



**Uchwała nr 1455**  
**Senatu Uniwersytetu w Białymstoku**  
**z dnia 23 października 2013 r.**

*w sprawie zatwierdzenia sprawozdania Rektora z działalności  
w roku akademickim 2012/2013*


Na podstawie § 24 ust. 2 pkt 42 Statutu Uniwersytetu w Białymstoku Senat Uniwersytetu w Białymstoku uchwała, co następuje:

§ 1

Senat Uniwersytetu w Białymstoku zatwierdza sprawozdanie Rektora z działalności w roku akademickim 2012/2013, stanowiące Załącznik do niniejszej Uchwały.

§ 2

Uchwała wchodzi w życie z dniem podpisania.

*Przewodniczący*  
*Senatu Uniwersytetu w Białymstoku*  
  
*Prof. dr hab. Leonard Etel*



**UNIWERSYTET W BIAŁYMSTOKU**

**SPRAWOZDANIE  
Z DZIAŁALNOŚCI W ROKU AKADEMICKIM  
2012/2013**

Białystok, wrzesień 2013



## Spis treści

|   |    |
|---|----|
| Sprawozdanie Rektora z realizacji programu wyborczego ..... | 5  |
| 1. Władze rektorskie – kadencja 2012-2016.....              | 14 |
| 2. Działalność Senatu i Rektora .....                       | 14 |
| 2.1 Skład Senatu – kadencja 2012-2016 .....                 | 14 |
| 2.3 Komisje UwB i pełnomocnicy Rektora.....                 | 15 |
| 2.4 Uchwały Senatu .....                                    | 16 |
| 2.5 Zarządzenia Rektora.....                                | 17 |
| 2.6 Decyzje .....   | 18 |
| 2.7 Jednostki organizacyjne.....                            | 18 |
| 3. Studia i studenci .....                                  | 19 |
| 3.1 Rekrutacja na studia wyższe.....                        | 19 |
| 3.2 Kształcenie w liczbach .....                            | 21 |
| 3.3 Jakość kształcenia .....                                | 26 |
| 3.4 Działalność studencka .....                             | 27 |
| 3.5 Sprawy studenckie .....                                 | 28 |
| 3.6 Mobilność studentów.....                                | 29 |
| 3.7 Studia doktoranckie.....                                | 30 |
| 3.8 Studia podyplomowe .....                                | 32 |
| 3.9 Zawodowa promocja studentów i absolwentów .....         | 33 |
| 4. Pracownicy Uniwersytetu .....                            | 34 |
| 4.1 Nauczyciele akademicki .....                            | 34 |
| 4.2 Pracownicy niebędący nauczycielami akademickimi .....   | 35 |
| 5. Działalność naukowa.....                                 | 35 |
| 5.1 Finansowanie badań .....                                | 37 |
| 5.2 Rozwój naukowy .....                                    | 40 |
| 5.3 Publikacje i konferencje w 2012 r.....                  | 42 |
| 6. Współpraca z zagranicą .....                             | 43 |
| 6.1 Międzynarodowa współpraca naukowa.....                  | 43 |
| 6.2 Wymiana osobowa.....                                    | 43 |
| 6.3 Projekty badawcze realizowane na UwB .....              | 44 |
| 6.4 Program LLP-Erasmus.....                                | 44 |

|  |    |
|--|----|
| 7. Biblioteka, wydawnictwa.....  | 47 |
| 7.1 System biblioteczno-informacyjny .....                                       | 47 |
| 7.2 Wydawnictwa .....  | 48 |
| 8. Organizacja i zarządzanie Uniwersytetem.....                                  | 50 |
| 8.1 Dział Informacji i Promocji.....   | 50 |
| 8.2 Zarządzanie projektami.....  | 51 |
| 8.3 Systemy i sieci informatyczne .....  | 52 |
| 8.4 Zamówienia publiczne.....  | 53 |
| 9. Finanse.....  | 53 |
| 9.1 Sprawozdanie z wykonania planu rzeczowo-finansowego za 2012 rok.....         | 53 |
| 9.2 Wykonanie planu rzeczowo-finansowego na 2013 rok na dzień 30.06.2013 r. .... | 56 |
| 10. Inwestycje i remonty .....   | 61 |
| 11. Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych .....                                 | 62 |
| 12. Inne obszary działalności .....  | 63 |
| 12.1 Fundacja Uniwersytetu w Białymstoku.....                                    | 63 |
| 12.2 Uniwersytet III Wieku .....   | 64 |
| 12.3 Chór Akademicki.....  | 66 |
| 12.4 Klub Uczelniany AZS .....   | 66 |

Szanowni Państwo,

zgodnie z obietnicą przedstawiam Państwu moje sprawozdanie z realizacji programu wyborczego.

Nie wszystko udało się zrobić w ciągu jednego roku, ale mam nadzieję, że to co zostało zrobione zyska Państwa akceptację.

Bardzo proszę o poinformowanie mnie - drogą e-mailową: [etel@uwb.edu.pl](mailto:etel@uwb.edu.pl) – o tym, co obiecałem, a nie zostało zrealizowane. Uwzględnię to w sprawozdaniu za rok następny.

Liczę również na przesyłanie informacji, uwag i pomysłów dotyczących dalszego rozwoju Uczelni – w tym roku było ich bardzo mało.

## **Sprawozdanie Rektora z realizacji programu wyborczego**

### **Program wyborczy – założenia pkt I. Pracownicy**

- Zwiększenie zaangażowania pracowników poszczególnych wydziałów w realizację zadań ogólnouczelnianych. W celu rozwiązywania poszczególnych problemów związanych z funkcjonowaniem Uczelni spośród pracowników będą powoływani pełnomocnicy Rektora do spraw ważnych. Tworzyliby oni zespoły, które zajmą się np. pozyskiwanie grantów, organizacją nowych kierunków, tworzeniem zamiejscowych jednostek organizacyjnych, reklamą itp. Pełnomocnicy uzyskiwaliby dodatkowe wynagrodzenie (dodatki specjalne) – w zależności od zaangażowania i wyników. Pełnomocnicy mogą także uzyskać zmniejszenia obowiązkowego pensum w zależności od rodzaju realizowanych zadań.
- Ociążenie dydaktyczne osób zdobywających i realizujących granty krajowe i europejskie. Realizacja grantu badawczego może być podstawą do znaczącego zwolnienia z obowiązków dydaktycznych. W zespołach badawczych w pierwszym rzędzie powinni być zatrudnieni pracownicy UwB.
- Inicjowanie współpracy z pracownikami naukowymi mającymi sukcesy w pozyskiwaniu grantów europejskich (zatrudnianie, visiting professor, umowy zlecenia, udostępnianie zaplecza naukowo-dydaktycznego).
- Należy dążyć do podniesienia wynagrodzenia najlepszym pracownikom Uniwersytetu (w tym także administracji). Nie powinno być – za wyjątkiem wymogów ustawowych – podnoszenia wynagrodzeń wszystkim pracownikom np. o 20%. Różnicowanie wynagrodzeń pracowniczych powinno się przejawiać przede wszystkim w premiowaniu najlepszych (publikacje, badania) oraz zatrudnionych na jednym etacie i wykazujących się zaangażowaniem w funkcjonowaniu Uniwersytetu.

### **Realizacja programu**

- Powołano następujące komisje rektorskie:
  - Ds. nauczania Polaków na Wschodzie
  - Ds. oceny parametrycznej, instytucjonalnej i programowej
  - Ds. projektów badawczych
  - Ds. promocji
- Powołano następujących pełnomocników Rektora:
  - Ds. osób niepełnosprawnych
  - Ds. czasopism naukowych

Ds. tworzenia kierunków studiów i monitorowania rynku edukacyjnego  
Ds. współpracy z uniwersytetami Europy Wschodniej  
Ds. współpracy z gospodarką, sieci naukowych i międzynarodowych  
Ds. oceny parametrycznej, instytucjonalnej i programowej  
Ds. pozauniwersyteckich form kształcenia  
Ds. nauczania na odległość  
Ds. studiów doktoranckich  
Ds. Centrum Edukacji Nauczycieli

- W większości przypadków funkcjonowanie komisji przynosi zakładane rezultaty. Dalszych prac koncepcyjnych wymaga komisja ds. projektów badawczych oraz monitorowanie rynku usług edukacyjnych.
- Zmniejszono w uzasadnionych przypadkach pensum osób zaangażowanych w kierowanie dużymi grantami badawczymi.
- Przeprowadzono podwyżkę wynagrodzeń w oparciu o kryteria wynikające z *Karty osiągnięć i wyników pracy nauczyciela akademickiego*. Podwyżki były zróżnicowane, uwzględniające dokonania, aktywność naukową i organizacyjną pracowników. Wnioski o podwyżki składali dziekani i kierownicy jednostek organizacyjnych. Decyzję o wysokości podwyżki podejmował Rektor. Przygotowano również kryteria oceny pracowników innych niż naukowo-dydaktyczni. Mają one charakter wstępny i wymagają dalszych prac w celu ich dostosowania do poszczególnych grup pracowników.
- Opracowano kryteria decydujące o awansie pracowników naukowo-dydaktycznych z wyeksponowaniem aktywności w zakresie zdobywania grantów badawczych.
- Pracownicy mający na poszczególnych wydziałach największe osiągnięcia naukowe (publikacje i granty) otrzymali jednorazowe dodatki wypłacone z rezerwy Rektora.
- Zmniejszono zatrudnienie w stosunku do roku 2011 o 34 etaty w grupie nauczycieli akademickich, w grupie pracowników niebędących nauczycielami akademickimi o 10 etatów.
- Uporządkowano zasady funkcjonowania katedr teologicznych poprzez dostosowanie zatrudnienia do realizowanych godzin dydaktycznych i formy zatrudnienia. Rozwiązano umowy o pracę z osobami niedopensowanymi i zatrudnionymi na tzw. drugim etacie. Ograniczono znacznie zatrudnienie pracowników administracyjnych.

### **Program wyborczy – założenia pkt II. Studenci i doktoranci**

- *Realizacja systemu kontroli jakości kształcenia w celu wskazania słabych punktów procesu dydaktycznego i doskonalenia programów kształcenia. Wymaga to większego zaangażowania studentów (ankiety!!!). W wielu przypadkach jest to jedyne źródło uzyskania wiarygodnych danych.*
- *Organizacja przez Uniwersytet różnego rodzaju kursów doszkalających, przedmiotów specjalistycznych, wskazanych przez samorządy, za symboliczną odpłatnością lub bez wnoszenia opłat jako zajęcia ponadprogramowe (kurs na aplikacje prawnicze, informatyczne, retoryka, nauki języka specjalistycznego itp.).*
- *Intensyfikacja działalności studenckiego radia UwB, co wiąże się z uruchomieniem kierunku dziennikarstwo.*
- *Umożliwienie studentom i doktorantom szerokiego dostępu do korzystania z majątku Uczelni (np. Płoski, Szczecinowo).*

- *Dofinansowanie sportu studenckiego, szczególnie takich dziedzin, w których można szybko odnieść znaczące sukcesy.*
- *Organizacje studenckie funkcjonujące na Uniwersytecie powinny częściej jako lider inicjować powołanie ogólnopolskich i międzynarodowych sieci naukowych, stowarzyszeń, zespołów zajmujących się określoną problematyką.*
- *Organizowanie „autentycznych” praktyk – studenci wskazują instytucje, w których chcą odbyć praktykę, a Uczelnia podejmuje działania umożliwiające ich zorganizowanie.*
- *Bezpłatna sala gimnastyczna dla zorganizowanych grup, dofinansowanie obozów letnich i zimowych, dofinansowanie – tam gdzie to jest możliwe i w miarę możliwości finansowych – wyżywienia w barach funkcjonujących na Uniwersytecie.*
- *Zatrudnianie studentów przy realizacji różnych przedsięwzięć uniwersyteckich (np. okresowa pomoc w dziekanatach i rektoracie).*
- *Tania książka – możliwość zakupu przez studentów otrzymujących stypendia socjalne podręczników wydawanych przez wydawnictwa związane z UwB z dużymi rabatami (do 50%).*
- *Zwiększenie aktywności naukowej studentów (pismo, konferencje, współpraca z innymi ośrodkami, doktoraty wspólne itp.).*

#### **Realizacja programu:**

- Opracowano wzór sprawozdania z efektów funkcjonowania systemu kontroli i doskonalenia kształcenia poprzez wprowadzenie wymogu informowania o realizacji wniosków zawartych w poprzednim sprawozdaniu.
- Poddano analizie i kontroli zajęcia realizowane w formie e-learningu (m.in. wprowadzono obowiązek hospitacji tych zajęć przynajmniej raz w semestrze).
- Powołano pełnomocnika ds. jakości kształcenia.
- Odbyły się spotkania z samorządem poświęcone ustaleniu przyczyn małej aktywności studentów w wypełnianiu ankiet dotyczących jakości kształcenia.
- Przygotowano do realizacji w roku akademickim 2013/14 ofertę odpłatnych przedmiotów ogólnych, które mogą być wybierane jako dodatkowe przez studentów i pracowników.
- Przygotowano program zajęć mających przybliżyć studentom zasady składania aplikacji grantowych. Zajęcia rozpoczną się od nowego roku akademickiego.
- Wdrażana jest koncepcja „Otwartego Uniwersytetu”. Sprowadza się ona do przygotowania oferty krótkich odpłatnych kursów dotyczących problematyki, na które jest zapotrzebowanie na rynku. Będą one realizowane, poczynając od semestru letniego roku akademickiego 2013/14 odpłatnie, przede wszystkim przez pracowników i doktorantów UwB.
- Realizacja projektu telewizji akademickiej w oparciu o środki uzyskane przez studentów.
- Podjęto rozmowy ze studentami na temat dofinansowania określonych dyscyplin sportowych. Nie przyniosły one konkretnych ustaleń.
- Przedstawiono samorządowi studenckiemu propozycję wykorzystania majątku Uniwersytetu (Węgorzewo, Ploski, Szczecinowo). Jest zainteresowanie studentów użytkowaniem bazy w Węgorzewie. Ośrodki w Ploskach i Szczecinowie nie są wykorzystywane przez studentów.
- Uzgodniono z samorządem doktorantów katalog spraw do załatwienia, które mają przyczynić się do zwiększenia atrakcyjności tego typu studiów realizowanych na naszym Uniwersytecie.



W związku z tym powołano Forum reprezentowane przez władze rektorskie, kierowników poszczególnych studiów doktoranckich oraz przedstawicieli doktorantów. Z inicjatywy samorządu doktoranckiego powołano pełnomocnika Rektora ds. studiów doktoranckich.

- Uruchomiono akcję „Tania książka” umożliwiającą studentom zakup książek wydawanych przez nasze wydawnictwa po atrakcyjnych cenach.
- Od roku akademickiego 2013/2014 uruchomione zostanie dofinansowanie posiłków dla studentów w barach funkcjonujących w budynkach Uniwersytetu.
- Udostępniono 2 razy w tygodniu salę gimnastyczną studentom (koszykówka i siatkówka).
- Władze rektorskie systematycznie uczestniczą w spotkaniach z samorządem studenckim.
- Opracowano projekt umowy dotyczącej odbywania praktyk studenckich nieobjętych programem studiów.

### **Program wyborczy – założenia pkt III. Nauka i dydaktyka**

- *Podstawowym celem jest umocnienie pozycji Uniwersytetu jako lidera w zakresie badań naukowych i dydaktyki. Kształcimy najlepiej, bo mamy najlepszą kadrę!!! (i tym się różnimy od szkół niepublicznych, które zatrudniają naszych pracowników). Jedyne struktury uniwersyteckie zapewniają wysoki poziom badań naukowych i rozwój naukowy młodych pracowników nauki.*
- *Musimy utrzymać status Uniwersytetu (bezprymiotnikowego), co wymaga uzyskania uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora w co najmniej 10 dyscyplinach (ten warunek jest spełniony), w tym co najmniej dwa uprawnienia w dziedzinie nauk fizycznych i matematycznych (ten warunek nie jest spełniony). Potrzebna jest intensyfikacja działań na rzecz uzyskania uprawnień do nadawania stopnia doktora w dziedzinie nauk matematycznych.*
- *Realizacja idei uniwersytetu transgranicznego. Intensyfikacja współpracy z sąsiednimi uniwersytetami w Grodnie, Wilnie, Kaliningradzie, Lwowie. Podpisanie stosownych porozumień dotyczących współpracy w ramach sieci uniwersytetów, której celem będzie prowadzenie studiów wspólnych, międzyuczelnianych.*
- *Stworzenie szerokiej oferty kształcenia w języku rosyjskim, co powinno stać się „marką rozpoznawczą” UwB. Realizacja przez UwB jako lidera projektu wymiany studentów z Rosją w ramach programu Mundus. Zwiększenie oferty przedmiotów wykładanych w języku rosyjskim adresowanych do studentów z Rosji w ramach tego programu. Należy rozważyć możliwość kształcenia w języku rosyjskim w formie e-learningu.*
- *Pozyskiwanie nowych studentów np. Rosja, Białoruś, Ukraina (i inne państwa dawnego ZSRR).*
- *Umocnienie i rozwój Filii UwB w Wilnie. Powinna to być wizytówka polskiego szkolnictwa wyższego za granicą wschodnią, kształcąca nie tylko Polaków.*
- *Uruchomienie studiów w Grodnie (np. pedagogika, informatyka) na początku realizowanych w formach kształcenia na odległość, adresowanych głównie do Polaków na Białorusi, ale nie tylko. W przyszłości w Grodnie powinna powstać filia UwB. W obu przypadkach poza zajęciami w języku polskim powinny być oferowane studia w języku rosyjskim i ew. angielskim.*
- *Utworzenie w Białymstoku centrum kształcenia Polaków mieszkających za naszą wschodnią granicą.*
- *Położenie nacisku na wymogi kategoryzacji i związanej z tym możliwości uzyskiwania zwiększonej dotacji (publikacje, ekspertyzy zewnętrzne, ewidencja funkcji, nagród i wyróżnień pracowników, odpowiednia organizacja konferencji naukowych). W tym celu musi być powołana*

na szczeblu Uniwersytetu osoba (zespół), która będzie odpowiedzialna za uzyskiwanie takich informacji i składanie stosownych sprawozdań.

- Wydawanie periodyków punktowanych (wszystkie pisma wydawane na Uniwersytecie powinny wystąpić o punkty, co jest warunkiem dofinansowania).
- Utworzenie nowych struktur – sieci naukowych, zespołów badawczych, w tym również o charakterze międzynarodowym, w których UwB będzie liderem. Zdynamiczowanie działań na rzecz tworzenia krajowych sieci współpracy. Wspólne projekty i granty z wiodącymi jednostkami naukowymi, instytucjami, przedsiębiorstwami.
- Rozwój studiów doktoranckich – w związku ze wzrostem zapotrzebowania na III stopień kształcenia.

#### **Realizacja programu:**

- W październiku 2013 roku zostanie złożony przez Wydział Matematyki i Informatyki należycie przygotowany i uzasadniony wniosek o przyznanie uprawnień do doktoryzowania w dziedzinie matematyka.
- Rektor złożył wizyty władzom rektorskim Uniwersytetów w Sankt-Petersburgu, Kownie, Lwowie, Grodnie i Brześciu, których celem było nawiązanie bliższej współpracy na szczeblu Uczelni, a nie poszczególnych wydziałów. Ta sama tematyka była przedmiotem spotkań Rektora z władzami Uniwersytetu w Tarnopolu, Kaliningradzie, Woroneżu, Smoleńsku, Brnie i Moskwie.
- W październiku 2013 roku planowane jest podpisanie umowy w sprawie utworzenia Sieci Uniwersytetów Pogranicza, w skład której wchodzi UwB jako lider oraz Uniwersytety w Grodnie, Brześciu, Lwowie, Tarnopolu, Kownie, Woroneżu i Kaliningradzie.
- Wzbogacono ofertę kształcenia adresowaną do studentów z Białorusi (studia podyplomowe).
- Odbyło się spotkanie ze studentami zagranicznymi, na którym ustalono jakie są ich oczekiwania w stosunku do władz Uniwersytetu i co należy zrobić, aby zwiększyć atrakcyjność studiowania w Białymstoku. Sporządzono bazę adresową studentów z zagranicy i zrealizowano ankietę (plusy i minusy studiowania na UwB).
- Przygotowywana jest oferta studiów podyplomowych dla studentów zagranicznych.
- Filia w Wilnie uzyskała patronat Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich.
- Uzyskano z MSZ dotację w wysokości ok. 1mln 800 tys. zł na zakup działki budowlanej w Wilnie. Są to jednak niewystarczające środki na nabycie dobrze zlokalizowanej działki.
- Przygotowano ofertę kształcenia w języku angielskim i rosyjskim (4 kierunki) dla studentów zagranicznych.
- Pracownicy UwB uczestniczyli w targach edukacyjnych organizowanych na Białorusi i Ukrainie. Odbyło się spotkanie z prezesem Fundacji „Perspektywy” dotyczące możliwości reklamowania oferty kształcenia w językach obcych w krajach Europy Wschodniej.
- Przystąpiono do programu „Study in Poland”.
- Od października ruszy szkoła języka i kultury polskiej dla cudzoziemców POLLANDO powołana na Wydziale Filologicznym.
- Opracowano i wprowadzono w życie „Kartę osiągnięć i wyników pracy nauczyciela akademickiego”, która zawiera wszystkie dane istotne przy ewaluacji Uniwersytetu i jego jednostek organizacyjnych. Dane tam zawarte są uwzględniane przy ustalaniu kwot podwyżki wynagrodzenia oraz nagród i premii.

- Utworzono kilka sieci naukowych, których UwB jest liderem (3).
- Pełnomocnik ds. czasopism naukowych odbył szereg spotkań z redaktorami pism naukowych wydawanych na UwB. W wyniku tych spotkań ustalono zasady funkcjonowania tych pism i ich dofinansowania. Umieszczono na stronie internetowej linki umożliwiające bezpośredni dostęp do stron czasopism wydawanych na UwB.
- Będą nadawane od roku akad. 2013/2014 elektroniczne numery identyfikacyjne (DOI) artykułom publikowanym w czasopismach w ramach Repozytorium UwB oraz zarejestrowano je w katalogach: Registry of Open Access Repositories (ROAR), The Directory of Open Access Repositories (DOAR), Digital Repository Infrastructure Vision for European Research (DRIVER), DART – Europe E-theses Portal, Google Scholar.
- Wytypowano czasopisma – „Studies in Logic, Grammar and Rhetoric” oraz „Formalized Mathematics”, które weszły do płatnej bazy „Versita”, co zapewni lepszy dostęp do artykułów tam publikowanych i przez to większą cytowalność.
- W wyniku spotkań z samorządem studentów studiów doktoranckich opracowano plan likwidacji barier w rozwoju tej formy kształcenia.
- Powołano Radę Konsultacyjną z udziałem przedsiębiorców z naszego regionu, której zadaniem będzie opiniowanie programów kształcenia i kierunków studiów.
- Powołano Radę Rektorów, w skład której wchodzi obok urzędującego Rektora byli rektorzy UwB. Jej głównym celem jest wymiana doświadczeń, inicjowanie przedsięwzięć mających na celu wzmocnienie pozycji UwB oraz udzielanie wsparcia dla działań mających na celu rozwój potencjału naukowego Uniwersytetu.
- Podpisano umowę o współpracy z Podlaską Fundacją Rozwoju Regionalnego.
- Przygotowano koncepcję wprowadzenia systemu walidacji kompetencji uzyskanych w ramach kształcenia formalnego i nieformalnego. /prof. dr hab. E. Kryńska/
- Przygotowano „Analizę rynku edukacyjnego”, która ma pomóc wzbogacić ofertę kształcenia na UwB (nowe kierunki). /K. Dziedzik/

#### **Program wyborczy – założenia pkt IV. Pieniądze i organizacja**

- *Zwiększenie efektywności w uzyskiwaniu finansowego zasilania zewnętrznego (granty, w tym europejskie). W celu realizacji tego zadania zostanie powołany zespół, kierowany przez osobę mającą doświadczenie w tym zakresie (dodatkowe zatrudnienie), który zajmowałby się jedynie wyszukiwaniem grantów i informowaniem o tym naukowców oraz pomaganiem im w przygotowaniu aplikacji. Pieniądze z płatnej dydaktyki muszą być zastąpione w krótkim czasie pieniędzmi z badań! Zatrudnijmy osoby mające sukcesy w pozyskiwaniu grantów europejskich.*
- *Niedopuszczenie do powstania zadłużenia wynikającego z braku możliwości sfinansowania VAT-u zawartego w fakturach dokumentujących wydatki związane z budową kampusu. W związku z tym należy racjonalnie zagospodarować majątek Uniwersytetu. Konieczna jest inwentaryzacja i oszacowanie wartości rynkowej majątku. Zagospodarowanie oznacza sprzedaż niepotrzebnych składników majątku, a w pozostałym zakresie jego wynajem, dzierżawę, jak też tworzenie jednostek zarabiających – np. hotel, centrum konferencyjne.*
- *Przeprowadzenie audytu w zakresie możliwości komercjalizacji badań (co Uniwersytet może sprzedać gospodarce) i ustalenie jakie badania (na które jest zapotrzebowanie) mogą być realizowane na Uniwersytecie. Istnieje potrzeba zlecenia tego wyspecjalizowanej firmie.*

- *Analiza rynku edukacyjnego i uruchamianie nowych kierunków studiów, na które jest zapotrzebowanie, co jest możliwe przy pełnym wykorzystaniu potencjału ludzkiego i rzeczowego. Mamy znacznie więcej profesorów i innych pracowników naukowych niż szkoły niepubliczne, a nie uruchamiamy „atrakcyjnych” kierunków.*
- *Uruchamianie kierunków tzw. „zamawianych”. Prowadzenie szkoleń płatnych, płatne ekspertyzy na rzecz przedsiębiorców i innych zainteresowanych (np. samorząd, sądy itp.).*
- *Uniwersytet nie jest federacją wydziałów – trzeba zlikwidować dające się zauważyć negatywne zjawisko dbania jedynie o interes „własnych” wydziałów. Nie powinny dublować się działania dziekanów i Rektora (zespoły zadaniowe, reklama, organizacje studenckie, pełne wykorzystanie pracowników – minima kadrowe, sale, sprzęt itp.).*
- *Rozważenie opłacalności uruchomienia zamiejscowych jednostek organizacyjnych w Siedlcach i Olecku.*
- *Większy nacisk należy położyć na kształtowanie pozytywnego wizerunku zewnętrznego Uniwersytetu. Należy rozważyć potrzebę powołania rzecznika prasowego Rektora.*
- *Analiza kryteriów decydujących o pozycji UwB w rankingach – powołanie zespołu ds. przygotowania programu działań, których celem jest poprawa miejsca UwB w rankingach.*
- *Biblioteka – intensyfikacja digitalizacji zbiorów i dostępu on-line do zbiorów.*
- *Dalsza rozbudowa kampusu mająca na celu zlokalizowanie w nim wszystkich jednostek organizacyjnych UwB.*
- *Zintensyfikowanie działań zmierzających do kreowania wspólnych przedsięwzięć z Politechniką Białostocką i Uniwersytetem Medycznym (miasteczko uniwersyteckie, wspólne obiekty – np. basen, pełne wykorzystanie bazy dydaktyczno-naukowej w celu realizacji wspólnych projektów).*
- *Wznowienie funkcjonowania liceum uniwersyteckiego.*
- *Przedstawianie co roku przez Rektora programu działania na najbliższy rok i sprawozdań z jego realizacji.*
- *Bezpośredni kontakt studentów i pracowników z Rektorem – ogólnie dostępny mail służbowy.*
- *Usprawnienie funkcjonowania struktur administracyjnych poprzez informatyzację prowadzącą do likwidacji obrotu papierowego, ułatwienie dostępu do sieci wi-fi, popularyzacja opracowywania materiałów do ćwiczeń i wykładów dostępnych on-line.*
- *Stworzenie własnej brygady remontowo-budowlanej. W ten sposób można uniknąć dużych kosztów związanych z zamówieniami publicznymi.*

#### **Realizacja programu:**

- *Opracowano plan naprawczy umożliwiający w perspektywie 2-3 lat poprawę wyniku finansowego, a przede wszystkim likwidację ok. 2 mln deficytu, który miał miejsce w 2011 i 2012 roku.*
- *Opracowano koncepcję zakończenia budowy kampusu, co wiązało się z koniecznością uzyskania ok. 20 mln zł na zapłatę podatku od towarów i usług (15 mln zł) i wkładu własnego (4 mln zł). W związku z tym przygotowano ofertę sprzedaży nieruchomości przy ul. Lipowej oraz Piłsudskiego, co wymagało sporządzenia stosownej dokumentacji i inicjowania zmian w planie zagospodarowania przestrzennego. Do czasu uzyskania środków wydatki związane z realizacją kampusu są finansowane z kredytu (15 mln zł) uzyskanego w BGK oraz kredytu obrotowego*