studiów podyplomowych i innych form kształcenia wynikających z potrzeb rynku</b>					
Liczba uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia	2024 – 1500 uczestników studiów podyplomowych 2024 – 900 uczestników innych form kształcenia	1300 uczestników studiów podyplomowych 500 uczestników szkoleń i kursów CEM	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	-
Liczba uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia wybierających UEP po raz drugi lub kolejny	2024 – 300	130	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	-
<b>1.6. Wdrożenie edukacji hybrydowej we wszystkich formach kształcenia</b>					
Odsetek godzin zajęć prowadzonych w formie zdalnej w ramach studiów podyplomowych, szkoleń i kursów	2024 – 40% studia podyplomowe pozostałe formy kształcenia	40 % studia podyplomowe (z uwzględnieniem studiów MBA) 70 % szkolenia i kursy CEM	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	-
Liczba godzin zajęć w formie zdalnej (w ramach kształcenia na odległość) w programach studiów I i II stopnia	brak wyznaczonej wartości docelowej	brak wyznaczonej wartości docelowej	Prorektor ds. Edukacji i Studentów	Dział Dydaktyki	-
Liczba programów studiów podyplomowych, kursów i szkoleń CEM realizowanych całkowicie zdalnie	2024 – 40	15 - programy studiów podyplomowych 11 - programy kursów i szkoleń	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	-

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość na 2022	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
<b>CEL STRATEGICZNY 2: ROZWIJANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO ORAZ ZWIĘKSZENIE UŻYTECZNOŚCI I ATRAKCYJNOŚCI UEP DLA INTERESARIUSZY WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH NA PODSTAWIE CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU</b>					
<b>KPI</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Udział przychodów z odpłatnych form kształcenia i pozyskanych projektów</b></li> <li>2. <b>Wartość projektów realizowanych we współpracy z praktyką gospodarczą</b></li> <li>3. <b>Ocena funkcjonowania Uczelni przez pracowników, studentów i doktorantów</b></li> </ol>					
<b>2.1. Wybór i wdrożenie kluczowych działań wpisujących się w zrównoważony rozwój społeczeństwa i gospodarki</b>					
Liczba działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, w tym ekologii	90	70	Rektor	Pełnomocnik Rektora ds. Społecznej Odpowiedzialności, Pełnomocnik Rektora ds. Ekologii	–
<b>2.2. Dywersyfikacja przychodów i optymalizacja kosztów</b>					
Relacja poszczególnych rodzajów przychodów Uczelni do przychodów ogółem	wzrost udziału przychodów z odpłatnych form kształcenia i pozyskanych projektów	wzrost udziału przychodów z odpłatnych form kształcenia i pozyskanych projektów	Rektor, Kanclerz	Kwestor	System F-K
Relacja poszczególnych rodzajów kosztów Uczelni do kosztów ogółem	-	-	Rektor, Kanclerz	Kwestor	System F-K
<b>2.3. Wdrożenie motywacyjnej polityki zatrudnienia i systemu wynagrodzeń</b>					
Coroczna ocena przez pracowników satysfakcji w zakresie obowiązującego systemu motywacyjnego	poprawa w stosunku do roku poprzedniego, wartość docelowa zostanie wyznaczona w I kwartale 2022, pomiar bazowy wskaźnika od 2022	-	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych	Ankieta
<b>2.4. Nawiązywanie trwałych relacji z praktyką gospodarczą z uwzględnieniem działających w regionie małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych</b>					
Wartość projektów realizowanych we współpracy z praktyką gospodarczą, z wyróżnieniem nowo pozyskanych projektów	2024 – 500 tys. zł (w tym 180 tys. zł nowo pozyskane)	400 tys. zł (w tym 1 nowy)	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem, Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	POL-on
Liczba nowo pozyskanych patentów i praw ochronnych	2021 – 2024 – 5	2021 – 2024 – 5	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	POL-on

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość na 2022	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
<b>2.5. Wdrożenie programu aktywnej współpracy z absolwentkami i absolwentami</b>					
Procentowy udział absolwentów UEP wśród uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia	2024 – 20%	10%	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	–
Liczba członków grupy Absolwenci UEP na LinkedIn	2024 - 1000	800	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Dział Marketingu	LinkedIn
<b>2.6. Zwiększenie elastyczności działania, obniżenie poziomu biurokracji oraz poprawa komunikacji wewnętrznej</b>					
Liczba procesów w systemie elektronicznego obiegu dokumentów	2021 – 24 procesy + 6 rozszerzeń	30 procesów	Kanclerz	Kanclerz	–
Coroczna ocena funkcjonowania Uczelni przez pracowników, studentów i doktorantów	poprawa w stosunku do roku poprzedniego, wartość docelowa zostanie wyznaczona w I kwartale 2022, pomiar bazowy wskaźnika od 2022	–	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych, Biuro Obsługi Studenta, Szkoła Doktorska	Ankieta
<b>CEL STRATEGICZNY 3: WZMOCNIENIE POZYCJI UEP NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ</b>					
<b>KPI:</b>					
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Uzyskanie minimum jednej nowej prestiżowej akredytacji i/lub certyfikatu międzynarodowego czołowych stowarzyszeń szkół biznesu</b></li> <li><b>2. Odsetek studentów cudzoziemców</b></li> </ol>					
<b>3.1. Uzyskanie nowych i utrzymanie posiadanych akredytacji międzynarodowych</b>					
Liczba posiadanych akredytacji międzynarodowych, z wyróżnieniem nowych	2024 – 5 (w tym 1 nowa)	4	Rektor, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Koordinator ds. akredytacji międzynarodowych	–
<b>3.2. Intensyfikacja międzynarodowej współpracy naukowo-dydaktycznej, w szczególności z kluczowymi partnerami, oraz zwiększenie rozpoznawalności nauczycielek i nauczycieli akademickich oraz doktorantek i doktorantów za granicą</b>					
Wartość międzynarodowych projektów naukowo-badawczych, z wyróżnieniem projektów z kluczowymi partnerami	2024 – 1 mln zł projekty z kluczowymi partnerami – pomiar od 2023	750 tys. zł	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	System F-K
Liczba cytowań prac nauczycieli akademickich według Web of Science oraz bazy Scopus (poziom ogólny na koniec roku)	2024 – 25 000 WoS i 25 000 Scopus	22 000 WoS 23 000 Scopus	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Biblioteka Główna	Baza WoS, Baza Scopus

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość na 2022	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
Liczba pracowników prowadzących zajęcia dydaktyczne w jednostkach zagranicznych, z wyróżnieniem zajęć u kluczowych partnerów	2024 – 25 zajęcia u kluczowych partnerów – pomiar od 2023	4 zajęcia u kluczowych partnerów – pomiar od 2023	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Współpracy z Zagranicą	–
Liczba wyjazdów na pobyt długookresowy (minimum 1 semestr) i pobyt średniookresowy (na okres powyżej 1 miesiąca, a mniej niż 1 semestr) nauczycieli akademickich i doktorantów do jednostek zagranicznych, z wyróżnieniem wyjazdów do kluczowych partnerów	2024 – 4 wyjazdy na pobyt długookresowy i 4 wyjazdy na pobyt średniookresowy wyjazdy do kluczowych partnerów – pomiar od 2023	2 wyjazdy na pobyt długookresowy i 1 wyjazd na pobyt średniookresowy wyjazdy do kluczowych partnerów – pomiar od 2023	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Współpracy z Zagranicą	–
Liczba wyjazdów studentów UEP (w roku akademickim) do jednostek zagranicznych, z wyróżnieniem wyjazdów do kluczowych partnerów	2024 – 120 wyjazdy na zajęcia do kluczowych partnerów – pomiar od 2023	100 wyjazdy na zajęcia do kluczowych partnerów – pomiar od 2023	Prorektor ds. Edukacji i Studentów	Dział Współpracy z Zagranicą	–
<b>3.3. Umiejdzynarodowienie dydaktyki i przebudowa oferty w języku angielskim</b>					
Liczba nauczycieli akademickich cudzoziemców zatrudnionych w UEP	2024 – 15	7	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych	POL-on
Liczba profesorów wizytujących w UEP (na pobyt minimum 2-tygodniowy)	2024 – 10	1	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Współpracy z Zagranicą	–
Odsetek studentów cudzoziemców	2024 – 10%	7%	Prorektor ds. Edukacji i Studentów	Dział Dydaktyki	POL-on
Liczba studentów, w tym odsetek Polek i Polaków, na studiach prowadzonych w języku angielskim	zgodnie z limitami przyjęć na studia (w tym co najmniej 20% Polek i Polaków)	zgodnie z limitami przyjęć na studia (w tym co najmniej 18% Polek i Polaków)	Prorektor ds. Edukacji i Studentów	Dział Współpracy z Zagranicą	USOS

\*Jeżeli nie podano inaczej, wskaźnik i wartość docelowa dotyczy danego roku (a nie sumy w latach 2021–2024).



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

9

MAPA  
RYZYKA

## MAPA RYZYKA

W strategii zaprezentowano najważniejsze rodzaje ryzyka mające wpływ na realizację strategii UEP na lata 2021–2024 oraz mapę ryzyka obrazującą istotność zidentyfikowanego ryzyka, które zostanie włączone do Polityki zintegrowanego zarządzania ryzykiem UEP. Obejmuje ona m.in. opis wszystkich działań UEP przeciwdziałających ryzyku lub podejmowanych w wyniku jego wystąpienia. Mapa ryzyka będzie aktualizowana co roku.

### POZIOM STRATEGICZNY

#### MAPA RYZYKA 2021

Oddziaływanie ryzyka	bardzo poważne (4)			R1, R2, R4	R3, R8
	poważne (3)			R7	
	znaczące (2)			R5, R6	
	znikome (1)				
		niskie (1)	umiarkowane (2)	wysokie (3)	bardzo wysokie (4)
prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka					

#### Objaśnienia – istotność ryzyka:

	ryzyko bardzo wysokie
	ryzyko wysokie
	ryzyko umiarkowane
	ryzyko niskie

#### OPIS RYZYKA

**R1** Ryzyko utraty i niepozyskania pracowników

**R2** Ryzyko destabilizacji finansów Uczelni, w tym spadku wysokości subwencji

**R3** Ryzyko niestabilności prawa

**R4** Ryzyko niezyskania kategorii naukowej A+, A lub B+ przynajmniej w jednej z ewaluowanych dyscyplin naukowych

**R5** Ryzyko niezyskania nowych i nieutrzymania dotychczasowych akredytacji międzynarodowych

**R6** Ryzyko malejącej liczby kandydatów na studia, w tym studentów obcokrajowców

**R7** Ryzyko spadku liczby słuchaczy studiów podyplomowych, kursów i szkoleń oferowanych przez Centrum Edukacji Menedżerskiej

**R8** Ryzyko niewłaściwego funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Informatycznego



Ocena ryzyka na 2022 roku, dokonana po przeglądzie z roku 2021.

### MAPA RYZYKA 2022

Oddziaływanie ryzyka	bardzo poważne (4)			R1, R3, R4, R8	R9
	poważne (3)	R2	R7		
	znaczące (2)			R5, R6	
	znikome (1)				
		niskie (1)	umiarkowane (2)	wysokie (3)	bardzo wysokie (4)
<b>prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka</b>					

#### Objaśnienia – istotność ryzyka:

- ryzyko bardzo wysokie
- ryzyko wysokie
- ryzyko umiarkowane
- ryzyko niskie

#### OPIS RYZYKA

**R1** Ryzyko utraty i niepozyskania pracowników

**R2** Ryzyko destabilizacji finansów Uczelni, w tym spadku wysokości subwencji

**R3** Ryzyko niestabilności prawa

**R4** Ryzyko niezyskania kategorii naukowej A+, A lub B+ przynajmniej w jednej z ewaluowanych dyscyplin naukowych

**R5** Ryzyko niezyskania nowych i neutrzymania dotychczasowych akredytacji międzynarodowych

**R6** Ryzyko malejącej liczby kandydatów na studia, w tym studentów obcokrajowców

**R7** Ryzyko spadku liczby słuchaczy studiów podyplomowych, kursów i szkoleń oferowanych przez Centrum Edukacji Menedżerskiej

**R8** Ryzyko niewłaściwego funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Informatycznego



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

# 10

WYKAZ MATERIAŁÓW  
ŹRÓDŁOWYCH I SKŁAD ZESPOŁU  
DO SPRAW STRATEGII UEP  
NA LATA 2021–2024

## **WYKAZ MATERIAŁÓW ŹRÓDŁOWYCH I SKŁAD ZESPOŁU DO SPRAW STRATEGII UEP NA LATA 2021–2024**

### **Wykaz materiałów źródłowych**

1. Raport z realizacji strategii z roku 2019 wraz ze Strategiczną Kartą Wyników.
2. Ranking Szkół Wyższych Perspektyw 2020.
3. Raporty w systemie POL-on.
4. Bazy danych Scopus i Web of Science.
5. Informacje opublikowane na stronie internetowej i w Biuletynie Informacji Publicznej UEP oraz w serwisie internetowym Rzeczypospolitej Polskiej.
6. Raport iSER przygotowany na potrzeby akredytacji AACSB w 2020 roku.
7. Raport iSER przygotowany na potrzeby akredytacji AACSB w 2021 roku.
8. Raport postępu (Progress Report) przygotowany na potrzeby akredytacji EQUIS w 2020 roku.
9. Raport Komisji Akredytacyjnej EQUIS 2017.
10. Wnioski z konsultacji z Zespołem ds. Akredytacji Międzynarodowych.
11. Wyniki jakościowych wywiadów grupowych przeprowadzonych w sierpniu 2020 na potrzeby przygotowywanej strategii (przeprowadzono pięć badań fokusowych z: pracownikami administracyjnymi, pracownikami naukowo-dydaktycznymi, studentami polskojęzycznymi, studentami anglojęzycznymi oraz doktorantami).
12. Wnioski z konsultacji przeprowadzonych z członkami Kolegium Rektorskiego.
13. Wnioski z konsultacji przeprowadzonych z członkami Rady Uczelni.
14. Wnioski z konsultacji przeprowadzonych z członkami społeczności Uczelni w ramach spotkań strategicznych.
15. Zarządzenia wewnętrzne UEP.
16. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2021 poz. 478 z późn. zm.).

### **Skład Zespołu do spraw strategii UEP na lata 2021-2024**

dr hab. Milena Ratajczak-Mrozek, prof. UEP (Przewodnicząca)  
dr hab. Marcin Anholcer, prof. UEP  
mgr Marcin Antoniak (przedstawiciel doktorantów)  
mgr inż. Blanka Cimcioch (Koordynator ds. Akredytacji Międzynarodowych)  
dr Piotr Gaczek  
mgr Monika Guzek  
lic. Kacper Janicki (przedstawiciel studentów)  
dr hab. Grzegorz Leszczyński, prof. UEP  
dr Agata Maćków-Wojciechowska (Dział Współpracy z Zagranicą)  
dr hab. Ida Musiałkowska, prof. UEP  
dr hab. inż. Hanna Pondel, prof. UEP  
dr Iga Rybicka  
mgr Justyna Zakrzewska (Dział Rachunkowości Zarządczej – Zespół Controllingu)  
mgr Katarzyna Zdulska (Dział Marketingu)

## **ZAŁĄCZNIK 1. POWIĄZANIE Z PLANEM RZECZOWO-FINANSOWYM**

### **CEL**

Wieloletni Plan Reczowo-Finansowy na lata objęte strategią 2021–2024 zakłada zrównoważenie kosztów działalności Uczelni z przychodami. Jednocześnie ma umożliwiać pełną realizację przyjętej strategii UEP na lata 2021–2024.

### **ZAKRES, METODOLOGIA I ROLA WIELOLETNIEGO PLANU RZECZOWO-FINANSOWEGO 2021–2024**

Część finansowa strategii UEP to projekcja podstawowych danych finansowych do 2024 roku wyliczonych na podstawie przyjętych założeń makroekonomicznych, zamierzeń wyrażonych w strategii UEP, dotychczasowych trendów oraz istotnych informacji pozyskanych od jednostek organizacyjnych Uczelni w zakresie planowanych działań i zadań operacyjnych.

Dane finansowe obejmują Rachunek Zysków i Strat oraz planowane inwestycje i wskazane źródła ich finansowania w podziale na kolejne lata.

Punktem wyjścia było Prowizorium Planu Reczowo-Finansowego na rok 2021, zaopiniowane w grudniu 2020 przez Radę Uczelni oraz ustalone zarządzeniem Rektora nr 128/2020.

Wartość poszczególnych pozycji w kolejnych latach stanowi najlepsze możliwe oszacowanie wykonane na podstawie dzisiejszej wiedzy i posiadanych informacji. Wystarczająca dla potrzeb strategii UEP 2021–2024 dokładność wyliczeń ma za zadanie wykazać, jak powinna być skonstruowana struktura wzajemnie równoważących się przychodów i kosztów w okresie objętym strategią oraz, wraz z analizą ryzyk i możliwości, wskazać na obszary wymagające szczególnej uwagi całej społeczności Uczelni.

Ze względu na spodziewaną dynamikę zmian w otoczeniu społecznym i gospodarczym kraju w kolejnych latach oraz przewidywaną, coroczną aktualizację strategii Wieloletni Plan Reczowo-Finansowy będzie odpowiednio aktualizowany co roku.

Pierwsza aktualizacja Strategii 2021-2024 obejmuje aktualizację Wieloletniego Planu Reczowo-Finansowego. W jej ramach Prowizorium 2021 zastąpiono Planem na rok 2021, a prognozę na rok 2022 zastąpiono ustalonym przez Rektora i zaopiniowanym przez Radę Uczelni w grudniu 2021 roku Prowizorium Planu Reczowo – Finansowego na rok 2022. Natomiast wartość poszczególnych pozycji w kolejnych latach stanowi najlepsze możliwe oszacowanie wykonane w oparciu o Prowizorium na 2022 rok oraz przyjęte założenia.

### **OTOCZENIE I PARAMETRY MAKROEKONOMICZNE ORAZ PRZYJĘTE ZAŁOŻENIA**

W poniższych tabelach zawarto założenia dotyczące przygotowania Wieloletniego Planu Reczowo-Finansowego odnoszącego się do podstawowej działalności Uczelni. Wpływ finansowy zaplanowanych działań strategicznych na przychody, koszty i wynik Wieloletniego Planu zaprezentowano w dalszej części dokumentu.

ZAŁOŻENIE		2021	2022	2023	2024	
1	PKB*	w procentach	7,00%	6,00%	6,00%	3,00%
2	Inflacja*	Wskaźnik cen inflacji bazowej po wyłączeniu cen żywności i energii (% <i>, r/r</i> )	4,00%	4,10%	3,50%	3,80%
		Ceny energii (% <i>, r/r</i> )	11,80%	14,80%	5,10%	4,00%
3	Wzrost płacy minimalnej	w procentach	-	7,50%	8,21%	7,00%
		w zł	2 800	3 010	3 257	3 485
4	Wzrost wynagrodzeń r/r w kraju*	w procentach	8,40%	8,20%	8,00%	6,00%
		stacjonarni (70%)	770	735	700	700
5	Prognozowana liczba studentów w Polsce dane w tysiącach źródło: <a href="https://thinkco.pl/liczba-studentow-w-polsce/">https://thinkco.pl/liczba-studentow-w-polsce/</a>	z tego na uczelniach publicznych (70%)	539	515	490	490
		niestacjonarni (30%)	330	315	300	300
		z tego na uczelniach publicznych (70%)	231	221	210	210
		razem stacjonarni + niestacjonarni (100%)	1 100	1 050	1 000	1 000
		z tego razem na uczelniach publicznych (70%)	770	735	700	700
		scenariusz realny	100%	99%	100%	100%
6	Subwencja	scenariusz realny	100%	99%	100%	100%
		dydaktyka – % w stosunku do 100% subwencji	95,60%	95,30%	95,30%	95,30%
7	Proporcja podziału subwencji pomiędzy działalność dydaktyczną i badawczą	badania – % w stosunku do 100% subwencji	4,40%	4,70%	4,70%	4,70%
		scenariusz realny: w wielkości 20% inflacji	0%	0,60%	0,70%	0,76%
9	Zewnętrzne środki na realizację przedsięwzięć współfinansowanych/finansowanych/sprzedazy usług	w tys. zł				
		przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju	72,50	1 192,50	1 192,50	1 192,50
		przez Narodowe Centrum Nauki	3 989,80	1 301,10	1 301,10	1 301,10
		pochodzących ze źródeł zagranicznych	15 334,43	14 337,50	11 939,20	13 939,20
		przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki na realizację programów lub przedsięwzięć ustanowionych	2 314,73	1 601,80	1 601,80	1 601,80
10	Przychody z najmu	przez pozostałych prac i usług badawczych i rozwojowych	936,20	71,80	71,80	71,80
		w tys. zł	5146,00	6627,70	6860,00	7121,00
11	Planowane przeciętne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	profesorowie	42,0	43,0	46,0	47,0
		profesorowie UEP	150,0	153,0	154,0	154,0
		adiunkci	219,5	222,5	214,5	214,5
		pozostali nauczyciele akademicy	77,0	70,0	74,0	73,0
		Razem kadra naukowo-dydaktyczna	488,5	488,5	488,5	488,5
		Razem administracja	404,0	402,0	401,0	401,0
12	Zakładany wzrost wynagrodzeń w Uczelni	w procentach	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

\* Do 2022 projekcja z Raportu NBP z 11/2021.

## WIELOLETNI PLAN RZECZOWO-FINANSOWY

POZYCJA w tys. zł	2021	PROWIZORIUM 2022	2023	2024
<b>A. Przychody ogółem</b>	153 782	150 673	149 622	152 917
<b>1. Przychody działalności dydaktycznej</b>	141 505	141 337	140 286	143 581
z tego:				
• subwencja z MNiSW	95 061	95 040	95 040	95 040
• opłaty za świadczone usługi edukacyjne	19 799	20 081	20 320	20 669
• pozostałe	26 645	26 216	24 926	27 872
<b>2. Przychody działalności badawczej</b>	12 277	9 336	9 336	9 336
z tego:				
• subwencja z MNiSW	4 343	4 684	4 684	4 684
• środki na realizację projektów badawczych	4 062	2 494	2 494	2 494
• pozostałe	1 478	1 478	1 478	1 478
<b>B. Koszty ogółem</b>	153 888	150 761	149 736	152 961
<b>1. Koszty działalności dydaktycznej</b>	143 864	142 540	141 517	144 703
w tym:				
• wynagrodzenia łącznie z narzutami	103 557	101 845	101 845	102 914
<b>2. Koszty działalności badawczej</b>	10 024	8 221	8 219	8 259
<b>C. Wynik na pozostałej działalności operacyjnej</b>	-106	-88	-114	-44
<b>D. Wynik na działalności finansowej</b>	230	230	230	230
<b>E. Wynik finansowy – zysk netto</b>	124	142	116	186

<b>Wynik finansowy w tym:</b>	<b>124</b>	<b>142</b>	<b>116</b>	<b>186</b>
wynik na działalności podstawowej*	-7 807	-5 649	-5 955	-6 695
w tym optymalizacja kosztów stałych	0	1 900	700	0
wynik na działalności pozostałej i działaniach strategicznych**	7 931	5 791	6 070	6 881
w tym działania niezidentyfikowane do realizacji	1 057	761	1 230	1 605

\* Działalność podstawowa obejmuje działalność finansowaną z subwencji, opłat za studia niestacjonarne, doktoranckie, anglojęzyczne, kształcenie obcokrajowców, opłaty za najem domów studenckich i manipulacyjne, przychody z Wydawnictwa.

\*\* Działalność pozostała obejmuje studia podyplomowe, MBA, szkolenia, kursy, warsztaty, konferencje, projekty dydaktyczne, badawcze oraz działania związane z realizacją celów strategicznych.

<b>EBITDA</b>	<b>4 841</b>	<b>6 518</b>	<b>6 492</b>	<b>6 562</b>
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

W wariantcie rekomendowanym w okresie 2021-2024 płynność finansowa UEP mierzona wskaźnikiem EBITDA zostanie zapewniona

## IMPAKT FINANSOWY DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH

Wpływ finansowy zaplanowanych działań strategicznych w tys. zł	2021	2022	2023	2024
<b>Przychody</b>	186	3 259	3 367	3 521
<b>Koszty</b>	357	4 153	4 281	4 481

## INWESTYCJE

Źródła finansowania	2021	2022	2023	2024
<b>Inwestycje w tys. zł, z tego:</b>	49 544	24 436	30 459	11 550
budżet państwa - dotacje	0	0	12 600	0
środki europejskie	25 411	10 609	1 909	0
własne środki finansowe, w tym obligacje	23 865	13 776	15 950	11 550

W roku 2021 zaplanowano kontynuację realizacji inwestycji modernizacji energetycznej budynku Collegium Altum oraz zakupy inwestycyjne w ramach realizowanych projektów i bieżącej działalności. W roku 2022 m.in. zaplanowano kontynuację realizacji inwestycji modernizacji energetycznej budynku Collegium Altum, naprawę i częściową wymianę obróbek blacharskich, rynien, rur spustowych od strony dziedzińca wraz z naprawą kominów w budynku A, podłączenie budynku C do Miejskiej Sieci Ciepłowniczej, budowę kuchni pracowniczych w budynkach A, C, CA, wykonanie instalacji fotowoltaicznej na dachu budynku CEUE oraz zakupy inwestycyjne w ramach realizowanych projektów oraz bieżącej działalności. W roku 2023 oprócz realizacji zabezpieczenia ppoż. wraz z modernizacją energetyczną budynku B zaplanowano m.in. wymianę czterech głównych wind w budynku Collegium Altum, realizację budowy tarasu widokowego w budynku Collegium Altum, przebudowę pomieszczeń zajmowanych przez Centrum Informatyki UEP oraz bieżące zakupy inwestycyjne. W roku 2024 zaplanowano podłączenie budynku A do sieci ciepłowniczej wraz z modernizacją energetyczną (wymianą okien i grzejników), wymianę rozdzielnic piętrowych w części wysokiej budynku Collegium Altum oraz montaż siatek zabezpieczających elewację i okna budynku Collegium Altum, przebudowę Domu Studenckiego „Dewizka” związaną z utworzeniem pojedynczych pokoi z własnymi węzłami sanitarnymi, kontynuację modernizacji budynku B, montaż stacji ładowania samochodów elektrycznych oraz bieżące zakupy inwestycyjne.

Dla wyliczenia Wieloletniego Planu Rzeczowo-Finansowego przyjęto, zgodnie z założeniami, subwencję według wariantu „realnego” w roku 2022 na poziomie 99% w stosunku do 2021 roku, a następnie w latach 2023–2024 utrzymanie subwencji na poziomie roku 2022. Największy koszt, jakim są wynagrodzenia, przyjęto na poziomie zero wzrostu rok do roku ze względu na uzależnienie wzrostu od celowej subwencji MEiN, która otrzymana w tej samej kwocie pozostaje bez wpływu na wynik. Niezależnie od powyższego ewentualne subwencje z przeznaczeniem na wynagrodzenia będą uwzględniane w Planie Rzeczowo-Finansowym odpowiednio w każdym roku. W pozostałych

pozycjach przyjęto wzrost kosztów głównie o wskaźnik inflacji i realne podwyżki cen. Ponadto uwzględniono dodatkowy wpływ na wynik, przychody i koszty wynikający z realizacji celów strategicznych. Mamy jednocześnie świadomość, że wiele efektów działań strategicznych jest trudnych do określenia w wymiarze przychodowym, a dodatkowo część ich pozytywnych efektów będzie odroczone w czasie.

Wieloletni Plan Rzeczowo-Finansowy zakłada zrównoważony budżet. Zapewniono w nim finansowanie działań strategicznych zgodnie z przyjętymi w strategii celami szczegółowymi. Zrównoważony budżet daje możliwość realizacji działań, które przyczynią się do obniżenia kosztów, a także działań, których skutkiem będzie zwiększenie przychodów. Podejmowanie takich działań to zadanie całej społeczności naszej Uczelni na najbliższą przyszłość.

## **RYZYKA I MOŻLIWOŚCI**

Poniżej uszczegółowiono ryzyka, zidentyfikowane i przedstawione w mapie ryzyka we wcześniejszej części dokumentu, ze względu na ich istotny i bezpośredni wpływ na sytuację finansową Uczelni.

- **R2 Ryzyko destabilizacji finansów Uczelni, w tym spadku wysokości subwencji**

W przypadku uzyskania subwencji malejącej w stosunku do 2021 roku o 2% rocznie (czyli każdy rok na poziomie 98% w stosunku do poprzedniego) istnieje ryzyko wygenerowania strat.

Na działalności podstawowej Uczelnia ponosi stratę, która jest rekompensowana dodatnim wynikiem na działalności pozostałej, w której są oszacowane przychody jeszcze niezidentyfikowane, i istnieje ryzyko, że Uczelnia nie pozyska dodatkowych środków.

### **Działania osłonowe:**

- intensyfikacja działań w dążeniu do uzyskania referencyjnej wartości wskaźnika SSR i wzrostu pozostałych wskaźników algorytmu podziału subwencji,
- identyfikacja dodatkowych działań przychodowych,
- optymalizacja kosztów stałych i świadczonych usług odpłatnych przez uzyskiwanie najkorzystniejszych cen i warunków zakupu materiałów i usług, standaryzację, upraszczanie i racjonalizację procesów i procedur, w tym kontynuację wprowadzania rozwiązań z zakresu cyfryzacji,
- wygenerowanie oszczędności w stosunku do zaplanowanych kosztów w Planie Rzeczowo-Finansowym na 2021 rok oraz Prowizorium Planu Rzeczowo-Finansowego na 2022 rok ze względu na ograniczony tryb działalności Uczelni z powodu trwającej pandemii COVID-19.

- **R3 Ryzyko niestabilności prawa**

Na rok 2021 przyjęto w Polsce podwyższony limit 30-krotności limitu składek ZUS, należy jednak cały czas mieć na uwadze ryzyko jego całkowitego zniesienia i w związku z tym wzrostu kosztów Uczelni jako płatnika. Planowane są także zmiany prawa polegające na oskładkowaniu wszystkich umów zleceń, co rodzi ryzyko kolejnego wzrostu kosztów po stronie Uczelni.

Rok 2022 rozpoczął się zmianami wynikającymi z „Polskiego Ładu”, których skutki będą podlegały monitorowaniu.

W związku ze zmianą prawa w 2021 roku został uruchomiony w Uczelni program PPK. W Planie przyjęto poziom akcesji na podstawie danych z dotychczasowych wdrożeń w Polsce. Wzrost

zainteresowania udziałem w programie PPK będzie kolejnym elementem ryzyka zwiększonych kosztów.

**Działania osłonowe:**

- podjęcie próby uzyskania wyższej subwencji z MEiN (podjęcie rozmów przez KRASP).

**• R7 Ryzyko spadku liczby słuchaczy studiów podyplomowych, kursów i szkoleń oferowanych przez CEM**

Na wyniku z odpłatnej działalności edukacyjnej (w ramach CEM) jest ponoszone ryzyko z tytułu potencjalnie zmniejszonego zainteresowania tą formą edukacji (np. wpływ pandemii COVID-19 na biznes, bezrobocie, wzrost kosztów).

**Działania osłonowe:**

- zwiększenie przychodów z tytułu odpłatnej działalności edukacyjnej ze względu na prognozowane ożywienie aktywności gospodarczej po pandemii COVID-19 przez zmianę i unowocześnienie oferty oraz intensyfikację działań promocyjnych.





2022

19

26