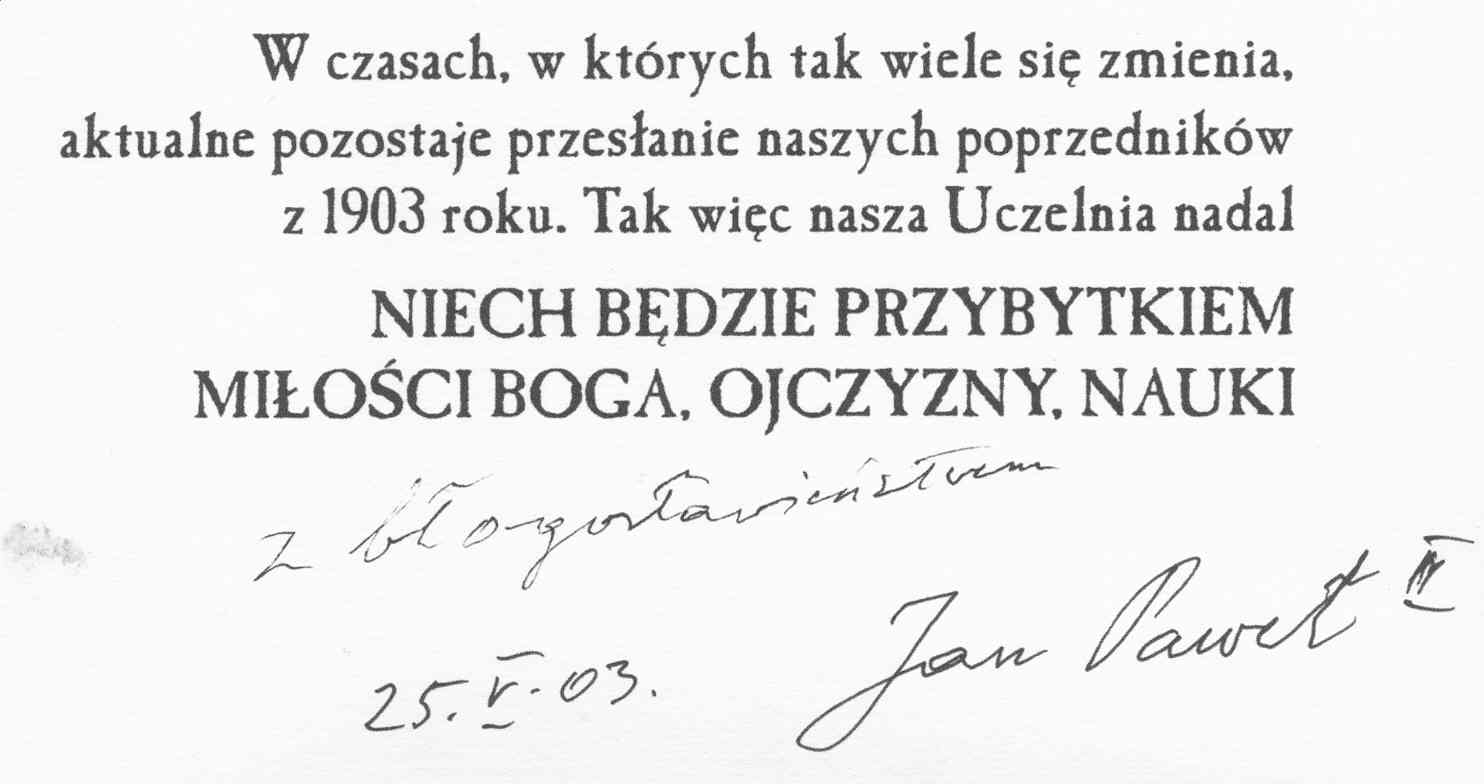


**S T R A T E G I A**

**Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie**

**na lata 2021-2025**

**Kraków, czerwiec 2021 roku**



1. **Misja Uczelni**

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie jest publiczną uczelnią akademicką, prowadzącą specjalistyczną działalność badawczą i edukacyjną, obejmującą sektory rolniczy, żywnościowy, leśny oraz ochrony i kształtowania środowiska, we wszystkich aspektach ich funkcjonowania, tj. przyrodniczym, technicznym, społecznym i ekonomicznym. Uczelnia rozwija i upowszechnia wiedzę, tworzy innowacje sprzyjające osiąganiu bezpieczeństwa żywnościowego i neutralności klimatycznej, podnoszące konkurencyjność gospodarki bazującej na materiał i procesach biologicznych, umożliwiające podejmowanie wyzwań społecznych i cywilizacyjnych.

Uniwersytet Rolniczy to Uczelnia o zasięgu europejskim, ciągle doskonaląca realizowane procesy, predystynowana do szczególnego oddziaływania na region Europy Centralnej. Potencjał Uczelni wykorzystywany jest w działalności badawczej i wdrożeniowej oraz dydaktycznej, opartej na współpracy z podmiotami gospodarczymi i społecznymi oraz jednostkami administracji państwowej i samorządowej, jak również ciągle rozwijanej współpracy międzynarodowej z wiodącymi ośrodkami akademickimi Unii Europejskiej i świata.

Z nazwy Rolniczy, Uniwersytet kształci kadry nie tylko dla potrzeb rolnictwa i leśnictwa ale całej gospodarki żywnościowej i sektora agrobiznesu, przywiązując szczególną uwagę do zdobywania wiedzy na bazie aktualnych osiągnięć naukowych, nabywania umiejętności w oparciu o wykorzystanie w procesie kształcenia najnowszych rozwiązań technicznych i technologii oraz kształtowania kompetencji społecznych z uwzględnieniem dynamiki, zmienności i różnorodności przemian cywilizacyjnych, umożliwiając absolwentom bycie kreatywnym i odpowiedzialnym członkiem społeczeństwa.

W swojej działalności czerpie z dziedzictwa i wielowiekowej tradycji Uniwersytetu Jagiellońskiego, w którym w 1890 roku rozpoczęto nauczanie rolnictwa na poziomie akademickim. Godnym do naśladowania intelektualnym wzorem dla naszej społeczności akademickiej jest patron Uniwersytetu Rolniczego – Hugo Kołłątaj, współpracownik Komisji Edukacji Narodowej, wielki reformator Akademii Krakowskiej i prekursor utworzenia Katedry Rolnictwa.

Nawiązując do tradycji, Uniwersytet Rolniczy wypełnia podstawowe zadanie rozwijania wiedzy, podnoszenia poziomu naukowego pracowników i kształcenia kadr naukowych oraz studentów z poszanowaniem wartości akademickich, w duchu odpowiedzialności za idee humanizmu, wolności, tolerancji, respektowania norm etycznych oraz kreowania postaw otwartości na ludzi, wiedzę i świat. Dbałość o zachowanie pamięci o naukowcach i nauczycielach, którzy przyczynili się do rozwoju Uniwersytetu Rolniczego, jest obowiązkiem współczesnych i przyszłych pokoleń pracowników, doktorantów i studentów Uczelni.

1. **Cele strategiczne**

Cele strategiczne Uczelni wynikają z celu nadrzędnego, którym jest rozwijanie potencjału badawczego i dydaktycznego oraz jego efektywne wykorzystanie, co wymaga ciągłego doskonalenia realizowanych procesów i oferty. Zasoby i oferta Uczelni jest w szczególności ukierunkowana na rozwiązywanie problemów szeroko pojętego sektora agrobiznesu i obszarów wiejskich, co znajduje swoje odzwierciedlenie w haśle „Z natURy najlepsi”.

Realizując cel nadrzędny Uczelnia, dzięki przyjęciu i realizacji Strategii HRS-4R URK, rozwija   
i doskonali ofertę współpracy badawczej w dostosowaniu do potrzeb dynamicznie rozwijającej się gospodarki i społeczeństwa oraz ofertę dydaktyczną w dostosowaniu do obecnych i prognozowanych zmian na rynku pracy. Oferta badawcza i dydaktyczna Uczelni umożliwia także podejmowanie wyzwań definiowanych przez instytucje i organizacje działających na rzecz ochrony środowiska oraz rozwoju społeczności lokalnych, krajowych i międzynarodowych.

W Uczelni priorytet stanowi działalność badawczo-rozwojowa (B+R), rozumiana jako działalność twórcza obejmująca badania naukowe i prace rozwojowe, podejmowana w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz wykorzystania tych zasobów do tworzenia nowych zastosowań. W ten sposób Uczelnia wypełnia rolę twórcy wiedzy i innowacji oraz dostarczyciela doskonałości.

Biorąc pod uwagę złożoność podejmowanych inicjatyw i zakres prowadzonej działalności, strategia Uczelni odnosi się do pięciu perspektyw, dla których określono czynniki sukcesu i strategie cząstkowe, miary i wskaźniki sukcesu oraz ryzyka. Za realizację strategii cząstkowych właściwych dla każdej z przyjętych perspektyw odpowiadają osoby pełniące w Uczelni funkcje kierownicze na poziomie zarządzania strategicznego.

1. **Perspektywa – nauka i innowacje**

**Osoba odpowiedzialna:** Prorektor ds. Nauki

Uczelnia jako wiodąca jednostka naukowa prowadząca badania interdyscyplinarne oraz rozwijająca wiedzę i wdrażająca rozwiązania oparte na wiedzy.

**Czynniki sukcesu:**

**A.1.** Wysoki poziom działalności naukowej

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Zwiększanie liczby i poziomu naukowego publikacji w czasopismach naukowych o najwyższych wskaźnikach bibliometrycznych * Zwiększanie skuteczności pozyskiwania środków na badania naukowe, w tym środków pozyskiwanych w konkursach międzynarodowych takich jak granty Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC) i projekty badawczo-innowacyjne oraz innowacyjne (typu IA oraz RIA) w programach ramowych badań i innowacji Unii Europejskiej oraz prestiżowych konkursach krajowych: Międzynarodowe Agendy Badawcze oraz Maestro Narodowego Centrum Nauki |

**A.2.** Reputacja oraz wysoki poziom jakości i oddziaływanie nauki

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Wzrost zaangażowania pracowników Uczelni w działalność prestiżowych gremiów naukowych i opiniodawczych * Zwiększanie skuteczności pozyskiwania środków na badania podstawowe i stosowane, realizowane we współpracy z podmiotami gospodarczymi * Wzrost aktywności pracowników Uczelni w transferze wiedzy do gospodarki |

**A.3.** Wysoki poziom komercjalizacji oraz wdrożeń będących wynikiem działalności B+R

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Doskonalenie akademickiego systemu wspierania innowacji i przedsiębiorczości * Dostosowanie oferty badawczej Uczelni do aktualnych potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego * Rozwój działalności B+R w ramach interdyscyplinarnych zespołów badawczych oferujących kompleksowe rozwiązania problemów podmiotów gospodarczych |

**Miary i wskaźniki sukcesu:**

1. Pozycja w uznanych rankingach międzynarodowych i krajowych – przynależność do grupy 1/3 najlepszych uczelni krajowych
2. Kategoria dyscyplin naukowych podlegających ewaluacji jakości działalności naukowej w Uczelni – co najmniej 1/3 dyscyplin w kategorii A

|  |  |
| --- | --- |
| Założenia: | * Prowadzenie badań w obszarach priorytetowych dla Uczelni, uwzględniających najnowsze trendy światowe w nauce i technice m.in. Rolnictwo 4.0 oraz Przemysł 4.0 * Zwiększanie udziału najlepszych krajowych i zagranicznych specjalistów w pracach naukowych prowadzonych na Uczelni * Zwiększenie liczby pracowników odbywających staże naukowe w nowoczesnych jednostkach badawczych * Wsparcie naukowców w budowaniu interdyscyplinarnych zespołów badawczych, zwłaszcza w obszarach priorytetowych dla Uczelni |
| Ryzyka: | * Ograniczenia w finansowaniu nauki i jej uzależnienie od sytuacji gospodarczej oraz politycznej * Ograniczenia możliwości rozwoju kadr naukowych wynikające m.in. ze zmniejszającej się liczby studentów * Drenaż kadry przez podmioty gospodarcze oferujące lepsze warunki pracy |

1. **Perspektywa – kształcenie**

**Osoba odpowiedzialna:** Prorektor ds. Kształcenia

Uczelnia kształcąca kadry o silnej pozycji na rynku pracy, posiadające wiedzę i umiejętności oraz kompetencje społeczne w pełni odpowiadające potrzebom rozwoju nowoczesnej gospodarki.

**Czynniki sukcesu:**

**B.1.** Wysoki poziom kształcenia

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Zwiększanie w procesie kształcenia udziału specjalistów zewnętrznych, w tym pochodzących z nowoczesnego przemysłu * Zwiększanie liczby staży i prac dyplomowych realizowanych we współpracy z partnerami strategicznymi |

**B.2.** Nowoczesny proces kształcenia dostosowany do szybko zmieniających się uwarunkowań i potrzeb otoczenia zewnętrznego

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Rozwój i unowocześnianie zaplecza oraz infrastruktury wykorzystywanej w procesie kształcenia oraz metod opartych na rozwiązaniach cyfrowych * Rozwój elastycznych programów studiów umożliwiających indywidualizację rozwoju kompetencji, opartych na analizie przypadku i pracy zespołowej * Zwiększanie udziału partnerów strategicznych w tworzeniu i aktualizacji programów studiów |

**B.3.** Efektywne relacje i współpraca z instytucjami prowadzącymi edukację w całym łańcuchu wartości

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Wypracowanie wysokiej pozycji Uczelni, jako ważnego ogniwa pośredniczącego w łańcuchu tworzenia wartości edukacyjnych * Rozwój studiów podyplomowych oraz innych form kształcenia specjalistycznego * Rozwój form upowszechniania wiedzy wśród społeczeństwa, w szczególności w na różnych poziomach kształcenia dzieci, młodzieży i dorosłych |

**Miary sukcesu:**

1. Skuteczność kształcenia mierzona wskaźnikiem sukcesu ukończenia studiów przez kandydatów przyjętych na te studia – osiągnięcie wskaźnika > 75%
2. Utrzymanie optymalnych relacji pomiędzy liczbą nauczycieli akademickich oraz studentów i doktorantów – osiągniecie wskaźnika 1 nauczyciel do 11÷13 studentów i doktorantów

|  |  |
| --- | --- |
| Założenia: | * Intensyfikacja działalności promocyjnej oraz ciągłe poszerzanie współpracy ze szkołami średnimi * Podnoszenie atrakcyjności oferty dydaktycznej w odpowiedzi na potrzeby rynku pracy i trendy zachowań społecznych * Podnoszenie efektywności systemu zapewnienia jakości kształcenia * Zwiększanie udziału partnerów strategicznych w kształtowaniu kompetencji studentów * Rozszerzenie oferty i zasięgu różnych form edukacji, poprzez współpracę z podmiotami będącymi bliżej rynku (extension) |
| Ryzyka: | * Uwarunkowania demograficzne oraz zmniejszające się znaczenie rolnictwa w gospodarce kraju i Europy * Niestabilny system finansowania szkolnictwa wyższego i różnych form dokształcania * Niekorzystne zmiany na rynku pracy, np. recesja gospodarcza lub brak rąk do pracy |

1. **Perspektywa – internacjonalizacja**

**Osoba odpowiedzialna:** Prorektor ds. Współpracy z Zagranicą

Uczelnia rozpoznawalna w europejskiej przestrzeni badawczej i dydaktycznej, o uznanej pozycji międzynarodowej, prowadząca działalność odpowiadającą światowym wyzwaniom we współpracy z uznanymi zagranicznymi ośrodkami naukowymi.

**Czynniki sukcesu:**

**C.1.** Rozpoznawalność marki Uczelni na arenie międzynarodowej

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Uzyskanie międzynarodowych certyfikatów i akredytacji * Poszerzenie współpracy instytucjonalnej w zakresie promocji oferty naukowo-dydaktycznej oraz wykorzystanie projektów realizowanych w Uczelni na potrzeby promocji marki Uczelni |

**C.2.** Skuteczna współpraca z uznanymi światowymi ośrodkami naukowymi

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Ciągłe podejmowanie inicjatyw w ramach umów o współpracy zawartych z zagranicznymi ośrodkami naukowo-dydaktycznymi * Zwiększanie zaangażowania w międzynarodowe projekty, z uwzględnieniem partnerstw strategicznych * Zwiększanie poziomu umiędzynarodowienia procesu kształcenia, w tym poprzez tworzenie wspólnych studiów z partnerem zagranicznym |

**C.3.** Wysoki poziom wymiany międzynarodowej studentów, doktorantów i pracowników

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Wzrost skuteczności pozyskiwania i wykorzystania środków przeznaczonych na programy wspierające współpracę międzynarodową * Zwiększenie mobilności studentów i doktorantów w ramach międzynarodowych programów wymiany * Zwiększenie liczby staży pracowników w ramach projektów współpracy międzynarodowej |

**Miary i wskaźniki sukcesu:**

1. Udział kadry Uczelni w przedsięwzięciach badawczych i dydaktycznych realizowanych w partnerstwie międzynarodowym – osiągnięcie wskaźnika > 20%
2. Udział studentów uczestniczących w studiach międzynarodowych – osiągnięcie wskaźnika > 10%

|  |  |
| --- | --- |
| Założenia: | * Ciągłe poszerzanie oferty współpracy z instytucjami międzynarodowymi oraz uczelniami i instytutami naukowymi zagranicznymi przez ministerstwo * Bogata oferta współpracy partnerów instytucjonalnych odgrywających kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów międzynarodowych * Co raz większe środki przeznaczone przez ministerstwo na wspieranie współpracy i wymiany międzynarodowej, pozostające w dyspozycji instytucji finansujących * Ranga wymiany i współpracy międzynarodowej w awansie naukowym nauczycieli akademickich |
| Ryzyka: | * Długotrwała recesja gospodarki międzynarodowej i ryzyko związane z ograniczeniem mobilności studentów, doktorantów i pracowników * Obawy studentów, doktorantów i pracowników związane z ich mobilnością – czynnik psychologiczny i środowiskowy |

1. **Perspektywa – rozwój społeczny**

**Osoba odpowiedzialna:** Prorektor ds. Ogólnych

Uczelnia odgrywająca kluczową rolę w regionie i kraju, jako instytucja i partner społeczny do rozwiązywania aktualnychwyzwań gospodarczych i cywilizacyjnych.

**Czynniki sukcesu:**

**D.1.** Kluczowy partner współpracy z podmiotami społecznymi oraz administracją publiczną

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Zwiększanie zaangażowania Uczelni w działalność organizacji i instytucji życia publicznego * Doskonalenie kompetencji kadry w zakresie podejmowania współpracy z jednostkami społeczno-gospodarczymi i podejmowania wyzwań cywilizacyjnych |

**D.2.** Stymulujący wpływ na rozwój regionu i kraju, uwzględniający zrównoważone wykorzystanie zasobów środowiska

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Tworzenie pomostów współpracy instytucjonalnej i wymiany poglądów * Promowanie rozwiązań służących rozwojowi zrównoważonemu i ochronie środowiska * Aktywny udział w rozwiązywaniu problemów cywilizacyjnych regionu i kraju |

**D.3.** Wysoce pozytywny odbiór społeczny działalności Uczelni

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Aktywny marketing Uczelni i wzrost skuteczności przekazu informacyjnego Uczelni * Wzrost wykorzystania nowoczesnych kanałów informacji * Budowanie wizerunku Uczelni na bazie osiągnięć pracowników, studentów i absolwentów |

**Miary i wskaźniki sukcesu:**

1. Wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki – w okresie obowiązywania strategii osiągnięcie wskaźnika > 12 przedsięwzięć, w tym co najmniej 2  o oddziaływaniu międzynarodowym
2. Udział kadry Uczelni w przedsięwzięciach popularno-naukowych realizowanych we współpracy z podmiotami społecznymi oraz administracją publiczną – osiągnięcie wskaźnika > 10%

|  |  |
| --- | --- |
| Założenia: | * Zwiększanie roli Uczelni, jako instytucji naukowej i dydaktycznej kreującej rozwój społeczny regionu i kraju * Wzrost skuteczności pozyskiwania partnerów instytucjonalnych odgrywających kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów regionu i kraju * Podnoszenie skuteczności działań promocyjnych i zacieśnianie współpracy z absolwentami |
| Ryzyka: | * Kryzys gospodarczy i brak stabilnej polityki gospodarczej * Brak ujęcia działalności na rzecz rozwoju społecznego w ocenie dorobku pracowników i Uczelni * Ograniczenia w zakresie możliwości finansowania działalności popularno-naukowej i promocyjnej |

1. **Perspektywa – inwestycje i finanse**

**Osoba odpowiedzialna:** Kanclerz

Uczelnia stabilna finansowo, posiadająca zasoby umożliwiające długoterminowy i zrównoważony wzrost potencjału niezbędnego dla rozwijania kapitału intelektualnego.

**Czynniki sukcesu:**

**E.1.** Efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi, materialnymi i finansowymi Uczelni

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Pełna informatyzacja i integracja procesów obiegu informacji i dokumentacji * Wdrożenie i doskonalenie systemu monitorowania oraz zarządzania i oceny efektywności wykorzystania zasobów w oparciu o budżetowanie i controlingowy system informatyczny |

**E.2.** Dostosowanie poziomu i struktury majątku do strategicznych planów rozwoju działalności badawczej, dydaktycznej i gospodarczej

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Wprowadzenie systemu otwartego dostępu do infrastruktury badawczej i dydaktycznej * Koncentracja działalności badawczej w sieci nowoczesnych laboratoriów ogólnouczelnianych * Podnoszenie efektywności realizowanych procesów gospodarczych |

**E.3.** Utrzymanie płynności finansowej

|  |  |
| --- | --- |
| Strategie cząstkowe | * Efektywne zarządzanie finansami i alokacją środków * Doskonalenie procesów planowania inwestycji i remontów * Doskonalenie skuteczności systemu zamówień publicznych |

**Miary i wskaźniki sukcesu:**

1. Poziom wykorzystania infrastruktury badawczej i dydaktycznej – osiągnięcie wskaźnika > 75% zdolności przerobowych
2. Wykonanie planu rzeczowo-finansowego przy zachowanej płynności finansowej Uczelni – osiągnięcie wskaźnika < 5% odchylenia wykonania od planu

|  |  |
| --- | --- |
| Założenia: | * Zachowanie właściwej struktury zasobów kadrowych uzależnionej od realizowanych zadań badawczych, dydaktycznych i organizacyjnych * Racjonalne zwiększanie potencjału badawczego i dydaktycznego przy zachowaniu płynności finansowej Uczelni * Racjonalne tworzenie i wykorzystanie zasobów oraz ciągłe podnoszenie ich produktywności * Urealnienie planowania i kontroli kosztów realizowanych procesów |
| Ryzyka: | * Uzależnienie działalności Uczelni od gospodarki kraju i zmiennych założeń politycznych * Brak stabilnej polityki państwa w zakresie finasowania nauki i szkolnictwa wyższego oraz ograniczenia w gospodarowaniu własnymi zasobami finansowymi * Trudności w opracowaniu spójnego systemu wartościowania pracy |

1. **Kluczowe czynniki sukcesu**
2. **Perspektywa – nauka i innowacje**

**A.1.** - Wysoki poziom działalności naukowej

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Uznawalność osiągnięć naukowych mierzona wartością wskaźników bibliometrycznych prac naukowych | * Wartość indeksu h dla Uczelni > 78 * Liczba cytowań prac bez względu na rok ich wydania > 70 000 * Średnia w roku liczba punków przypadająca na jednego pracownika > 100 | * ograniczenia w finansowaniu nauki; * ograniczenia możliwości rozwoju kadr naukowych wynikające m.in. ze zmniejszającej się liczby studentów oraz zmniejszenia zainteresowania pracą naukową wśród najlepszych studentów. |

**A.2.** – Reputacja oraz wysoki poziom jakości i oddziaływanie nauki

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Środki pozyskiwane na badania B+R oraz badania prowadzone na zlecenie lub we współpracy z podmiotami gospodarczymi i społecznymi | * Średnioroczny wzrost wartości środków pozyskiwanych na badania zamawiane > 5% * Średnioroczny wzrost wartości środków pozyskiwanych na projekty B+R w trybie konkursowym > 5% | * trwała recesja gospodarcza skutkująca redukcją wydatków na B+R w gospodarce. |

**A.3.** - Wysoki wskaźnik komercjalizacji oraz wdrożeń będących wynikiem działalności B+R

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Wartość transferu wyników badań i innowacyjnych technologii do gospodarki | * Osiągnięcie wskaźnika transferu innowacji do gospodarki na poziomie 10% wartości środków pozyskiwanych na badania zamawiane | * długotrwała recesja gospodarcza; * brak zainteresowania innowacjami. |

1. **Perspektywa – kształcenie**

**B.1.** Wysoki poziom kształcenia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Wyniki ewaluacji jakości kształcenia, prowadzonych przez Polską Komisję Akredytacyjną oraz zagraniczne instytucje akredytacyjne  Ocena poziomu kształcenia w opinii ankietowej studentów i absolwentów oraz gremiów opiniodawczych | * Pozytywne oceny z ewaluacji jakości kształcenia * Ponad 90% pozytywnych opinii studentów i absolwentów * Wysokie pozycje w rankingach krajowych i uwzględnienie Uczelni w renomowanych rankingach międzynarodowych | * mała zwrotność ankiet, dająca słabe podstawy do wnioskowania. |

**B.2.** Nowoczesny proces kształcenia dostosowany do szybko zmieniających się uwarunkowań i potrzeb otoczenia zewnętrznego

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Zajęcia umożliwiające indywidualne kształtowanie kompetencji studenta, w tym z udziałem partnerów strategicznych  Zajęcia prowadzone z wykorzystaniem innowacyjnych metod i/oraz narzędzi cyfrowych, w tym z udziałem partnerów strategicznych  Prace dyplomowe realizowane na zapotrzebowanie przedsiębiorstw i instytucji | * Docelowo osiągnięcie > 20% udziału ECTS w programach studiów, przypisanych zajęciom umożliwiającym indywidualne kształtowanie kompetencji studenta, w tym w ramach pracy zespołowej * Docelowo osiągnięcie > 20% udziału liczby zajęć zapisanych w programach studiów prowadzonych z wykorzystaniem innowacyjnych metod i narzędzi cyfrowych * Docelowo osiągnięcie > 50% udziału prac dyplomowych realizowanych na zapotrzebowanie przedsiębiorstw i instytucji | * ograniczone środki finansowe Uczelni oraz brak finansowania ze źródeł zewnętrznych. |

**B.3.** Efektywne relacje i współpraca z instytucjami prowadzącymi edukację w całym łańcuchu wartości

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Inicjatywy edukacyjne realizowane przez Uczelnię na zlecenie lub we współpracy z innymi podmiotami  Uczestnicy studiów podyplomowych i innych form kształcenia specjalistycznego | * Coroczny wzrost liczby inicjatyw edukacyjnych wykonanych na zlecenie innych podmiotów przez Uczelnię co najmniej o 1 inicjatywę * Coroczny wzrost liczby uczestników studiów podyplomowych i innych form kształcenia specjalistycznego o 5% | * brak środków finansowych na projekty edukacyjne; * brak propozycji współpracy od instytucji prowadzących działalność edukacyjną; * problemy finansowe osób zainteresowanych dokształcaniem. |

1. **Perspektywa – internacjonalizacja**

**C.1.** Rozpoznawalność marki Uczelni na arenie międzynarodowej

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Międzynarodowe certyfikaty i akredytacje  Instytucje, naukowcy i osoby zainteresowane ofertą współpracy i wymiany międzynarodowej | * Uzyskanie co najmniej 2 akredytacji międzynarodowych * Zwiększenie liczby procedowanych spraw dotyczących akredytacji i certyfikatów o 20% na koniec okresu obowiązywania strategii | * ograniczenia instytucjonalne w zakresie wymiany międzynarodowej; * niska znajomość języka obcego; * recesja gospodarcza i ograniczenie wydatków z budżetu Uczelni na kosztowne działania międzynarodowe. |

**C.2.** Skuteczna współpraca z uznanymi światowymi ośrodkami naukowymi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Projekty międzynarodowe z uwzględnieniem partnerstw strategicznych  Aktywne umowy międzynarodowe z zagranicznymi podmiotami  Programy studiów przygotowane w kooperacji z partnerami międzynarodowymi | * Wypracowanie nowych partnerstw i umów międzynarodowych o 20% * Zwiększenie o 25 % liczby umów międzynarodowych oraz ich renegocjacji w okresie obowiązywania strategii * Każdy Wydział w swojej ofercie dydaktycznej wykazuje przynajmniej jeden anglojęzyczny kierunek studiów | * ograniczenia instytucjonalne w zakresie wymiany międzynarodowej; * recesja gospodarcza i ograniczenie wydatków z budżetu Uczelni na kosztowne działania międzynarodowe. |

**C.3.** Wysoki poziom wymiany międzynarodowej studentów, doktorantów i pracowników

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Studenci, doktoranci i pracownicy Uczelni uczestniczących w wymianie międzynarodowej  Pracownicy z zagranicy biorących udział w działalności badawczej i dydaktycznej Uczelni | * Osiągnięcie wskaźnika 100% doktorantów oraz 10% studentów uczestniczących w wymianie międzynarodowej * Zwiększenie o 20% liczby pracowników uczestniczących w wymianie międzynarodowej * Zwiększenie o 10% udziału liczby pracowników z zagranicy biorących udział w działalności badawczej lub dydaktycznej w Uczelni | * ograniczenia instytucjonalne w zakresie wymiany międzynarodowej; * recesja gospodarcza i ograniczenie wydatków z budżetu Uczelni na kosztowne działania międzynarodowe |

1. **Perspektywa – rozwój społeczny**

**D.1.** Kluczowy partner współpracy z podmiotami społecznymi oraz administracją publiczną

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Przedsięwzięcia popularno-naukowe organizowane i realizowane wspólnie z partnerami strategicznymi  środki pozyskane na przedsięwzięcia popularno-naukowe Uczelni | * Wzrost liczby projektów realizowanych z partnerami strategicznymi rocznie o 1 projekt * Dążenie do pełnego finasowania przedsięwzięć popularno-naukowych Uczelni ze środków zewnętrznych - 100% | * konieczność ciągłego dostosowywania oferty współpracy co skutkuje wysokimi kosztami badań rynkowych; * nieuwzględnianie w ocenie Uczelni działalności popularno-naukowej. |

**D.2.** Stymulujący wpływ na rozwój regionu i kraju, uwzględniający zrównoważone wykorzystanie zasobów środowiska

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Udział w gremiach eksperckich,  Rozwiązania służące rozwojowi zrównoważonemu i ochronie środowiska | * Co najmniej 1 pracownik katedry współpracuje z gremium eksperckim * Opracowanie nowych ekspertyz i rozwiązań pokazowych lub wdrożeniowych co najmniej 1 w katedrze rocznie | * wysokie uzależnienie działalności gremiów eksperckich od celów politycznych; * uzależnienie upublicznienia ekspertyz od ich wyniku. |

**D.3.** Wysoce pozytywny odbiór społeczny działalności Uczelni

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Skuteczność i efektywność działań marketingowych oraz działalności informacyjnej Uczelni | * Systematyczny wzrost zasięgu informacji, tj. liczby osób lub instytucji z danej grupy docelowej, które miały kontakt z przekazem informacyjnym o 10% rocznie * Systematyczny wzrost wskaźnika zapytań w grupach docelowych o 10% rocznie * Systematyczny wzrost udziału absolwentów w przedsięwzięciach służących budowaniu pozytywnego wizerunku Uczelni o 10% rocznie | * niedoskonałość systemu monitorowania prowadzonej działalności marketingowej i informacyjnej oraz powszechny chaos informacyjny; * trudność w ocenie stopy zwrotu środków zainwestowanych w działalność informacyjną i promocyjną Uczelni. |

1. **Perspektywa – inwestycje i finanse**

**E.1.** Efektywne zarządzanie zasobami kadrowymi, materialnymi i finansowymi Uczelni

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Wysoka produktywność wykorzystania posiadanych zasobów kadrowych i materialnych | * Dążenie do pełnego wykorzystania czasu dyspozycyjnego pracowni i aparatury badawczej > 75% * Podnoszenie dokładności prognozowania realizacji pensum dydaktycznego > 95% * Podnoszenie dokładności prognozowania efektów działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych Uczelni > 95% | * powszechna niechęć do współpracy; * ograniczenia w finansowaniu nauki i wysoka konkurencja jednostek naukowych; * niekorzystna sytuacja demograficzna i dwustopniowość kształcenia umożliwiająca zmianę kierunków studiów; * zmniejszająca się rola kształcenia w obszarze rolnictwa, gospodarki żywnościowej i środowiska; * trudności w opracowaniu spójnego systemu wartościowania pracy. |

**E.2.** Dostosowanie poziomu i struktury majątku do strategicznych planów rozwoju działalności badawczej, dydaktycznej i gospodarczej

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Uzależnienie inwestycji i remontów od prognozowanego rozwoju działalności badawczej, dydaktycznej i gospodarczej Uczelni | * Dążenie do pełnego wykonania przyjętych planów inwestycyjnych i remontowych > 90% * Podnoszenie dokładności planowania zamówień publicznych > 95% | * zmienność sytuacji ekonomicznej poszczególnych branż sektora gospodarczego; * niska świadomość pracowników badawczo-dydaktycznych o roli planowania w skutecznym zarządzaniu przedsięwzięciami. |

**E.3.** Utrzymanie płynności finansowej

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Miary sukcesu | Cele | Ryzyka |
| Wysoka efektywność zarządzania finansami i alokacją środków | * Dążenie do utrzymania wskaźników płynności finansowej na optymalnym poziomie * Dążenie do optymalnego wykorzystania funduszy i środków na nich zgromadzonych > 95% | * wysokie uzależnienie finasowania działalności uczelni od budżetu państwa; * zmieniające się i rosnące ograniczenia w zakresie zarządzania środkami publicznymi. |

1. **Konkluzja**

Uzyskanie wysokiej efektywności prowadzonej działalności wymaga zbudowania odpowiedniego systemu zarządzania Uczelnią, który musi sprzyjać skutecznemu osiąganiu celów, opartym na efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów materialnych i kadrowych oraz finansowych. W przypadku każdej Uczelni zasobem strategicznym jest kapitał ludzki, który ma zdolność pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i selekcjonowania informacji. W ten sposób kapitał ludzki staje się posiadaczem wiedzy, która wpływa nie tylko na pozycję naukową i dydaktyczną Uczelni, ale także umożliwia podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów na każdym poziomie zarządzania. I wreszcie, kapitał ludzki to także motywacja tkwiąca w pracownikach, studentach i doktorantach Uczelni, podejmujących wyzwania stawiane przez gospodarkę i społeczeństwo.

Kluczowe czynniki sukcesu definiują najważniejsze uwarunkowania, rozumiane jako cele rozwojowe, jakie Uczelnia musi osiągnąć lub podjąć, aby skutecznie zrealizować swoją misję i wizję. Osiągnięcie celów rozwojowych jest w części uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi, ale jednocześnie stanowi miarę skuteczności strategii. Kluczowe czynniki sukcesu odnoszą się zarówno do uwarunkowań zewnętrznych, jak i wewnętrznych, dlatego w zarządzaniu Uczelnią wykorzystuje się informacje o efektach działalności naukowej i dydaktycznej, których pomiar jest usystematyzowany i prowadzony w zbieżności do oceny określonej przez instytucje krajowe i międzynarodowe. Tylko taki pomiar dokonań jest źródłem rzetelnych informacji wspomagających podejmowanie decyzji, w tym decyzji strategicznych. Jednak sukces Uczelni nie zależy od samych mierników i wskaźników a tylko od działalności każdego członka wspólnoty Uczelni. Od jego gotowości do podejmowania wyzwań, od jego rzetelności i kreatywności, od jego wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych umożliwiających tworzenie właściwych relacji między członkami wspólnoty Uczelni.