

**Strategia rozwoju  
Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu  
na lata 2016-2022**

## 1. Wprowadzenie

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu nawiązuje w tradycji akademickiej do 1870 roku, kiedy to staraniem Augusta hr. Cieszkowskiego powstała w Żabikowie pod Poznaniem Wyższa Szkoła Rolnicza im. Haliny – jedyna wówczas uczelnia na ziemiach polskich pod zaborem pruskim. Swoje dziedzictwo intelektualne wywodzimy od utworzonego w 1919 roku uniwersytetu (najpierw pod nazwą Wszechnica Piastowska, a po roku – Uniwersytet Poznański), w którego strukturze znalazł się Wydział Rolniczo-Leśny. Powojenna historia Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu rozpoczęła się w 1951 roku od Wyższej Szkoły Rolniczej, przekształconej w 1972 roku w Akademię Rolniczą, która w latach 1996-2008 funkcjonowała jako Akademia Rolnicza im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu, a od 2008 roku pod obecną nazwą.

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu staje przed wielkimi wyzwaniami, które wynikają z przemian zachodzących w Polsce i na świecie. Wyzwania te są związane m.in. z niżem demograficznym, rosnącą konkurencją w edukacji i nauce oraz wciąż niewystarczającym finansowaniem z budżetu państwa. Tym samym konieczne staje się zdefiniowanie ambitnych celów Uniwersytetu, aby zapewnić rozwój w zakresie kształcenia i badań. Współczesnym wyzwaniom mogą sprostać jedynie silne uczelnie, cieszące się zainteresowaniem kandydatów, a w konsekwencji studentów, mające wysoko wykwalifikowaną kadrę, prowadzące oryginalne i innowacyjne badania naukowe i prace rozwojowe oraz atrakcyjne kierunki studiów. Oznacza to, że niezbędne stało się opracowanie nowej strategii Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu. W dokumencie tym, po analizie stanu obecnego, zdefiniowano wizję Uniwersytetu, określono cele strategiczne oraz sformułowano działania mające posłużyć ich realizacji.

Należy wyrazić przekonanie, że strategia posłuży prowadzeniu takiej polityki rozwoju Uniwersytetu, która zdobędzie akceptację naszej społeczności akademickiej, a równocześnie umożliwi efektywne wnioskowanie o środki finansowe z funduszy Unii Europejskiej. Oprócz tego niniejsza *Strategia rozwoju* posłuży wydziałom Uniwersytetu do podejmowania działań zgodnych z kartą strategiczną i do opracowania strategii wydziałów w dydaktyce, badaniach naukowych, rozwoju kadr i doskonaleniu funkcjonalności organizacyjnej oraz rozwoju infrastruktury.

## **2. Analiza stanu obecnego i możliwości rozwoju Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu**

### **Struktura**

Struktura Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu w 2015 roku:

- osiem wydziałów: Wydział Rolnictwa i Bioinżynierii, Wydział Leśny, Wydział Medycyny Weterynaryjnej i Nauk o Zwierzętach, Wydział Technologii Drewna, Wydział Ogrodnictwa i Architektury Krajobrazu, Wydział Nauk o Żywności i Żywieniu, Wydział Inżynierii Środowiska i Gospodarki Przestrzennej, Wydział Ekonomiczno-Społeczny
- dwie ogólnouczelniane jednostki dydaktyczne: Studium Języków Obcych, Centrum Kultury Fizycznej
- Biblioteka Główna i Centrum Informacji Naukowej
- Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu
- Centrum Innowacji i Transferu Technologii
- jednaście zakładów doświadczalnych: Rolnicze Gospodarstwa Doświadczalne: Brody, Dłoń, Swadzim oraz Gorzyń (w dzierżawie), Rolniczo-Sadownicze Gospodarstwo Doświadczalne Przybroda, Leśne Zakłady Doświadczalne: Murowana Goślina i Siemianice, Zakłady Doświadczalne: Żywienia Zwierząt Gorzyń oraz Technologii Produkcji Pasz i Akwakultury Muchocin, Zakłady Doświadczalno-Dydaktyczne: Uprawy Roli i Roślin Gorzyń z siedzibą w Poznaniu oraz Arboretum Leśne w Zielonce
- administracja centralna
- Technikum Inżynierii Środowiska i Agrobiznesu.

Działalność naukową i edukacyjną prowadzą instytuty i katedry. Większość spośród nich to jednostki średnie (55%). Jednostki zatrudniające mniej niż 10 pracowników stanowią 38%, a jednostki duże – zatrudniające powyżej 31 pracowników – 7%.

### **Sytuacja kadrowa**

Najsilniejszą stroną Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu są jego pracownicy. W 2015 roku kadre stanowiło 1468 osób, z czego 54% to nauczyciele akademicy, wspierani przez pracowników bibliotecznych, administracyjnych, technicznych i obsługi. W latach 2009-2015 następowało stopniowe zmniejszenie liczby nauczycieli akademickich, pracowników

technicznych i obsługi oraz niewielki wzrost liczby pracowników administracji centralnej i wydziałowej jako efekt utworzenia nowych, niezbędnych jednostek administracji. Stopnie i tytuły naukowe były uzyskiwane przez coraz młodszych pracowników, co przełożyło się na zwiększenie udziału pracowników samodzielnych w strukturze nauczycieli akademickich o 10%. W szczególny sposób należy podkreślić znaczący, o 11%, wzrost liczby nauczycieli akademickich zatrudnionych na etacie adiunkta z habilitacją. Zmieniła się również struktura wiekowa pracowników naukowo-dydaktycznych. Obecnie osoby do 40 roku życia stanowią 33% zatrudnionych, natomiast grupa wiekowa od 40 lat do 60 lat to 46%, a osoby powyżej 60 roku życia – 21%. W wymienionych grupach wiekowych, w porównaniu ze stanem z 2009 roku, nastąpiło zmniejszenie o 9% liczby pracowników najmłodszych i wzrost o 6,5% liczby pracowników w najstarszej grupie wiekowej. Wymienione trendy w strukturze zatrudniania w dużej mierze są efektem zmian legislacyjnych dotyczących przepisów o stopniach naukowych i tytule naukowym, nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, zmiany innych ustaw regulujących prawa pracownicze, ale są też wynikiem wpływu postępującego niżu demograficznego pośrednio ograniczającego zatrudnianie. Dlatego jednym z priorytetów Uniwersytetu powinna być polityka kadrowa, która będzie uwzględniała możliwości kolejnych zmian przepisów prawnych w Polsce.

Do rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej przyczynił się wzrost potencjału naukowego samodzielnych jednostek, w których od 2009 roku zwiększa się liczba pracowników ze stopniem doktora habilitowanego i tytułem naukowym. Przełożyło się to na uzyskanie przez wydziały nowych uprawnień do nadawania stopnia doktora w dyscyplinach: biologia, biotechnologia, ekonomia, ochrona i kształtowanie środowiska oraz stopnia doktora habilitowanego w dyscyplinie inżynieria rolnicza. Obecnie wydziałom Uniwersytetu przysługuje 13 uprawnień do doktoryzowania oraz osiem uprawnień do habilitowania w dziedzinach nauk: rolniczych, leśnych, biologicznych i ekonomicznych, obejmując w ten sposób trzy obszary wiedzy – nauk rolniczych, leśnych i weterynaryjnych, nauk przyrodniczych oraz nauk społecznych. Na podstawie oceny potencjału naukowego wydziałów można stwierdzić, że istnieją możliwości uzyskania kolejnych uprawnień w najbliższych latach.

Działalność Uniwersytetu wspiera również kadra wydzielonych finansowo zakładów doświadczalnych oraz Technikum Inżynierii Środowiska i Agrobiznesu. Obecnie w zakładach doświadczalnych jest zatrudnionych 179 pracowników. Technikum stanowi miejsce pracy dla 51 osób.

## **Baza materialna**

Bazę materialną dla podstawowej działalności Uniwersytetu tworzą obiekty wkomponowane w północno-zachodnią część Poznania w rejonach Sołacza, Golęcina, Ogrodów i Marcelina. Według stanu na 30.10.2015 roku jest to 41 obiektów naukowo-dydaktycznych, dziewięć domów akademickich oraz hala sportowa. Łączna powierzchnia użytkowa wymienionych budynków wynosi 165 872 m<sup>2</sup>.

Zagwarantowanie nowoczesnej infrastruktury badawczej i dydaktycznej wymaga prowadzenia stałych działań inwestycyjnych i modernizacyjnych. W ostatnich latach oddano do użytkowania Biocentrum (2011), stołówkę studencką (2013) oraz Uniwersyteckie Centrum Medycyny Weterynaryjnej (2014). Nowym wyzwaniem inwestycyjnym w najbliższych latach jest rewitalizacja kompleksu Golęcin, a kamieniem milowym tych działań stać się może utworzenie wielkopolskiego centrum szkoleniowo-doradczego dla rolnictwa.

W latach 2009-2015 przeprowadzono liczne prace remontowe budynków oraz obiektów badawczych i dydaktycznych, m.in. przy ul. Piątkowskiej, w obrębie Kolegium Cieszkowskich i Kolegium Zembala, podnosząc zdecydowanie ich standard i funkcjonalność. Dokonano też znaczącej modernizacji domów studenckich i obiektów sportowych, remontów dróg i chodników oraz rewitalizacji terenów zieleni znajdujących się w pobliżu. Nowoczesna infrastruktura wymaga efektywnego użytkowania, stąd w latach 2009-2015 zostały wykonane w budynkach liczne prace termomodernizacyjne oraz dostosowujące do nowych wymagań technicznych. Kontynuacja prac nad utrzymaniem atrakcyjności i wysokiej jakości infrastruktury niezbędnej dla nowych wyzwań nauki i edukacji będzie ważnym elementem działań także w najbliższych latach.

Bazę materialną Uniwersytetu tworzy również 11 zakładów doświadczalnych prowadzących samodzielną gospodarkę finansową. Forma zarządzania tymi jednostkami jest zróżnicowana: dziewięćmioma z nich kierują dyrektorzy, jednym zarządza administrator, a jeden znajduje się w dzierżawie. W zakładach jest prowadzona działalność badawcza, dydaktyczna, gospodarcza i popularyzatorska. W ich obrębie funkcjonują stacje badawcze niektórych katedr, są wykonywane badania na potrzeby realizacji prac dyplomowych oraz doktorskich, odbywają się praktyki zawodowe i dyplomowe, zajęcia terenowe oraz nauka jazdy konnej. Organizowane są również konferencje, seminaria czy posiedzenia rad wydziałów. Zakłady współpracują z wieloma jednostkami branżowymi, naukowymi, administracyjnymi oraz organizacjami i stowarzyszeniami w kraju i za granicą.

Obszar zakładów doświadczalnych Uniwersytetu obejmuje 14,5 tys. ha, w tym prawie 4 tys. ha użytków rolnych, 10 tys. ha powierzchni leśnych i ponad 400 ha wód. Sytuacja finansowa zakładów jest dobra; inwestycje dotyczą środków trwałych, modernizacji i remontów bazy produkcyjnej, doświadczalnej oraz dydaktycznej, przez co wzrasta wartość ich majątku trwałego, która w 2015 roku wynosiła ok. 80 mln zł.

## **Działalność edukacyjna**

Na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu studiuje blisko 11 tys. studentów, w tym ponad 7,5 tys. w trybie stacjonarnym. Nasza oferta dydaktyczna jest bogata – w ostatnich ośmiu latach nastąpiło podwojenie liczby kierunków studiów. W roku akademickim 2015/16 rekrutacja objęła 26 kierunków studiów pierwszego stopnia i 22 drugiego stopnia, podczas gdy w roku akademickim 2007/08 kształcono na 13 kierunkach, wówczas jednolitych studiów magisterskich. W ostatnich latach rozszerzono liczbę specjalności kształcenia oraz wzbogacono ofertę studiów podyplomowych; utworzono także Centrum Kształcenia Ustawicznego. Siedem wydziałów prowadzi studia doktoranckie, które corocznie podejmuje 60-70 osób, przy czym ogólna liczba słuchaczy w ostatnich pięciu latach nieznacznie wzrosła (2009/10 – 244 osoby, 2014/15 – 280 osób). Niepokoi jednak zjawisko obniżania się efektywności kształcenia i wydłużania okresu od ukończenia studiów doktoranckich do obrony pracy doktorskiej.

W działaniach na rzecz poszerzenia oferty kształcenia należy podkreślić:

- powołanie i powstanie w 2011/12 roku *weterynarii*, kierunku studiów od lat oczekiwanego w północno-zachodniej Polsce
- uruchomienie dwóch kierunków studiów interdyscyplinarnych (*neurobiologia* i *analitka żywności*)
- zwiększenie liczby kierunków studiów skierowanych do studentów cudzoziemców
- powołanie anglojęzycznych studiów doktoranckich.

Zjawiskiem, z którym Uniwersytet musi się zmierzyć, są zmiany demograficzne. W ostatnich latach liczba kandydatów na studia uległa zmniejszeniu, natomiast zwiększyła się oferta kierunków kształcenia. Dalsze jej poszerzenie powinno być poprzedzone głęboką analizą zasadności powołania kolejnego kierunku studiów. Szczególnie korzystne będzie tworzenie nowych specjalności kształcenia, studiów o profilu praktycznym, dalszy rozwój studiów interdyscyplinarnych oraz prowadzenie studiów dualnych. Niezbędne są też zmiany w organizacji procesu dydaktycznego prowadzące do optymalizacji kosztów kształcenia.

Nowe potrzeby otoczenia społeczno-gospodarczego i zmiany stanu prawnego stanowią ważne czynniki stymulujące kształtowanie oferty studiów podyplomowych i innych form kształcenia ustawicznego. Szczególną uwagę należałoby zwrócić na powołanie uniwersytetu trzeciego wieku oraz współpracę z gimnazjami i szkołami ponadgimnazjalnymi. Wymienione usługi edukacyjne, poza znaczeniem finansowym, mogą być ważnym instrumentem promocji i kształtowania lojalnych postaw wobec Uniwersytetu.

Na istotne cechy kształcenia składają się innowacyjność, użyteczność oraz związek z potrzebami rynku pracy. W tym kontekście należy wzmocnić rolę interesariuszy zewnętrznych w projektowaniu i doskonaleniu programów studiów, ich udział w radach programowych oraz poszerzaniu oferty szkoleń, staży i praktyk zawodowych. Kształcenie zorientowane na umiejętności praktyczne i umożliwiające rozwój kompetencji społecznych będzie wymagało od Uniwersytetu większej aktywności w pozyskiwaniu środków na wzmocnienie potencjału dydaktycznego. Przykładem takich działań są projekty współfinansowane ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, wdrożone w latach 2014-2015.

Aby sprostać współczesnym potrzebom gospodarki i życia społecznego, a jednocześnie wymogom wysoko konkurencyjnego rynku edukacyjnego, należy uznać za priorytet w dziedzinie dydaktyki stałe podnoszenie jakości kształcenia. Gwarantem będzie efektywność uczelnianego systemu zapewnienia oraz doskonalenia jakości kształcenia, systematycznie poddawane ocenie i usprawnianiu. Dotyczy to także studiów trzeciego stopnia i doskonalenia realizowanego dotąd modelu kształcenia doktorantów, w którym większą uwagę należy zwrócić na kompetencje niezbędne do prowadzenia badań naukowych.

Baza dydaktyczna, choć w ostatnich latach zdecydowanie zmodernizowana, wymaga stałego rozwijania, podobnie jak kwalifikacje nauczycieli. Kompetencje oraz odpowiedzialność i rzetelność kadry dydaktycznej zasługują na co najmniej takie uznanie, jak jej osiągnięcia naukowe.

Szczególną opieką należy objąć wybitnie uzdolnionych i ambitnych studentów oraz doktorantów; otoczyć pomocą ubiegających się o indywidualne programy studiów, wyjazdy na studia, praktyki i staże zagraniczne oraz wnioskujących w konkursach o dodatkowe finansowanie, np. w programie *Diamentowy grant*. Wymienione działania umożliwią realizację indywidualnej ścieżki kształcenia i zdecydowanie przyspieszą ich rozwój naukowy. Należy też zwiększać udział studentów w badaniach i publikacjach naukowych, w projektach badawczych oraz działalności akademickich inkubatorów przedsiębiorczości.

Umiędzynarodowienie studiów było ważnym celem w Strategii Uniwersytetu na lata 2009-2015. Po części cel został osiągnięty. Aktywnie promowana oferta studiów anglojęzycznych oraz doskonalenie systemu obsługi studentów zagranicznych, wspieranego przez Konwent Samorządu Studenckiego, wyróżnia nasz Uniwersytet jako miejsce przyjazne i atrakcyjne do studiowania. Dodatkowym priorytetem powinno być dostosowanie kształcenia do standardów europejskich i ubieganie się o akredytacje europejskie, a dla nauczycieli – zdobywanie doświadczenia dydaktycznego za granicą, np. w programie Erasmus+. Należy zdecydowanie wzmocnić działania marketingowe na rzecz pozyskiwania kandydatów na anglojęzyczne studia doktoranckie.

Doskonalenie kształcenia na Uniwersytecie nowoczesnym i rozpoznawanym w regionie i kraju powinno dotyczyć wszystkich sfer realizowanego procesu dydaktycznego, w tym edukacji pozaakademickiej. Jako organ prowadzący publiczną szkołę ponadgimnazjalną (Technikum Inżynierii Środowiska i Agrobiznesu w Poznaniu) Uniwersytet jest kontynuatorem tradycji rolniczego kształcenia zawodowego w Wielkopolsce, a kolejnym celem stanie się utworzenie Centrum Innowacji, Doradztwa i Bezpieczeństwa Żywności.

Dbając o rozwój intelektualny studentów i uczniów, w poszanowaniu postaw etycznych i światopoglądowych oraz sprzyjając realizacji aspiracji zawodowych, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu będzie służył rozwojowi społeczno-gospodarczemu regionu i kraju oraz umacniał swój prestiż i pozycję na rynku edukacyjnym.

## **Działalność naukowo-badawcza**

Problematyka badawcza Uniwersytetu nawiązuje do: Krajowego Programu Badań, strategii Europa 2020, programu ramowego UE dotyczącego badań naukowych i innowacji „Horyzont 2020”, Polskiej Mapy Drogowej Infrastruktury Badawczej, Polityki Leśnej Państwa, rządowego programu Polityka Leśna i Odnawialne Źródła Energii, Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020 oraz Strategii Rozwoju Województwa Wielkopolskiego do 2020 i innych programów.

## **Główne kierunki badań prowadzonych na poszczególnych wydziałach Uniwersytetu**

### **1. Wydział Rolnictwa i Bioinżynierii**

- Zrównoważony rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich w warunkach stosowania nowoczesnych technologii produkcji, z zachowaniem walorów środowiska przyrodniczego, dobrostanu zwierząt oraz wysokiej jakości produkcji rolniczej



- Inżynieria rolnicza, ekoenergetyka i odnawialne źródła energii, biometria i agrotechnika
  - Biochemia, biologia molekularna oraz biotechnologia roślin i zwierząt, biotechnologia medyczna i farmaceutyczna.
2. Wydział Leśny
- Zrównoważona i wielofunkcyjna gospodarka leśna powiązana z ochroną i utrzymaniem trwałości lasów
  - Kształtowanie, ochrona i racjonalne użytkowanie gospodarczych i infrastrukturalnych wartości lasu
  - Różnorodność biologiczna oraz struktura i funkcjonowanie układów przyrodniczych w lasach gospodarczych i na terenach chronionych.
3. Wydział Medycyny Weterynaryjnej i Nauki o Zwierzętach
- Genomika, fizjologia, histologia zwierząt i biotechnologia ich rozrodu oraz biologia zwierząt wolno żyjących w warunkach krajobrazu rolniczego i leśnego
  - Systemy żywienia i użytkowania zwierząt oraz paszoznawstwo i ich wpływ na cechy użytkowe zwierząt domowych i środowisko
  - Profilaktyka zdrowia zwierząt oraz higiena i bezpieczeństwo żywności pochodzenia zwierzęcego.
4. Wydział Technologii Drewna
- Racjonalne wykorzystanie i przerób drewna oraz innych surowców pozyskiwanych z lasów
  - Modyfikacje właściwości drewna, poszukiwanie nowych i doskonalenie istniejących tworzyw drewnopochodnych
  - Nowoczesne biotworzywa otrzymywane z surowców lignocelulozowych
  - Ochrona i konserwacja drewnianych obiektów dziedzictwa narodowego
  - Personalizacja mebli i rozwój procesów masowej indywidualizacji ich produkcji.
5. Wydział Ogrodnictwa i Architektury Krajobrazu
- Biologiczne i technologiczne doskonalenie metod produkcji ogrodniczej z uwzględnieniem jakości oraz wartości biologicznej i użytkowej roślin, a także ochrony środowiska
  - Przyrodnicze i społeczne aspekty kształtowania, waloryzacji i ochrony krajobrazu oraz terenów zieleni.

## 6. Wydział Nauk o Żywności i Żywieniu

- Opracowanie nowych produktów i technologii dla poprawy jakości żywności, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju
- Wykorzystanie potencjału metabolicznego mikroorganizmów i enzymów do zastosowań przemysłowych, w szczególności biosyntezy składników żywności
- Optymalizacja żywienia ludności w aspekcie profilaktyki chorób dietozależnych
- Wykorzystanie zaawansowanych narzędzi analitycznych do charakterystyki składników żywności i ich oddziaływania na organizm człowieka
- Bioaktywne składniki surowców roślinnych i opracowanie nowych produktów żywnościowych o walorach prozdrowotnych.

## 7. Wydział Inżynierii Środowiska i Gospodarki Przestrzennej

- Metody oceny środowiska i zmian w nim zachodzących
- Ochrona i kształtowanie zasobów wodnych, glebowych i atmosfery w kontekście zmian klimatycznych
- Nowe technologie i rozwiązania konstrukcyjno-budowlane w inżynierii środowiska i gospodarce wodno-ściekowej, a także w zakresie odnawialnych i alternatywnych źródeł energii
- Kształtowanie funkcjonalnych agrosystemów i sylwoekosystemów na obszarach objętych silną antropopresją
- Zastosowanie geoinformacji w gospodarce przestrzennej i badaniach środowiska przyrodniczego.

## 8. Wydział Ekonomiczno-Społeczny

- Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania funkcjonowania wsi i sektora rolno-żywnościowego w Polsce w warunkach Wspólnej Polityki Rolnej i jej zmian wywołanych procesami globalnymi i regionalnymi
- Konkurencyjność polskiego sektora rolno-spożywczego na rynkach międzynarodowych
- Efektywność funkcjonowania podmiotów agrobiznesu oraz przedsiębiorstw przemysłu drzewnego
- Finansowanie sektora rolno-żywnościowego i rozwoju obszarów wiejskich
- Zrównoważony rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich.

Podstawą realizacji ambitnych programów i celów naukowych, oprócz zapewnienia odpowiedniego potencjału naukowego, jest finansowanie badań. Dominującym kierunkiem w finansowaniu nauki polskiej jest zmniejszenie dotacji na rzecz zwiększenia puli środków rozdzielanych w systemie konkursowym przez powołane do tego agencje, głównie Narodowe Centrum Nauki (NCN), Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR), a także Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) oraz inne instytucje krajowe i regionalne. Odrębnym źródłem finansowania projektów naukowych są środki z funduszy unijnych, rozdzielane przez programy ramowe, fundusze strukturalne oraz inne programy badawcze Unii Europejskiej.

W okresie 2009-2015 liczba realizowanych na Uniwersytecie projektów badawczych – finansowanych przez KBN, MNiSW, NCN i NCBR – wahała się od około 100 do 250 rocznie. W ostatnich trzech latach liczba projektów zmniejszała się, niemniej jednak kwoty finansowania utrzymują się na tym samym poziomie. Po restrukturyzacji organów wspierających badania wyraźnie dominują projekty naukowe finansowane przez NCN. Większość stanowiły projekty własne – obecnie przeważają projekty w ramach konkursów OPUS. Maleje udział dawnych projektów promotorskich, które obecnie są realizowane w ramach konkursów PRELUDIUM. W 2015 roku nastąpił wzrost liczby projektów finansowanych przez NCBR, co odzwierciedla zwiększenie roli badań realizowanych we współpracy z gospodarką.

Wśród projektów pozyskanych z NCN najwięcej jest realizowanych na wydziałach: Medycyny Weterynaryjnej i Nauk o Zwierzętach, Nauk o Żywności i Żywieniu oraz Rolnictwa i Bioinżynierii. Wymienione wydziały przodują także pod względem przyznanej kwoty finansowania projektów. Należy jednak mieć na uwadze specyfikę i kosztochłonność prowadzonych badań.

W latach 2009-2015 na Uniwersytecie realizowano zadania badawcze w ramach *postępu biologicznego* finansowanego z dotacji przyznawanej przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW). W tym okresie trzy wydziały uzyskały znaczne środki na prowadzenie badań w trzech obszarach dzięki ustanowionemu uchwałą Rady Ministrów, a finansowanemu przez MRiRW, Programowi Wieloletniemu: *Ulepszenie krajowych źródeł białka roślinnego, ich produkcji, systemu obrotu i wykorzystania w paszach*.

W latach 2009-2014 na Uniwersytecie realizowano 40 międzynarodowych projektów finansowanych ze środków 6. i 7. Programu Ramowego UE, a także innych programów badawczych oraz badawczo-rozwojowych UE i krajów stowarzyszonych, programów Polsko-Norweskiej Współpracy Badawczej, CORNET, Inicjatywy EUREKA czy Polsko-

Szwajcarskiego Programu Badawczego. Ponadto w tym okresie prowadzono 12 projektów finansowanych ze środków funduszy strukturalnych, spośród których 10 miało na celu wspieranie działalności badawczo-rozwojowej. W Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka realizowano łącznie sześć projektów, natomiast z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Programu Regionu Morza Bałtyckiego realizowano po dwa projekty. W jednym projekcie Programu Ramowego UE Uniwersytet pełnił funkcję koordynatora. Wraz ze zmniejszającą się kwotą dofinansowania z Programów Ramowych UE zwiększyła się aktywność naszych pracowników w pozyskiwaniu środków pochodzących z innych europejskich programów badawczych.

Doceniając aktywność wielu pracowników w rozwijaniu współpracy międzynarodowej i pozyskiwaniu środków finansowych na prace badawczo-rozwojowe z programów europejskich, należy zwrócić uwagę, że bardzo często projekty były pozyskiwane przez te same zespoły badawcze. Istnieją znaczne dysproporcje pomiędzy wydziałami w liczbie prowadzonych projektów oraz wysokości kwot uzyskanego dofinansowania. W latach 2009-2014 na czterech wydziałach realizowano 14 projektów ze środków Programu Ramowego UE (Wydział Inżynierii Środowiska i Gospodarki Przestrzennej, Wydział Nauk o Żywności i Żywieniu, Wydział Rolnictwa i Bioinżynierii oraz Wydział Medycyny Weterynaryjnej i Nauk o Zwierzętach). Projekty międzynarodowe finansowane z innych programów UE i krajów stowarzyszonych były realizowane na siedmiu wydziałach, a najwyższa ich liczba – na Wydziale Inżynierii Środowiska i Gospodarki Przestrzennej. W strukturze finansowania prac naukowych i badawczo-rozwojowych ze środków unijnych zdecydowanie dominują środki pozyskane z funduszy strukturalnych, które stanowią aż 70% tej części budżetu. Środki uzyskane z Programów Ramowych UE stanowiły 8%, natomiast środki z innych projektów europejskich wynosiły 22%. Uniwersytet ma duże doświadczenie i znaczące osiągnięcia w realizacji i koordynacji dużych projektów badawczych – krajowych i międzynarodowych. O potencjale naukowym naszej kadry i jej aktywności świadczy uczestnictwo w kilku międzynarodowych sieciach oraz wielu konsorcjach naukowych.

W 2014 roku powołano Centrum Innowacji i Transferu Technologii (CiITT). Centrum jest jednostką ogólnouczelnianą i ma na celu wspomaganie rozwoju innowacyjnych oraz konkurencyjnych rozwiązań opracowywanych na Uniwersytecie, efektywny transfer utylitarnych wyników badań i prac rozwojowych do gospodarki, a także wspieranie rozwoju nowych firm. W początkowym okresie działalności w CiITT wyceniono 62 innowacyjne technologie, opracowano 11 prototypów ze środków zewnętrznych, opracowano

i uruchomiono Bazę Technologii Science2Business i Sieci Kompetencji oraz zawarto 20 umów licencyjnych. Niezależnie od CliTT, na Wydziale Nauk o Żywności i Żywieniu istnieje Centrum Doskonałości „Biotechnologia Żywności” oraz na Wydziale Inżynierii Środowiska i Gospodarki Przestrzennej – Centrum Odnawialnych Źródeł Energii.

## **Finanse**

Podstawowym źródłem finansowania działalności Uniwersytetu – jako akademickiej uczelni publicznej – są dotacje z budżetu państwa stanowiące do 2/3 rocznych przychodów. Na pozostałą część przychodu składają się środki pozyskiwane w konkursach krajowych i międzynarodowych oraz środki wypracowywane jako przychody własne.

Działalność edukacyjna jest finansowana w głównej mierze z dotacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz przychodów własnych. Wyzwaniem na najbliższe lata stanie się utrzymanie stabilności finansowej ze względu na zagrożenia powodowane przez niż demograficzny. Podjęte obecnie działania – zmierzające do zmniejszenia kosztocłonności tej sfery działalności Uniwersytetu, a zauważalne w ostatnich latach jako pozytywne zjawisko w sprawozdaniach finansowych – sugerują, że ich kontynuacja i intensyfikacja powinny być priorytetem strategii w latach 2016-2022. Istotnym elementem podwyższenia dochodowości edukacyjnej działalności Uniwersytetu stanie się poszukiwanie nowych rozwiązań zwiększających przychody. Mogą być nimi rozwijanie współpracy z przedsiębiorstwami reprezentującymi sektory gospodarki strategiczne dla Uniwersytetu oraz zwiększenie efektywności pozyskiwania środków na edukację z funduszy Unii Europejskiej.

Źródłem finansowania badań naukowych i prac rozwojowych są dotacje z budżetu państwa oraz środki publiczne pozyskiwane w konkursach ogłaszanych przez NCN, NCBR, MNiSW, agencje Komisji Europejskiej oraz inne fundusze międzynarodowe. Zmiany systemu finansowania nauki w Polsce wpłynęły także na wielkość dotacji z budżetu państwa. W pierwszej kolejności w 2010 roku nastąpiło wygaśnięcie dotacji budżetowej na finansowanie badań własnych, od 2011 roku uruchomiono dotację na finansowanie badań dla młodych naukowców i uczestników studiów doktoranckich oraz dotację na działalność upowszechniającą naukę. Kolejnym elementem jest systematyczne zmniejszanie się wielkości oraz udziału w budżecie Uniwersytetu dotacji podmiotowej na utrzymanie potencjału badawczego, co wpływa na wzrost udziału pozadotacyjnych funduszy w finansowaniu badań z 60% do 84%. Utrzymanie takiej tendencji w pozyskiwaniu funduszy staje się priorytetem na najbliższe lata – warunkiem niezbędnym do posiadania nowoczesnej infrastruktury

naukowo-badawczej i osiągnięcia światowego poziomu badań naukowych. Istotną tendencją w ostatnich latach jest wzrost udziału sektora gospodarki w finansowaniu działalności naukowej z 10% do 15%. Kontynuacja i intensyfikacja współpracy z gospodarką oraz ministerstwami i agencjami publicznymi nadzorującymi różne sektory gospodarki pozwoli zwiększyć rolę Uniwersytetu jako lidera badań i rozwoju dla krajowych i międzynarodowych podmiotów gospodarczych. Priorytetem jest wzrost efektywności komercjalizacji wyników badań, a dominującą w nich rolę odegra stymulacja przedsiębiorczości akademickiej wśród pracowników. Wynikiem skutecznej komercjalizacji powinno być zwiększenie przychodów ze sprzedaży i właściwe reinwestowanie środków w celu kreowania kolejnych innowacyjnych rozwiązań.

Istotną częścią działalności finansowej jest zarządzanie aktywami trwałymi. Sprzedaż niektórych nieruchomości Uniwersytetu była konsekwencją przeprowadzanych w ostatnich latach działań porządkujących ich sytuację prawną. Stanowiła ona średnio 4% przychodów rocznych. Uzyskane wpływy przeznaczano na cele inwestycyjne związane z rozwojem infrastruktury, przy czym całkowity udział inwestycji w wydatkach wynosił średnio 7%. Istotne w zarządzaniu aktywami Uniwersytetu będzie dalsze zwiększanie racjonalizacji gospodarowania środkami trwałymi, w szczególności ekonomicznej efektywności wykorzystania unikalnej aparatury badawczej oraz utworzenie własnego funduszu na jej utrzymanie.

### 3. Wizja

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu – jako nowoczesna uczelnia akademicka, a jednocześnie silna tradycją i tożsamością – pragnie umacniać swoją pozycję oraz pełnione funkcje dydaktyczne i badawcze w zakresie szeroko rozumianego środowiska przyrodniczego. Za kluczowe uznaje kierunki kształcenia i badania naukowe, które wychodzą naprzeciw współczesnym potrzebom kraju i Wielkopolski.

Realizując założenia *Strategii rozwoju*, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu będzie:

- silnym ośrodkiem naukowym w zakresie nauk przyrodniczych
- atrakcyjnym miejscem zdobywania wiedzy, wyróżniającym się wysoką jakością kształcenia
- cenionym partnerem w zakresie badań i rozwoju dla krajowych i międzynarodowych podmiotów gospodarczych
- sprawnie zarządzaną uczelnią akademicką
- jednostką naukową o infrastrukturze adekwatnej do nowoczesnych warunków studiowania oraz pracy naukowej
- uczelnią dbającą o tradycję i historię, cieszącą się uznaniem i szacunkiem społeczeństwa.

## 4. Misja

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu jest wspólnotą studentów i doktorantów, pracowników i absolwentów. W misji za kluczowe uznaje kształcenie na najwyższym poziomie, w poszanowaniu środowiska naturalnego oraz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Podejmuje działania, by wykształcenie odpowiadało potrzebom współczesnej gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy. Uczestniczy w kształtowaniu osobowości i postaw obywatelskich młodzieży akademickiej, pielęgnując pamięć o patronie Uniwersytetu – Auguście hr. Cieszkowskim – dziewiętnastowiecznym, wielkopolskim filozofie i mecenasie edukacji, działaczu społecznym i politycznym.

Misja kształcenia na Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu jest ściśle związana z badaniami naukowymi, w których uwzględnia się nowe obszary wiedzy i zmieniające się potrzeby człowieka. Osiągnięcia naukowe są upowszechniane na forum krajowym i międzynarodowym, będąc przedmiotem transferu wiedzy do praktyki społeczno-gospodarczej oraz tworzenia więzi z przemysłem.

Celem Uniwersytetu jest taki rozwój, by był nowoczesną uczelnią przyrodniczą, liderem kształcenia i aktywności badawczej w naukach rolniczych, leśnych i weterynaryjnych oraz w gospodarce żywnościowej i rozwoju obszarów wiejskich. W misji inicjuje oraz realizuje innowacyjne przedsięwzięcia pozwalające sprostać konkurencji i wykorzystać nowe szanse rozwojowe.



## 5. Karta celów strategicznych

Cel strategiczny	Działania i decyzje
<b>DYDAKTYKA</b>	
<p>Dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb społeczno-gospodarczych i zmian demograficznych</p>	<p>Wzmocnienie udziału otoczenia społeczno-gospodarczego w kreowaniu oferty edukacyjnej</p> <p>Rozwój studiów interdyscyplinarnych oraz kształcenia dualnego</p> <p>Zwiększenie aktywności w pozyskiwaniu środków finansowych na wzmocnienie potencjału dydaktycznego</p> <p>Doskonalenie promocji Uniwersytetu i studiów, w szczególności z wykorzystaniem mediów publicznych i społecznościowych</p> <p>Rozszerzenie kształcenia podyplomowego oraz kursów i szkoleń</p> <p>Powołanie nowych form kształcenia ustawicznego, tj. uniwersytetu dziecięcego i uniwersytetu trzeciego wieku</p>
<p>Doskonalenie jakości kształcenia</p>	<p>Doskonalenie programów studiów z uwzględnieniem standardów międzynarodowych, oczekiwań pracodawców oraz preferencji kandydatów i studentów</p> <p>Poprawa jakości studiów, w szczególności drugiego i trzeciego stopnia jako kształcenia przygotowującego do pracy naukowej</p> <p>Podjęcie działań na rzecz zwiększenia udziału studentów w badaniach i publikacjach naukowych</p> <p>Zwiększenie skuteczności uczelnianego systemu zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia</p> <p>Poprawa finansowania działalności dydaktycznej przez zwiększone dochody z kształcenia ustawicznego, środków UE i innych źródeł</p> <p>Doskonalenie kwalifikacji kadry akademickiej i bazy dydaktycznej</p> <p>Poprawa warunków i możliwości rozwoju fizycznego oraz kulturalnego studentów</p> <p>Kształtowanie postaw etycznych nauczycieli akademickich, doktorantów i studentów</p>
<p>Internacjonalizacja kształcenia</p>	<p>Rozwój kształcenia w języku angielskim, w szczególności na studiach drugiego stopnia i studiach doktoranckich</p> <p>Poprawa efektywności nauczania języków obcych</p> <p>Dostosowanie treści kształcenia do standardów europejskich i ubieganie się o akredytacje europejskie</p> <p>Wspieranie mobilności międzynarodowej nauczycieli akademickich, doktorantów i studentów</p> <p>Zwiększenie aktywności studentów i nauczycieli</p>

	<p>akademickich w ramach programu ERASMUS+ zgodnie z kartą ECHE (Erasmus Charter for Higher Education)</p> <p>Wprowadzenie obowiązkowej znajomości języka kongresowego w konkursach dotyczących zatrudnienia i awansowania nauczycieli akademickich</p> <p>Doskonalenie systemu obsługi doktorantów i studentów zagranicznych</p>
Poprawa organizacji procesu kształcenia	<p>Rozszerzenie i doskonalenie indywidualizacji programów studiów</p> <p>Doskonalenie systemu uznawania kompetencji uzyskanych poza szkolnictwem wyższym lub na innym kierunku studiów</p> <p>Powiązanie organizacji procesu dydaktycznego z kosztownością zajęć i jakością kształcenia</p> <p>Zwiększenie wpływu studentów na organizację procesu dydaktycznego</p>
<b>NAUKA</b>	
Osiągnięcie światowego poziomu badań naukowych	<p>Zwiększenie efektywności pozyskiwania środków na badania naukowe ze źródeł krajowych i zagranicznych</p> <p>Dążenie do osiągnięcia przez wydziały najwyższych kategorii według kryteriów MNiSW przez promowanie publikacji w najwyżej ocenianych czasopismach z listy JCR</p> <p>Rozszerzenie uprawnień wydziałów do nadawania stopni i tytułu naukowego</p> <p>Promowanie międzynarodowej współpracy naukowej przez zwiększenie mobilności naukowców, rozszerzenie wymiany naukowej i staży zagranicznych</p> <p>Podniesienie jakości dyskusji i krytyki naukowej, m.in. przez aktywizację seminariów wydziałowych i spotkań naukowych</p> <p>Zwiększenie roli doktorantów i studiów doktoranckich w potencjale naukowym Uniwersytetu</p> <p>Określenie przez wydziały kluczowych kierunków badawczych z uwzględnieniem dotychczasowego dorobku i tradycji, a także nowych trendów w nauce światowej</p>
Rozwój badań powiązanych z gospodarką	<p>Zwiększenie roli CliTT w monitorowaniu potrzeb gospodarki na badania naukowe, w promowaniu najnowszych osiągnięć naukowych i transferu technologii</p> <p>Ścisłe powiązanie Uniwersytetu z gospodarką przez stymulowanie, promocję i komercjalizację, m.in. patentów, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych i nowych odmian roślin</p> <p>Wzrost roli zakładów doświadczalnych w badaniach naukowych, m.in. przez zwiększenie współpracy</p>

	<p>z podmiotami gospodarczymi</p> <p>Wspieranie rozwoju technologii w ramach inteligentnych specjalizacji zgodnych z priorytetami krajowych i regionalnych agend naukowo-badawczych</p> <p>Promowanie prac badawczo-rozwojowych (B+R) zakończonych komercjalizacją, we współpracy z gospodarką</p> <p>Wspieranie tworzenia spółek celowych Uniwersytetu dla komercjalizacji bezpośredniej</p> <p>Zwiększenie efektywności wykorzystania infrastruktury badawczej</p> <p>Zidentyfikowanie i rozszerzenie nowoczesnych form promocji, upowszechniania i popularyzacji wyników badań mających potencjał komercjalizacyjny</p>
<b>KADRY</b>	
<p>Kadra o najwyższych kwalifikacjach i dbałość o jej rozwój</p>	<p>Zatrudnianie zgodne z Europejską Kartą Naukowca oraz z Kodeksem Postępowania przy rekrutacji pracowników naukowych</p> <p>Wypracowanie mechanizmów ograniczenia kariery realizowanej wyłącznie na jednym uniwersytecie</p> <p>Dążenie do powiązania wynagrodzeń z efektami pracy w ramach istniejących uwarunkowań prawnych</p> <p>Zwiększenie zatrudnienia w ramach staży podoktorskich i projektów badawczych oraz pracowników kontraktowych</p> <p>Promocja wymiany naukowej; długoterminowe, zagraniczne staże w renomowanych ośrodkach jako warunek konieczny kariery naukowej</p> <p>Reorganizacja struktur i zespołów badawczych w celu większej interdyscyplinarności, odzwierciedlającej stan nauk przyrodniczych na świecie</p> <p>Dostosowanie polityki kadrowej do zmian wynikających z działalności Uniwersytetu</p> <p>Doskonalenie systemu oceny okresowej nauczycieli akademickich</p> <p>Doskonalenie kryteriów polityki kadrowej</p> <p>Podnoszenie kompetencji cyfrowych i językowych pracowników Uniwersytetu</p>
<b>INFRASTRUKTURA</b>	
<p>Nowoczesna infrastruktura badawcza</p>	<p>Zwiększenie efektywności pozyskiwania środków finansowych dla rozwoju bazy naukowej</p> <p>Rozwój bazy badawczej w zakładach doświadczalnych</p> <p>Racjonalizacja polityki zakupów unikalnej aparatury</p>

	<p>i zwiększenie efektywności jej wykorzystania</p> <p>Budowa uczelnianego systemu mediów energetycznych i informatycznych dla sytuacji awaryjnych</p> <p>Modernizacja i zmiana koncepcji dotychczasowego działania Biblioteki Głównej i Centrum Informacji Naukowej</p> <p>Wykorzystanie najnowszych technologii informacyjnych w celu zapewnienia dostępu do krajowych i światowych zasobów informacji naukowej</p>
<p>Infrastruktura przystosowana do nowych wyzwań edukacyjnych</p>	<p>Rozwój infrastruktury informatycznej dla podniesienia jakości usług edukacyjnych</p> <p>Poprawa funkcjonalności sal dydaktycznych</p> <p>Poprawa i rozwój bazy dydaktycznej w zakładach doświadczalnych</p> <p>Rozbudowa obiektów sportowych</p> <p>Poprawa komfortu zamieszkania w domach studenckich</p> <p>Budowa domu asystenta i doktoranta</p> <p>Budowa centrum dydaktyczno-kulturalnego</p>
<p>Nowoczesna baza materialna zarządzania Uniwersytetem</p>	<p>Rozbudowa i modernizacja sieci informatycznej</p> <p>Rozwój systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie</p> <p>Utworzenie Rektoratu w ramach istniejącej infrastruktury</p>
<p>Efektywne wykorzystanie bazy materialnej</p>	<p>Rewitalizacja kompleksu Kolegium Cieszkowskich</p> <p>Kontynuacja termomodernizacji budynków</p> <p>Modernizacja Instytutu Inżynierii Biosystemów</p> <p>Zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii na potrzeby Uniwersytetu</p> <p>Rewitalizacja obiektów zabytkowych Uniwersytetu</p> <p>Opracowanie koncepcji udostępniania bazy naukowej podmiotom zewnętrznym</p>
<p>Nowoczesna baza materialna dla edukacji i kształcenia ustawicznego</p>	<p>Rewitalizacja kompleksu Gołęcin</p> <p>Rozbudowa Kolegium Zembala</p> <p>Budowa i wyposażenie wielkopolskiego centrum szkoleniowo-doradczego dla rolnictwa</p> <p>Budowa i wyposażenie Centrum Innowacji, Doradztwa i Bezpieczeństwa Żywności UP w Poznaniu</p> <p>Budowa hali półtechniki dla kierunków związanych z technologią żywności</p>

<b>ZARZĄDZANIE</b>	
<p>Efektywna struktura dla zarządzania i obsługi dydaktyki oraz badań naukowych</p>	<p>Wypracowanie zasad i przeprowadzenie procesu decentralizacji Uniwersytetu</p> <p>Zmniejszenie wpływu barier urzędowych na działalność naukową i dydaktyczną</p> <p>Zwiększenie efektywności wykorzystania narzędzi e-administracji w zarządzaniu</p> <p>Wdrażanie podejścia procesowego do zarządzania</p> <p>Dostosowanie struktur organizacyjnych do zmian i uwarunkowań formalno-prawnych w celu optymalizacji zarządzania</p> <p>Doskonalenie zasad zarządzania finansowego opartego na informacji i kontroli zarządczej</p> <p>Zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów Uniwersytetu</p> <p>Zwiększenie pozyskiwania środków zewnętrznych oraz środków ze sprzedaży wartości intelektualnych</p>
<p>Silna pozycja Uniwersytetu w relacjach z otoczeniem społeczno-gospodarczym</p>	<p>Podniesienie jakości komunikacji cyfrowej w budowaniu wizerunku Uniwersytetu</p> <p>Zbudowanie efektywnego systemu przepływu informacji do mediów</p> <p>Rozwój oferty współpracy z instytucjami publicznymi i praktyką gospodarczą</p> <p>Promowanie działalności wydawniczej Uniwersytetu</p> <p>Wzmocnienie i rozszerzenie kontaktów z absolwentami i efektywna współpraca ze Stowarzyszeniem Absolwentów</p>