

# **Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na lata 2021-2024**

## **Aktualizacja 2023**

## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE .....	2
AKTUALIZACJA STRATEGII UEP NA LATA 2021-2024 WPROWADZONE ZMIANY (2023) .....	3
WYKAZ SKRÓTÓW I DEFINICJI.....	4
ANALIZA SWOT UCZELNI .....	7
MISJA, WARTOŚCI I WIZJA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU .....	9
CELE STRATEGICZNE I SZCZEGÓŁOWE UEP NA LATA 2021–2024 .....	10
DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE REALIZACJĘ STRATEGII UEP NA LATA 2021–2024.....	11
HARMONOGRAM WDROŻENIA STRATEGII .....	12
POMIAR WSKAŹNIKÓW REALIZACJI CELÓW I WARTOŚCI DOCELOWE .....	18
MAPA RYZYKA.....	23
WYKAZ MATERIAŁÓW ŹRÓDŁOWYCH I SKŁAD ZESPOŁU DO SPRAW STRATEGII UEP NA LATA 2021–2024	29
ZAŁĄCZNIK 1. POWIĄZANIE Z PLANEM RZECZOWO-FINANSOWYM.....	30

## 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 pracowniczkami 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: pracowniczkami i pracownikami administracyjnymi, nauczycielami akademickimi, 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 pracowniczka 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. Zmiany zachodzące zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu UEP są niezwykle dynamiczne. W minionym roku doświadczyliśmy przede wszystkim wojny na terytorium Ukrainy oraz pogorszenia się sytuacji gospodarczej wywołanej wysoką inflacją. Coroczna aktualizacja Strategii UEP pozwala nam sprawniej reagować na te zmiany, dlatego z entuzjazmem i pełną odpowiedzialnością angażujemy się w jej realizację.

prof. dr hab. Maciej Żukowski

Rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

## **AKTUALIZACJA STRATEGII UEP NA LATA 2021-2024 WPROWADZONE ZMIANY (2023)**

W Strategii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na lata 2021-2024 założono coroczną aktualizację dokumentu. Aktualizacja na 2023 rok obejmuje następujące zmiany:

1. Wyznaczenie wartości docelowych wskaźników na bieżący rok.
2. Wyznaczenie brakujących wartości docelowych wskaźników na 2024 rok.
3. Zmianę daty realizacji działania 'Przygotowanie dokumentacji oraz dostosowanie działań do wymagań uzyskania tzw. eligibility w zakresie akredytacji EQUIS'.
4. Wprowadzenie mapy ryzyka na 2023 rok (zgodnie z raportem 'Zarządzanie Ryzykiem w UEP' z 2022 roku).
5. Wskazanie aktualnych powiązań z planem rzeczowo-finansowym (Załącznik 1).
6. Zmianę działania wspierającego wdrożenie strategii 'Wdrożenie systemu raportowania controllingowego za pomocą rozbudowy oprogramowania COGNOS' na 'Opracowanie systemu raportów controllingowych w systemie Power BI'.
7. Zmianę źródła danych wybranych wskaźników.
8. Doprecyzowanie definicji wskaźników 'liczba uczestników szkoleń (warsztatów)' oraz 'relacja poszczególnych rodzajów przychodów Uczelni do przychodów ogółem'.

## WYKAZ SKRÓTÓW I DEFINICJI

### Wykaz skrótów

CEM – Centrum Edukacji Menedżerskiej

KPI – Key Performance Indicator, kluczowy wskaźnik efektywności

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, w tym ekologii – liczba inicjatyw na rzecz społecznej odpowiedzialności realizowanych w UEP obejmująca następujące działania: zapomogi i dofinansowania, zbiórki charytatywne, pomoc w czasie pandemii Covid-19 i wojny na terytorium Ukrainy, akcje proekologiczne (np. sadzenie drzew), wnioski procedowane w Komisji ds. Etyki Badań Naukowych, debaty i wykłady otwarte dotyczące społecznej odpowiedzialności, projekty międzynarodowe związane z tematyką 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 nieuruchomione z powodu zbyt małej liczby kandydatów).

Liczba uczestników szkoleń (warsztatów) – liczba uczestnictw w szkoleniach.

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 niepotrzebnych 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, instytutami 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.

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

## ANALIZA SWOT UCZELNI

Główne czynniki zidentyfikowane w ramach analizy SWOT Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, przeprowadzonej w grudniu 2020 roku.

<b>NAJWAŻNIEJSZE MOCNE STRONY UEP</b>	<b>NAJWAŻNIEJSZE SŁABE STRONY UEP</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>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).</li><li>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).</li><li>3. Programy studiów zawierające przedmioty ukierunkowane na zdobycie kompetencji praktycznych, także potwierdzone międzynarodowymi certyfikatami (np. CIMA).</li><li>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).</li><li>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).</li><li>6. Duża liczba projektów realizowanych przez Spółkę Celową UEP (260 w ciągu 6 lat jej funkcjonowania), kierowanych do przedsiębiorstw i instytucji publicznych.</li><li>7. Skuteczność w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych na projekty inwestycyjne w zakresie infrastruktury (ponad 13 mln zł w 2020 roku).</li><li>8. Zaangażowanie w działania odpowiedzialne społecznie (raport PRME).</li><li>9. Kultura organizacyjna bazująca na otwartości i wzajemnej pomocy.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Niski poziom umiędzynarodowienia (ranking Perspektyw: 23/100 pkt).</li><li>2. Wysoki poziom biurokratyzacji i ograniczona elastyczność działania. Problemy na poziomie komunikacji.</li><li>3. Niewystarczająca aktywność w zakresie marketingu Uczelni, w tym promocji.</li><li>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).</li><li>5. Niewystarczające osiągnięcia w zakresie najwyżej punktowanych publikacji naukowych (<math>\geq 100</math> pkt MNiSW – 68 artykułów w 2020 roku) wraz z niewielką liczbą pracowników publikujących artykuły wysoko punktowane w ewaluowanych dyscyplinach (117 osób w 2020 roku).</li><li>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.</li><li>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.</li><li>8. Niedopracowany system zapewnienia jakości kształcenia oraz brak wystarczającego wsparcia metodycznego w zakresie prowadzenia zajęć dydaktycznych.</li><li>9. Brak skutecznego systemu motywacyjnego pracowników (w tym nierównomierne obciążenie pracowników pracami dodatkowymi i liczbą wykonywanych zadań, niezwiązane z dodatkowym wynagrodzeniem).</li></ol>



	<p>10. Ograniczona skuteczność realizacji dotychczasowej strategii (utożsamianie strategii z ogólnym dokumentem, brak wyróżniającej się misji i wizji UEP, skomplikowane raportowanie danych).</p> <p>11. Niewystarczająca infrastruktura w zakresie m.in. zaplecza do nauczania zdalnego, wybranych systemów informatycznych, infrastruktury badawczej czy rozwiązań ekologicznych.</p>
<p style="text-align: center;"><b>NAJWAŻNIEJSZE SZANSE WYNIKAJĄCE Z OTOCZENIA UEP</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cyfryzacja otoczenia szansą na zwiększenie umiędzynarodowienia, większy dostęp do szkoleń i konferencji online oraz na rozwój hybrydowych i zdalnych metod nauczania.</li> <li>2. Wzrost popytu w zakresie edukacji menedżerskiej wynikający z podniesienia wskaźnika uczestnictwa w edukacji ustawicznej.</li> <li>3. Istnienie wielu małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych w Wielkopolsce.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>6. Obserwowane wśród kandydatów na studia postawy wpisujące się w założenia zrównoważonego rozwoju.</li> <li>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).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>NAJWAŻNIEJSZE ZAGROŻENIA WYNIKAJĄCE Z OTOCZENIA UEP</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przybierająca na sile konkurencja obejmująca krajowe 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.</li> <li>2. Częste zmiany przepisów prawa powodujące konieczność ciągłego dostosowywania działalności Uczelni.</li> <li>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.</li> <li>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).</li> <li>5. Promowanie politechnik i kierunków ścisłych powodujące zagrożenie w postaci spadku zainteresowania studiami ekonomicznymi.</li> <li>6. Zmiany demograficzne powodujące zagrożenie zmniejszenia liczby studentów z Polski, co dodatkowo może się przyczynić do przyjmowania słabszych kandydatów.</li> </ol>

## 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.

Dążymy 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.**

## **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. Umiędzynarodowienie dydaktyki i przebudowa oferty w języku angielskim

## **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.

## 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 czasopiśmie 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 tutoringów 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

<b>Działanie</b>	<b>Data realizacji</b>	<b>Jednostka nadzorująca</b>
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

<b>Działanie</b>	<b>Data realizacji</b>	<b>Jednostka nadzorująca</b>
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 motywatory 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	działanie ciągłe, docelowo IV kwartał 2024	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 przyjazd 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)
Opracowanie systemu raportów controllingowych w systemie Power BI	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

## POMIAR WSKAŹNIKÓW REALIZACJI CELÓW I WARTOŚCI DOCELOWE

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość w 2023	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	2024 – 400 publikacji	300 publikacji	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	2024 – 3375 tys. zł	1500 tys. zł	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	Baza wiedzy
<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)	400 (w tym 150 $\geq 100$ 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)	3 750 tys. zł (w tym 450 tys. zł nowo pozyskanych)	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)	2024 – 60	50	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Biuro Obsługi Studenta	–
Liczba studentów objętych doradztwem zawodowym	2024 – 300	150	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Biuro Karier	–
Liczba nauczycieli akademickich i doktorantów uczestniczących w szkoleniach rozwijających kompetencje	2024 – 300	270	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych, Dział Badań Naukowych, Biblioteka Główna	–

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość w 2023	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 Studenti średnia ocena 4,2 Szkola Doktorska średnia ocena 4,2 (skala 1-5, gdzie 5 ocena najlepsza)	Studenti średnia ocena 4,2 Szkola Doktorska średnia ocena 4,2 (skala 1-5, gdzie 5 ocena najlepsza)	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 80% 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	1100 - liczba uczestników studiów podyplomowych 250 - liczba 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	450	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 – brak wyznaczonej wartości docelowej	55% – studia podyplomowe; 65% – 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 pierwszego i drugiego 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	20	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	–

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość w 2023	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>					
1. <b>Udział przychodów z odpłatnych form kształcenia i pozyskanych projektów</b>					
2. <b>Wartość projektów realizowanych we współpracy z praktyką gospodarczą</b>					
3. <b>Ocena funkcjonowania Uczelni przez pracowników, studentów i doktorantów</b>					
<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	2024 – 90	80	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, dążenie do średniej oceny 4,0 (skala 1-5, gdzie 5 ocena najlepsza)	Powyżej 2,3 (wartość z 2022 roku)	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)	450 tys. zł (w tym 90 tys. zł nowo pozyskane)	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	1	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	POL-on

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość w 2023	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%	15%	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	–
Liczba członków grupy Absolwenci UEP na LinkedIn	2024 - 1000	900	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	15 procesów	Kanclerz	Kanclerz	–
Coroczna ocena funkcjonowania Uczelni przez pracowników, studentów i doktorantów	Poprawa w stosunku do roku poprzedniego, dążenie do oceny 8,0 (skala 1-10, gdzie 10 ocena najlepsza)	Wartości powyżej: Pracownicy 6,12 Studenci 7,43 Szkola Doktorska 6,2 (wartości z 2022 roku)	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych, Biuro Obsługi Studenta, Szkoła Doktorska	Ankieta
<b>CEL STRATEGICZNY 3: WZMOCNIENIE POZYCJI UEP NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ</b>					
<b>KPI:</b>					
1. Uzyskanie minimum jednej nowej prestiżowej akredytacji i/lub certyfikatu międzynarodowego czołowych stowarzyszeń szkół biznesu					
2. Odsetek studentów cudzoziemców					
<b>3.1. Uzyskanie nowych i utrzymanie posiadanych akredytacji międzynarodowych</b>					
Liczba posiadanych akredytacji międzynarodowych, z wyróżnieniem nowych	2024 – 5 (w tym 1 nowa)	5 (wliczając nowy certyfikat EFMD BSIS)	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 – 750 tys. zł projekty z kluczowymi partnerami – 100 tys zł	750 tys. zł projekty z kluczowymi partnerami – 100 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 – 25 500 WoS i 25 000 Scopus	25 000 WoS 24 500 Scopus	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Biblioteka Główna	Baza WoS, Baza Scopus
Liczba pracowników prowadzących zajęcia dydaktyczne w jednostkach zagranicznych, z wyróżnieniem zajęć u kluczowych partnerów	2024 – 45, w tym 6 u kluczowych partnerów	40, w tym 4 u kluczowych partnerów	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Współpracy z Zagranicą	–

Wskaźniki	Docelowa wartość i data realizacji wskaźnika*	Docelowa wartość w 2023	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
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 w tym wyjazdy do kluczowych partnerów: 1 na pobyt długookresowy i 1 na pobyt średniookresowy	2 wyjazdy na pobyt długookresowy 3 wyjazdy na pobyt średniookresowy w tym 1 wyjazd do kluczowych partnerów	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 w tym 20 do kluczowych partnerów	110 w tym 10 wyjazdów do kluczowych partnerów	Prorektor ds. Edukacji i Studentów	Dział Współpracy z Zagranicą	–
<b>3.3. Umiędzynarodowienie dydaktyki i przebudowa oferty w języku angielskim</b>					
Liczba nauczycieli akademickich cudzoziemców zatrudnionych w UEP	2024 – 15	10	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych	POL-on
Liczba profesorów wizytujących w UEP (na pobyt minimum 2-tygodniowy)	2024 – 10	2	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Współpracy z Zagranicą	–
Odsetek studentów cudzoziemców	2024 – 10%	8,5%	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 12% 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).

## 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 jest 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 nieuzyskania kategorii naukowej A+, A lub B+ przynajmniej w jednej z ewaluowanych dyscyplin naukowych

**R5** Ryzyko nieuzyskania 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 rok, 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:

	<b>ryzyko bardzo wysokie</b>
	<b>ryzyko wysokie</b>
	<b>ryzyko umiarkowane</b>
	<b>ryzyko niskie</b>

#### 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

**R9** Skutki wynikające z trwającej wojny na terytorium Ukrainy

Ocena ryzyka na 2023 rok, dokonana po przeglądzie z roku 2022.

### MAPA RYZYKA 2023

Oddziaływanie ryzyka	bardzo poważne (4)			R2, R4, R8	R1, R3, R9
	poważne (3)				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 nieuzyskania kategorii naukowej A+, A lub B+ przynajmniej w jednej z ewaluowanych dyscyplin naukowych

**R5** Ryzyko nieuzyskania 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

**R9** Skutki wynikające z trwającej wojny na terytorium Ukrainy

## **Zmiany w ocenie poszczególnych rodzajów ryzyka (rok 2022 w stosunku do 2023)**

### **R1 Ryzyko utraty i niepozyskania pracowników**

Ocena ryzyka uległa zmianie – oddziaływanie utrzymano na bardzo wysokim poziomie (4), natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka zwiększono z poziomu wysokiego (3) na bardzo wysoki (4).

Uzasadnienie: Z uwagi na występujące zjawiska inflacyjne zwiększa się dysproporcja w poziomach wynagrodzenia na UEP i w innych sektorach gospodarki. Powoduje to istotne ryzyko utraty i niepozyskania nowych pracowników, które nasiliło się w stosunku do roku ubiegłego.

Działania zaplanowane w 2023 roku: Z uwagi na ograniczone możliwości podnoszenia wynagrodzeń, działania będą opierać się na rozbudowie systemu motywacyjnego uwzględniającego pozapłacowy system benefitów dla pracowników UEP.

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

Ocena ryzyka uległa zmianie – prawdopodobieństwo jego wystąpienia ocenione zostało na wysokie (3), a oddziaływanie na działalność UEP na bardzo poważne (4).

Uzasadnienie: Ryzyko destabilizacji finansów Uczelni związane jest zarówno z prawdopodobieństwem spadku wysokości subwencji z MEiN, jak i drastycznymi podwyżkami cen towarów i usług, w szczególności energii elektrycznej. W porównaniu z grudniem 2022 roku Ryzyko z początkiem roku 2023 uległo zmniejszeniu w związku z wprowadzeniem ustawy o cenie minimalnej energii, dzięki czemu możliwe jest przygotowanie zrównoważonego planu finansowego.

Działania zaplanowane w 2023 roku: Bieżące analizy kosztów i zużycia energii. Intensywne prace nad poszukiwaniem oszczędności we wszystkich obszarach działalności Uczelni. Działania KRASP w zakresie zwiększenia subwencji z MEiN.

### **R3 Ryzyko niestabilności prawa**

Ocena ryzyka uległa zmianie – oddziaływanie utrzymano na bardzo wysokim poziomie (4), natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka zwiększono z poziomu wysokiego (3) na bardzo wysoki (4).

Uzasadnienie: Ryzyko będące poza kontrolą UEP związane z częstymi zmianami uwarunkowań prawnych, które mogą mieć istotne znaczenie dla Uczelni w każdym obszarze jej funkcjonowania (ewaluacja, finanse). Ostatnie lata pokazują, że przepisy bardzo często ulegają zmianie (np. punktacja czasopism), prowadzony jest stały monitoring zmian.

Działania do realizacji w 2023 roku: Bieżące monitorowanie regulacji prawnych.

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

Ocena ryzyka nie uległa zmianie.

Uzasadnienie: Po otrzymanych wynikach ewaluacji w 2022 roku prowadzone są w UEP następujące działania: (1) Analiza wyników ewaluacji z uwzględnieniem podjętych działań i ich oceny. (2) Wskazanie słabych stron przygotowania do ewaluacji oraz sposobu rozwiązania problemów, w szczególności w zakresie zgodności dyscypliny przypisanej do czasopisma z deklarowaną przez autora oraz zgłaszania i wyboru opisów wpływu (kryterium III). (3) Bieżące śledzenie zmian w regulacjach zewnętrznych w celu dostosowania działań wewnętrznych dla uzyskania jak najlepszej oceny w kolejnej ewaluacji.

Działania zaplanowane w 2023 roku: Kontynuacja działań z 2022 roku.

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

Ocena ryzyka nie uległa zmianie.

Uzasadnienie: W 2022 roku zakończone zostały prace nad wstępnym raportem samooceny (iSER) w ramach procesu uzyskania akredytacji AACSB. W 2023 roku planowane jest przygotowanie dokumentacji oraz dostosowanie działań do wymagań uzyskania tzw. eligibility w zakresie akredytacji EQUIS.

Działania zaplanowane w 2023 roku: Dalsze prace w procesie uzyskania akredytacji. Bieżące monitorowanie poziomu umiędzynarodowienia UEP we wszystkich wymiarach. W zależności od wyników analizy – rozpoczęcie procesu uzyskania eligibility lub jego odroczenie.

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

Ocena ryzyka nie uległa zmianie.

Uzasadnienie: Od czterech lat można zaobserwować stabilną sytuację w zakresie liczby kandydatów na studia stacjonarne i niestacjonarne pierwszego stopnia oraz studia niestacjonarne drugiego stopnia. Widoczny jest spadek liczby kandydatów na studia stacjonarne drugiego stopnia, co jest zgodne z tendencją ogólnopolską.

Działania zaplanowane w 2023 roku: Dalsze monitorowanie liczby kandydatów na studia.

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

Ocena ryzyka uległa zmianie – oddziaływanie utrzymano na wysokim poziomie (3), natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka zwiększono z poziomu umiarkowanego (3) na bardzo wysokie (4).

Uzasadnienie: Trudna sytuacja gospodarcza w kraju negatywnie wpływa na poziom rekrutacji na studia podyplomowe. Wyraźny spadek liczby kandydatów na studia podyplomowe zaobserwowano już w 2022 roku, nie tylko na UEP, ale również na innych uczelniach

ekonomicznych w kraju. Prawdopodobieństwo, że sytuacja ta utrzyma się w roku 2023 jest bardzo wysokie.

Działania zaplanowane w 2023 roku: Stałe monitorowanie rynku studiów podyplomowych, w tym dalszy rozwój oferty.

## **R8 Ryzyko niewłaściwego funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Informatycznego**

Ocena ryzyka nie uległa zmianie.

Uzasadnienie: 21 grudnia 2022 roku dokonano formalnego odbioru Zintegrowanego Systemu Informatycznego, które jest równoznaczne z zakończeniem wdrożenia. Wszystkie moduły funkcjonują w systemie, zostały przetestowane i odebrane. Rozpoczął się dwunastomiesięczny okres gwarancji. Identyfikuje się natomiast okresowe problemy i wady w systemie, zgłoszenia są na bieżąco realizowane przez serwis Dostawcy. Ryzyko niewłaściwego funkcjonowania systemu było bardzo wysokie w trakcie wdrożenia. W obecnym okresie spadło do poziomu wysokiego i stabilizuje się z każdym miesiącem .

Działania zaplanowane w 2023 roku: Ciągła weryfikacja wykonanych prac konfiguracyjnych przez firmę Simple i zwrotne przekazywanie przez UEP uwag oraz wskazywanie błędów i usterek, co ma doprowadzić do poprawnej konfiguracji obu modułów.

## **R9 Skutki wynikające z trwającej wojny na terytorium Ukrainy**

Ocena ryzyka nie uległa zmianie.

Uzasadnienie: W związku z rozpoczętą 24 lutego 2022 roku agresją Federacji Rosyjskiej na terytorium Ukrainy zidentyfikowano ryzyko występowania negatywnych skutków dla realizacji celów strategicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Skutki wojny rzutują na współpracę międzynarodową zarówno w obszarze naukowym, jak i dydaktycznymi oraz sytuację finansową Uczelni. Zwiększyło się znacząco ryzyko naruszenia cyberbezpieczeństwa.

Działania zaplanowane w 2023 roku: Monitorowanie sytuacji, udzielanie wsparcia społeczności Ukrainy ze szczególnym naciskiem na społeczność akademicką.

## **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 2022 poz. 574 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 Marceli Hązła (przedstawiciel doktorantów)  
mgr inż. Blanka Cimcioch (Koordynator ds. Akredytacji Międzynarodowych)  
dr Piotr Gaczek  
mgr Monika Guzek  
Aleksandra Matusiak (przedstawicielka 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)

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

### **CEL**

Wieloletni Plan Rzeczowo-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 Rzeczowo-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 Rzeczowo-Finansowy jest odpowiednio aktualizowany co roku.

Pierwsza aktualizacja Strategii 2021-2024 obejmuje aktualizację Wieloletniego Planu Rzeczowo-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 Rzeczowo – Finansowego na rok 2022.

W bieżącej aktualizacji strategii ujęto już wykonanie Planu Rzeczowo-Finansowego w 2021 roku zatwierdzone przez Radę Uczelni oraz korektę Planu Rzeczowo-Finansowego na 2022 rok i Prowizorium Planu na rok 2023 ustalone po zasięgnięciu opinii Rady Uczelni. Natomiast wartość poszczególnych pozycji w kolejnym roku stanowi najlepsze możliwe oszacowanie wykonane w oparciu o Prowizorium na 2023 rok oraz przyjęte założenia.

## OTOCZENIE I PARAMETRY MAKROEKONOMICZNE ORAZ PRZYJĘTE ZAŁOŻENIA

W poniższych tabelach zawarto założenia dotyczące przygotowania Wieloletniego Planu Rzeczowo-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	6,80%	4,60%	0,70%	2,00%
2	Inflacja*	Wskaźnik cen inflacji bazowej po wyłączeniu cen żywności i energii (% <i>r/r</i> )	5,30%	36,49%	18,90%	6,00%
		Ceny energii (% <i>r/r</i> )	7,10%	54,83%	45,64%	7,70%
3	Wzrost płacy minimalnej	w procentach	-	7,50%	16,00%	13,90%
		w zł	2 800	3 010	3490 (od lipca)	4 100
4	Wzrost wynagrodzeń <i>r/r</i> w kraju*	w procentach	8,70%	11,30%	11,90%	7,60%
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>	stacjonarni (70%)	846	735	700	700
		z tego na uczelniach publicznych (70%)	592	515	490	490
		niestacjonarni (30%)	362	315	300	300
		z tego na uczelniach publicznych (70%)	254	221	210	210
		<b>razem stacjonarni + niestacjonarni (100%)</b>	<b>1 208</b>	<b>1 050</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
	<b>z tego razem na uczelniach publicznych (70%)</b>	<b>846</b>	<b>735</b>	<b>700</b>	<b>700</b>	
6	Subwencja	scenariusz realny	100%	104,5%	100%	100%
7	Proporcja podziału subwencji pomiędzy działalność dydaktyczną i badawczą	dydaktyka – % w stosunku do 100% subwencji	97,6%	95,1%	94,6%	94,5%
		badania – % w stosunku do 100% subwencji	2,4%	4,9%	5,4%	5,5%
8	Oplaty za świadczone usługi edukacyjne - CEM	scenariusz realny: w wielkości 20% inflacji	0%	0,6%	0,7%	0,8%
9	Zewnętrzne środki na realizację przedsięwzięć współfinansowanych/finansowanych/sprzedaży usług	w tys. zł				
		przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju	206,4	2 283,5	2 034,8	2 034,8
		przez Narodowe Centrum Nauki	1 499,2	2 758,4	2 616,9	2 616,9
		pochodzących ze źródeł zagranicznych	6 992,5	14 337,5	9 595,3	15 917,4
		przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki na realizację programów lub przedsięwzięć ustanowionych	845,1	2 035,7	651,8	651,8
	sprzedaż pozostałych prac i usług badawczych i rozwojowych	64,9	71,8	0,0	500,0	
10	Przychody z najmu	w tys. zł	5 441,4	6 649,3	7 538,6	7 983,4
11	Planowane przeciętne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	profesorowie	37,7	43,0	43,0	47,0
		profesorowie UEP	150,6	153,0	153,0	154,0
		adiunkci	199,5	222,5	222,5	214,5
		pozostali nauczyciele akademicy	69,9	70,0	70,0	73,0
		<b>Razem kadra naukowo-dydaktyczna</b>	<b>457,7</b>	<b>488,5</b>	<b>488,5</b>	<b>488,5</b>
		<b>Razem administracja</b>	<b>370,6</b>	<b>401,0</b>	<b>401,0</b>	<b>401,0</b>
12	Zakładany wzrost wynagrodzeń w Uczelni	w procentach	0,00%	7,00%	7,80%	0,00%

\* Dla lat 2022 i 2023 przyjęto wzrosty zgodnie z PRF a dla 2024 projekcja z Raportu NBP z 11/2022.



## WIELOLETNI PLAN RZECZOWO-FINANSOWY

POZYCJA w tys. zł	wykonanie 2021	plan 2022 korekta	proorzorium 2023	plan 2024
<b>A. Przychody ogółem</b>	139 323	159 799	158 843	164 414
<b>1. Przychody działalności dydaktycznej</b>	133 690	147 100	146 929	152 733
z tego:				
• subwencja z MNiSW	97 098	100 465	101 589	99 775
• opłaty za świadczone usługi edukacyjne	20 367	20 046	21 237	22 445
• pozostałe	16 226	26 590	24 103	30 513
<b>2. Przychody działalności badawczej</b>	5 632	12 699	11 914	11 681
z tego:				
• subwencja z MNiSW	2 402	5 064	5 834	5 834
• środki na realizację projektów badawczych	1 706	5 042	4 652	4 652
• pozostałe	1 524	2 592	1 429	1 196
<b>B. Koszty ogółem</b>	137 613	160 655	158 973	164 349
<b>1. Koszty działalności dydaktycznej</b>	131 201	150 219	148 280	153 423
w tym:				
• wynagrodzenia łącznie z narzutami	101 171	109 164	108 608	110 641
<b>2. Koszty działalności badawczej</b>	6 413	10 436	10 692	10 926
<b>C. Wynik na pozostałej działalności operacyjnej</b>	1 710	-856	-130	65
<b>D. Wynik na działalności finansowej</b>	-20	1 023	230	-20
<b>E. Wynik finansowy – zysk</b>	1 689	166	100	45
<b>Wynik finansowy w tym:</b>	<b>1 687</b>	<b>166</b>	<b>100</b>	<b>45</b>
wynik na działalności podstawowej*	-2 315	-5 004	-6 323	-10 839
w tym optymalizacja kosztów stałych	0	1 900	700	0
wynik na działalności pozostałej i działaniach strategicznych**	4 002	5 118	6 371	10 883
w tym działania niezidentyfikowane do realizacji	1 687	114	48	45
<b>EBITDA</b>	<b>5 786</b>	<b>5 757</b>	<b>2 765</b>	<b>2 960</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>Koszty</b>	1 856	17 554	35 249	100

W latach obowiązywania strategii 2021-2024 przeprowadzono i planowane jest do realizacji szereg działań mających wpływ na finanse Uczelni o łącznej kwocie 54 758 tys. zł.

cel szczegółowy/działanie	poniesione środki finansowe w tys. zł
Kontynuacja działań wspierających aktywność naukową (m.in. warsztaty, środki na weryfikację językową publikacji w czasopismach wysoko punktowanych)	946
Zapewnienie warsztatów i szkoleń rozwijających kompetencje nauczycieli akademickich i doktorantów w danym roku	35
Wdrożenie systemu elektronicznego obiegu dokumentów	868
Przygotowanie dokumentacji oraz dostosowanie działań do wymagań akredytacji AACSB	100
Reakredytacja AMBA obydwu programów MBA	24
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)	33 461
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)	5 941
Stworzenie harmonogramu i wdrożenie inwestycji w zakresie infrastruktury niezbędnej do zapewnienia równego dostępu dla osób z niepełnosprawnościami	1 680
Stworzenie aplikacji do weryfikacji kluczowych celów kształcenia	7
Pełne wdrożenie nowych systemów informatycznych: ERP SIMPLE, USOS, X-PRIMER	6 340
Opracowanie systemu raportów controllingowych w systemie POWER BI	517
Stworzenie nowej strony internetowej Uczelni dostosowanej do potrzeb grup docelowych	640
Utworzono Fundusz Rozwoju, z którego może być dofinansowywana aktywność naukowa oraz inne działania strategiczne. Jest to odpis łączny, który nie jest szczegółowo podzielony, ale stanowi zabezpieczenie finansowania określonych w planie działań	4 200

## INWESTYCJE

Źródła finansowania	2021	2022	2023	2024
<b>Inwestycje w tys. zł, z tego:</b>	32 449	33 693	35 209	24 350
budżet państwa - dotacje	0	0	12 600	5 150
środki europejskie	20 147	10 931	6 485	0
własne środki finansowe, w tym obligacje	12 302	22 762	16 124	19 200

W roku 2021 kontynuowano realizację inwestycji związanej z modernizacją energetyczną budynku Collegium Altum oraz zakupy inwestycyjne w ramach realizowanych projektów i bieżącej działalności. W 2022 roku, m.in. w dalszym ciągu realizowano inwestycję modernizacji energetycznej budynku Collegium Altum, naprawę i częściową wymianę obróbek blacharskich, rynien, rur spustowych od strony dziedzińca wraz z naprawą kominów w budynku A, kuchni pracowniczych w budynkach Uczelni, wykonanie projektu instalacji fotowoltaicznej na dachu budynku CEUE oraz zakupy inwestycyjne w ramach realizowanych projektów oraz bieżącej działalności.

W 2023 roku oprócz zakończenia prac związanych z modernizacją energetyczną budynku Collegium Altum zaplanowano również m.in.:

- podłączenie budynku C do miejskiej sieci ciepłowniczej – rezygnacja z ogrzewania gazowego;
- instalację pętli indukcyjnych w budynkach A, C i Collegium Linguisticum;
- instalację systemu wspomaganego otwierania drzwi dla osób z niepełnosprawnościami;
- budowę pochylni dla osób z niepełnosprawnościami w budynku Collegium Altum;
- przebudowę oświetlenia bytowego wraz z montażem czujników ruchu i wymianą opraw na energooszczędne w budynkach UEP (inwestycja wieloletnia);
- budowę kuchni pracowniczej w budynku A wraz z przebudową toalety, także w budynku C;
- przebudowę pomieszczeń zajmowanych przez Centrum Informatyki;
- modernizację szatni w budynku CEUE poprzez jej zautomatyzowanie (szafki samoobsługowe);
- wymianę dźwigu windowego w budynku C wraz z budową platformy dla osób z niepełnosprawnościami;
- wykonanie instalacji fotowoltaicznej na dachu budynku CEUE;
- kontynuację prac związanych z modernizacją oświetlenia w Bibliotece Głównej na II piętrze budynku Collegium Altum;

- przeniesienie systemu sterowania budynkiem z portierni budynku Collegium Linguisticum do portierni budynku Collegium Altum;
- przebudowę szatni w budynku Collegium Linguisticum;
- przebudowę oświetlenia awaryjnego, bytowego oraz systemu ppoż. na korytarzach budynku DS „Feniks”.

Prowadzone będą również prace koncepcyjne, projektowe oraz przeprowadzane analizy przez ekspertów w zakresie:

- zagospodarowania i przebudowy wolnych pomieszczeń na parterze, I oraz XVIII piętrze Collegium Altum;
- przebudowy budynku B (zabezpieczenie ppoż. wraz z modernizacją energetyczną);
- oraz inne bieżące zakupy inwestycyjne.

W roku 2024 przewiduje się w szczególności następujące działania:

- realizacja prac związana z zabezpieczeniem ppoż. wraz z modernizacją energetyczną budynku B;
- przebudowę DS „Dewizka” związaną z utworzeniem pojedynczych pokoi z własnymi węzłami sanitarnymi;
- podłączenie budynku A i B do Miejskiej Sieci Ciepłowniczej wraz z ich modernizacją energetyczną;
- montaż stacji ładowania samochodów elektrycznych;
- montaż siatek zabezpieczających przed ptakami na Collegium Altum;
- wymianę wind głównych, technicznej i bibliotecznej w budynku CA;
- montaż logo Uczelni na budynku CA;
- przebudowa szatni w budynku CA;
- przebudowę oświetlenia bytowego wraz z montażem czujników ruchu i wymianą opraw na energooszczędne w budynkach UEP (kolejne budynki);
- oraz inne bieżące zakupy inwestycyjne.

Dla wyliczenia Wieloletniego Planu Rzeczowo-Finansowego przyjęto, zgodnie z założeniami, subwencję według wariantu „realnego” w roku 2023 na poziomie 100% w stosunku do 2022 roku, a następnie w 2024 roku utrzymanie subwencji na poziomie roku 2023. Zwiększenia subwencji z przeznaczeniem na wynagrodzenia są i 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 2022 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.

W 2022 i 2023 roku bardzo istotnie wzrosły ceny energii elektrycznej wpływając na koszty funkcjonowania Uczelni. Uczelnia musiała się zmierzyć z tym problemem. Podjęte zostały zdecydowane działania oszczędnościowe, których celem było i jest zwiększenie bezpieczeństwa finansowego UEP przez ograniczenie poboru energii.

#### **Możliwości:**

- intensyfikacja działań w dążeniu do uzyskania referencyjnej wartości wskaźnika SSR i wzrostu pozostałych wskaźników algorytmu podziału subwencji,
- identyfikacja i wdrożenie 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,
- modernizacja i wymiana oświetlenia na energooszczędne, w tym budowa i rozbudowa automatyki oświetleniowej w pomieszczeniach i częściach wspólnych w budynkach UEP,
- wdrożenie działań oszczędnościowych związanych ze zużyciem energii elektrycznej i ciepłej,
- zapowiedź MEiN o podwyższeniu kwoty subwencji na rok 2023.

### **• 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”, następnie od lipca 2022 wprowadzone zostały kolejne poprawione przepisy i tym samym kolejne zmiany w opodatkowaniu dochodów z pracy. Skutki tych zmian 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.

Wzrost płacy minimalnej profesora powoduje wzrost stawki stypendiów dla słuchaczy Szkoły Doktorskiej oraz stawek w postępowaniach awansowych. Powoduje to realny wzrost kosztów Uczelni od roku 2023 nierekompensowany zwiększeniem kwoty subwencji.

**Możliwości:**

- podjęcie próby uzyskania dodatkowych środków z MEiN na zabezpieczenie skutków zmian prawnych (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).

**Możliwości:**

- zwiększenie przychodów z tytułu odpłatnej działalności edukacyjnej przez zmianę i unowocześnienie oferty oraz intensyfikację działań promocyjnych.

- **R9 Skutki wynikające z trwającej wojny na terytorium Ukrainy**

W 2022 roku pojawiło się nowe ryzyko w związku z rozpoczętą 24 lutego 2022 roku agresją Federacji Rosyjskiej na terytorium Ukrainy. Pełne skutki wojny są trudne do oszacowania. Należy jednak wziąć pod uwagę jej wpływ na sytuację finansową Uczelni. Dodatkowo zwiększyło się znacząco ryzyko naruszenia cyberbezpieczeństwa.

**Działania osłonowe:**

- monitorowanie sytuacji, udzielanie wsparcia społeczności Ukrainy ze szczególnym naciskiem na społeczność akademicką.

W latach obowiązywania strategii 2021-2024 przeprowadzono i planowane jest do realizacji szereg działań mających wpływ na finanse Uczelni o łącznej kwocie **54 758 tys. zł.**