

Załącznik do Uchwały Senatu

nr T.0022.57.2021 z dnia 14 czerwca 2021 roku

STRATEGIA ROZWOJU

UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE 2021-2024

Kraków 2021

Spis treści

Wprowadzenie	3
Synteza diagnozy	4
Wizja	13
Misja	13
Cel strategiczny	13
Programy kluczowe	14
Doskonałość naukowa	14
Wysokiej jakości kształcenie	17
Aktywny i odpowiedzialny UEK	20
Nowoczesny pracodawca	23
Silna marka	25
Nowoczesny kampus	27
Finansowa stabilizacja	29
Cyfrowa uczelnia	31
System wdrażania	33
System monitoringu	34
Załącznik 1. Matryca projektu	36

WPROWADZENIE

Współczesność stawia przed instytucjami akademickimi poważne wyzwania, z którymi należy się zmierzyć, by poprawić pozycję uczelni w kraju i Europie. Od ośrodków dydaktyczno-naukowych wymaga się dziś poprawienia komfortu pracy naukowej, udoskonalenia kształcenia oraz studiowania, a także podniesienia jakości prowadzonych badań. Potrzeba zatem zmiany, która sprawi, że Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie będzie postrzegany jako unikalny ośrodek naukowo-dydaktycznych kompetencji w zakresie nauk społecznych, przyciągający studentów i ambitnych młodych pracowników nauki oraz koncentrujący na sobie uwagę biznesu i sektora publicznego. Potrzeba zmiany, która spowoduje, że studia na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie będą kojarzone z intelektualną przygodą i możliwością zdobycia wysoko cenionych na rynku pracy kwalifikacji. Wreszcie, także zmiany, która sprawi, że będziemy lepszą – w sensie czysto ludzkim – Wspólnotą, stabilnie opartą na współdziałaniu i solidarności, zawsze gotową do pomocy w sytuacjach kryzysowych oraz uważnie słuchającą słów krytyki i wezwań do poprawy.

By osiągnąć te cele, konieczne jest przeprowadzenie modernizacji w wymiarze materialnym i organizacyjnym. Pierwsza z nich – związana z poprawą i rozwojem infrastruktury lokalowej i informatycznej – pozwoli nam osiągnąć poziom dobrych uczelni europejskich. Druga z kolei związana jest z gotowością do dostosowania struktur i procesów do wymogów rywalizacji i współpracy badawczej, do podjęcia nowych wyzwań, którym podlega cały sektor publiczny i wszystkie odpowiedzialnie rozwijające się organizacje, a także do sprostania oczekiwaniom i aspiracjom aktualnych i przyszłych studentów. Jeżeli chcemy ich przygotować do społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorczości, musimy sami reprezentować wzorowy poziom zasobów, kompetencji oraz relacji z pracownikami i otoczeniem. Jeżeli oczekujemy od innych odpowiedzialności za klimat i środowisko, to także w tej sferze musimy podjąć wysiłek do wdrażania zmian.

Naszym wspólnym celem powinno być zatem wprowadzenie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie do grona najczęściej wymienianych organizacji innowacyjnych w Polsce lat dwudziestych XXI wieku oraz dążenie do pełnienia roli odpowiedzialnego i pożądanego przez otoczenie społeczno-gospodarcze partnera najbardziej inspirujących przedsięwzięć biznesowych, technologicznych, społecznych czy kulturalnych. Kraków jest znakomitą miejscem do tego, by te ambicje spełnić, a nasza Wspólnota Akademicka ma wszelkie szanse, by tworzyć środowisko, w którym indywidualne aspiracje pracowników i studentów zyskają optymalne szanse rozwoju.

SYNTEZA DIAGNOZY

DOSKONAŁOŚĆ NAUKOWA

Najistotniejszym wyznacznikiem rozwoju naukowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jest podążanie w stronę doskonałości badawczej. Podejmowane w tym zakresie działania mają służyć zagwarantowaniu pracownikom naukowym i doktorantom odpowiednich warunków do prowadzenia prac badawczych oraz stworzeniu szans na publikację uzyskanych wyników w renomowanych czasopismach.

Za niezwykle ważny element naszej aktywności badawczej przyjmujemy w pierwszej kolejności **umiędzynarodowienie**. Praca w zróżnicowanych pod tym względem autorskich zespołach badawczych pozwoli nie tylko wymieniać doświadczenia, czy spojrzeć na badane zjawiska z różnych perspektyw, ale zwiększy również szansę na przygotowanie wartościowych publikacji, docierających do szerokiego grona odbiorców.

Następnie, nie mniej istotnym celem jest **przekraczanie granic w działalności badawczej**, wyznaczonych przez poszczególne dyscypliny oraz rozwój badań o charakterze interdyscyplinarnym. Połączenie perspektyw badawczych, wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy ekspertami reprezentującymi często odległe obszary wiedzy i nauki pozwoli nam odkryć nowe elementy rzeczywistości oraz opracować pionierskie metody badawcze.

Także **poziom i związana z nim renoma czasopism** wydawanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie powinny być potwierdzeniem jego wartości i prestiżu w świecie nauki. Dalszy ich rozwój jest zadaniem, które powinniśmy bezsprzecznie podjąć, by sprawić, że chęć opublikowania w nich swoich dokonań zgłaszać będą również badacze z innych ośrodków akademickich.

Za warunki konieczne do rozwoju naukowego należy ponadto uznać **stały rozwój kompetencji badawczych i gwarancję właściwej gratyfikacji finansowej**. Z pewnością wdrożenie właściwych rozwiązań w tym zakresie przyczyni się zarówno do podniesienia jakości prac badawczych, jak i do zwiększenia zaangażowania uczestniczących w nich osób.

Prowadzenie prac badawczych wymaga **dostępu do światowej literatury i korzystania z nowoczesnej infrastruktury badawczej**. W ramach uczelni chcemy dążyć do stworzenia systemu, który umożliwi doktorantom i pracownikom naukowym korzystanie z cennych zasobów, przy jednoczesnej racjonalizacji sposobu ich finansowania.

Wymienione powyżej cele i zadania wpłyną na poprawę aktywności naukowej uczelni i – jednocześnie – na rozwój kadr naukowych. Należy bowiem dążyć do tego, aby Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie stał się ważnym na skalę europejską ośrodkiem umożliwiającym zdobycie stopnia naukowego doktora lub doktora habilitowanego. Rozwój kadr naukowych wydaje się najlepszym i najważniejszym gwarantem w dłuższej perspektywie.

SKUTECZNE KSZTAŁCENIE

Markę uczelni buduje m.in. **dbałość o jakość kształcenia i wysokie kwalifikacje absolwentów, gwarantujące konkurencyjność na rynku pracy**. Dbałość ta jest warunkiem wysokiej renomy Uczelni oraz postrzegania jej jako jednego z kluczowych polskich ośrodków kształcenia profesjonalistów – zarówno dla sektora prywatnego, jak i publicznego. W blisko stuletniej historii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wykształciliśmy tysiące studentów, którzy przez lata byli i są liderami życia gospodarczego, społecznego i publicznego. Obecnie kształcimy ponad 13 tysięcy studentów, wobec których mamy ważne zobowiązanie, by przygotować ich do skutecznego konkurowania na rynku pracy. Przyszłość naszego Uniwersytetu jest nierozdzielnie związana z tą powinnością.

Przy opracowaniu zreformowanego modelu kształcenia, należy przyjąć następujące założenia:

- kształcenie studentów na UEK nie jest aktywnością dodatkową do działalności badawczej, lecz równoprawnym obszarem aktywności akademickiej pracowników UEK;
- dbałość o jakość kształcenia jest kluczową kwestią w pracy wszystkich jednostek UEK;
- wyniki prac badawczych są stale wykorzystywane w dydaktyce;
- Uniwersytet prowadzi świadomą politykę wspierania jakości kształcenia wyrażoną precyzyjnymi planami operacyjnymi na każdy rok akademicki – z określeniem wskaźników osiągnięcia zamierzonych celów, przypisanymi odpowiedzialnościami, alokacją środków finansowych itd.;
- wprowadzany na UEK model kształcenia opiera się na:
 - wdrażaniu partycypacyjnych metod kształcenia (*participatory learning*),
 - wykorzystywaniu reguły nauczania problemowego (*problem-based learning*),
 - wdrażaniu nowych technologii w kształceniu (*technology-based learning*),
 - kształceniu praktycznie zorientowanym (*practice-oriented learning*),
 - rzeczywistym modelowaniu procesu dydaktycznego na podstawie planowanych efektów uczenia się (*learning outcomes*),
 - kształceniu spersonalizowanym/zindywidualizowanym (*tutoring*).

Najważniejszym zadaniem, służącym zapewnieniu wysokiej jakości edukacji akademickiej, jest posiadanie na bieżąco aktualizowanych programów kształcenia, spełniających najwyższe standardy dydaktyczne. Dobrze opracowane i atrakcyjne programy powinny zawierać ambitnie sformułowane cele edukacyjne, poprawnie dobrane i powiązane ze sobą przedmioty, treści programowe adekwatne do tematyki oraz oryginalne metody dydaktyczne, a także odpowiednie sposoby oceny efektów uczenia się. Programy kształcenia powinny uwzględniać możliwość wyposażenia studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w podstawową wiedzę i umiejętności w zakresie ekonomii, podstaw prawa i metod analizy

(ilościowych i jakościowych). Studenci muszą mieć rzeczywiste możliwości realizacji przedmiotów do wyboru. Odpowiedzialność za zbudowanie wysokiej jakości programów kształcenia nie może spoczywać wyłącznie na instytutach i katedrach, lecz przede wszystkim na władzach Uniwersytetu, które posiadają szczególne uprawnienia i narzędzia do zapewnienia właściwej koordynacji procesu rozwoju programów.

Podstawowym warunkiem wysokiego poziomu kształcenia jest dobrze przygotowana i zaangażowana w proces dydaktyczny kadra akademicka. Te dwie składowe, czyli wysokie kompetencje zawodowo-dydaktyczne pracowników oraz ich motywacja do poświęcania czasu i energii na przygotowywanie innowacyjnych zajęć, powinny być kluczowym celem działań w obszarze rozwoju dydaktyki.

Także kształcenie językowe na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie powinno być traktowane jako jeden z kluczowych elementów budowania kompetencji zawodowych absolwentów, ponieważ takie są oczekiwania rynku pracy – dziś już w dużej mierze międzynarodowego. Potrzebę tę artykułują również studenci. Umiejętność komunikacji biznesowej w językach obcych, w tym w języku angielskim jako współczesnej *lingua franca*, jest warunkiem koniecznym dla dobrego startu zawodowego. Celem zmian w zakresie kształcenia językowego powinno być to, aby każdy absolwent potrafił swobodnie komunikować się w kwestiach zawodowych w języku angielskim oraz w wybranym, dodatkowym języku obcym z puli tych oferowanych przez nasze Centrum Językowe. Poziom nauczania winien być dostosowany do poziomu grupy, przy uwzględnieniu zakończenia kursu obligatoryjnym egzaminem. Należy zaznaczyć, że rozwój kompetencji językowych dotyczy również obszaru dydaktyki, w tym także stypendialnej wymiany studentów i pracowników. Umiędzynarodowienie uczelni to współcześnie warunek konieczny do spełnienia – w tym zakresie mamy jeszcze sporo do nadrobienia.

Niezwykle ważne we współczesnym kształceniu jest zadbanie o przygotowanie studentów do wejścia na rynek pracy zaraz po ukończeniu studiów. Wysokie kwalifikacje absolwentów, gwarantujące konkurencyjność na rynku pracy powinny wynikać dziś z dobrze opracowanych programów nauczania, możliwości odbycia angażującego stażu, czy poważnych praktyk studenckich oraz koherencji pomiędzy kształceniem akademickim, a oczekiwaniami pracodawców. Uniwersytet powinien także dbać o kształtowanie odpowiednich postaw studentów – poczucia odpowiedzialności, etosu pracy i otwartości na potrzeby innych ludzi.

AKTYWNY I ODPOWIEDZIALNY UEK

a. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Istotą naszego działania jest służba dla rozwoju społeczeństwa i gospodarki w wymiarze lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. **Budowa silnych i trwałych relacji**

z partnerami zewnętrznymi stanowi fundament rozwoju działalności badawczej i dydaktycznej, a także budowania pozycji Uniwersytetu.

Dla uczelni ekonomicznej niezwykle istotna jest współpraca z biznesem, która nie tylko buduje renomę, ale jest także dodatkową wartością z dydaktycznego i naukowego punktu widzenia. Stanowi także szansę na pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania. Do tej pory, dzięki determinacji pojedynczych pracowników lub całych zespołów, udało się przeprowadzić szereg projektów i działań, ukazujących potencjał i chęć współpracy. Jednak problematyczne staje się rozproszenie i brak instytucjonalnej koordynacji tych działań, które uniemożliwia realizację celów strategicznych i staje się źródłem wewnętrznych nieporozumień i komplikacji. Budowa partnerskich relacji i realizacja projektów we współpracy z instytucjami i firmami zewnętrznymi wymaga zatem odpowiedniego wsparcia, koordynacji z wykorzystaniem istniejących struktur, np. Działu Transferu Wiedzy i Projektów Międzynarodowych oraz odpowiedniego przemodelowania systemu wsparcia wewnętrznego. Mocnego osadzenia w planie strategicznym i zintegrowania realizowanych projektów wokół jasno określonych celów wymaga również istniejąca sieć współpracy z otoczeniem instytucji publicznych. Należy wobec tego przygotować kompleksową i profesjonalną ofertę Uczelni skierowaną do biznesu, aktualizowany na bieżąco katalog potencjalnych projektów badawczo-usługowych realizowanych w układzie partnerstwa biznesowego oraz system wsparcia i zachęt do rozwijania współpracy z biznesem.

W podobny sposób należy wykorzystać naszą pozycję na rynku kształcenia ustawicznego. Wysokiej jakości oferta studiów podyplomowych, studiów MBA, szkoleń i kursów to często najprostszy sposób wprowadzania prorozwojowych zmian w wielu miejscach i obszarach – poprzez różnorodne formy kształcenia ustawicznego wyposażamy instytucje biznesowe i publiczne w narzędzia służące do wprowadzania zmian jakościowych. Aktualnie oferta kształcenia ustawicznego wydaje się bardzo szeroka, jednak cechuje ją pewna doza przypadkowości. Konieczne jest wobec tego odpowiednie planowanie i alokacja zasobów pozwalających na ich odpowiednie kształtowanie.

b. Aktywizacja społeczeństwa

Z pewnością ważne jest także to, aby wzmacniać trwające projekty współpracy z różnymi interesariuszami zewnętrznymi, poprzez realizację działań w ramach Uniwersytetu Dziecięcego, Uniwersytetu Trzeciego Wieku, klas patronackich oraz partnerstwa z organizacjami pozarządowymi i instytucjami otoczenia biznesu, które nie tylko wpływają na nasze oddziaływanie na rozwój społeczny i gospodarczy, ale stanowią również znakomitą bazę do wzmacniania pozycji Uniwersytetu. Wszystkim tym projektom należy zapewnić skoordynowane wsparcie instytucjonalne, odpowiednie ich kształtowanie oraz pozyskiwanie źródeł finansowania.

Niewątpliwie wpływ na postrzeganie naszej Uczelni i budowanie jej pozycji mają absolwenci naszej *Alma Mater*, którzy stają się jej ambasadorami poza murami UEK. Niestety, aktualnie potencjał ten jest wykorzystywany w ograniczonym zakresie. Warto zatem opracować spójną strategię rozwoju relacji ze środowiskiem absolwenckim tak, aby zintegrować działania

Uczelni z potencjałem absolwentów w podnoszeniu jakości dydaktyki oraz wsparcia marki Uczelni. Do najbardziej aktywnych organizacji studenckich należą dziś: Alumni UEK (dawniej Korporacja Absolwentów UEK), Absolwenci GAP (Gospodarki i Administracji Publicznej), KSB Alumni MBA, Stowarzyszenie Absolwentów UEK oraz organizacje funkcjonujące przy Katedrach i kierunkach studiów. Organizacje te, jak i inne pozostałe na uczelni wzajemnie się uzupełniają.

c. Odpowiedzialność UEK

Jednym z podstawowych zadań szkół wyższych w Polsce jest dziś stwarzanie warunków do rozwoju kultury fizycznej studentów i pracowników. Od kilku lat możemy zaobserwować rosnące zainteresowanie sportem wśród naszej społeczności akademickiej zarówno w formie rekreacyjnej, jak i wyczynowej. Nasi studenci triumfują w Akademickich Mistrzostwach Polski i biorą udział w rozgrywkach ligowych. Pracownicy i studenci coraz chętniej korzystają z bogatej oferty zajęć sportowych proponowanych przez Studium Wychowania Fizycznego i Sportu i Akademicki Związek Sportowy. Nasza Uczelnia jest organizatorem największych akademickich imprez sportowych w Polsce. Naszym celem jest zatem nie tylko stworzenie warunków do rozwoju kultury fizycznej, ale również kształtowanie życia sportowego naszej społeczności akademickiej, pomoc w godzeniu pasji do sportu z nauką oraz rozwój infrastruktury sportowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Jako Wspólnota Akademicka UEK, ale także jako odbiorcy kultury, zdajemy sobie również sprawę z konieczności uznania sztuki za jeden z kluczowych impulsów stanowiących o rozwoju człowieka i społeczeństwa. Stąd zainicjowanie autorskiego projektu „Sztuka na UEK”, który łączy naukowe doświadczenia pracowników i studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z wiedzą i kreatywnością przedstawicieli uczelni artystycznych, instytucji kultury czy samorządu i miasta. Rozumiemy także potrzebę obcowania ze sztuką w świecie akademickim, stąd naszym celem powinno stać się organizowanie ogólnodostępnych wydarzeń artystycznych, debat i wykładów mistrzowskich poszerzających horyzonty, pobudzających kreatywność – łączących i zacieśniających naszą akademicką wspólnotę w ramach wspólnie przeżywanych chwil.

Odpowiedzialność zajmuje dziś także szczególne miejsce wśród zasad etyki ekologicznej i stanowi równocześnie jedną z podstawowych wartości, którą należy nauczać kolejne pokolenia. Odpowiedzialność Uniwersytetu winna zatem przejawiać się w dbałości o środowisko naturalne, a naszym zadaniem, jako ośrodka dydaktycznego jest nie tylko wdrażanie proekologicznych nawyków, ale także ich propagowanie na szeroką skalę.

PRZYJAZNY PRACODAWCA

Doskonalenie oznacza poprawianie, usprawnianie, wzbogacanie. To działanie, które odnosi się tak do wszystkich obszarów, jak i zachodzących w nich procesów oraz każdego członka organizacji. W związku z tym od pracowników oczekuje się postawy zaangażowania, kreatywności, zdolności uczenia się, samodzielności oraz woli działania i współdziałania. Budowany na uczelni system wartości, oceny i motywowania będzie służyć kreowaniu takich

właśnie postaw. Nieodzownym i sprawczym czynnikiem, który spajać będzie podejmowane działania, musi stać się nowoczesny, zintegrowany system zarządzania. Wdrożony, nadzorowany oraz ciągle doskonalony będzie szansą na osiągnięcie sukcesu. To w nim znajdują się rozwiązania i narzędzia stałego doskonalenia, które uchronią organizację przed wejściem w impas.

Uczelnia wymaga odejścia od modelu funkcjonowania, w którym działania realizowane poza sferą podstawowych zadań określa się mianem administrowania – kojarzonego z pasywnością, rejestrowaniem, nieuzasadnioną biurokracją i procedowaniem dla samego procedowania. Procesy wewnątrzorganizacyjne powinny być utożsamiane z funkcjonowaniem układu nerwowego i sterowaniem tym układem, co znacznie lepiej odzwierciedla pojęcie zintegrowanego zarządzania i jego kluczowych wyznaczników: procesów, więzi organizacyjnych, kompetencji i doskonalenia.

Nasza Uczelnia potrzebuje sprawnie przebiegających procesów będących podstawą efektywnego działania oraz funkcjonowania według myśli i zasad zarządzania procesowego. Funkcje i kompetencje komórek – powstałych z błędnego uprzywilejowania nawet nie struktury, a schematu organizacyjnego – a w efekcie ich działania, nakładają się na siebie, krzyżują, a poprzez łączenie w procesy nie tworzą łańcucha wartości. Wymaga to stworzenia przestrzeni, do której należy przenieść nowo zdefiniowane, uporządkowane i wystandaryzowane procesy. W zarządzaniu, a także w systemie pomiaru wartości (rachunku kosztów) wszechobecne powinno stać się podejście procesowe.

Posiadamy strukturę, ale konieczne jest wykształcenie więzi organizacyjnych – nie tylko tych istniejących, czyli służbowych, ale przede wszystkim funkcjonalnych (informacyjnych, operacyjnych i doradczych). Struktura jest siecią stanowisk pracy, która wymaga ciągłego kształtowania formalnych i nieformalnych wzorów zachowań organizacyjnych. Kluczowe jest jednak to, czemu ma ona służyć, czyli sprawnemu realizowaniu celów.

Zmiany systemowe niosą ze sobą potrzebę przededefiniowania celów. Dostosowanie do nich struktury powinno być procesem ciągłym, sama zaś struktura musi: nadać działaniom organizacji dynamiki, równoważnie traktować obszary i zgromadzone w nich zasoby, współgrać i być następstwem procesowego spojrzenia. Dokonane pod tym względem zmiany obszaru zarządzania (dotychczasowej) administracji odstają od oczekiwań, potrzeb i modernizacji obszaru nauki i dydaktyki.

Powinniśmy rozwijać to, co stanowi naszą specjalizację, naturalną, ale i przypisaną statutowo – to, w czym możemy i powinniśmy osiągnąć wysoką sprawność. Nasze kluczowe kompetencje to nauka i dydaktyka. Wymagają one posiadania, a przede wszystkim racjonalnego wykorzystania zasobów rzeczowych (majątku) oraz finansowych. Droga do tego jest wzmocnienie znaczenia i poszerzenie realizowanych w tym względzie funkcji, zogniskowanych wokół osoby zarządzającej służbami administracyjnymi i finansowymi.

SILNA MARKA

W kształtowaniu marki niezwykle istotny jest najwyższy poziom realizacji zadań wchodzących w skład podstawowej działalności Uczelni, tj. m.in.: prowadzenie działalności naukowej, świadczenie usług badawczych oraz transfer wiedzy i technologii do gospodarki; prowadzenie kształcenia na studiach I i II stopnia, jednolitych studiach magisterskich, studiach podyplomowych oraz w Szkole Doktorskiej UEK, a także wychowywanie studentów w poczuciu odpowiedzialności za państwo polskie, tradycję narodową, umacnianie zasad demokracji i poszanowanie praw człowieka, stwarzanie warunków do rozwoju kultury fizycznej pracowników i studentów, upowszechnianie i pomnażanie osiągnięć nauki i kultury, w tym przez gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych, informacyjnych i archiwalnych oraz działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych.

Statut UEK stanowi m.in.: wykonując swoje zadania, Uniwersytet współpracuje z krajowymi i zagranicznymi instytucjami naukowymi i dydaktycznymi, w szczególności uczestnicząc w tworzeniu europejskiej przestrzeni szkolnictwa wyższego. Uniwersytet współpracuje z otoczeniem gospodarczym, w szczególności w zakresie świadczenia usług badawczych i realizacji prac rozwojowych, na zasadach określonych w ustawie. Wskazane obszary są komplementarne i występuje pomiędzy nimi silna synergia. Uczelnia w jedność z badaniami naukowymi kształci Studentów, odpowiadając na wyzwania edukacyjne współczesnego społeczeństwa.

Kolejnym obszarem, któremu należy poświęcić uwagę, jest **miejsce naszej Uczelni w rankingach**. Przez długi czas dążenie do wzmacniania pozycji UEK miało charakter doraźny, czasem będąc mechaniczną reakcją na ogłaszane kryteria poszczególnych rankingów. Zajmowane przez nas niskie miejsca dobitnie pokazywały, jak nieskuteczne jest takie podejście. Obnażały przede wszystkim słabości wewnętrznych systemów zestawiających dane na temat działalności poszczególnych jednostek. Informacja o wielu inicjatywach, którymi moglibyśmy się pochwalić – i tym samym podnieść nasze notowania – była bardzo trudna do uzyskania. Co więcej, niejednokrotnie nie zdołaliśmy wykazać części istotnych atutów, które mogły być premiowane punktami rankingowymi. Pod koniec 2019 roku powołano Zespół ds. Rankingów, który poddał analizie dotychczasowe działania w tym zakresie, usprawnił proces zbierania danych oraz przygotował rekomendacje dla udziału w rankingach międzynarodowych i starania się o akredytacje środowiskowe kierunkowe i instytucjonalne. Konieczne jest zapewne zintensyfikowanie działań w obszarach, które brane są szczególnie pod uwagę w różnorodnych rankingach – tak, aby nasza pozycja dorównywała naszym ambicjom. Służyć temu powinno przygotowanie operacyjnego programu w tym zakresie, umożliwiające systemowe podejście.

Z powyższej analizy wynika zatem, iż Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie ma ogromny potencjał do podtrzymania marki własnej, a nawet jej rozwoju, który może doprowadzić do tego, że **uczelnia ta będzie postrzegana jako profesjonalna, dynamiczna i innowacyjna**. Istotnym czynnikiem kształtującym markę UEK jest integracja jej funkcjonalnych strategii oraz

skoordynowanie funkcji komunikowania działalności i osiągnięć w otoczeniu społecznym i instytucjonalnym, krajowym i zagranicznym.

NOWOCZESNY KAMPUS

Dla wielu **Kampus Uniwersytetu Ekonomicznego** w Krakowie ma charakter unikatowy – zwarty, zabytkowy, z dużą ilością zieleni. Jednak należy zwrócić uwagę, że **wymaga on sporych nakładów na modernizację i dostosowanie do współczesnych standardów**, tworzonych z myślą o nowoczesnych uniwersytetach. Na terenie kampusu planowane jest wybudowanie nowoczesnego budynku dydaktyczno-administracyjnego. Realizacja tej inwestycji rozwiąże wiele naszych problemów lokalowych, jednak nie rozwiąże ich wszystkich. Niezbędne są działania służące poprawie atrakcyjności przestrzennej naszego kampusu oraz lepszemu dopasowaniu funkcji obiektów do naszych zmieniających się potrzeb. Niezbędnym czynnikiem rzutującym na jakość kształcenia jest nowoczesna infrastruktura dydaktyczna, czyli: sale, sprzęt, wyposażenie, miejsca do spędzania wolnego czasu itp., stwarzające dogodne warunki do prowadzenia zajęć w elastycznych i zróżnicowanych formach, pracy indywidualnej i zespołowej oraz do wypoczynku.

Dużo uwagi należy poświęcić rozwojowi Biblioteki, której działalność ma wpływ na wiele wymiarów funkcjonowania naszego Uniwersytetu, a w szczególności tak newralgicznych, jak badania naukowe, dydaktyka oraz ewaluacja Uczelni. W życiu każdej społeczności akademickiej Biblioteka jest miejscem szczególnym, której funkcje na współczesnych kampusach wykraczają poza proste udostępnianie księgozbioru.

Nasza Uczelnia wymaga także dalszej informatyzacji, której zasadniczym celem powinno być stworzenie zintegrowanego rozwiązania obejmującego swoim zasięgiem wszystkie sfery funkcjonowania Uniwersytetu, a więc: działalność dydaktyczną, badawczą, wdrożeniową oraz zarządzanie Uczelnią. Mimo postępu, jaki się dokonał na przestrzeni ostatnich lat, nadal pozostaje wiele nowych rozwiązań, które powinniśmy wprowadzić, jak i dokonać licznych udoskonaleń w istniejących systemach wspomagających funkcjonowanie Uczelni.

Dla osiągnięcia najwyższej skuteczności w zakresie budowania relacji konieczna jest skuteczna komunikacja wewnętrzna i z pewnością jest to sfera, którą, z wykorzystaniem obecnych doświadczeń, trzeba mocno rozwijać. W ostatnich latach powstały ważne przyczółki – wdrażamy system USOS, intensywnie wykorzystujemy, szczególnie ostatnio, elektroniczne kanały komunikacji, ale z pewnością tak duża organizacja nie może działać sprawnie bez zintegrowanego systemu informatycznego. Jest to zadanie, które powinno zostać podjęte w trybie natychmiastowym. Nowa strona internetowa Uczelni, strony kolegiów, aktywność w mediach społecznościowych – to ważne działania przekierowujące nas na nowe tory. Dzisiejsze starania, dające podwaliny dla dalszych prac, muszą zostać zintegrowane i oparte na precyzyjnym planie wdrożeniowym.

FINANSOWA STABILIZACJA

Podstawowym elementem rozwoju każdej instytucji są zasoby finansowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie jako uczelnia publiczna bazuje w swej działalności na środkach pozyskiwanych z budżetu państwa, jednak **kluczowy staje się sposób gospodarowania nimi, jak również skala pozyskanych środków ze źródeł zewnętrznych.**

UEK, po przejściowych problemach finansowych w latach 2016-2017, odzyskał tymczasowo stabilność finansową, jednak brak jest w jej planowaniu stabilizacji długoterminowej, pozwalającej na zapewnienie odpowiedniego zabezpieczenia w czasach trudnych. Dodatkowo, w obliczu pilnych potrzeb inwestycyjnych Uczelni, konieczne jest nowe podejście do planowania finansowego i zarządzania dostępnymi zasobami.

W kontekście planowanych działań inwestycyjnych Uczelnia posiada (stan na 30 września 2020 r.) zasoby finansowe w postaci dwóch emisji obligacji zerokuponowych (1 emisja na kwocie 27 mln zł, 1 emisja na kwotę 90 mln zł), jak również zgromadzone środki własne na cele inwestycyjne w kwocie 20 mln zł – łącznie 137 mln zł. Zasoby te pozwalają na rozpoczęcie prac inwestycyjnych, jednak konieczne jest pozyskanie kolejnych środków w kwocie ok. 80 mln zł.

Istotnym problemem, przed którym stoi Uczelnia, są niskie wynagrodzenia sporej grupy pracowników administracyjnych UEK. Konieczne jest podjęcie działań zmierzających do szybkiej poprawy sytuacji. Do spraw problemowych w tym zakresie należy także zaliczyć brak nowoczesnego systemu motywacyjnego w zakresie wynagrodzeń. Ewentualne zmiany w tym zakresie winny być rezultatem szerokich uzgodnień z włączeniem wszystkich interesariuszy.

WIZJA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie będzie w 2024 r.:

- miejscem wiodących badań interdyscyplinarnych, w którym dydaktyka i metody badawcze stanowią punkt odniesienia dla naukowców w kraju i za granicą,
- silnym, nowoczesnym i znaczącym ośrodkiem dydaktycznym,
- wiodącą uczelnią w Europie Środkowo-Wschodniej, z powodzeniem dorównującą silnym ośrodkom akademickim i badawczym w skali światowej,
- instytucją, która wspiera rozwój gospodarczy, społeczny i kulturowy Krakowa, Małopolski i Polski, która jednocześnie liczy się w skali europejskiej.

MISJA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie dąży do synergii wysokiej jakości działalności badawczej, nowoczesnego kształcenia studentów, doktorantów i słuchaczy oraz realnego wpływu na otoczenie zewnętrzne, stając się przykładem nowoczesnego uniwersytetu w wymiarze krajowym i zagranicznym. Uniwersytet ukierunkowany jest na zrównoważony rozwój, pielęgnuje tolerancję, otwartość, różnorodność i kulturę innowacyjności.

CEL STRATEGICZNY

Celem strategicznym Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jest systematyczne wzmacnianie akademickiego statusu uczelni prowadzącej wysokiej jakości kształcenie oraz osiągnięcie znaczącej pozycji w kraju i za granicą.

KARTA PROGRAMU KLUCZOWEGO NR 1

1. NAZWA

DOSKONAŁOŚĆ NAUKOWA

2. CELE

a. GŁÓWNY

- Wzmocnienie potencjału naukowego uczelni

b. SZCZEGÓŁOWE

- Wspieranie karier naukowych pracowników
- Podnoszenie kompetencji badawczych pracowników
- Rozwój międzynarodowej współpracy badawczej
- Rozwój badań interdyscyplinarnych
- Informatyzacja działalności naukowo-badawczej i wdrożeniowej
- Podniesienie poziomu infrastruktury badawczej
- Rozwój czasopism i wydawnictw w UEK

3. PION ODPOWIEDZIALNY

Prorektor ds. Nauki

4. PLANOWANE DZIAŁANIA

- 1) Skonstruowanie obiektywnego, jednolitego i spójnego systemu oceny dorobku naukowego – wspólnego dla procedur oceny pracowniczej, konkursów dotyczących grantów oraz wynagradzania i nagradzania pracowników.
- 2) Opracowanie obiektywnego systemu oceny i finansowania jednostek organizacyjnych zajmujących się działalnością badawczą (kolegia, katedry, centra), czasopism, centrów badawczych.
- 3) Stworzenie dogodnych warunków organizacyjnych, prawnych i finansowych zapewniających ciągły rozwój kompetencji badawczych pracowników i doktorantów i dynamiczne pomnażanie dorobku naukowego.
- 4) Osiągnięcie oceny umożliwiającej uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia doktora w zakresie nauk prawnych.
- 5) Podnoszenie jakości postępowań zmierzających do nadania stopnia doktora i doktora habilitowanego.
- 6) Osiągnięcie oceny umożliwiającej uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia doktora habilitowanego w zakresie nauk prawnych, geografii społeczno-ekonomicznej i gospodarki przestrzennej.
- 7) Wprowadzenie rozwiązań mających przyczynić się do istotnego rozwoju umiędzynarodowienia działalności badawczej i publikacyjnej.
- 8) Wprowadzenie rozwiązań projakościowych zapewniających wysoki poziom badań i nagradzanie pracowników i doktorantów adekwatnie do osiągnięć naukowych.

- 9) Przygotowanie i wdrożenie polityki rozwoju czasopism i wydawnictw UEK.
- 10) Dalsze umiędzynarodowienie kształcenia doktorantów.
- 11) Prowadzenie działań podnoszących kompetencje badawcze pracowników i doktorantów.
- 12) Rozwój interdyscyplinarności w działalności badawczej.
- 13) Zapewnienie właściwej infrastruktury badawczej i wypracowanie metod jej finansowania.
- 14) Wprowadzenie systemu elastycznego finansowania badań pilotażowych.
- 15) Powstanie zespołów do analizy nowych trendów w poszczególnych dyscyplinach.

5. EFEKTY REALIZACJI

- Zwiększenie liczby publikacji:
 - mających przynajmniej 70 punktów,
 - indeksowanych w światowych bazach bibliograficznych,
 - publikowanych w czasopismach posiadających *impact factor*
- Zwiększenie liczby pracowników posiadających publikacje określone w punkcie wcześniejszym
- Ocena na podstawie analizy dorobku wśród pracowników badawczych i badawczo-dydaktycznych
- Zwiększenie funduszy na badania pozyskanych ze źródeł zewnętrznych w drodze konkursowej oraz zwiększenie liczby pracowników uczestniczących w tego typu badaniach
- Zwiększenie liczby publikacji przygotowanych we współautorstwie z zagranicznymi współautorami
- Zwiększenie funduszy na badania pozyskanych ze środków zagranicznych i zwiększenie liczby osób uczestniczących w tego typu badaniach
- Zwiększenie efektywności środków własnych wydatkowanych na działalność badawczą
- Wzmocnienie skuteczności i efektywności kształcenia doktorantów (w tym obcokrajowców i doktorantów samodzielnie finansujących kształcenie)
- Wzmocnienie aktywności publikacyjnej doktorantów
- Zwiększenie aktywności pracowników w zakresie uzyskiwanych stopni naukowych i tytułu naukowego
- Podniesienie pozycji czasopism uczelnianych na podstawie mierników wyznaczanych przez Web of Science i Scopus
- Wprowadzenie systemu finansowania i oceny efektywności nakładów na infrastrukturę badawczą i zasoby biblioteczne
- Wzrost liczby uprawnień do nadawania stopnia doktora i doktora habilitowanego

6. CZYNNIKI RYZYKA

Wewnętrzne

- Zachowawcze i konserwatywne postawy pracownicze
- Niewystarczające kompetencje badawcze pracowników
- Lęk i opór pracowników przed zmianami
- Zróżnicowanie indywidualnych motywacji pracowników
- Niewystarczające możliwości finansowe

Zewnętrzne

- System prawny obowiązujący w sferze szkolnictwa wyższego i nauki
- Wysokie koszty prowadzenia działalności naukowej

KARTA PROGRAMU KLUCZOWEGO NR 2

1. NAZWA

WYSOKIEJ JAKOŚCI KSZTAŁCENIE

2. CELE

a. GŁÓWNY

- Wdrożenie nowoczesnego modelu kształcenia

b. SZCZEGÓŁOWE

- Implementacja nowoczesnych programów kształcenia, odpowiadających na potrzeby współczesnych pracodawców – zarówno o profilu ogólnoakademickim, jak i praktycznym
- Rozwój kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich UEK
- Wdrożenie systemu wsparcia dydaktycznego dla studentów i doktorantów
- Dbłość o wysoki poziom kształcenia językowego, poprzez stałe podnoszenie kompetencji językowych studentów i wykładowców
- Umieździarnodowienie kształcenia
- Informatyzacja działalności dydaktycznej
- Doskonalenie i upowszechnienie form kształcenia ustawicznego
- Pielęgnowanie samorządności studenckiej
- Wsparcie psychologiczne studentów
- Dbłość o kształtowanie właściwych postaw studentów

3. PION ODPOWIEDZIALNY

Prorektor ds. Kształcenia i Studentów

4. PLANOWANE DZIAŁANIA I SZCZEGÓŁOWE ZADANIA

- 1) Zreformowanie programów kształcenia uwzględniając kompetencje przyszłości i kształcenie zdalne oraz wyraźniejsze rozróżnienie programów między I i II stopniem.
- 2) Stopniowy wzrost liczby studentów.
- 3) Sukcesywne obniżanie wielkości grup wykładowych, ćwiczeniowych (nie więcej niż 20 osób), językowych i laboratoryjnych (nie więcej niż 15 osób).
- 4) Uzyskanie krajowych i międzynarodowych akredytacji i certyfikacji dla Uczelni i kierunków studiów.
- 5) Wzrost wykorzystania wyników ankiet studenckich dla poprawy jakości kształcenia i satysfakcji studentów.
- 6) Przygotowanie szerokiej oferty przedmiotów do wyboru oraz czytelne reguły ich kształtowania w całej Uczelni (osiągnięcie w ciągu 3 lat poziomu 50% punktów ECTS w ramach przedmiotów do wyboru).

- 7) Poszerzanie oferty zajęć prowadzonych w języku angielskim (sukcesywne tworzenie nowej oferty).
- 8) Wyeksponowanie wymiaru praktycznego w programach studiów – atrakcyjne programy praktyk i płatnych staży studenckich.
- 9) Zwiększenie stopnia indywidualizacji procesu kształcenia (m.in. rozwój indywidualnych ścieżek edukacyjnych).
- 10) Uruchomienie mechanizmów przygotowania oferty nauki drugiego języka obcego na studiach drugiego stopnia.
- 11) Utworzenie szerokiej oferty certyfikowanych kursów językowych.
- 12) Zwiększenie liczby przedmiotów i wykładów gościnnych prowadzonych przez naukowców z uznanych polskich i zagranicznych ośrodków badawczych.
- 13) Wzmocnienie roli Parlamentu Studenckiego UEK w działaniach na rzecz poprawy jakości dydaktyki i obsługi studentów, w tym zagwarantowanie istotnej roli w przygotowywaniu programów studiów.
- 14) Utworzenie Funduszu Doskonałości Dydaktycznej UEK jako głównego źródła działań projakościowych w zakresie kształcenia.
- 15) Optymalizacja planów zajęć dydaktycznych, w tym nowy system zarządzania obciążeniami dydaktycznymi.
- 16) Przygotowanie i wdrożenie programów szkoleniowych oraz innych form wsparcia rozwoju kompetencji nauczycieli akademickich, w tym w zakresie stosowania innowacyjnych form kształcenia.
- 17) Przygotowanie efektywnego i projakościowego systemu projektowania i prowadzenia zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość.
- 18) Sformułowanie precyzyjnych zasad zarządzania i rozliczania pensum dydaktycznego.
- 19) Utworzenie corocznej nagrody za doskonałość w uczeniu i nauczaniu – Wykładowca Roku.
- 20) Utworzenie Funduszu Doktorantów UEK – podnoszenie kompetencji badawczo-dydaktycznych doktorantów.
- 21) Stałe poprawa warunków kształcenia osób z niepełnosprawnościami oraz wzmacnianie kadrowe, lokalowe i finansowe BON.
- 22) Wzmocnienie zakresu i formy wsparcia psychologicznego studentów.

5. EFEKTY REALIZACJI

- Zdywersyfikowana, urynkowiona i konkurencyjna oferta dydaktyczna (przedmioty do wyboru, j. obce)
- Nowoczesne, perspektywne i innowacyjne programy kształcenia na studiach I, II stopnia i jednolitych studiów magisterskich
- Wzrost roli indywidualnych ścieżek kształcenia
- Wzrost roli innowacyjnych metod kształcenia
- Osiągnięcie wysokich standardów w zakresie kształcenia na odległość
- Wzrost liczby studentów zagranicznych
- Wzrost liczby przedmiotów i wykładów gościnnych prowadzonych przez naukowców z uznanych polskich i zagranicznych ośrodków badawczych
- Rozwój uczelnianych (kolegialnych, instytutowych) programów praktyk i płatnych staży studenckich

- Wdrożenie uczelnianych standardów zrównoważonego zarządzania, planowania i rozliczania pensum dydaktycznego
- Wzrost roli studenckich ocen jakości kształcenia
- Wprowadzenie proefektywnościowego systemu motywacyjnego w działalności dydaktycznej (np. coroczna Nagroda Wykładowca Roku)
- Poprawa warunków kształcenia osób z niepełnosprawnościami
- Systematyczne wspieranie rozwoju samorządności studenckiej

6. CZYNNIKI RYZYKA

Wewnętrzne

- Postawa kierownictw jednostek organizacyjnych (kolegiów, instytutów, katedr)
- Brak gotowości pracowników do zmian i innowacji
- Kompetencje dydaktyczne pracowników
- Niewystarczające możliwości finansowe
- Mechanizmy zrównoważonego zarządzania potencjałem dydaktycznym Uczelni i Instytutów

Zewnętrzne

- Przepisy i procedury legislacyjne w szkolnictwie wyższym i nauce
- Krajowy – regionalny i lokalny oraz zagraniczny rynek kształcenia akademickiego
- Gotowość oraz uwarunkowania krajowej i zagranicznej współpracy dydaktycznej
- Ceny elementów wyposażenia i koszty usług w zakresie infrastruktury dydaktycznej

KARTA PROGRAMU KLUCZOWEGO NR 3

1. NAZWA

AKTYWNY I ODPOWIEDZIALNY UEK

2. CELE

a. GŁÓWNY

- Budowa stabilnej pozycji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jako ważnego centrum kształtowania opinii i budowy relacji zewnętrznych

b. SZCZEGÓŁOWE

- Budowa relacji z podmiotami gospodarczymi, administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi oraz z absolwentami, które powinny materializować się w formule projektów badawczych, eksperckich i usług doradczych, uruchamianych wspólnych programach dydaktycznych czy stypendialnych
- Współorganizowanie wydarzeń popularyzujących edukację ekonomiczną
- Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania dla działalności Uniwersytetu, w tym tworzenie funduszy przeznaczonych na rozwój badań naukowych
- Zwiększenie poczucia wspólnotowości Społeczności UEK prowadzące do współpracy, wymiany informacji, doświadczeń i dzielenia się wiedzą
- Uruchomienie mechanizmów wewnętrznej koordynacji działań na poziomie poszczególnych szczebli zarządzania Uniwersytetem
- Wykorzystanie potencjału absolwentów UEK, którzy mogą być zarówno ambasadorami Uczelni, jak i adresatami działań partnerskich
- Zwiększenie skutecznego przepływu oraz zarządzania informacjami w Uniwersytecie jako koniecznego warunku skutecznych działań relacyjnych
- Integrowanie działalności w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym z działaniami marketingowymi Uczelni
- Budowa systemu elastycznych i szybko reagujących zróżnicowanych zespołów złożonych z pracowników Uczelni, reprezentantów podmiotów gospodarczych, administracji publicznej i otoczenia społecznego (w tym absolwentów Uczelni), których efektem będzie opracowanie dopasowanej do potrzeb gospodarki i społeczeństwa oferty dydaktycznej, formułowanie nowych tematów badawczych, profilowanie praktyk studenckich wychodzących naprzeciw realnym potrzebom
- Upowszechnienie idei „zielonego uniwersytetu”
- Rozwój sportu w UEK

3. PION ODPOWIEDZIALNY

Prorektor ds. Projektów i Współpracy

4. PLANOWANE DZIAŁANIA I SZCZEGÓŁOWE ZADANIA

- 1) Intensyfikacja współpracy z absolwentami i organizacjami absolwenckimi, w tym uruchomienie funduszu typu *endowment fund* w oparciu o wsparcie finansowe środowiska Absolwentów), w tym zwiększenie identyfikacji absolwentów z Uczelnią.
- 2) Wzmocnienie współpracy z biznesem poprzez budowę profesjonalnych i partnerskich relacji.
- 3) Zaangażowanie Uczelni w projekty użyteczne dla przedsiębiorstw, administracji i społeczności lokalnych.
- 4) Utworzenie „Bazy Współpracy” i zbudowanie jednolitej oferty współpracy komercyjnej
- 5) Powołanie koordynatorów ds. współpracy z biznesem w kolegiach.
- 6) Prace dyplomowe przygotowywane na zlecenie podmiotów zewnętrznych (Projekt ogólnouczelniany „Prace zamawiane”).
- 7) Stworzenie korzystnego systemu realizacji prac eksperckich z afiliacją UEK.
- 8) Efektywne wykorzystanie spółki celowej UEK.
- 9) Utworzenie kapitałowego Funduszu Rozwoju Badań Aplikacyjnych w UEK - stymulowanie współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi, społecznymi i publicznymi (budżet roczny 1 mln zł).
- 10) Udoskonalenie kształcenia ustawicznego — rozwój studiów podyplomowych oraz kursów i szkoleń w powiązaniu ze stałym monitoringiem trendów rynkowych i potrzeb pracodawców i pracowników.
- 11) Promowanie kształcenia przez całe życie w formule Uniwersytetu Dziecięcego, klas patronackich w szkołach średnich i Uniwersytetu Trzeciego Wieku.
- 12) Organizowanie kongresów o znaczeniu międzynarodowym i globalnym.
- 13) Popularyzowanie i wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności Uniwersytetu – wdrożenie Programu „UEK Odpowiedzialny”.
- 14) Wdrożenie planu rozwoju UEK w kierunku „zielonego uniwersytetu”.
- 15) Organizowanie ważnych wydarzeń sportowych.
- 16) Rozwój oferty kulturalnej i sportowej dla pracowników UEK.
- 17) Rozwój sportu poprzez wzbogacenie oferty zajęć i wydarzeń sportowo – rekreacyjnych dla społeczności akademickiej

5. EFEKTY REALIZACJI

- Wprowadzenie systemu zintegrowanego zarządzania współpracą Uczelni z biznesem
- Rynkowa i systematycznie aktualizowana modułowa oferta przedsięwzięć badawczo-usługowych, doradczych i wdrożeniowych Uczelni
- Utworzenie *endowment fund*
- Rozwój Funduszu Rozwoju Badań Aplikacyjnych w UEK
- Stabilizacja funkcjonowania spółki celowej UEK
- Wzrost liczby i wzrost przychodów z projektów badawczo-usługowych dla praktyki gospodarczej (przedsiębiorstw, administracji i społeczności lokalnych)
- Wzrost liczby prac dyplomowych realizowanych w ramach projektu ogólnouczelnianego „Prace zamawiane”
- Wzrost liczby i wzrost przychodów z tytułu dedykowanych form kształcenia (studia podyplomowe, kursy i szkolenia)

- Wzrost liczby organizowanych krajowych i zagranicznych kongresów, konferencji i wydarzeń
- Uruchomienie cyklicznie wydawanego uczelnianego czasopisma kierowanego do absolwentów

6. CZYNNIKI RYZYKA

Wewnętrzne

- Potencjał i zdolność Uczelni do instytucjonalnej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
- Motywacje kierownictw i pracowników jednostek organizacyjnych (kolegiów, instytutów, katedr)
- Kompetencje kierownictw i pracowników jednostek organizacyjnych (kolegiów, instytutów, katedr)
- Mechanizmy zarządzania potencjałem eksperckim Uczelni i Instytutów
- Niewystarczające zasoby finansowe

Zewnętrzne

- Formalno-prawne uwarunkowania instytucjonalnej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
- Krajowy, regionalny i lokalny rynek doradztwa ekonomicznego
- Gotowość potencjalnych interesariuszy do współpracy instytucjonalnej

KARTA PROGRAMU KLUCZOWEGO NR 4

1. NAZWA

NOWOCZESNY PRACODAWCA

2. CELE

a. GŁÓWNY

- Wzmocnienie pozycji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie jako dobrego pracodawcy dbającego o dobrostan swoich pracowników

b. SZCZEGÓŁOWE

- Modernizacja systemów wynagradzania i motywacji pracowników
- Wdrożenie systemu doskonalenia zawodowego dla wszystkich grup pracowniczych
- Zwiększenie efektywności pracy poszczególnych jednostek organizacyjnych
- Zwiększenie efektywności działań Uczelni dzięki właściwej komunikacji i dbałości o sferę regulacyjną

3. PION ODPOWIEDZIALNY

Dyrektor Kancelarii Rektora

4. PLANOWANE DZIAŁANIA I SZCZEGÓŁOWE ZADANIA

- 1) Opracowanie systemu podnoszenia kwalifikacji kadr administracji – różne formy kształcenia ustawicznego (finansowanie szkoleń i certyfikatów).
- 2) Stworzenie systemu mobilizującego pracowników jednostek administracji do uczestnictwa w krajowych i międzynarodowych sieciach wymiany wiedzy zawodowej.
- 3) Powiązanie ścieżki rozwoju pracowników z rozwojem Uczelni.
- 4) Wzmocnienie roli osób zajmujących stanowiska kierownicze i kompetencji kadry menedżerskiej.
- 5) Uczestnictwo pracowników w procesach zarządzania, delegowanie uprawnień w ramach procesu stopniowej decentralizacji.
- 6) Stworzenie przejrzystej struktury uczelni, czytelne więzi i niski poziom biurokratyzacji.
- 7) Dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych warunków działania Uczelni.
- 8) Uporządkowanie sfery regulacyjnej Uczelni (w tym przystępne, czytelne formy komunikowania prawa wewnętrznego).
- 9) Popularyzacja konkursów na stanowiska kierownicze.
- 10) Optymalizacja procesów wewnętrznych w celu ograniczenia biurokratycznych mechanizmów przy jednoczesnym zwiększaniu efektywności.
- 11) Ustabilizowanie zatrudnienia i płac – czteroletni plan podnoszenia wynagrodzeń, likwidacja niskich płac.
- 12) Wypracowanie ze związkami zawodowymi rzeczywistego systemu motywacyjnego opartego na systemie premiowania.
- 13) Ułatwienie dostępu do oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej dla pracowników – wdrożenie stałego programu (cyklu wydarzeń).

5. EFEKTY REALIZACJI

- Wprowadzenie zrationalizowanego i zobiektywizowanego systemu wynagrodzeń pracowniczych
- Racjonalizacja polityki kadrowej, powiązanej z rozwojem zawodowym pracowników w działalności naukowo-badawczej, dydaktycznej i administracyjnej
- Wzrost poziomu kompetencji i rangi kadry menedżerskiej
- Wzrost motywacji, odpowiedzialności i efektywności pracy pracowników i jednostek organizacyjnych
- Stabilny poziom zatrudnienia i płac
- Skrócone cykle wystandaryzowanych kluczowych procedur organizacyjnych w poszczególnych sferach działalności Uczelni,
- Wzrost udziału pracowników w procesach zarządzania, wzrost zakresu delegowania uprawnień (w ramach procesu decentralizacji)
- Wzrost liczby i zasięgu różnych form podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników
- Wzrost poziomu dostępności oferty kulturalnej, sportowej i rekreacyjnej dla pracowników

6. CZYNNIKI RYZYKA

Wewnętrzne

- Potrzeby, oczekiwania i kompetencje pracowników
- Postawa kierownictwa jednostek organizacyjnych
- Gotowość pracowników i organizacji związkowych do zmian i innowacji
- Ugruntowane mechanizmy zarządzania potencjałem ludzkim i wynagrodzeniami w Uczelni
- Niewystarczające zasoby finansowe

Zewnętrzne

- Formalno-prawne uwarunkowania funkcjonowania Uczelni
- Polityka państwa
- Finanse publiczne
- Regionalny i lokalny rynek pracy

KARTA PROGRAMU KLUCZOWEGO NR 5

1. NAZWA

SILNA MARKA

2. CELE

a. GŁÓWNY

- Wzmocnienie marki Uniwersytetu Ekonomicznego prowadzące do szerokiej rozpoznawalności i uznania w kraju i za granicą

b. SZCZEGÓŁOWE

- Włączenie wszystkich interesariuszy wewnętrznych w proces budowy marki UEK
- Budowa spójności społeczności UEK poprzez konsekwentnie realizowane działania wewnętrzne z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi komunikacji
- Wzmocnienie identyfikacji wszystkich pracowników, studentów i doktorantów z Uniwersytetem
- Organizowanie i koordynowanie projektów: Uniwersytet Dziecięcy, Uniwersytet Trzeciego Wieku, szkoły partnerskie, Sztuka w UEK, itp. jako elementów kształtowania wizerunku, pozycji i marki UEK
- Zwiększenie rozpoznawalności UEK poprzez poprawę pozycji Uczelni w rankingach, promocję działań wyróżniających Uczelnię (w tym sportowych i kulturalnych) oraz spójny przekaz marketingowy i wizerunkowy

3. PION ODPOWIEDZIALNY

Dyrektor Departamentu Marki i Komunikacji

4. PLANOWANE DZIAŁANIA I SZCZEGÓŁOWE ZADANIA

- 1) Zacieśnienie współpracy z organizacjami studenckimi i doktoranckimi (w tym przygotowanie Dni Organizacji Studenckich).
- 2) Budowanie Marki UEK na zasadzie zaufania, transparentności i współpracy.
- 3) Dbanie o spójność i integrację środowiska UEK (spotkania okolicznościowe, oferta dla emerytowanych pracowników, pamięć o zmarłych pracownikach).
- 4) Zwiększanie poczucie dumy i satysfakcji z bycia członkiem społeczności akademickiej UEK (spójna polityka komunikacyjna).
- 5) Stworzenie Rady Mentorów UEK – włączenie emerytowanych pracowników akademickich i administracyjnych w działania realizowane przez Uczelnię.
- 6) Wykorzystanie potencjału Uniwersytetu poprzez doradztwo dla Miasta Krakowa i Województwa Małopolskiego.
- 7) Przeciwdziałanie hejtowi i czarnemu PR-owi.
- 8) Zwiększenie aktywności UEK w mediach społecznościowych, uruchomienie kanału popularnonaukowego UEK na YouTube.

- 9) Poprawa pozycji UEK w rankingach szkół wyższych („Lider wśród najlepszych uczelni ekonomicznych w Polsce”).
- 10) Unowocześnienie promocji i polityki informacyjnej w Krakowie, w kraju i za granicą (Strategia „Marka UEK”). Promowanie aktywności publicznej, społecznej i medialnej.
- 11) Realizacja projektów wzmacniających pozycję i markę Uniwersytetu.

5. EFEKTY REALIZACJI

- Wzrost rozpoznawalności i prestiżu Uniwersytetu Ekonomicznego w kraju i za granicą
- Wysoka pozycja Uczelni w rankingach
- Wzrost aktywności Uczelni w mediach lokalnych i ogólnokrajowych
- Wzrost aktywności publicznej, społecznej i medialnej pracowników,
- Wzrost aktywności w zakresie upowszechniania społecznej odpowiedzialności Uniwersytetu
- Wzrost liczby inicjatyw i przedsięwzięć na rzecz integracji środowiska UEK

6. CZYNNIKI RYZYKA

Wewnętrzne

- Strategia, formy i mechanizmy promocji i polityki informacyjnej
- Instrumentalizacja systemu promocji i kształtowania marki Uczelni
- Kompetencje i zaangażowanie pracowników
- Zasoby finansowe

Zewnętrzne

- Gotowość, potencjał i zaangażowanie interesariuszy
- Formalno-prawne i organizacyjno-ekonomiczne uwarunkowania współpracy z otoczeniem instytucjonalnym

KARTA PROGRAMU KLUCZOWEGO NR 6

1. NAZWA

NOWOCZESNY KAMPUS

2. CELE

a. GŁÓWNY

- Zapewnienie najlepszej infrastruktury Uniwersytetu dla osiągnięcia celów rozwojowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

b. SZCZEGÓŁOWE

- Realizacja potrzeb lokalowych pracowników, studentów i doktorantów z wykorzystaniem alokacji istniejących zasobów oraz realizację logicznie zaplanowanych działań inwestycyjnych
- Wzmocnienie sprawności obsługi administracyjnej studentów i pracowników poprzez właściwą alokację zasobów materialnych
- Wzmocnienie jakości zarządzania poprzez włączanie wszystkich interesariuszy w procesy decyzyjne oraz stałe monitorowanie i ewaluację planów zarządczych
- Wzmocnienie rozwoju Uniwersytetu poprzez identyfikację szans rozwojowych i ich wykorzystanie dla osiągnięcia celów strategicznych

3. PION ODPOWIEDZIALNY

Dyrektor Departamentu Zasobów i Rozwoju

4. PLANOWANE DZIAŁANIA I SZCZEGÓŁOWE ZADANIA

- 1) Opracowanie wieloletniego planu zagospodarowania Kampusu UEK.
- 2) Optymalizacja wykorzystania pomieszczeń i przestrzeni na terenie Kampusu UEK.
- 3) Budowa Centrum Obsługi Studentów.
- 4) Modernizacja Biblioteki UEK.
- 5) Rozpoczęcie budowy nowego budynku dydaktyczno-administracyjnego.
- 6) Stopniowe przekształcanie Kampusu UEK w kierunku „zielonego kampusu”.
- 7) Przygotowanie rozwiązań przestrzennych umożliwiających aktywną współpracę jednostek i wspierających kreatywność (przestrzenie do pracy wspólnej)
- 8) Zwiększenie liczby pomieszczeń dla nauczycieli akademickich w obiektach na terenie kampusu.
- 9) Modernizacja sal dydaktycznych (w tym możliwość łatwej aranżacji na potrzeby bardziej interaktywnych form zajęć).
- 10) Relokacja katedr Instytutu Nauk o Jakości i Zarządzania Produktem zlokalizowanych przy ul. Sienkiewicza oraz przygotowanie koncepcji zagospodarowania budynków Sienkiewicza 4 i Sienkiewicza 5.
- 11) Wykorzystanie referendum z udziałem całej Społeczności UEK jako regułę podejmowania decyzji strategicznych.

- 12) Wprowadzenie zasad zarządzania przez cele i wyniki oraz procedur controllingu strategicznego i operacyjnego.
- 13) Utworzenie Centrum Polityk Publicznych.
- 14) Usprawnienie polityki zakupowej UEK

5. EFEKTY REALIZACJI

- Wzbogacenie infrastruktury Uczelni – zrealizowanie zaplanowanych inwestycji (Centrum Obsługi Studentów, budynek dydaktyczno-administracyjny, modernizacja Bibliotek UEK, Forum UEK)
- Wdrożenie programu „zielonego kampusu” UEK
- Optymalizacja alokacji jednostek organizacyjnych
- Optymalizacja liczby i zmodernizowanie sal dydaktycznych
- Zwiększenie liczby pomieszczeń dla pracowników i poprawa komfortu pracy
- Powołanie Centrum Polityk Publicznych
- Wdrożenie systemu controllingu strategicznego i operacyjnego
- Wdrożenie zarządzania przez cele i wyniki
- Częstsze przetargi zakupowe

6. CZYNNIKI RYZYKA

Wewnętrzne

- Nadzór budowlany i mechanizmy zarządzania procesami inwestycyjnymi
- Kompetencje i zaangażowanie kierownictwa i pracowników służb inwestycyjnych
- Postawa kierownictw jednostek organizacyjnych (kolegów, instytutów, katedr, departamentów, działów, sekcji, zespołów)
- Gotowość pracowników do zmian
- Zasoby finansowe

Zewnętrzne

- Polityka państwa w zakresie rozwoju infrastruktury szkół wyższych
- Ceny zaopatrzeniowe surowców i materiałów oraz wyposażenia
- Koszty robot budowlanych i usług sprzętowo-transportowych
- Rynek budowlany
- Wykonawcy przedsięwzięć inwestycyjnych

KARTA PROGRAMU KLUCZOWEGO NR 7

1. NAZWA

FINANSOWA STABILIZACJA

2. CELE

a. GŁÓWNY

- Zapewnienie stabilnych podstaw materialnych dla rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

b. SZCZEGÓŁOWE

- Zwiększenie poziomu finansowania działań Uczelni poprzez pozyskiwanie środków zewnętrznych
- Wzmocnienie jakości zarządzania Uczelnią w wyniku wdrożenia nowoczesnych procedur budżetowania i wydatkowania środków finansowych
- Zwiększenie efektywności działań zakupowych w wyniku odpowiednio zarządzanego systemu zamówień

3. PION ODPOWIEDZIALNY

Dyrektor Departamentu Finansów i Zamówień Publicznych

4. PLANOWANE DZIAŁANIA I SZCZEGÓŁOWE ZADANIA

- a. Utworzenie Funduszu celowego i stypendialnego, finansowanego przez podmioty zewnętrzne.
- b. Wprowadzenie systemu budżetowania zadaniowego oraz bieżącego monitoringu realizacji budżetu.
- c. Decentralizacja systemu zarządzania finansowego.
- d. Modernizacja systemu zamówień publicznych.

5. EFEKTY REALIZACJI

- Wdrożenie zdecentralizowanego systemu zarządzania finansowego
- Zapewnienie stabilnej płynności finansowej Uczelni
- Wprowadzenie efektywnych procedury budżetowania i wydatkowania środków finansowych
- Wzrost poziomu skuteczności pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych
- Wzrost zewnętrznych źródeł finansowania Funduszu celowego i stypendialnego
- Sprawnie działający system zamówień publicznych

6. CZYNNIKI RYZYKA

Wewnętrzne

- Postawa kierownictw jednostek organizacyjnych (kolegów, instytutów, katedr, departamentów, działów, sekcji, zespołów)
- Kompetencje i zaangażowanie kierownictwa i pracowników służb finansowo – księgowych i personalnych
- Gotowość pracowników i organizacji związkowych do zmian
- Zasoby finansowe

Zewnętrzne

- Polityka państwa w zakresie finansowania szkolnictwa wyższego oraz innych form aktywności akademickiej
- Formalno-prawne i ekonomiczno-finansowe uwarunkowania funkcjonowania uczelni wyższych
- Przepisy prawa
- Rynek pracy

KARTA PROGRAMU KLUCZOWEGO NR 8

1. NAZWA

CYFROWA UCZELNIA

2. CELE

a. GŁÓWNY

- Rozwój nowoczesnego Uniwersytetu z wykorzystaniem efektywnych i przyjaznych rozwiązań cyfrowych

b. SZCZEGÓŁOWE

- Zapewnienie sprawności realizacji wszystkich funkcji w codziennej pracy UEK dzięki wdrożeniu narzędzi i usług informatycznych
- Zwiększenie sprawności komunikacji wewnętrznej poprzez zastosowanie rozwiązań cyfrowych
- Podniesienie kompetencji pracowników, studentów i doktorantów w zakresie stosowania narzędzi cyfrowych
- Poprawa poziomu wyposażenia w urządzenia komputerowe i odpowiednie oprogramowanie dla zwiększenia sprawności działania Uniwersytetu
- Zwiększenie poziomu cyberbezpieczeństwa Uczelni

3. PION ODPOWIEDZIALNY

Dyrektor ds. Informatyzacji – Pełnomocnik Rektora

4. PLANOWANE DZIAŁANIA I SZCZEGÓŁOWE ZADANIA

1. Wdrożenie systemu zarządzania zasobami i usługami informatycznymi Uczelni.
2. Wdrożenie systemu elektronicznego obiegu dokumentów.
3. Zwiększenie obszaru zastosowania systemu USOS poprzez uruchamianie kolejnych modułów zapewniających pełną obsługę toku studiów wszystkich studentów (w tym wdrożenie aplikacji „mobilny USOS” oraz programu do zarządzania planami zajęć).
4. Udostępnienie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, usług i aplikacji online w ramach platformy Office 365 (w tym dostęp do pakietu biurowego instalowanego lokalnie) oraz unowocześnienie systemu poczty elektronicznej.
5. Przeprowadzenie szkoleń z wykorzystania usług platformy Office 365 przydatnych w pracy grupowej i komunikacji.
6. Zastosowanie usług na platformie Office 365 jako oficjalnego narzędzia do pracy grupowej oraz komunikacji wewnątrz Uczelni.
7. Wdrożenie mechanizmów systematycznego zwiększania poziomu bezpieczeństwa cyfrowego.
8. Opracowanie narzędzi do tworzenia i zarządzania stronami internetowymi wszystkich jednostek organizacyjnych Uczelni.
9. Opracowanie systemu gromadzenia i raportowania danych o osiągnięciach naukowych, dydaktycznych, organizacyjnych i zawodowych pracowników na potrzeby m.in. ewaluacji

Uczelni, akredytacji kierunków, oceny okresowej pracowników i określania ich ścieżki rozwoju zawodowego.

10. Modernizacja zaplecza sprzętowego i poprawa wydajności sieci bezprzewodowej na Uczelni (zwiększenie jej przepustowości i zasięgu).
11. Wdrożenie mechanizmów audytowych w zakresie bezpieczeństwa systemów informatycznych.

5. EFEKTY REALIZACJI

- Systemowe zarządzanie zasobami i usługami informatycznymi Uczelni
- System elektronicznego obiegu dokumentów wykorzystywany we wszystkich jednostkach Uczelni
- Wykorzystanie systemu USOS do obsługi całego toku studiów wszystkich kierunków
- Dostęp do nowoczesnych rozwiązań informatycznych (pakietu biurowego, aplikacji online, usług na platformie Office 365 oraz poczty elektronicznej) dla wszystkich pracowników, studentów i doktorantów
- Wzrost poziomu kompetencji informatycznych pracowników
- Aktualne strony internetowe wszystkich jednostek organizacyjnych Uczelni
- Aktualne informacje o osiągnięciach pracowników
- Wzrost wydajności sieci bezprzewodowej na Uczelni
- Zadowalający poziom dostępności urządzeń komputerowych we wszystkich jednostkach organizacyjnych Uczelni

6. CZYNNIKI RYZYKA

Wewnętrzne

- Kompetencje i zaangażowanie kierownictwa i pracowników służb informatycznych
- Dostępność pracowników służb informatycznych
- Kompetencje informatyczne pracowników, studentów i doktorantów
- Otwartość pracowników na zmiany
- Zasoby finansowe

Zewnętrzne

- Dostępność technologii, narzędzi i usług informatycznych
- Ceny technologii, narzędzi i usług informatycznych
- Wynagrodzenia w branży IT

SYSTEM WDRAŻANIA

Odpowiedzią na opisane wcześniej wyzwania w poszczególnych obszarach rozwoju strategicznego są Programy Kluczowe, obejmujące najważniejsze dla rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie zadania. Wybór zadań wynika ze zdiagnozowanych potrzeb, nie jest katalogiem zamkniętym, może być weryfikowany i uzupełniany. Programy Kluczowe skupiają się na zadaniach, których realizacja ma strategiczne znaczenie dla osiągnięcia założonych celów rozwojowych. Nie oznacza to jednak, że aktywność władz Uczelni winna być ograniczona jedynie do dbałości o te przedsięwzięcia – inne działania powinny być realizowane zgodnie z pojawiającymi się możliwościami, odpowiednimi przepisami i przy zachowaniu najwyższej dbałości i staranności.

Analiza najważniejszych przedsięwzięć dla osiągnięcia przyjętych celów strategicznych pozwoliła na wyselekcjonowanie 8 Programów Kluczowych, których **realizacja będzie starannie monitorowana i oceniana**.

Zakładany system wdrażania obejmuje następujące elementy:

1. Każde z wyszczególnionych w Programach Kluczowych zadań stanowi **oddzielny projekt**, za którego realizację odpowiedzialny jest **Koordynator Zadania**.
2. Wszystkie wdrażane zadania realizowane są zgodnie z **indywidualną matrycą projektu**.
3. Wzór matrycy projektu stanowi **Załącznik 1 do Strategii Rozwoju UEK**.
4. Za koordynację, nadzór merytoryczny i zarządczy oraz monitoring I stopnia poszczególnych zadań w ramach każdego z Programów Kluczowych odpowiada właściwy **Prorektor lub Dyrektor Departamentu**.
5. Monitoring bieżącej realizacji Programów Kluczowych prowadzony jest przez **Zespół ds. Koordynacji Strategii w Departamencie Zasobów i Rozwoju**.
6. Koordynacja, nadzór merytoryczny i zarządczy prac w zakresie całej Strategii UEK prowadzone są przez **Rrektora i Kolegium Rrektorskiego**.

SYSTEM MONITORINGU

Realizacja Strategii Rozwoju UEK jest zadaniem ciągłym, prowadzonym z zastosowaniem zatwierdzonego i transparentnego systemu monitorowania. Działania monitorujące odbywają się na czterech poziomach (przedstawionych poniżej) oraz dodatkowo – poprzez badanie satysfakcji w cyklu półrocznym i/lub rocznym (w zależności od badanej grupy).

Poziom	Zakres	Narzędzia	Odpowiedzialność	Częstotliwość
1	– bieżąca weryfikacja realizacji zadania na podstawie przyjętych wskaźników i zaplanowanych efektów realizacji – analiza terminowości, kompletności i skuteczności podejmowanych czynności – analiza wykonania pod kątem formalnym, finansowym, zarządczym – wnioskowanie o dokonanie korekt, zmian, uzupełnień	– analiza wskaźnikowa – analiza efektywności – analiza finansowa – analiza dokumentów	Koordinator Zadania	bieżąco
2	– okresowa analiza postępu realizacji poszczególnych zadań na podstawie raportów przygotowanych przez Koordynatorów Zadań – analiza koordynacji zadań w ramach Programu Kluczowego – analiza wniosków o dokonanie korekt, zmian, uzupełnień – monitoring finansowy	– analiza raportów – analiza wskaźnikowa – analiza finansowa	Prorektor/Dyrektor Departamentu	miesięcznie
3	– okresowa analiza postępu realizacji poszczególnych Programów Kluczowych na podstawie danych przekazanych przez poszczególne pionierzy realizacyjne – analiza zgodności wyników z założeniami i zapisami Strategii Rozwoju UEK – opiniowanie wniosków o dokonanie korekt, zmian, uzupełnień – monitoring finansowy realizacji Strategii UEK	– analiza raportów – analiza wskaźnikowa – analiza finansowa	Zespół ds. Koordynacji Strategii	kwartalnie

4	– okresowa analiza postępu realizacji Strategii Rozwoju UEK w oparciu o raport Zespołu ds. Koordynacji Strategii – ocena zgodności wyników z założeniami i zapisami Strategii Rozwoju UEK – podejmowanie decyzji w sprawie wniosków o dokonanie korekt, zmian, uzupełnień – nadzór nad finansowaniem Strategii UEK	– analiza raportów – analiza wskaźnikowa – analiza finansowa	Rektor i Kolegium Rektorskie	kwartalnie
---	---	--	------------------------------	------------

Załącznik 1 Matryca projektu

Program Kluczowy:			
Zadanie:			
Koordinator Zadania:			
Opis:			
Zakres:			
Cele:			
Rezultaty (wyrażone przez mierniki i wskaźniki realizacji):			
Harmonogram rzeczowo-finansowy			
Działanie	Czas realizacji	Koszt	Uwagi
Zatwierdzenie			
Prorektor/Dyrektor departamentu		Dyrektor Finansowy	