

Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu na lata 2021-2024

Aktualizacja 2024

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	2
AKTUALIZACJA STRATEGII UEP NA LATA 2021-2024 WPROWADZONE ZMIANY (2024)	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	27
ZAŁĄCZNIK 1. POWIĄZANIE Z PLANEM RZECZOWO-FINANSOWYM.....	28

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 (2024)

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

1. Wyznaczenie wartości docelowych wskaźników na bieżący rok.
2. Wprowadzenie mapy ryzyka na 2024 rok (zgodnie z raportem 'Zarządzanie Ryzykiem w UEP' z 2024 roku).
3. Wskazanie aktualnych powiązań z planem rzeczowo-finansowym (Załącznik 1).

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.

NAJWAŻNIEJSZE MOCNE STRONY UEP	NAJWAŻNIEJSZE SŁABE STRONY UEP
<ol style="list-style-type: none">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.	<ol style="list-style-type: none">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 (≥ 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).

	<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;">NAJWAŻNIEJSZE SZANSE WYNIKAJĄCE Z OTOCZENIA UEP</p> <ol style="list-style-type: none"> 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). 	<p style="text-align: center;">NAJWAŻNIEJSZE ZAGROŻENIA WYNIKAJĄCE Z OTOCZENIA UEP</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 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.

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
CEL STRATEGICZNY 1: PODNIESIENIE JAKOŚCI BADAŃ NAUKOWYCH ORAZ JAKOŚCI KSZTAŁCENIA		
1.1. Określenie kluczowej problematyki badań naukowych na poziomie całej Uczelni		
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
1.2. Uzyskanie i utrzymanie jak najwyższej kategorii w ewaluacji działalności naukowej w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości		
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
1.3. Wdrożenie rozwiązań wspierających indywidualny potencjał nauczycielek i nauczycieli akademickich, studentek i studentów oraz doktorantek i doktorantów		
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
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)		
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
1.5. Rozwój oferty studiów podyplomowych i innych form kształcenia wynikających z potrzeb rynku		
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
1.6. Wdrożenie edukacji hybrydowej we wszystkich formach kształcenia		
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
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		
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
2.2. Dywersyfikacja przychodów i optymalizacja kosztów		
Opracowanie strategii finansowej	IV kwartał 2021	Rektor, Kwestor
Aktualizacja strategii finansowej	IV kwartał 2022 i następnie corocznie	Rektor, Kwestor
2.3. Wdrożenie motywacyjnej polityki zatrudnienia i systemu wynagrodzeń		
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
2.4. Nawiązywanie trwałych relacji z praktyką gospodarczą z uwzględnieniem działających w regionie małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych		
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
2.5. Wdrożenie programu aktywnej współpracy z absolwentkami i absolwentami		
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
2.6. Zwiększenie elastyczności działania, obniżenie poziomu biurokracji oraz poprawa komunikacji wewnętrznej		
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
CEL STRATEGICZNY 3: WZMOCNIENIE POZYCJI UEP NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ		
3.1. Uzyskanie nowych i utrzymanie posiadanych akredytacji międzynarodowych		
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
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		
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
3.3. Umiędzynarodowienie dydaktyki i przebudowa oferty w języku angielskim		
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
DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE WDROŻENIE STRATEGII		
1. Modernizacja infrastruktury UEP		
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
2. Wprowadzenie rozwiązań z zakresu cyfryzacji		
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
3. Wdrożenie programu marketingowego w celu przyciągnięcia studentów, doktorantów, komunikacji z absolwentami oraz budowania wizerunku		
Przygotowanie i wdrożenie kodeksu dobrych praktyk dotyczącego korzystania z mediów społecznościowych przez pracowników UEP	I kwartał 2021	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem

Działanie	Data realizacji	Jednostka nadzorująca
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
4. Przeprowadzenie corocznej ankiety dotyczącej oceny funkcjonowania Uczelni przez pracowników, doktorantów i studentów		
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
5. Opracowanie programu wsparcia organizacyjnego działów administracyjnych		
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 w 2024*	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
CEL STRATEGICZNY 1: PODNIESIENIE JAKOŚCI BADAŃ NAUKOWYCH ORAZ JAKOŚCI KSZTAŁCENIA				
KPI:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzyskanie i utrzymanie jak najwyższej kategorii w ewaluacji działalności naukowej w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości 2. Poziom realizacji przez studentów i doktorantów kluczowych celów kształcenia w ramach poszczególnych programów studiów i w Szkole Doktorskiej 				
1.1. Określenie kluczowej problematyki badań naukowych na poziomie całej Uczelni				
Liczba publikacji w ramach kluczowych problematyk badań naukowych	800 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	3375 tys. zł	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	Baza Wiedzy
1.2. Uzyskanie i utrzymanie jak najwyższej kategorii w ewaluacji działalności naukowej w dyscyplinach ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości				
Liczba publikacji w czasopiśmie z listy MNiSW, z wyróżnieniem publikacji ≥ 100 pkt	500 (w tym 250 ≥ 100 pkt)	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Biblioteka Główna	Baza Wiedzy
Wartość realizowanych projektów naukowo-badawczych, z wyróżnieniem projektów nowo pozyskanych	3 500 tys. zł (w tym 500 tys. zł nowo pozyskanych)	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	System F-K
1.3. Wdrożenie rozwiązań wspierających indywidualny potencjał nauczycielek i nauczycieli akademickich, studentek i studentów oraz doktorantek i doktorantów				
Liczba studentów objętych tutoringiem lub innymi inicjatywami wspierającymi ich indywidualny rozwój (w tym Szkołą Liderów i Liderów)	60	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Biuro Obsługi Studenta	–
Liczba studentów objętych doradztwem zawodowym	200	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Biuro Karier	–
Liczba nauczycieli akademickich i doktorantów uczestniczących w szkoleniach rozwijających kompetencje	300	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych, Dział Badań Naukowych, Biblioteka Główna	–

Wskaźniki	Docelowa wartość w 2024*	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
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)				
Ocena przez studentów i doktorantów satysfakcji z kształcenia	Poprawa w stosunku do roku poprzedniego: – studenci 3,75, – Szkoła Doktorska 3,45 (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	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
1.5. Rozwój oferty studiów podyplomowych i innych form kształcenia wynikających z potrzeb rynku				
Liczba uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia	1200 – liczba uczestników studiów podyplomowych 400 – 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	400	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	–
1.6. Wdrożenie edukacji hybrydowej we wszystkich formach kształcenia				
Odsetek godzin zajęć prowadzonych w formie zdalnej w ramach studiów podyplomowych, szkoleń i kursów	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	Prorektor ds. Edukacji i Studentów	Dział Dydaktyki	–
Liczba programów studiów podyplomowych, kursów i szkoleń CEM realizowanych całkowicie zdalnie	25	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	–

Wskaźniki	Docelowa wartość w 2024*	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
CEL STRATEGICZNY 2: ROZWIJANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO ORAZ ZWIĘKSZENIE UŻYTECZNOŚCI I ATRAKCYJNOŚCI UEP DLA INTERESARIUSZY WEWNĘTRZNYCH I ZEWNĘTRZNYCH NA PODSTAWIE CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU				
KPI				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Udział przychodów z odpłatnych form kształcenia i pozyskanych projektów 2. Wartość projektów realizowanych we współpracy z praktyką gospodarczą 3. Ocena funkcjonowania Uczelni przez pracowników, studentów i doktorantów 				
2.1. Wybór i wdrożenie kluczowych działań wpisujących się w zrównoważony rozwój społeczeństwa i gospodarki				
Liczba działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, w tym ekologii	90	Rektor	Pełnomocnik Rektora ds. Społecznej Odpowiedzialności, Pełnomocnik Rektora ds. Ekologii	–
2.2. Dywersyfikacja przychodów i optymalizacja kosztów				
Relacja poszczególnych rodzajów przychodów Uczelni do przychodów ogółem	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
2.3. Wdrożenie motywacyjnej polityki zatrudnienia i systemu wynagrodzeń				
Coroczna ocena przez pracowników satysfakcji w zakresie obowiązującego systemu motywacyjnego	Poprawa w stosunku do roku poprzedniego: $\geq 6,12$ (wartość w 2023 r.)	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych	Ankieta
2.4. Nawiązywanie trwałych relacji z praktyką gospodarczą z uwzględnieniem działających w regionie małych i średnich przedsiębiorstw oraz firm rodzinnych				
Wartość projektów realizowanych we współpracy z praktyką gospodarczą, z wyróżnieniem nowo pozyskanych projektów	750 tys. zł (w tym 250 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 (łącznie)– 5	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Badań Naukowych	POL-on
2.5. Wdrożenie programu aktywnej współpracy z absolwentkami i absolwentami				
Procentowy udział absolwentów UEP wśród uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia	20%	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Centrum Edukacji Menedżerskiej	–
Liczba członków grupy Absolwenci UEP na LinkedIn	1000	Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Dział Marketingu	LinkedIn

Wskaźniki	Docelowa wartość w 2024*	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
2.6. Zwiększenie elastyczności działania, obniżenie poziomu biurokracji oraz poprawa komunikacji wewnętrznej				
Liczba procesów w systemie elektronicznego obiegu dokumentów	2024 – 8 procesów	Kanclerz	Kanclerz	–
Coroczna ocena funkcjonowania Uczelni przez pracowników, studentów i doktorantów	Poprawa w stosunku do roku poprzedniego - wartości powyżej: – pracownicy 6,37 – studenci 7,49 – Szkoła Doktorska 7,43 (wartości w 2023 r.)	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych, Biuro Obsługi Studenta, Szkoła Doktorska	Ankieta
CEL STRATEGICZNY 3: WZMOCNIENIE POZYCJI UEP NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ				
KPI:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzyskanie minimum jednej nowej prestiżowej akredytacji i/lub certyfikatu międzynarodowego czołowych stowarzyszeń szkół biznesu 2. Odsetek studentów cudzoziemców 				
3.1. Uzyskanie nowych i utrzymanie posiadanych akredytacji międzynarodowych				
Liczba posiadanych akredytacji międzynarodowych, z wyróżnieniem nowych	2024 – 7 (w tym 0 nowych w 2024 r.)	Rektor, Prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Otoczeniem	Koordinator ds. 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				
Wartość międzynarodowych projektów naukowo-badawczych, z wyróżnieniem projektów z kluczowymi partnerami	600 tys. zł (w tym 100 tys zł z kluczowymi partnerami)	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)	30 000 WoS 30 000 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	40 (w tym 5 u kluczowych partnerów)	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	1 pobyt długookresowy 4 pobyty średniookresowe (w tym 1 u kluczowych partnerów)	Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Współpracy z Zagranicą	–

Wskaźniki	Docelowa wartość w 2024*	Jednostka nadzorująca	Jednostka raportująca	Źródło danych – system
Liczba wyjazdów studentów UEP (w roku akademickim) do jednostek zagranicznych, z wyróżnieniem wyjazdów do kluczowych partnerów	125 (w tym 10 do kluczowych partnerów)	Prorektor ds. Edukacji i Studentów	Dział Współpracy z Zagranicą	–
3.3. Umiejdzynarodowienie dydaktyki i przebudowa oferty w języku angielskim				
Liczba nauczycieli akademickich cudzoziemców zatrudnionych w UEP	8	Rektor	Dział Spraw Pracowniczych	POL-on
Liczba profesorów wizytujących w UEP (na pobyt minimum 2-tygodniowy)	5	Prorektor ds. Edukacji i Studentów, Prorektor ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą	Dział Współpracy z Zagranicą	–
Odsetek studentów cudzoziemców	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 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

Zaprezentowano najważniejsze rodzaje ryzyka mające wpływ na realizację strategii UEP na lata 2021–2024 oraz mapę ryzyka obrazującą istotność zidentyfikowanego ryzyka, które zostały 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.

Ocena ryzyka na 2024 rok, dokonana po przeglądzie z roku 2023.

MAPA RYZYKA 2024

Oddziaływanie ryzyka	bardzo poważne (4)		R8	R1, R2, R4,	R3, R9
	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
- R9** Skutki wynikające z sytuacji geopolitycznej na świecie, w tym wojen w Ukrainie i Izraelu

Zmiany w ocenie poszczególnych rodzajów ryzyka (2024 w stosunku do 2023 roku)

R1 Ryzyko utraty i niepozyskania pracowników

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

Uzasadnienie: z uwagi na występujące zjawiska inflacyjne nadal utrzymuje się dysproporcja w poziomach wynagrodzenia na UEP i w innych sektorach gospodarki. Powoduje to istotne ryzyko utraty doświadczonych pracowników i niepozyskania nowych pracowników, zarówno w grupie pracowników naukowych, jak i administracyjnych.

Działania zaplanowane w 2024 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 nie 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 MNiSW, jak i podwyżkami cen towarów i usług oraz wzrostem płacy minimalnej.

Działania zaplanowane w 2024 roku: Poszukiwanie oszczędności we wszystkich obszarach działalności Uczelni oraz intensyfikacja działań wpływających na zwiększenie udziału UEP w podziale subwencji. Działania KRASP w zakresie zwiększenia subwencji z MNiSW.

R3 Ryzyko niestabilności prawa

Ocena ryzyka nie uległa zmianie – oddziaływanie i prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka utrzymano na bardzo wysokim poziomie (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 2024 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 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; (4) analiza wyników kryterium II i podjęcie działań w celu zwiększenia liczby projektów badawczych, a co za tym idzie również przychodów uczelni w tym zakresie; (5) wprowadzenie dodatków zadaniowych za publikacje wysokopunktowane.

Działania zaplanowane w 2024 roku: kontynuacja działań z 2023 roku oraz wdrożenie projektu „Razem po projekt”.

R5 Ryzyko niezyskania nowych i nieutrzymania dotychczasowych akredytacji międzynarodowych

Ocena ryzyka nie uległa zmianie.

Uzasadnienie: w 2023 roku przygotowano pierwszy raport postępu w procesie ubiegania się o akredytację AACSB. Uczelnia uzyskała certyfikat EFMD BSIS.

Działania zaplanowane w 2024 roku: dalsze prace w procesie uzyskania akredytacji AACSB oraz utrzymania certyfikatu EFMD BSIS. Bieżące monitorowanie poziomu umiędzynarodowienia UEP we wszystkich wymiarach, a także wpływu UEP na otoczenie. 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 2024 roku: dalsze monitorowanie liczby kandydatów na studia.

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

Ocena ryzyka nie uległa zmianie – oddziaływanie utrzymano na wysokim poziomie (3), natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka na bardzo wysokim (4).

Uzasadnienie: sytuacja gospodarcza w kraju wpływa na poziom rekrutacji na studia podyplomowe. Spadek liczby kandydatów na studia podyplomowe zaobserwowano już w 2022 roku, nie tylko na UEP, ale również na innych uczelniach ekonomicznych w kraju. W 2023 roku przyjęliśmy na wszystkie programy nieznacznie więcej słuchaczy niż w roku ubiegłym. Pomogła nam w tym rozbudowana oferta programów on-line. Mimo tego istnieje bardzo wysokie prawdopodobieństwo, że w 2024 roku nie powrócimy jeszcze do stanu sprzed pandemii.

Działania zaplanowane w 2024 roku: stałe monitorowanie rynku studiów podyplomowych, w tym dalszy rozwój oferty, zwłaszcza wprowadzanie programów związanych z nowymi

wymogami wobec przedsiębiorstw oraz wprowadzanie kolejnych programów w formule zdalnej.

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. Identyfikuje się 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 umiarkowanego i stabilizuje się z każdym miesiącem.

Działania zaplanowane w 2024 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 sytuacji geopolitycznej na świecie, w tym wojen w Ukrainie i Izraelu

Ocena ryzyka nie uległa zmianie.

Uzasadnienie: w związku z trwającymi wojnami na terytorium Ukrainy i Izraela 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 2024 roku: monitorowanie sytuacji.

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. Iga Rybicka, 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
mgr Justyna Zakrzewska (Dział Rachunkowości Zarządczej – Zespół Controllingu)

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 jest odpowiednio aktualizowany co roku.

Pierwsza aktualizacja Strategii 2021-2024 obejmowała również 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.

W bieżącej aktualizacji strategii ujęto wykonanie Planu Reczowo-Finansowego za lata 2021-2022 zatwierdzone przez Radę Uczelni i Korektę Planu Reczowo-Finansowego na 2023 rok oraz Prowizorium Planu na rok 2024 ustalone po zasięgnięciu opinii Rady Uczelni.

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	6,80%	5,30%	0,30%	2,90%
2	Inflacja*	Wskaźnik cen inflacji bazowej po wyłączeniu cen żywności i energii (% _{r/r})	5,30%	9,10%	10,10%	5,20%
		Ceny energii (% _{r/r})	7,10%	29,90%	10,00%	5,30%
3	Wzrost płacy minimalnej	w procentach	-	7,50%	16,00%	20,50%
		w zł	2 800	3 010	3490 3600 (od lipca)	4242 4300 (od lipca)
4	Wzrost wynagrodzeń r/r w kraju*	w procentach	8,70%	12,10%	12,80%	9,30%
5	Prognozowana liczba studentów w Polsce dane w tysiącach źródło: https://thinkco.pl/liczba-studentow-w-polsce/	stacjonarni (70%)	846	786	700	700
		z tego na uczelniach publicznych (70%)	592	550	490	490
		niestacjonarni (30%)	362	437	300	300
		z tego na uczelniach publicznych (70%)	254	306	210	210
		razem stacjonarni + niestacjonarni (100%)	1 208	1 224	1 000	1 000
	z tego razem na uczelniach publicznych (70%)	846	857	700	700	
6	Subwencja	scenariusz realny	100%	104,5%	114%	100%
7	Proporcja podziału subwencji pomiędzy działalność dydaktyczną i badawczą	dydaktyka – % w stosunku do 100% subwencji	97,6%	95,1%	95,3%	94,9%
		badania – % w stosunku do 100% subwencji	2,4%	4,9%	4,7%	5,1%
8	Oплаты 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/sprzedazy usług	w tys. zł				
		przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju	206,4	2 283,5	4 332,4	3 376,2
		przez Narodowe Centrum Nauki	1 499,2	2 758,4	3 209,3	2 757,0
		pochodzących ze źródeł zagranicznych	6 992,5	14 337,5	8 031,1	5 860,3
		przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki na realizację programów lub przedsięwzięć ustanowionych	845,1	2 035,7	1 871,9	1 015,2
	sprzedaż pozostałych prac i usług badawczych i rozwojowych	64,9	71,8	91,1	0,0	
10	Przychody z najmu	w tys. zł	5 441,4	6 649,3	7 538,6	7 630,8
11	Planowane przeciętne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty	profesorowie	37,7	43,0	33,0	34,8
		profesorowie UEP	150,6	153,0	149,5	146,8
		adiunkci	199,5	222,5	203,3	205,3
		pozostali nauczyciele akademicy	69,9	70,0	90,3	84,8
		Razem kadra naukowo-dydaktyczna	457,7	488,5	476,0	471,7
	Razem administracja	370,6	401,0	368,5	365,4	
12	Zakładany wzrost wynagrodzeń w Uczelni	w procentach	0,00%	7,00%	7,80%	do ujęcia w planie zakładany wzrost wg Ministerstwa 30% - nauczyciele akademicy 20% - pozostali

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

WIELOLETNI PLAN RZECZOWO-FINANSOWY

POZYCJA w tys. zł	wykonanie 2021	wykonanie 2022	korekta planu 2023	proorzorium planu 2024
A. Przychody ogółem	139 323	148 596	175 475	164 199
1. Przychody działalności dydaktycznej	133 690	138 043	161 396	152 086
z tego:				
• subwencja z MNiSW	97 098	97 640	115 850	108 262
• opłaty za świadczone usługi edukacyjne	20 367	19 016	19 511	21 829
• pozostałe	16 226	21 387	26 035	21 994
2. Przychody działalności badawczej	5 632	10 553	14 078	12 114
z tego:				
• subwencja z MNiSW	2 402	5 069	6 040	5 845
• środki na realizację projektów badawczych	1 706	5 483	7 419	6 249
• pozostałe	1 524	0	619	19
B. Koszty ogółem	137 613	148 308	176 836	166 416
1. Koszty działalności dydaktycznej	131 201	138 549	164 370	155 433
w tym:				
• wynagrodzenia łącznie z narzutami	101 171	102 236	123 794	113 882
2. Koszty działalności badawczej	6 413	9 760	12 466	10 982
w tym:				
• wynagrodzenia łącznie z narzutami	0	0	4 534	4 093
C. Wynik na pozostałej działalności operacyjnej	1 710	287	-1 362	-2 216
D. Wynik na działalności finansowej	-20	1 182	1 600	2 413
E. Wynik finansowy – zysk	1 689	1 469	238	197
G. Podatek dochodowy	2	32	35	35
H. Wynik finansowy – zysk netto	1 687	1 437	203	162

Wynik finansowy w tym:	1 687	1 437	203	162
wynik na działalności podstawowej*	-2 315	2 475	-3 980	-7 480
w tym optymalizacja kosztów stałych	0	0	0	0
wynik na działalności pozostałej i działaniach strategicznych**	4 002	-1 038	4 183	7 642
w tym działania niezidentyfikowane do realizacji	1 687	0	0	0

* 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.

EBITDA	5 786	3 842	3 034	1 666
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------

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
Koszty	1 856	17 554	35 249	5 436

W latach obowiązywania Strategii 2021-2024 przeprowadzono i planowanych jest do realizacji szereg działań mających wpływ na finanse Uczelni o łącznej kwocie **60 095 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
Inwestycje w tys. zł, z tego:	32 449	33 693	35 024	30 359
budżet państwa - dotacje	0	0	0	167
środki europejskie	20 147	10 931	11 040	15
własne środki finansowe, w tym obligacje	12 302	22 762	23 984	30 177

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 planie na rok 2024 zostanie ujęta otrzymana subwencja na podwyżkę wynagrodzeń ujętą w założeniach. 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 2023 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 i gazu 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.

• 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.

Wzrosty płacy minimalnej profesora powodują 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 MNiSW 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) istnieje 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 sytuacji geopolitycznej na świecie, w tym wojen w Ukrainie i Izraelu**

W 2022 roku pojawiło się nowe ryzyko w związku z rozpoczętą 24 lutego 2022 roku agresją Federacji Rosyjskiej na terytorium Ukrainy. W roku 2023 rozpoczął się również konflikt zbrojny w Izraelu. Pełne skutki trwających wojen są trudne do oszacowania. Należy jednak mieć na uwadze ich ewentualny wpływ na sytuację finansową Uczelni. Dodatkowo zwiększyło się znacząco ryzyko naruszenia cyberbezpieczeństwa.

Działania ochronne:

- monitorowanie sytuacji, udzielanie wsparcia cudzoziemcom stanowiącym społeczność akademicką.

Opracowanie

dr hab. Iga Rybicka, prof. UEP – Pełnomocniczka Rektora ds. Strategii

dr Joanna Przybylska – Pełnomocniczka Rektora ds. koordynacji kontroli zarządczej (Mapa ryzyka)

mgr Anna Matuszak-Jankowiak – Kwestor (Powiązanie z planem rzeczowo-finansowym)

Poznań, marzec 2024 r.