

Warszawa, dnia 25 listopada 2015 r.

Poz. 1124

**UCHWAŁA NR 209  
RADY MINISTRÓW**

z dnia 3 listopada 2015 r.

**w sprawie ustanowienia programu wieloletniego pod nazwą „Uniwersytet Warszawski 2016–2025”**

Na podstawie art. 136 ust. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, z późn. zm.<sup>1)</sup>) Rada Ministrów uchwala, co następuje:

§ 1. Ustanawia się program wieloletni pod nazwą „Uniwersytet Warszawski 2016–2025”, zwany dalej „Programem”, stanowiący załącznik do uchwały.

§ 2. Nadzór nad realizacją Programu sprawuje minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego.

§ 3. Program realizuje Uniwersytet Warszawski, jako inwestor.

§ 4. Okres realizacji Programu ustala się na lata 2016–2025.

§ 5. 1. Wartość kosztorysowa Programu wynosi 970 110 500 zł, w tym nakłady z budżetu państwa wynoszą 945 110 500 zł i ze środków własnych 25 000 000 zł.

2. Nakłady z budżetu państwa, o których mowa w ust. 1, w poszczególnych latach wyniosą:

- 1) 2016 – 3 100 000 zł;
- 2) 2017 – 38 855 000 zł;
- 3) 2018 – 125 625 500 zł;
- 4) 2019 – 125 880 000 zł;
- 5) 2020 – 127 030 000 zł;
- 6) 2021 – 126 580 000 zł;
- 7) 2022 – 126 400 000 zł;
- 8) 2023 – 126 040 000 zł;
- 9) 2024 – 118 300 000 zł;
- 10) 2025 – 27 300 000 zł.

§ 6. Uchwała wchodzi w życie z dniem następującym po dniu ogłoszenia.

Prezes Rady Ministrów: *E. Kopacz*

---

<sup>1)</sup> Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2013 r. poz. 938 i 1646, z 2014 r. poz. 379, 911, 1146, 1626 i 1877 oraz z 2015 r. poz. 238, 532, 1045, 1117, 1130, 1189, 1190, 1269, 1358, 1513, 1830, 1854 i 1890.

---

## Program wieloletni pod nazwą „Uniwersytet Warszawski 2016–2025”

Uniwersytet Warszawski jest jedną z kilku polskich instytucji znanych i rozpoznawalnych na świecie. Za sprawą swoich wielkich uczonych, tysięcy rozproszonych po świecie absolwentów, stacji badawczych i naukowych odkryć – współtworzy wizerunek naszego kraju za granicą. **Ten potencjał warto wykorzystać.**

Okres realizacji Programu Wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego:  
w latach 2016–2025.

Wnioskodawca: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego  
Główny Wykonawca i Koordynator: Uniwersytet Warszawski

Warszawa, listopad 2015 r.

## Spis treści:

WPROWADZENIE.....	5
I. CELE REALIZACJI PROGRAMU.....	6
I.1. CEL GŁÓWNY.....	7
I.2. CELE SZCZEGÓŁOWE.....	7
I.3. ODDZIAŁYWANIE PROGRAMU – REZULTATY.....	8
II. PODSTAWY PRAWNE.....	10
III. INFORMACJE O STOPNIU ZAAWANSOWANIA REALIZACJI PROGRAMU.....	11
IV. PODSTAWY PROGRAMOWE.....	16
IV.1. ZGODNOŚĆ PROGRAMU WSPARCIA DLA UW Z UNIJNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI.....	16
IV.2. DOKUMENTY KRAJOWE.....	17
IV.3. ZGODNOŚĆ PROGRAMU WSPARCIA DLA UW Z DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI DLA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO...19	
IV.4. ZGODNOŚĆ PROGRAMU Z DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI UNIwersytetu Warszawskiego.....	21
V. SYTUACJA, POZYCJA I ROLA UNIwersytetu Warszawskiego – DIAGNOZA SYTUACJI Społeczno-Gospodarczej w okresie objętym PROGRAMOWANIEM.....	22
V.1. DIAGNOZA SYTUACJI Społeczno-Gospodarczej oraz pozycja i ROLA UNIwersytetu Warszawskiego.....	22
V.2. PROBLEMY I POTRZEBY, NA KTÓRE ODPOWIADA PROGRAM WSPARCIA DLA UNIwersytetu Warszawskiego.....	36
VI. STRUKTURA PROGRAMU.....	40
VII. CHARAKTERYSTYKA ZAKRESU TEMATYCZNEGO PROGRAMU.....	41

VIII.	ZAŁOŻENIA SYSTEMU REALIZACJI I MONITOROWANIA PROGRAMU..	50
VIII.1.	ZAŁOŻENIA SYSTEMU REALIZACJI PROGRAMU.....	50
VIII.2.	ZAŁOŻENIA SYSTEMU MONITOROWANIA PROGRAMU.....	53
IX.	PRZEWIDYWANE WSKAŹNIKI REALIZACJI CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH DLA ICH OSIĄGNIĘCIA.....	53
X.	ZESTAWIENIE PLANOWANYCH NAKŁADÓW NA REALIZACJĘ PROGRAMU.....	54
	Załącznik nr 1. ŹRÓDŁA I HARMONOGRAM PROGRAMU WIELOLETNIEGO POD NAZWĄ „UNIWERSYTET WARSZAWSKI 2016–2025” .....	56

## WPROWADZENIE

W roku 2016 Uniwersytet Warszawski obchodzić będzie dwusetną rocznicę swojego powstania. To ważny jubileusz, okazja do świętowania osiągnięć i ożywienia najlepszych uniwersyteckich wartości. Rocznicą utworzenia Uniwersytetu stanowi impuls do pytania o cele uczelni na przyszłość i o działania potrzebne do ich osiągnięcia.

Pozycja lidera w regionie, wejście do grupy 20 najlepszych uczelni w UE i włączenie się w animowanie przemian w Polsce są w zasięgu Uniwersytetu Warszawskiego. Uczelnia dokonała zmian w kulturze organizacyjnej i w zarządzaniu, przełamując bariery we współpracy i pokonując niemożności. Uniwersytet dysponuje unikalnym potencjałem: naukowcami, którzy otrzymali największą w Polsce liczbę prestiżowych grantów European Research Council; siedem wydziałów UW – spośród 37 w całym kraju – uzyskało najwyższą możliwą kategorię naukową A+. Międzynarodowe rankingi potwierdzają, że uczeni należą do światowej czołówki w wielu dyscyplinach – od matematyki po archeologię. Na światowym poziomie uczelnia kształci zarówno fizyków, jak i filozofów<sup>1)</sup>.

A właśnie unikalna zdolność łączenia różnorodnych nauk sprawia, że Uniwersytet stał się pionierem w tworzeniu najcenniejszych przedsięwzięć – transdyscyplinarnych projektów kształcenia i badań przez inne uczelnie traktowanych jako inspiracja czy wręcz model działania<sup>2)</sup>. Docenili ją również partnerzy. Firma Google przekazała Uniwersytetowi, jako czwartej uczelni na świecie<sup>3)</sup>, kilkumilionowy grant na stworzenie centrum badań gospodarki cyfrowej. Osiemnaście uczelni i instytutów naukowych powierzyło Uniwersytetowi rolę lidera polskiego konsorcjum humanistyki cyfrowej i wprowadzenia Polski do europejskiej infrastruktury badawczej DARIAH ERIC.

Urzeczywistnienie ambitnych planów Uniwersytetu warte jest śmiałej inwestycji ze strony władz publicznych. Uczelnia liczy na ustanowienie wieloletniego programu wspierającego finansowo strategiczny plan Uniwersytetu, wzorowanego na programach dla Uniwersytetu Jagiellońskiego i Uniwersytetu im. A. Mickiewicza<sup>4)</sup>.

---

<sup>1)</sup> W rankingu jakości kształcenia QS World University Ranking w 2014 roku wśród najwyższej ocenionych kierunków znalazło się 7 prowadzonych na Uniwersytecie. We wszystkich istotnych międzynarodowych rankingach szkół wyższych UW zajmuje 1. miejsce wśród polskich uczelni. Uwzględniając ogólną liczbę uniwersytetów na świecie, którą szacuje się na 20 tys., UW zajmuje miejsce w 2% najlepszych z nich. Najważniejszym wskaźnikiem jakości kształcenia na UW są jednak badania losów absolwentów. UW przeprowadził pierwsze tego typu badania oparte na danych z ZUS. Z raportu opublikowanego w 2014 roku wynika, że 94% osób z tytułem magistra zdobyłym na UW w latach 2009-2011 miało doświadczenie w pracy. 86% pracowało na etacie.

<sup>2)</sup> UW stworzył – przejętą przez inne uczelnie – koncepcję indywidualnego kształcenia: Międzyobszarowe Indywidualne Studia Matematyczno-Przyrodnicze i Międzyobszarowe Indywidualne Studia Humanistyczno-Społeczne. Natomiast transdyscyplinarne badania prowadzą m.in. Centrum Nauk Biologiczno-Chemicznych, Centrum Nowych Technologii, Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego.

<sup>3)</sup> Po Uniwersytecie Harvarda, Uniwersytecie Oxfordzkim i Uniwersytecie Humboldta w Berlinie.

<sup>4)</sup> Ustawa z dnia 23 maja 2001 r. o ustanowieniu programu wieloletniego „Budowa Kampusu 600-lecia Odnowienia Uniwersytetu Jagiellońskiego” (Dz. U. Nr 67, poz. 677, z późn. zm.) – kwota 946 mln zł oraz ustawa z dnia 22 lipca 2004 r. o ustanowieniu programu wieloletniego „Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu 2004–2015” (Dz. U. Nr 192, poz. 1962, z późn. zm.) – kwota 500 mln zł.

Wsparcie Uniwersytetu to będzie dobra inwestycja, która przełoży się na pozycję Polski za granicą. Współgra także z aspiracjami władz publicznych, jakimi są pełne wykorzystanie potencjału intelektualnego oraz zajęcie przez Polskę właściwego miejsca wśród najbardziej rozwiniętych społeczeństw Unii Europejskiej.

## **I. CELE REALIZACJI PROGRAMU**

Logika interwencji Programu Wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego jest bezpośrednio związana z dokonaną analizą otoczenia społeczno-ekonomicznego i wynika wprost z założeń Strategii Rozwoju Kraju 2020, Programu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015–2030, Programu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego, a także z dokumentów programowych i strategii szczebla regionalnego oraz wdrażanej obecnie Strategii UW.

Zaplanowany do realizacji wieloletni program wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego obejmuje swoim zakresem lata 2016–2025. Czas realizacji Programu wynika z dokumentów strategicznych i programowych opracowanych na szczeblu UE, kraju, regionu oraz własnych planów UW.

Jedną z podstaw planowania stanowią najbardziej aktualne dokumenty resortowe wyznaczające cele i obszary rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki, które swym zakresem wykraczają poza okres objęty Strategią Rozwoju Kraju 2020. Polityka szkół wyższych w zakresie planowania inwestycji i rozwoju powinna uwzględniać w szczególności Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015–2030, a także uwarunkowania programów polityki spójności finansowanych w perspektywie 2014–2020 (fundusze strukturalne UE), które z założenia (reguła n+3) umożliwiają finansowanie przedsięwzięć rozwojowych w naszym kraju po 2020 r. Uniwersytet Warszawski dostosowuje swoją politykę rozwoju również do celów i założeń dokumentów strategicznych szczebla regionalnego – w szczególności Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze.

Zaplanowany szeroki zakres przedsięwzięć rozwojowych i inwestycyjnych UW wymaga sekwencyjności działań, z uwagi na ograniczenia funkcjonalne, powierzchniowe (konieczność prowadzenia bieżących badań i dydaktyki), jak również wymaga pewnej sekwencyjności kolejnych prac ze względu na zintegrowany charakter Programu.

Należy również brać pod uwagę znaczną wartość finansową Programu UW i źródło jego wsparcia – budżet państwa, które również uzasadniają rozłożenie realizacji Programu w okresie do 2025 r.

Wyznaczone poniżej cele Programu mają ścisły związek z diagnozą głównych problemów, które dotyczą kraju, regionu oraz sektora nauki.

## I.1. Cel główny

**Celem głównym** Programu Wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego jest **ożywienie potencjału nauk humanistycznych i społecznych** oraz **włączenie ich do innowacyjnych, eksperymentalnych programów**, a także **wzmocnienie międzynarodowej pozycji** Uniwersytetu Warszawskiego oraz zwiększenie roli uczelni w **animowaniu przemian społecznych i gospodarczych**, **co przyczyni się do poprawy zdolności uczelni wyższych do wdrażania zmian i zarządzania zmianą** tak, aby uczelnie stały się bardziej innowacyjne oraz aby mogły kreować innowacje. **Cel główny zostanie osiągnięty** poprzez:

- **stworzenie** odpowiednich **warunków do** prowadzenia **badania** humanistycznych i społecznych, w szczególności poprzez **przemodelowanie i modernizację infrastruktury** wykorzystywanej przez nauki humanistyczno-społeczne, która wciąż odzwierciedla tradycyjne podziały na dziedziny,
- oraz **dostosowanie infrastruktury do wymogów transdyscyplinarności i współpracy** (dzisiaj również i humaniści posługują się językami programowania, zaś nauki humanistyczno-społeczne korzystają z najnowszych technologii nie mniej intensywnie niż przyrodnicy).

Realizacja celu głównego Programu Wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego **przyczyni się do osiągnięcia celu strategicznego Polski**: „Wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę jakości życia ludności” (Strategia Rozwoju Kraju 2020).

## I.2. Cele szczegółowe

- **Cel szczegółowy 1. Rozwój transdyscyplinarnych centrów badawczych poprzez poprawę i rozbudowę infrastruktury dla nauk humanistycznych i społecznych**, w tym w szczególności w zakresie humanistyki cyfrowej, zaawansowanych metod ilościowych analizy wielkich zbiorów danych, nauk ekonomicznych, kognitywistyki i psychologii, badań lingwistycznych i pokrewnych;
- **Cel szczegółowy 2. Wdrożenie zmian wspierających umiędzynarodowienie poprzez m.in. rozbudowę i modernizację domów studenckich**, stworzenie międzynarodowego, opiniotwórczego centrum podejmującego takie intelektualne wyzwania współczesności jak rola demokracji czy wyzwania ekonomiczno-demograficzne;

- **Cel szczegółowy 3. Rozwój nowoczesnego, elastycznie odpowiadającego na potrzeby społeczeństwa i gospodarki programu uczenia się przez całe życie (Life Long Learning) poprzez adaptację, modernizację i rozbudowę infrastruktury w tym obszarze:** m.in. uruchomienie Centrum Kompetencji Cyfrowych oraz Centrum Analiz Ekonomicznych dla małych i średnich przedsiębiorstw, wspierające ich zdolność do wykorzystania nowoczesnych technologii w działaniach gospodarczych;
- **Cel szczegółowy 4. Wsparcie innowacyjności i przedsiębiorczości akademickiej poprzez rozbudowę infrastruktury,** która umożliwi uruchomienie specjalnych programów dla studentów, Centrum Współpracy z Biznesem i świadczenie usług dla przedsiębiorców, wsparcie dla start-upów studenckich i pracowniczych;
- **Cel szczegółowy 5. Rozwój innowacji w kształceniu poprzez stworzenie eksperymentalnego centrum** łączącego zespoły z Uniwersytetu z partnerami zewnętrznymi (szkołami, organizacjami pozarządowymi, instytucjami edukacji pozaformalnej), dostarczającego zaawansowane rozwiązania w sferze kształcenia nauczycieli, nowoczesne metody i rozwiązania dydaktyczne w kształceniu na różnych poziomach i w różnych formach;
- **Cel szczegółowy 6. Podnoszenie jakości życia publicznego poprzez realizację m.in. programu** udostępniania uniwersyteckich zasobów wiedzy i narzędzi badawczych szerokiemu gronu odbiorców, stworzenie odpowiednich warunków do prowadzenia debat publicznych online, rozbudowę zaplecza dla obserwatoriów: Językowego, Sondażowego i Statystycznego.

### **I.3. Oddziaływanie Programu – rezultaty**

#### **Oddziaływanie Programu w zakresie celu szczegółowego 1:**

- Inwestycja w tę infrastrukturę umożliwi identyfikowanie oraz podejmowanie działań prorozwojowych w ramach oraz na zewnątrz Uniwersytetu, co pozwoli na prowadzenie prawidłowej oraz wieloaspektowej **analizy szeroko pojętego otoczenia.**
- Stworzenie nowoczesnych transdyscyplinarnych centrów badawczych **usprawni komunikację międzywydziałową** (powstanie mechanizm ułatwiania współpracy różnych dziedzin nauki), co przyczyni się do podejmowania przez Wydziały wspólnych działań. W konsekwencji zostanie wzmocniona synergia, a ograniczona wewnętrzna konkurencja. Przełoży się to na poprawę jakości kształcenia (w tym jego

uelastycznienie) oraz **aktywność, a tym samym i pozycję polskich grup interdyscyplinarnych na arenie międzynarodowej.**

- Zwiększy się **wewnętrzna mobilność**, a tym samym możliwa będzie aktywizacja społeczności UW, co **włączy szersze grupy do prac nad rozwojem.**
- Dalsze dążenie do **konsolidacji przestrzeni wydziałowych.**
- W dłuższej perspektywie czasu możliwość stworzenia stałego **dostępu do wszystkich danych badawczych.**
- Koszty braku wsparcia dla inwestycji z zakresu infrastruktury dla transdyscyplinarnych centrów badawczych są dla Polski dużo wyższe. Brak odpowiedniej infrastruktury uniemożliwi wybitnym polskim naukowcom **osiągnięcie rezultatów wynikających z kooperacji na arenie międzynarodowej.**
- Dokonanie stosownych inwestycji pozwoli na **kontynuowanie naukowej współpracy międzynarodowej z cenionymi ośrodkami badawczymi.** Praca w międzynarodowych interdyscyplinarnych zespołach owocuje nie tylko korzyściami w postaci wymiany wiedzy, standaryzowania metod badawczych czy weryfikacji rezultatów badań, ale także w postaci tzw. umiejętności miękkich, jakimi są kompetencje komunikacyjne, coraz bardziej cenne w nowoczesnej gospodarce. Są to doświadczenia nie do przecenienia dla polskich badaczy, rozwijających naukę w kraju i podnoszących ją do najlepszych standardów europejskich. Te inwestycje przyczynią się także do upowszechnienia polskich osiągnięć za granicą.

#### **Oddziaływanie Programu w zakresie celu szczegółowego 2:**

- Strategiczne kształtowanie **oferty edukacyjnej UW dla zagranicy** – ofertę dla studentów-obcokrajowców należy traktować kompleksowo, także w obszarze wsparcia socjalnego; powstanie nowoczesnego osiedla akademickiego pozwoli na **ułatwienie codziennego funkcjonowania studentów z zagranicy.**
- Wsparcie **bazy kulturalno-sportowej** umożliwi **aktywizację społeczności akademickiej**, co może przyczynić się do ożywienia **etosu** pracownika, studenta czy doktoranta, co będzie podstawą do poszerzenia wewnątrzuniwersyteckiego dialogu o **miasto czy społeczności lokalne.**
- Kultura akademicka jako nieodłączny element szkół wyższych wymaga dofinansowania, szczególnie w kontekście coraz mniejszej aktywności młodzieży w tym obszarze życia społecznego. Poprzez **kulturę czy sport młodzi ludzie kształtują swoje postawy prospołeczne.** Uniwersytet musi być miejscem, które umożliwi im – albo niejednokrotnie da w ogóle taką możliwość – **rozwój własnych pasji i talentów.**
- Uniwersytet stanie się **istotnym punktem na mapie regionu** – Polski, ale i tej części Europy.

**Oddziaływanie Programu w zakresie celu szczegółowego 3:**

- **Przyjęcie modelu społeczeństw wysokorozwiniętych**, w których program uczenia się przez całe życie stanowi podstawę funkcjonowania całego społeczeństwa.
- Budowanie **społeczeństwa odpowiedzialnego**, przystosowanego do otaczającej rzeczywistości krajowej oraz międzynarodowej, umiającego **adaptować się do zachodzących zmian**.
- Uniwersytet musi spełniać **misję, której oczekuje od niego społeczeństwo**.

**Oddziaływanie Programu w zakresie celu szczegółowego 4:**

- **Wsparcie studentów na rynku pracy** poprzez stworzenie im odpowiedniej bazy (praktycznej) już na etapie kształcenia oraz zapewnienie im udziału w zajęciach z przedsiębiorczości.
- Aktywna współpraca z instytucjami rynku pracy i otoczeniem zewnętrznym (co-working, wspólne projekty) pozwolą **wypracować Uniwersytetowi markę świadczącą o kształceniu studentów odpowiednio przygotowanych do pracy zawodowej**.
- **Współpraca z podmiotami zewnętrznymi** przy tworzeniu i analizie programów studiów.
- Wzmocnienie pozycji UW **jako jednostki kształtującej opinię społeczeństwa** – jednostka **wiarygodna**, dysponująca **ekspertami** najwyższej jakości.

**Oddziaływanie programu w zakresie celu szczegółowego 5:**

- Wprowadzenie nowoczesnych form pracy ze studentami (w tym ich szersze włączenie w prowadzone prace badawcze) zwiększy **satysfakcję studentów (w tym tych z zagranicy) ze studiowania na UW**.
- Możliwość świadczenia usług eksperckich.

**Oddziaływanie Programu w zakresie celu szczegółowego 6:**

- Uniwersytet jako **instytucja autorytet, kształtująca opinie** społeczeństwa polskiego, **współpracująca** z szeregiem jednostek państwowych oraz samorządowych.
- Popularyzacja **standardów akademickich w życiu publicznym**.

**II. PODSTAWY PRAWNE**

- art. 136 ust. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z 2013 r. poz. 885, z późn. zm.),

- art. 15 ust. 4 pkt 2 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2014 r. poz. 1649, z późn. zm.),
- art. 94 ust. 1 pkt 10 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. poz. 572, z późn. zm.).

### III. INFORMACJE O STOPNIU ZAAWANSOWANIA REALIZACJI PROGRAMU

Uniwersytet Warszawski z uwagi na swój potencjał może dostarczyć impulsu do skokowej zmiany i to nie tylko w skali Warszawy, Mazowsza i Polski, ale również w skali międzynarodowej. W ostatnich latach Uniwersytet Warszawski zbudował **kapitał naukowy, dydaktyczny, organizacyjny i społeczny**. Należy zaznaczyć, że przedkładany wieloletni program wsparcia dla UW wyrasta ze strategii przyjętej przez Senat Uniwersytetu Warszawskiego i jest realizowany w tempie, na jakie pozwalają środki finansowe, baza lokalowa oraz infrastruktura. UW dysponuje już elementami wnioskowanego planu inwestycyjnego, m.in. w postaci opracowanych projektów architektonicznych do niektórych inwestycji. Wsparcie ze środków publicznych umożliwi zwiększenie skali oddziaływania i rezultatów. Realizacja zaplanowanych przedsięwzięć nie będzie możliwa bez zapewnienia warunków będących przedmiotem planu wieloletniego UW.

O potencjale **naukowym** UW świadczą:

- Najwyższa pozycja w rankingach międzynarodowych spośród polskich uczelni.
- Siedem jednostek naukowych z kategorią A+, we wszystkich obszarach nauki – przyrodnicze, humanistyczne, społeczne – co umożliwia rozwijanie na najwyższym poziomie transdyscyplinarnych dziedzin (humanistyka cyfrowa, kognitywistyka, nauki sądowe).
- Najwięcej prestiżowych grantów międzynarodowych (w tym 9 grantów ERC na 17 w całej Polsce), we wszystkich obszarach nauki.

O potencjale **dydaktycznym** UW świadczą:

- Wybitne osiągnięcia studentów – zwycięstwa w prestiżowych konkursach międzynarodowych, nagrody i wyróżnienia za prace dyplomowe, granty.
- Pięć wydziałów lokujących się wysoko w międzynarodowym rankingu QS, również we wszystkich obszarach nauki, dzięki czemu możliwe jest rozwijanie na najwyższym poziomie międzyobszarowych kierunków studiów.
- Najwyższa w Polsce liczba studentów zagranicznych.
- Innowacyjny program kształcenia nauczycieli, rozwijany w partnerstwie z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności, na bazie i we współpracy z Columbia University.

O potencjale **organizacyjnym** UW świadczą:

- Innowacyjne, elastyczne rozwiązania umożliwiające współpracę wewnętrzną, tworzenie projektów zespołowych, mobilizację zasobów wokół interdyscyplinarnych badań (Digital Economy Lab – DELab, humanistyka cyfrowa, Centrum Nauk Biologiczno-Chemicznych – CNBCh, Centrum Nowych Technologii – CeNT) i dydaktyki (Kolegium Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Matematyczno-Przyrodniczych – MISMaP, Kolegium Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Społeczno-Humanistycznych – MISSH).
- Tworzenie sieci poziomych, integrujących jednostki UW wokół wspólnych zadań (komercjalizacja, planowanie strategiczne, obchody 200-lecia Uniwersytetu).
- Usprawnienie zarządzania poprzez wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych.
- Budowanie nowoczesnej kultury organizacyjnej: program komunikacji wewnętrznej, międzyjednostkowe programy integracyjne, nowe narzędzia rozwoju pracowników administracji.

O potencjale **społecznym** UW świadczy:

- utworzenie centrów dedykowanych do współpracy z otoczeniem społecznym, gospodarczym, instytucjami publicznymi i organizacjami pozarządowymi (Uniwersyteckie Centrum Wolontariatu, Strefa Działania DELab, Centrum Otwartej i Multimedialnej Edukacji – COME, Centrum Deliberacji, Centrum Wyzwań Społecznych).

Uniwersytet Warszawski jest dobrze przygotowany do podjęcia zadań i wyzwań o kluczowym znaczeniu dla rozwoju kraju oraz włączenia się do działań prorozwojowych, szczególnie w następujących dziedzinach:

- **Wykorzystanie rewolucji cyfrowej dla kreowania nowych wartości i rozwoju gospodarki, społeczeństwa, kultury i sfery publicznej.** UW dysponuje w tej sferze nie tylko najlepszym w Polsce, wysoko notowanym na świecie, potencjałem naukowo-dydaktycznym (Wydział Matematyki, Informatyki i Mechaniki, współtworzący KNOW) oraz dostępem do zasobów obliczeniowych (Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego – ICM), ale również centrami badawczo-rozwojowymi oraz programami dedykowanymi przedsiębiorcom, organizacjom pozarządowym i administracji publicznej:
  - **Digital Economy Lab** – transdyscyplinarny zespół badawczo-rozwojowy (ekonomiści, socjologowie, informatycy i matematycy, prawnicy) dedykowany nowoczesnym technologiom, którego misją jest tworzenie rekomendacji dla polityk publicznych i rozwijanie nowych modeli biznesowych ([www.delab.uw.edu.pl](http://www.delab.uw.edu.pl));

- **Laboratorium Cyfrowej Humanistyki** – łączące badaczy z lingwistyki, neofilologii, polonistyki, orientalistyki, filozofii, historii, archeologii, informatyki, dziennikarstwa, stosujących narzędzia cyfrowe. Aktualnie LaCH nie posiada swojej siedziby;
- Uniwersytet Warszawski jest liderem i koordynatorem polskiego konsorcjum DARIAH-PL (18 instytucji akademickich i naukowo-badawczych), przystępującego do europejskiego konsorcjum DARIAH-ERIC (Digital Research Infrastructure for the Arts and Humanities);
- Przygotowywane jest **Centrum Kompetencji Cyfrowych**, we współpracy z partnerami zewnętrznymi, oferujące szkolenia i warsztaty rozwijające kompetencje cyfrowe dla przedsiębiorców, co-solving w celu znajdowania dla nich rozwiązań informatycznych i komunikacyjnych; w planie są też szkolenia dla NGO's i grup obywateli zagrożonych wykluczeniem; dla Centrum nie ma lokalu ani infrastruktury technicznej;
- We współpracy z Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (sieć 4 tys. bibliotek publicznych wyposażonych w najnowocześniejszy sprzęt i szerokopasmowy Internet z programu Global Libraries) przygotowany został **program edukacyjny dla dzieci i młodzieży z obszarów wiejskich i małomiasteczkowych, rozwijający kompetencje cyfrowe** (lekcje programowania) oraz **wspierający edukację matematyczną** i techniczną; projekt złożony został do Horyzontu 2020;
- Gotowy jest program **SETonline** dla przedsiębiorców: na wspólnej platformie mają być zgromadzone bazy danych (demografia, gospodarka itp.) i narzędzia do prowadzenia analizy danych dla przedsiębiorców, we współpracy z ekonomistami, socjologami, specjalistami od marketingu i zarządzania; prowadzone mają być warsztaty, oferowana pomoc przy analizach rynku, prowadzeniu symulacji, tworzeniu modeli ekonometrycznych; UW poszukuje środków na realizację, brakuje pomieszczeń dla tego programu;
- **Centrum Deliberacji**, które jako pierwsze w Polsce przeprowadziło sondaż deliberacyjny, prowadziło innowacyjne warsztaty społeczne dla Kancelarii Prezydenta, dysponuje narzędziami i skryptami do prowadzenia online szkoleń dla samorządu z dialogu społecznego, a aktualnie w ramach grantu innowacje społeczne NCBiR, rozwija we współpracy z Politechniką Warszawską platformę i narzędzia do prowadzenia konsultacji społecznych → e-administracja;
- Skończony program **e-usługi dla Mazowsza**, dostarczający „chmurę” oraz narzędzia IT dla instytucji publicznych; UW poszukuje środków na zwiększenie zasięgu oddziaływania.

- **Zwiększenie innowacyjności i tworzenie kultury sprzyjającej innowacyjności na uczelni i w otoczeniu:**
  - UW dysponuje tu zarówno inter-, a nawet transdyscyplinarną infrastrukturą B+R w dziedzinie „twardych” technologii (Centrum Nowych Technologii, Centrum Nauk Biologiczno-Chemicznych), jak i programami dedykowanymi innowacjom nietechnologicznym oraz innowacjom społecznym (Otwarta Przestrzeń Innowacji, Sfera Działania DELab);
  - Uniwersytet Warszawski prowadzi specjalne programy animujące kreatywne myślenie i innowacje dla studentów: Platforma Pomysłów, warsztaty i mentoring dla zespołów wolontariackich.
  
- **Wzmocnienie przedsiębiorczości akademickiej (budowanie postaw i kompetencji sprzyjających przedsiębiorczości, tworzenie przestrzeni do eksperymentowania):**
  - **Spółka celowa UWRC sp. z o.o.** oraz na jej bazie 6 spin-offów (UW nie dysponuje powierzchnią do tworzenia nowych);
  - **Transdyscyplinarne centra innowacji technologicznych:** CeNT, CNBCh, DELab, które mają silne zespoły badawcze wspierane przez brokerów innowacji;
  - **Transdyscyplinarne centrum innowacji nietechnologicznych:** Sfera Działania DELab, w której powstają projekty i start-upy na bazie innowacji organizacyjnych bądź w sferze świadczenia usług; UW nie dysponuje powierzchnią i infrastrukturą;
  - **Centrum Innowacji Społecznych:** na razie jako mała inicjatywa przy Wydziale Stosowanych Nauk Społecznych i Resocjalizacji;
  - Platforma Pomysłów: program opracowany przez Uniwersyteckie Centrum Wolontariatu w celu wspierania innowacyjności studentów; UW poszukuje finansowania i partnerów;
  - Programy dydaktyczne i edukacyjne zorientowane na **wzmacnianie przedsiębiorczości akademickiej (budowanie postaw i kompetencji sprzyjających przedsiębiorczości, tworzenie przestrzeni do eksperymentowania):** wykłady ogólnouniwersyteckie i mentoring dla studentów, prowadzone we współpracy z partnerami z biznesu, przełamywanie barier nauka – biznes: warsztaty z przedsiębiorcami z klastra technologicznego, do którego należy UW, w celu wypracowania wspólnej agendy badawczej, poznania potrzeb przedsiębiorców i budowania lepszego wzajemnego zrozumienia; partnerstwo z MIT Enterprise Forum; partnerstwo ze Startup Grind Warsaw.

- **Lepsze kształcenie: kształcenie nauczycieli:**
  - Rozwijany na doświadczeniach Columbia University Teachers' College program kształcenia nauczycieli, we współpracy z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności i Columbia University.
  
- **Bardziej efektywny transfer wiedzy i idei, sieciowanie zasobów uczelni z otoczeniem, animacja rozwoju:**
  - Współpraca międzysektorowa: z przedsiębiorcami i biznesem (Google), z instytucjami publicznymi (Warszawa, Centrum Nauki Kopernik, Ministerstwa, Kancelaria Prezydenta), z organizacjami pozarządowymi;
  - Współpraca międzyuczelniana: Politechnika Warszawska, Warszawski Uniwersytet Medyczny i inne;
  - Współpraca międzynarodowa;
  - Program pisania prac dyplomowych w odpowiedzi na potrzeby otoczenia: aktualnie z grantu Norweskiego realizujemy ECoSolving (prace dyplomowe z zakresu zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorców z różnych branż).
  
- **Zwiększenie kultury życia publicznego, świadomego obywatelstwa, wzmocnienie demokracji:**
  - Kultura debaty publicznej: UW ma doświadczenia (pierwszy sondaż deliberacyjny w Polsce we współpracy ze Stanford University; zaprojektowanie i przeprowadzenie Debat Prezydenckich; wspieranie samorządów w realizowaniu konsultacji; prowadzenie procesów uzgadniania lokalnych strategii rozwoju;
  - Śledzenie trendów i tworzenie/pilnowanie standardów – Obserwatoria UW:
    - Obserwatorium Językowe,
    - Obserwatorium Sondaży (monitorowanie zachowywania standardów),
    - Obserwatorium Statystyczne (w planie);
  - Program Społecznej Odpowiedzialności UW przygotowany w szerokiej współpracy kilku wydziałów i administracji uczelnianej.

## IV. PODSTAWY PROGRAMOWE

WIELOLETNI PROGRAM WSPARCIA DLA UNIwersYTETU WARSZAWSKIEGO JEST ZGODNY Z GŁÓWNYMI DOKUMENTAMI STRATEGICZNYMI NA POZIOMIE EUROPY, KRAJU I WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO.

### IV.1. Zgodność Programu Wsparcia dla UW z unijnymi dokumentami strategicznymi

#### Strategia Europa 2020: Unia Innowacji

Strategia Europa 2020 obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Program wieloletni UW wpisuje się przede wszystkim w pierwszy z nich, tj. rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Zgodnie ze Strategią liczbę osób przedwcześnie kończących naukę szkolną należy ograniczyć do 10%, a co najmniej 40% osób z młodego pokolenia powinno zdobywać wyższe wykształcenie. Aby umożliwić osiągnięcie tych wskaźników oraz zagwarantować wysoki standard procesów dydaktycznych, należy podnosić jakość bazy dydaktycznej, co jest przedmiotem proponowanych inwestycji UW.

Zgodnie z zaleceniami Strategii analizowany Program przyczyni się do promowania „inteligentnego rozwoju” oznaczającego zwiększenie roli wiedzy i innowacji jako sił napędowych rozwoju gospodarczego. Dydaktyczno-badawczy charakter inwestycji UW wpłynie pozytywnie na podniesienie jakości edukacji, poprawę wyników działalności badawczej, wspierania transferu innowacji i wiedzy w Unii, pełnego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, a także wykorzystania innowacyjnych pomysłów do tworzenia nowych produktów i usług, które przyczyniałyby się do zwiększenia wzrostu, tworzenia nowych miejsc pracy i rozwiązywania problemów społecznych w Polsce i w Europie.

#### Zgodność Programu Wsparcia dla UW z prawem UE

Wieloletni program UW jest zgodny z następującymi dokumentami legislacyjnymi i paralegislacyjnymi UE:

- **Komunikat Komisji „Rola uniwersytetów w Europie opartej na wiedzy”, Bruksela 05.02.2003**, odpowiadając m.in. na postulat tworzenia elastycznych, nowoczesnych programów nauczania na wszystkich poziomach kształcenia (interdyscyplinarność), które odpowiadają potrzebom rynku pracy; a także będzie pozytywnie wpływał na partnerstwo ze środowiskiem przemysłu.

- **Komunikat Komisji „Mobilizowanie potencjału umysłowego Europy: Umożliwianie uniwersytetom wniesienia pełnego wkładu do Strategii Lizbońskiej”, Bruksela, 20.04.2005**, zgodnie z którym Program jest elementem rozwijania wykwalifikowanej i przedsiębiorczej kadry pracowniczej. Wspiera rozwój innowacji i wiedzy, która uznawana jest za czynnik decydujący o przewadze konkurencyjnej, a także za usuwanie przeszkód w swobodnym przepływie osób, pracowników i kadry akademickiej.
- **Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego „Realizacja programu modernizacji dla uniwersytetów: Edukacja, badania naukowe i innowacje”, Bruksela, 10.05.2006**. Zakres Programu UW odpowiada na postulat Komunikatu tworzenia programów uniwersyteckich z myślą o zwiększaniu możliwości zatrudnienia absolwentów. Zgodnie z programami uniwersytety powinny być zdolne do wprowadzenia zmian dotyczących programów kształcenia, powinny też informować społeczeństwo o znaczeniu swoich działań, zwłaszcza badań naukowych. Program rozwoju dydaktyki i badań w oparciu o nową i zmodernizowaną infrastrukturę UW zakłada takie działania.
- **Rozporządzenie (WE) nr 1083/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2006 r. ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1260/1999**. Program Wsparcia dla UW w sposób bezpośredni wiąże się z art. 5 („Konwergencja”) ww. rozporządzenia poprzez podkreślanie kluczowej roli, jaką dla spójnego rozwoju regionalnego stanowią inwestycje w edukację, w tym w kształcenie zawodowe przyczyniające się do podwyższenia atrakcyjności i jakości życia. Jest także w pełni spójny z art. 6 („Konkurencyjność regionalna i zatrudnienie”). Spójność wynika także z dostosowania projektu do art. 16 rozporządzenia („Równość kobiet i mężczyzn oraz niedyskryminacja”), a na poziomie zarządzania dużymi projektami należy zaznaczyć, że niniejszy Program jest też w pełni spójny z nakreślonymi w rozporządzeniu zasadami odnoszącymi się do takich kwestii jak przygotowanie i realizacja dużych projektów uwzględniających zasadę dodatkowości i zrównoważonego rozwoju.

## IV.2. Dokumenty krajowe

### 1. Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020 – Aktywne Społeczeństwo, Konkurencyjna Gospodarka, Sprawne Państwo (SSRK), 2012

25 września 2012 r. rząd przyjął średniookresową strategię rozwoju kraju, która określa cele rozwojowe Polski do roku 2020. Duże znaczenie w ujęciu założeń strategicznych nadano rozwojowi konkurencyjnej gospodarki i wzrostowi jej innowacyjności, stąd też Program wpisuje się w następujące cele dokumentu:

– W **Obszarze strategicznym II Konkurencyjna gospodarka** Program jest spójny z:

- Celem II.3. „Zwiększenie innowacyjności gospodarki” – ponieważ Program przyczyni się do tworzenia innowacji i rozprzestrzeniania ich do różnych regionów, będzie mieć wpływ na wzmocnienie potencjału UW i wpłynie na ścisłą współpracę z najlepszymi krajowymi uczelniami i instytutami badawczymi;
- Celem II.3.1. „Wzrost popytu na wyniki badań naukowych” – obecnie podstawową barierą uniemożliwiającą większe wykorzystanie innowacji przez przedsiębiorstwa są wysokie koszty ich opracowania i wdrożenia, realizacja Programu natomiast ułatwi współpracę innowacyjnych firm i organizacji z UW, np. w ramach projektów celowych i zamawianych, co znacząco ułatwi transfer rozwiązań i wiedzy do sektora przedsiębiorstw i organizacji. Będzie to mieć także wpływ na osiągnięcie kolejnego z celów Strategii, jakim jest cel II.3.2. „Podwyższenie stopnia komercjalizacji badań”; nastąpi także poprawa transferu wiedzy poprzez realizowanie badań na zlecenie i w ramach współpracy z sektorem gospodarczym;
- Celem II.3.3. „Zapewnienie kadr dla B+R” – wieloletni program wpłynie na wzrost możliwości uczestnictwa studentów i doktorantów w projektach badawczych, ułatwi procesy kształcenia poprzez dostęp do wysokiej jakości aparatury, pozwoli na realizację przedsięwzięć w kontekście przyszłej współpracy z przedsiębiorstwami. Tym samym przyczyni się również do realizacji celu II.4. „Rozwój kapitału ludzkiego”.

## 2. Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki, SIEG, 2013

Zgodnie z zasadami prowadzenia polityki rozwoju, Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020” (SIEG) jest jedną z dziewięciu strategii zintegrowanych, które realizują zapisy średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju 2020. Koordynatorem Strategii przyjętej przez Radę Ministrów 15 stycznia 2013 r. jest Minister Gospodarki. **W dokumencie tym stwierdza się, że stworzenie wysoce konkurencyjnej gospodarki (innowacyjnej i efektywnej) opartej na wiedzy i współpracy to cel główny SIEG.** Będzie on realizowany m.in. w oparciu o cel szczegółowy:

- stymulowanie innowacyjności poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy.

Program UW jest spójny z tym celem, a w jego obrębie z celami szczegółowymi zdefiniowanymi jako:

- Cel 2.1. „Podniesienie poziomu i efektywności nauki w Polsce, wzmocnienie jej powiązań z gospodarką oraz wzrost jej międzynarodowej konkurencyjności”;
- Cel 2.3. „Wspieranie współpracy w tworzeniu i wdrażaniu innowacji”;
- Cel 2.5. „Wspieranie rozwoju kadr dla innowacyjnej i efektywnej gospodarki”.

## 3. Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego

Program Wsparcia dla UW jest zgodny z celami głównymi sformułowanymi przez MNiSW następująco:

1. Wzrost jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym i dopasowanie go do potrzeb społecznych i gospodarczych;
2. Poprawa jakości badań prowadzonych w polskich instytucjach naukowych;
3. Poprawa funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce poprzez zmiany w obszarach organizacji, zarządzania i finansowania;
4. Zwiększenie oddziaływania na otoczenie społeczne, gospodarcze i międzynarodowe.

#### **IV.3. Zgodność Programu Wsparcia dla UW z dokumentami strategicznymi dla rozwoju Województwa Mazowieckiego**

- 1. Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze, załącznik do uchwały nr 158/13 Sejmiku Województwa Mazowieckiego z dnia 28 października 2013 r.**

Program Wsparcia dla UW jest zgodny ze Strategią Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 r. oraz jej głównymi celami rozwojowymi zdefiniowanymi jako:

- „Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii”,
- „Poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki”.

W obszarze działań **„Gospodarka”** Program jest spójny z celem rozwojowym „Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii”, a zwłaszcza z następującymi kierunkami działań:

- Działanie 7.1. Wspieranie rozwoju parków naukowo-technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości, w tym budowa i modernizacja infrastruktury naukowo-badawczej,
- Działanie 7.2. Rozwój współpracy i transferu technologii między instytucjami naukowymi a przedsiębiorcami.

W obszarze działań **„Społeczeństwo”** Program jest spójny z celem rozwojowym „Poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki”, a przede wszystkim z kierunkami rozwoju określonymi jako „Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego”.

- 2. Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego – przyjęty uchwałą Sejmiku Województwa Mazowieckiego w dn. 7 czerwca 2004 r.**

Zawarta w Planie Zagospodarowania analiza SWOT Mazowsza wskazuje jako słabe strony województwa – niski poziom innowacyjności gospodarki regionu w obszarach poza Warszawą oraz niewystarczający poziom powiązań pomiędzy sferą B+R a praktyką

gospodarczą. Realizacja Programu przyczyni się do wzmocnienia tych powiązań. Ustalenia Planu w stosunku do Warszawy dotyczą przede wszystkim rozwoju wyspecjalizowanych funkcji metropolitalnych (naukowo-badawczych, innowacyjnej gospodarki oraz usług wyższego rzędu).

Funkcje te mają być realizowane m.in. poprzez:

- Tworzenie i rozwój placówek naukowo-badawczych oraz rozbudowę infrastruktury badawczej, szczególnie w zakresie nowych technologii;
- Wspomaganie rozwoju obszarów innowacji w Warszawie w oparciu o uczelnie i powstające wokół nich „ośrodki wiedzy”, szczególnie na osi: Szkoła Główna Handlowa – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego – Uniwersytet Warszawski – Warszawski Uniwersytet Medyczny – Politechnika Warszawska – Wojskowa Akademia Techniczna;
- Wykorzystanie potencjału jednostek naukowych do rozwoju przemysłu zaawansowanych technologii;
- Tworzenie warunków do wdrażania innowacji i nowych technologii;
- Tworzenie warunków do lokalizacji międzynarodowych instytucji i organizacji związanych z rozwojem nauki i gospodarki.

Na bardziej szczegółowym poziomie analizowany Program bezpośrednio jest spójny z celem 3 Planu brzmiącym „Zwiększenie konkurencyjności regionu i poprawa warunków życia”, a w szczególności z celem „Wykorzystanie dużego potencjału badawczo-rozwojowego Warszawy dla innowacyjności gospodarki”. W odniesieniu do tych celów, autorzy Planu podkreślają znaczenie istniejącej w Warszawie bazy badawczej, naukowej i dydaktycznej (a zwłaszcza ośrodków o wysokim potencjale badawczym, do których zalicza się UW) dla wsparcia subregionów województwa mazowieckiego, które cechują się niską konkurencyjnością i słabym poziomem rozwoju gospodarki.

Program UW przyczyni się także do utrzymania tzw. spójności ekonomicznej, społecznej i przestrzennej Mazowsza. Przedsięwzięcie będzie realizowane na Obszarze Metropolitalnym Warszawy (OMW) stanowiącym obszar problemowy wyznaczony w Planie Zagospodarowania. Dla OMW Plan ustala m.in.:

- zasadę restrukturyzacji funkcjonalnej polegającą na porządkowaniu i kształtowaniu stref funkcjonalnych (funkcji centralnych, zaplecza mieszkaniowego Warszawy, zaplecza przyrodniczego, klimatycznego i rekreacyjnego Warszawy, obszarów przemysłowo-gospodarczych oraz koncentracji rozwoju technologicznego);
- koncentrację struktur zurbanizowanych w oparciu o lokalne centra osadnicze z wykształconym poziomem usług podstawowych i występowaniem wykształconych przestrzeni publicznych.

Program dobrze wpisuje się w obie zasady. Miejsca planowanych inwestycji na terenie warszawskich kampusów UW określane są bowiem jako obszary przeznaczone na zagospodarowanie m.in. w zakresie infrastruktury usług naukowych. Jest to również zgodne ze Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego m.st. Warszawy.

### 3. Strategia Rozwoju Miasta Stołecznego Warszawy do 2020 roku

Dokument przyjęty decyzją Rady miasta stołecznego Warszawy dnia 24 listopada 2005 r. definiuje misję miasta jako dążenie do „osiągnięcia najwyższego poziomu zaspokojenia potrzeb mieszkańców oraz zajęcie przez Warszawę znaczącego miejsca wśród najważniejszych metropolii europejskich. Program Wsparcia dla UW jest zgodny z:

- Celem strategicznym 3. „Rozwijanie funkcji metropolitalnych wzmacniających pozycję Warszawy w wymiarze regionalnym, krajowym i europejskim”,
- Z celem operacyjnym 3.2. „Wzmocnienie roli Warszawy jako ważnego europejskiego centrum gospodarczo-finansowego i naukowego oraz ośrodka decyzji politycznych”.

Warszawa ze swoim ogromnym potencjałem ludzkim, intelektualnym i gospodarczym aspiruje do roli znaczącego ośrodka wymiany handlowej, naukowej i gospodarczej. Zgodnie z zapisami Strategii, w celu stworzenia wizerunku Warszawy jako atrakcyjnego miejsca dla siedzib zarządów korporacji i firm, władze miasta deklarują wsparcie dla kształcenia rodzimej kadry na potrzeby napływających instytucji gospodarczo-finansowych. Realizacja Programu UW przyczyni się do wypełniania powyższych celów poprzez tworzenie warunków do rozwoju potencjału naukowo-badawczego i dydaktycznego. Program będzie realizowany w obrębie kampusów UW na Powiślu, Ochocie i Służewcu, w ramach których powstały już wielkie inwestycje dydaktyczne, naukowe i badawczo-rozwojowe Uniwersytetu.

Ponadto Program jest zgodny z:

- Celem strategicznym 4: Rozwój nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy i badaniach naukowych,
- Celem operacyjnym 4.1.: Wykorzystanie potencjału naukowego Warszawy do rozwoju gospodarki opartej na zaawansowanych technologiach,
- Programem 4.1.1.: Stworzenie warunków dla rozwoju potencjału naukowo-badawczego.

#### IV.4. Zgodność programu z dokumentami strategicznymi Uniwersytetu Warszawskiego

##### Strategia średnioterminowa Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018

Inwestycje UW ujęte w Programie to przedsięwzięcia o znaczeniu kluczowym dla wzrostu poziomu nauczania i kształcenia kadr oraz rozwoju współpracy na poziomie ponadregionalnym, krajowym i międzynarodowym. Idea programu związanego z obchodami 200-lecia UW w sposób bezpośredni i naturalny wyływa ze „Strategii średnioterminowej Uniwersytetu Warszawskiego na lata 2014–2018” przyjętej przez Senat UW w dniu 25 czerwca 2014 r. Program jest wyrazem konsekwentnej polityki rozwojowej i inwestycyjnej uczelni wynikającej z długofalowego planu rozwijania nowoczesnej infrastruktury dydaktyczno-naukowej w celu budowania kompetencji własnych oraz relacji z otoczeniem. Jako główne cele Strategii spójne z założeniami realizowanego Programu należy wskazać:

- 2.1. Wzmocnienie jakości kształcenia;
- 2.2. Inicjowanie współpracy między wydziałami, poszerzanie i uelastycznianie oferty kształcenia;
- 2.3. Strategiczne kształtowanie oferty edukacyjnej Uniwersytetu;
- 2.5. Life long learning: szeroka i nowoczesna oferta kształcenia ustawicznego, szkoleń oraz kursów;
- 3.1. Wzmocnienie działań w zakresie transferu technologii i wiedzy;
- 3.2. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi przy tworzeniu i analizie programów studiów;
- 3.4. Stworzenie atrakcyjnej oferty współpracy dla miasta;
- 4.1. Realizacja planu inwestycji i dalsza poprawa warunków kształcenia i prowadzenia badań na Uniwersytecie.

## **V. SYTUACJA, POZYCJA I ROLA UNIWERSYTETU WARSZAWSKIEGO – DIAGNOZA SYTUACJI SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ W OKRESIE OBJĘTYM PROGRAMOWANIEM**

### **V.1. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej oraz pozycja i rola Uniwersytetu Warszawskiego**

Szkolnictwo wyższe i nauka są w centrum zachodzących w Europie i Polsce przemian; muszą je wspierać, napędzać i przewidywać<sup>5)</sup>. Podjęcie przez uczelnie roli kreatora i uczestnika prorozwojowych zmian wymagało znaczących reform systemowych z jednej strony i zmian w samych instytucjach szkolnictwa wyższego z drugiej strony. Uczelnie zyskały większą autonomię w zakresie elastycznego kształtowania własnych programów nauczania, autorskich programów badawczych i platform współpracy z otoczeniem. **Jednocześnie uczelnie cały czas włączają się w międzynarodową współpracę i konkurencję, intensyfikują współpracę z otoczeniem gospodarczym i społecznym, podnoszą jakość kształcenia oraz kształcą z uwzględnieniem rynków pracy w przyszłości. W okresie ostatnich 25 lat uczelnie musiały dodatkowo przyjąć i wykształcić rosnącą liczbę studentów (od 404 tys. w 1990 r. do szczytowej liczby 1954 tys. w 2005 r.), powiększyć i zmodernizować bazę lokalową oraz infrastrukturę laboratoryjno-techniczną, przystosować programy nauczania do nowych zasad wynikających z Procesu Bolońskiego i Krajowych Ram Kwalifikacji, udoskonalić zarządzanie i sprawność organizacyjną.**

Choć zmiany w sferze funkcjonowania szkół wyższych są zauważalne, **wciąż wskazać można obszary wymagające ciągłego doskonalenia.**

**Do takich obszarów należy dalsze podnoszenie jakości kształcenia, w tym również w**

---

<sup>5)</sup> Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015–2030, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wrzesień 2015 r.

kontekście dopasowania do potrzeb kraju. Dane pokazują utrzymującą się w Polsce dominację kształcenia specjalistycznego w trybie studiów jednolitych, narastającą separację i zawężanie kierunków studiów, niski odsetek osób kształcących się w trybie ustawicznym (LLL), **niewystarczający nacisk kładziony w procesie kształcenia na kompetencje miękkie** – najbardziej cenione przez pracodawców.

**Drugim ważnym obszarem jest jakość badań naukowych** szczególnie w aspekcie ich zdolności do generowania innowacji lub/i potencjału aplikacyjnego, a także włączenie ich w proces dydaktyczny. Polskie uczelnie zwiększają co prawda udział badań w swojej działalności, ale – poza trzema o największej liczbie pozyskiwanych grantów, odległe są od „uczelni badawczych”, a stopień komercjalizacji badań, liczba patentów czy udział funduszy prywatnych w finansowaniu badań jest niski. Niewielki jest też udział badań o charakterze inter- czy transdyscyplinarnym, szczególnie we współpracy międzynarodowej.

**Obszarem trzecim jest umiędzynarodowienie** znacząco odbiegające od przeciętnej dla krajów UE, zarówno w sferze przyciągania studentów i wykładowców z innych krajów, jak i w sferze wyjazdów i wspólnych publikacji uczonych polskich z zagranicznymi.

Bez znaczących zmian w tych obszarach uczelnie w niewielkim tylko stopniu odegrają rolę współkreatorów rozwoju kraju. Dlatego konieczne jest pełne uruchomienie potencjału szkół wyższych. Wzmocnienia wymagają przede wszystkim dopasowanie kształcenia do potrzeb społecznych i gospodarczych, jakość i innowacyjność prowadzonych badań, zdolność dostarczania prorozwojowych impulsów w sferze społecznej i gospodarczej oraz zwiększenie międzynarodowej pozycji polskiego szkolnictwa i nauki. **Potrzebne są uczelnie i programy, które zainicjują skokową zmianę w sferze szkolnictwa wyższego i nauki.**

### **Sytuacja społeczno-gospodarcza i szkolnictwo wyższe**

**W latach 2005–2012 publiczne nakłady** na szkolnictwo wyższe zmalały, czemu towarzyszył okresowy spadek realnej ich wysokości w latach 2008–2012<sup>6)</sup>. Obniżenie publicznych nakładów na kształcenie pogarszało i tak niską pozycję polskiego szkolnictwa w stosunku do innych państw OECD. Koszt jednostkowy kształcenia studenta finansowany ze źródeł publicznych sięgał zaledwie 49,7% średniej OECD. Wzrost nakładów na badania nie skompensował ubytku nakładów na kształcenie.

W przypadku współpracy międzynarodowej uczelni akademickich przede wszystkim dotyczy ona badań naukowych, natomiast w obszarze kształcenia związana jest z mobilnością kadry i studentów. W 2014 roku na polskich uczelniach studiowało 36 tys. **obcokrajowców** na studiach licencjackich bądź magisterskich. Najwięcej z nich – blisko 1,7 tys. – wybrało Uniwersytet Warszawski. Zgodnie z raportem *Studenci zagraniczni w Polsce 2014* to właśnie UW od lat cieszy się największą popularnością wśród zagranicznych kandydatów<sup>7)</sup>. **Pożądanym**

<sup>6)</sup> Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, red. Jarosław Górniak, Warszawa, 2015 r., s. 14 oraz 145–146.

<sup>7)</sup> <http://www.uw.edu.pl/uw-najpopularniejszy-wsrod-obcokrajowcow/>, dostęp: 25.10.2015 r.

**dalszy wzrost liczby studentów z zagranicy zdążyć będzie nie tylko do oferowania im możliwości studiowania w językach obcych, ale także do stworzenia przyjaznego otoczenia dydaktycznego i socjalnego.**

**Innowacyjność** polskiej gospodarki, pomimo poprawy notowanej w ostatnim czasie, oceniana jest stosunkowo nisko. Zgodnie z Innovation Union Scoreboard w 2014 roku nasz kraj po raz pierwszy otrzymał ocenę „umiarkowanego innowatora” (kraje nieco poniżej średniej UE), awansując z grupy skromnych innowatorów. Innovation Union Scoreboard lokuje Polskę pod względem ogólnego wskaźnika innowacyjności na czwartym od końca miejscu wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej i wskazuje na niskie tempo wzrostu innowacyjności!<sup>8)</sup>

W ciągu ostatnich 25 lat Polska stała się świadkiem bezprecedensowej rewolucji zarówno ilościowej, jak i jakościowej w edukacji wyższej. W przeciągu 20 lat wskaźnik skolaryzacji wzrósł ponad czterokrotnie, jednak powszechność kształcenia wyższego w ostatnich latach zmniejsza się – zauważalnie spada liczba studentów. Warto odnotować też, że choć 4/10 młodych mieszka na wsi, odsetek tych osób na uczelniach wynosi jedynie 27,4%. Odnotowano, że poprawił się średni wskaźnik liczby studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego. Wynika to głównie ze **zjawisk demograficznych**, ale należy wykorzystać to do poprawy jakości dydaktyki uczelni.

Na kierunkach społecznych i humanistycznych uczelni wyższych nastąpiła bardzo silna koncentracja na dydaktyce. Ze względu na masową skalę tych kierunków dydaktykę zdominowały metody podawcze połączone z upowszechnianiem egzaminów skoncentrowanych na sprawdzaniu wiedzy z pominięciem umiejętności, zwłaszcza kompetencji miękkich i społecznych<sup>9)</sup>. **Ze zmianami demograficznymi (mniejsza liczba kandydatów na studia) pojawia się szansa na bardziej zindywidualizowane, więc jakościowo lepsze, kształcenie.** Większe znaczenie zyskują też prace badawczo-rozwojowe szczególnie te łączące różne dziedziny nauki i wymagające podjęcia współpracy przez badaczy z wydziałów i jednostek dotychczas ze sobą niewspółpracujących. Tę szansę należy wykorzystać.

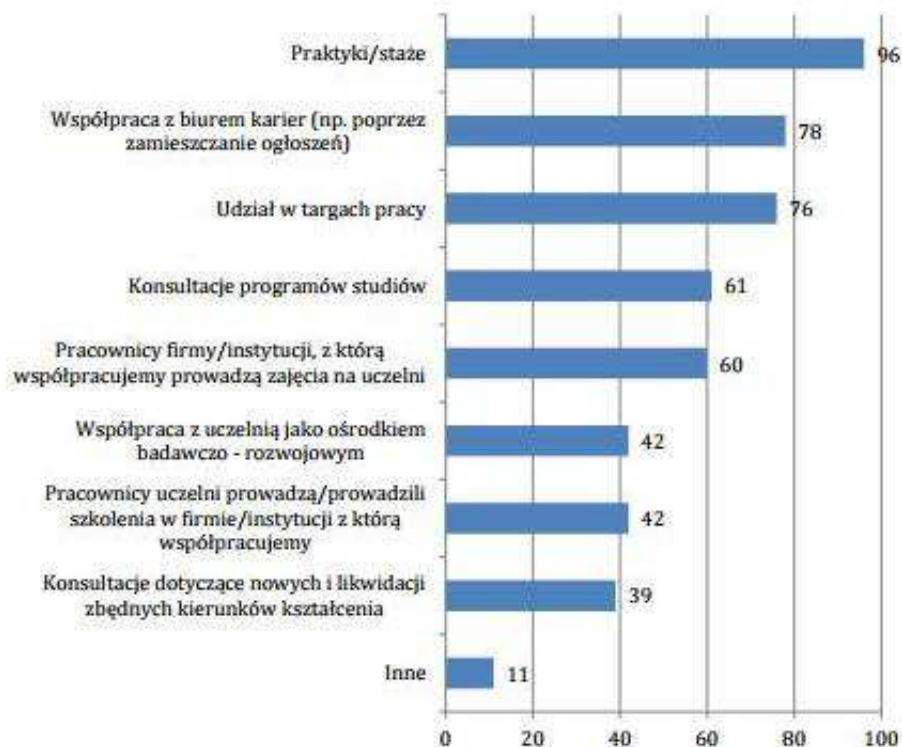
**Tymczasem Polska ma bardzo niski udział pracowników badań i rozwoju w stosunku do całkowitego zatrudnienia** zarówno na poziomie ogólnym, jak i na samych uczelniach. Przedsiębiorcy chcą współpracować z uczelniami w tym zakresie – jednak ciągle ta współpraca jest na stosunkowo niewysokim poziomie. Na ogół współpraca z pracodawcami

<sup>8)</sup> Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, red. Jarosław Górniak, Warszawa, 2015 r., s. 24 i 106.

<sup>9)</sup> Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, red. Jarosław Górniak, Warszawa, 2015 r., s. 28.

ogranicza się do biura karier, a należy sięgnąć do konsultowania programów, zaangażowania pracodawców w proces dydaktyczny (prowadzenie zajęć)<sup>10</sup>.

**Wykres – forma współpracy uczelni z pracodawcami**



Źródło: Agrotec (2014); n=100

w: Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, red. Jarosław Górniak, Warszawa, 2015 r., s. 134.

Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego wskazuje, że do najważniejszych barier współpracy uczelni z otoczeniem gospodarczym należy zaliczyć: brak bodźców systemowych dla uczelni i ich pracowników do realizacji trzeciej misji, brak odpowiedniej komunikacji i sieci kontaktów pomiędzy uczelniami a przedsiębiorcami oraz bariery prawne. Jednocześnie **szkoły wyższe należą do tych instytucji, z którymi współpracę innowacyjni przedsiębiorcy oceniają jako najkorzystniejszą dla ich działalności innowacyjnej** (GUS 2013).

**Nowoczesne, skuteczne metody kształcenia** są oparte w znacznym stopniu na rozwiązywaniu problemów lub realizacji projektów (problem/project based learning) – pierwsze to zdobywanie wiedzy, drugie stosowanie jej, co ma ścisły związek z koncepcją kształcenia opartego na badaniach (research based education). Wdrożenie idei kształcenia w oparciu o takie moduły wymaga:

– **przeznaczenia odpowiednich środków finansowych związanych z „oprzyrządowaniem” realizacji projektów,**

<sup>10</sup> Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, red. Jarosław Górniak, Warszawa, 2015 r., s. 14 i 133–134.

- dobrej **współpracy z instytucjami zewnętrznymi** (tematy projektów powinny odnosić się do sytuacji praktycznych),
- zmiany w sposobie rozliczania pensum – odejście od ściśle zdefiniowanych form prowadzenia zajęć,
- **zmiany w infrastrukturze „lokalowej”** (zwiększenie zasobu miejsc przeznaczonych do pracy w małych grupach kosztem części sal audytoryjnych),
- właściwego przygotowania nauczycieli akademickich – w zakresie organizacji i prowadzenia zajęć.

**Brakuje odpowiednich instrumentów finansowych** wspierających zaangażowanie uczelni wyższych w realizację strategii **uczenia się przez całe życie**<sup>11)</sup>. Kształcenie osób dorosłych (studia niestacjonarne, podyplomowe, kursy związane z profesjonalnym rozwojem kariery zawodowej) finansowane jest przede wszystkim ze środków prywatnych bądź dofinansowywane z Europejskiego Funduszu Społecznego.

UW poprzez realizację wieloletniego programu wsparcia chce być aktywnym uczestnikiem działań na rzecz redukcji niekorzystnych, zarysowanych wyżej trendów oraz na rzecz doskonalenia warunków studiowania, badań i współpracy z otoczeniem, które przyczynią się do wzmocnienia potencjału UW, regionu oraz kraju.

#### **Podstawy społeczno-demograficzne wykorzystania przez UW infrastruktury sfinansowanej w ramach wieloletniego programu wsparcia UW**

Obecnie realizacja zamierzeń programowych i celów, które stawia sobie UW do 2025 r., w zakładanym zakresie jest niemożliwa przede wszystkim z powodu ograniczeń infrastrukturalnych – brak nowoczesnych powierzchni dydaktycznych, laboratoryjnych oraz zaplecza socjalnego, co w istotny sposób wpływa na obniżenie konkurencyjności Uniwersytetu Warszawskiego jako wiodącego ośrodka w dziedzinie kształcenia i badań. Tego rodzaju program nie może być obecnie realizowany z uwagi na deficyt dotychczasowej bazy lokalowej w zakresie powierzchni dydaktycznej i laboratoryjnej.

**Pomimo spadkowych trendów demograficznych** dotyczących populacji studentów problem ten nie dotyczy w istotnym stopniu UW jako najlepszej uczelni w kraju. **Problem ten nie dotyczy studiów prowadzonych przez UW w trybie stacjonarnym. Dostrzegalny jest wśród studentów studiujących w trybie niestacjonarnym.** UW wprowadza od wielu lat rozwiązania, które skutecznie uelastyczniają system edukacji i mają pozytywny wpływ na liczbę osób studiujących i korzystających z innych form kształcenia oferowanych przez UW.

Zgodnie z dokumentem *Perspektywa uczenia się przez całe życie*, przyjętym przez Radę

<sup>11)</sup> Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r. Część III. Diagnoza Szkolnictwa Wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, red. Jarosław Górniak, Warszawa, 2015 r., s. 213.

Ministrów w 2013 r., Uniwersytet wzmocnia **misję rozwoju edukacji dla osób dorosłych**. Odbywa się to poprzez bardzo dynamiczny rozwój edukacji pozaformalnej i nieformalnej oraz poprzez zaawansowane wdrażanie założeń Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, które kładą nacisk na efekty kształcenia. UW był m.in. liderem projektu o charakterze systemowym „Szkoly wyższe w roli integratora uczenia się przez całe życie”, **co potwierdza eksperckie przygotowanie UW i doświadczenie do modelowego rozwoju edukacji typu LLL i RPL**. Tym samym Uniwersytet rozwija warunki i zwiększa nabór studentów „nowego typu” – np. rekrutując ich spośród grup osób dorosłych – studenci programów LLL i RPL. Tym samym aspiruje do grupy uczelni w państwach wysokorozwiniętych o najwyższych wskaźnikach uczestnictwa w edukacji pozaformalnej i nieformalnej osób dorosłych (np. w Szwecji ok. 30% studentów dorosłych powyżej 40. roku życia).

UW od wielu lat przykładą dużą wagę do **przyciągania studentów, a także młodych doktorów z zagranicy**, czego przejawem są dynamicznie rosnące wskaźniki w tym obszarze. Uniwersytet Warszawski jest najczęściej wybieraną przez cudzoziemców uczelnią w Polsce – w 2014 r. było to blisko 1,7 tys. osób; z dużą dynamiką wzrostu. Tendencja ta będzie podtrzymana w związku z realizacją przez UW projektów mobilnościowych, a także podejmowaniem szeregu działań zmierzających do przyciągania studentów z Europy Wschodniej, co stanowi jeden z ważnych celów strategii średniookresowej UW.

Ponadto realizacja Programu przyczyni się do nawiązania nowych form współpracy z sektorem przedsiębiorstw w regionie dla celów transferu wiedzy i wyników badań, spowoduje wzrost liczby przedsiębiorstw współpracujących z UW. **Dwa czynniki: potencjał naukowo-dydaktyczny stolicy**, która jest jednym z głównych centrów badawczych i naukowych nie tylko województwa mazowieckiego, oraz **ogromny naukowy i aplikacyjny potencjał, jaki tkwi w programach dydaktycznych i badawczych**, które będą wdrażane w wyniku realizacji wieloletniego programu rozwoju UW, pozwalają stwierdzić, że oddziaływanie projektu w tym zakresie będzie długofalowe i wpłynie zarówno na sferę naukową, jak i ekonomiczno-społeczną.

Dążenie do dalszego rozwoju dydaktyki i badań na UW zorientowanych interdyscyplinarnie i preferujących dydaktykę powiązaną z badaniami daje gwarancję optymalnego wykorzystania infrastruktury będącej przedmiotem realizacji Programu UW. Nastąpi zwiększenie włączenia studentów w realizację projektów badawczych, które mają związek z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy oraz nowymi technologiami, co przyczyni się do podniesienia atrakcyjności studiów z punktu widzenia kandydatów i powinno znaleźć odzwierciedlenie w zwiększeniu ich liczby w procesie rekrutacji. UW dążyć będzie do tego, aby kształcenie oraz badania przez niego prowadzone odpowiadały najnowszym trendom w zakresie współczesnej dydaktyki i w pełni odpowiadały obecnym wyzwaniom społecznym, gospodarczym oraz kulturowym. Tworząc niniejszy Program, brano zatem pod uwagę obecne tendencje w obszarze kształcenia, a więc m.in. dążenie do zwiększenia liczby studentów zagranicznych oraz

wzmocnienia mobilności kadry akademickiej. Istotną rolę ma pełnić również mobilność międzysektorowa, tj. między sektorem edukacyjnym a sektorem przedsiębiorstw, także w drugą stronę, tj. mierzona jako obecność sektora przedsiębiorstw/sektora prywatnego na uczelniach w ramach współpracy, gościnnych zajęć i warsztatów.

### **Sektor B+R w województwie mazowieckim**

Wśród jednostek prowadzących działalność w zakresie badań i rozwoju oraz instytucji wspierających działalność badawczą i innowacyjną na Mazowszu wyróżnić można: jednostki naukowe, do których zalicza się instytuty badawcze, instytuty Polskiej Akademii Nauk oraz jednostki organizacyjne uczelni (zarówno publicznych, jak i niepublicznych); centra doskonałości; akredytowane laboratoria badawcze; inkubatory przedsiębiorczości; centra transferu technologii; parki technologiczne; akademickie inkubatory przedsiębiorczości. **W sumie na Mazowszu działa 212 jednostek naukowych**<sup>12)</sup> sprawozdających się z działalności naukowej i badawczej oraz podlegających kategoryzacji i ubiegających się o dofinansowanie z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Wśród tych jednostek najliczniejszą grupę stanowią jednostki uczelni publicznych (89 podmiotów). Nieznacznie mniej (78 podmiotów) jest instytutów badawczych. W regionie zlokalizowane są również 32 instytuty PAN oraz 13 jednostek organizacyjnych uczelni niepublicznych. Co więcej, ponad połowa (78 z 136) instytutów badawczych w Polsce oraz niemal połowa instytutów PAN zlokalizowanych jest na Mazowszu. **Województwo mazowieckie jest wiodącym regionem w Polsce pod względem liczby jednostek naukowych.**

Według klasyfikacji Regional Innovation Scoreboard województwo mazowieckie jest zaliczane do umiarkowanych innowatorów i **pozostaje poza grupą regionów, które należą do tzw. naśladowców i liderów innowacji, odgrywających znaczące role na arenie międzynarodowej**<sup>13)</sup>. Analiza danych dostępnych w regionie wskazuje, że średnie nakłady inwestycyjne mazowieckich jednostek naukowych na aparaturę naukowo-badawczą wynoszą ponad 1,1 mln zł, podczas gdy średnie krajowe nakłady inwestycyjne na aparaturę badawczą oscylują wokół 970 tys. zł. Najwyższe średnie nakłady na aparaturę badawczą ponoszą instytuty badawcze – ponad 1,5 mln zł, równie wysokie nakłady inwestycyjne charakteryzują jednostki PAN, najniższe zaś – jednostki uczelni wyższych (około 767 tys. zł). **Z uwagi na silną koncentrację instytucji naukowo-badawczych Mazowsze stanowi region o silnym potencjale współpracy między sferą nauki a biznesu.** Wyniki przeprowadzonych wśród przedsiębiorców badań świadczą jednak o niewykorzystaniu tego potencjału dla rozwoju innowacyjności gospodarki – jedynie 4% przedsiębiorstw w województwie mazowieckim podejmuje współpracę z jednostkami sfery B+R<sup>14)</sup>.

<sup>12)</sup> GUS 2013.

<sup>13)</sup> Wg [http://ris.mazovia.pl/sites/default/files/2015\\_02\\_10\\_ris\\_mazovia\\_2020.pdf](http://ris.mazovia.pl/sites/default/files/2015_02_10_ris_mazovia_2020.pdf).

<sup>14)</sup> *Determinanty innowacyjności na Mazowszu*, Marta Mackiewicz, Anna Dąbrowska (w:) *Mazowsze. Studia Regionalne*, Warszawa, 2012.

### **Współczesne role uniwersytetu w świetle badania opinii interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych Uniwersytetu Warszawskiego**

Wyniki badania przeprowadzonego przez Uniwersytet Warszawski w 2015 r. na temat oczekiwań interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności UW<sup>15)</sup> wskazują, że w opinii środowiska akademickiego oraz otoczenia **wśród oczekiwanych dziś ról społecznie odpowiedzialnego uniwersytetu są:** 1) rola elitotwórcza 2) promocja rozumu 3) kształtowanie postaw 4) centrum rozwoju i współpracy.

---

<sup>15)</sup> Raport z badania „Społeczna odpowiedzialność Uniwersytetu Warszawskiego – stan, oczekiwania interesariuszy, perspektywy”, Uniwersytet Warszawski, 15.09.2015 r.

### 1. ROLA ELITOTWÓRCZA

- Kształcenie elit (kompetencji, przekazywanie wiedzy dobrej jakości)
- Rozwój studentów, przygotowanie do dalszego funkcjonowania w społeczeństwie, rozwój miękkich umiejętności
- Wyrównywanie szans
- **Badania (nauka)**
- Przedstawianie wartości nauki, **popularyzacja wyników badań naukowych**
- Dbłość o autorytet i wizerunek naukowca w powszechnym odbiorze społecznym

### 2. PROMOCJA ROZUMU

- Myśl krytyczna (niezależność, uczelnia jako krytyk społeczeństwa, elit); rola opiniotwórcza – **inicjowanie i merytoryczny wkład w debatę publiczną** (poprzez naukowców, absolwentów)
- Promocja rozumu (dbanie o to, żeby ludzie myśleli, dbanie o promocję myślenia)
- **Ciekawość** (potrzeba wiedzy, zrozumienia, rozbudzenia ciekawości)

### 3. KSZTAŁTOWANIE POSTAW

- Kształtowanie postaw etycznych, **obywatelskich**
- Etos, kształtowanie odpowiedzialności pracy, zadań
- Łączenie się (spotkania), sieciowanie (przestrzeń kontaktu ludzkiego, nie tylko wirtualnego), tworzenie przestrzeni do spotkań ludzi i idei

### 4. CENTRUM ROZWOJU I WSPÓŁPRACY

- **Integracja z otoczeniem**
- **Otwartość** (wyniki badań powinny wychodzić poza UW)
- **Służenie pomocą, dzielenie się wiedzą** (nie tylko ekspercko) w sensie służby społecznej, kształtowanie postaw prospołecznych
- **Rozwój społeczny**
- Rola lidera zmian społecznych – innowacyjność i uniwersytet jako pozytywny przykład
- Pełnienie roli centrum lokalnego
- Ikona miasta
- Ośrodek kultury

Wg badania przeprowadzonego przez UW w 2015 r. nt. społecznie odpowiedzialnej uczelni, środowisko akademickie i otoczenie uczelni wskazuje, że **bardzo ważna jest dziś edukacja oparta o zindywidualizowany tryb nauczania i elastyczny tryb kształcenia**, zorientowana na rozwijanie tzw. **umiejętności tranzytowych pozwalających sensownie działać, dobrze pracować (i współpracować), adaptować się do zmian w otoczeniu w ciągu całego życia zawodowego**, wywierająca formujący wpływ na jednostkę i oparta o metody aktywizujące studenta (edukacja odpowiedzialna społecznie). **Społecznie odpowiedzialna edukacja** to tworzenie przez uniwersytet warunków do szerokiego rozwoju intelektualnego jednostek, wyposażanie w zróżnicowane kompetencje poprzez edukację wysokiej jakości i promocję

uczciwych nawyków studiowania, ale i nacisk na **kreatywne uczenie się**, abyśmy zdobytą wiedzę samodzielnie potrafili wykorzystać do zrozumienia otaczającego świata, relacji, mechanizmów.

Podnoszenie jakości życia publicznego to również uprawianie **nauki odpowiedzialnej społecznie** – prowadzenie **badania odwołujących się do ważnych problemów społecznych**, z myślą o ich praktycznym wykorzystaniu, z przyzwoleniem na ich komercjalizowanie i z zachowaniem dbałości o wysokie standardy etyczne. Do odpowiedzialnego prowadzenia nauki, badań i analiz kluczowy jest etos. Nauka uprawiana z misją społeczną to również popularyzacja nauki, ochrona jej rangi, ale także kontakt z ludźmi, od których uczelnia również mogłaby się uczyć. Uczelnia jako instytucja ucząca się zyskuje szacunek i wiarygodność. Szczególnie mocno uczelnia potrzebuje otoczenie zagubione w masowości informacji, spragnione inspiracji, osobowości intelektualnych, korzystania z dorobku uniwersytetu.

Uniwersytet, wypełniając **rolę społeczną** wobec otoczenia, przyjmuje na siebie rolę jednostki zaufania publicznego, stojącej na straży wiedzy i wartości, aktywnie uczestniczącej w życiu społecznym i gospodarczym kraju, inicjującej debatę publiczną i wywierającej formujący wpływ na otoczenie, edukujący je do ról, służący swoim dorobkiem strategicznemu rozwojowi państwa, bo uniwersytet to miejsce szczególne, ze względu na swój autorytet.

Oczekuje się, że misja społeczna Uniwersytetu w obszarze **edukacji** będzie dotyczyć również kształtowania postaw, w tym obywatelskich i współpracy, aby jednostki były gotowe do tworzenia wspólnot, aby z kształcenia korzystała nie tylko sama jednostka poprzez rozwój swojego potencjału, ale i społeczeństwo poprzez przygotowanie jednostek do życia w nim. Kształcenie elastyczne i partycypacyjne jest ważnym elementem społecznie odpowiedzialnego uniwersytetu.

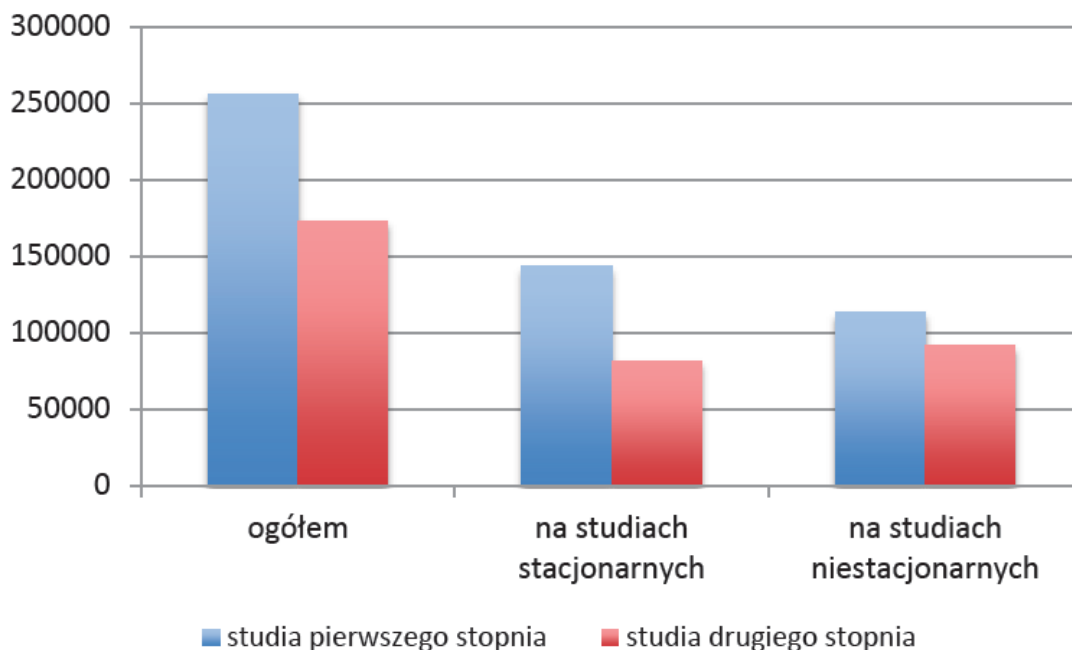
Dokumenty strategiczne i diagnozy krajowe potwierdzają, że szkolnictwo wyższe musi wyjść naprzeciw, a nawet krok przed oczekiwania gospodarki<sup>16)</sup>. Absolwenci nie tylko powinni zasilać oczekujące na nich stanowiska pracy, lecz muszą też tworzyć nowe, oparte na swojej inicjatywie i kreatywności.

---

<sup>16)</sup> Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015-2030, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wrzesień 2015 r., s. 26.

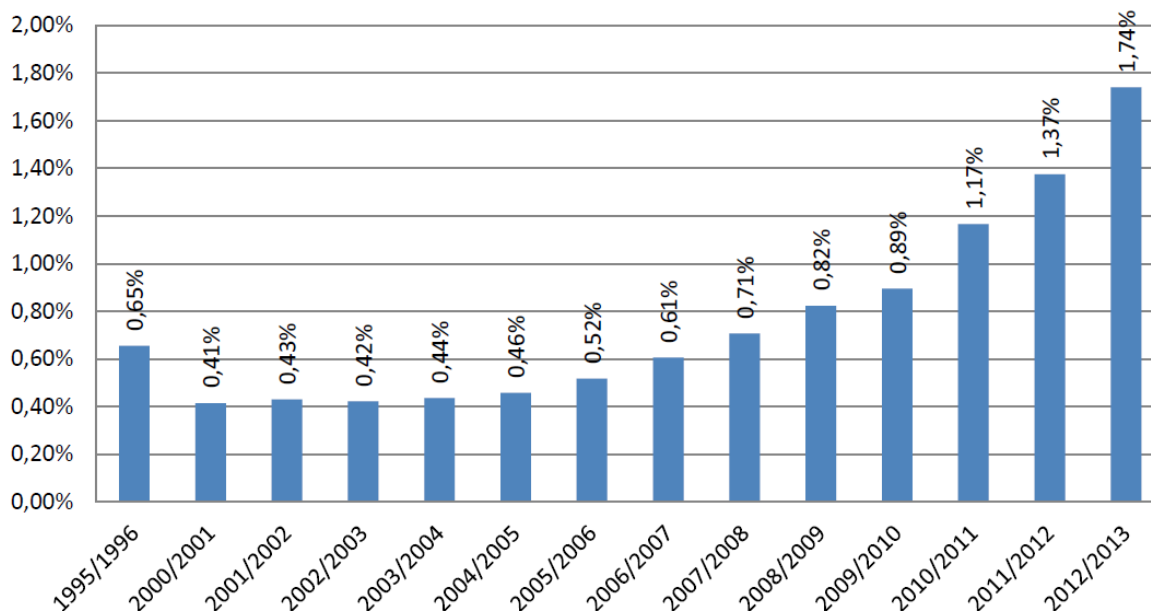
## ANEKS STATYSTYCZNY

Wykres – Liczba absolwentów studiów I i II stopnia w roku akademickim 2011/2012



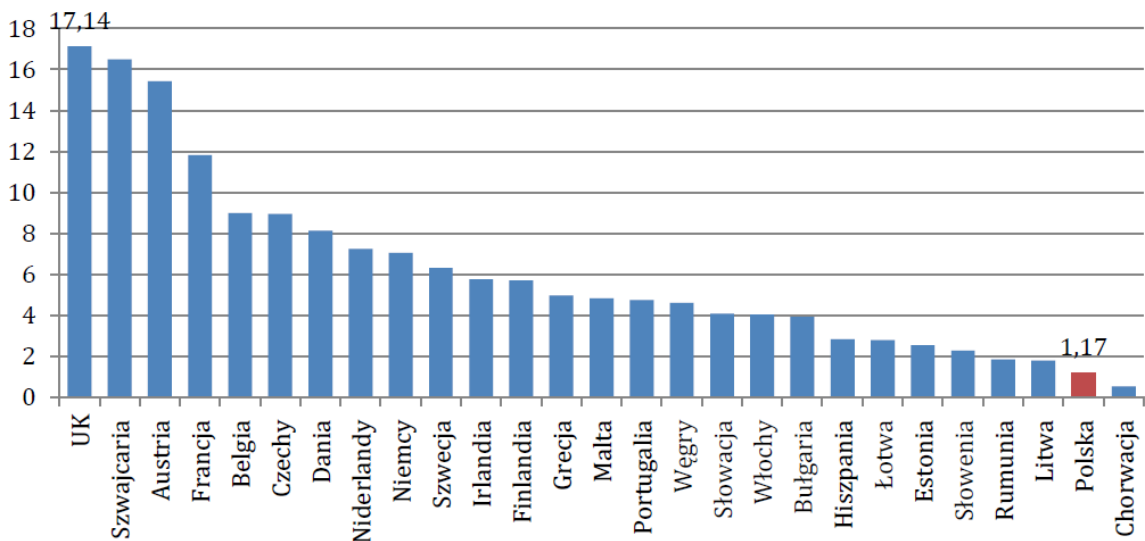
Źródło: GUS (2014a), Szkoły wyższe i ich finanse w 2013 r.

Wykres – Odsetek cudzoziemców studiujących na polskich uczelniach



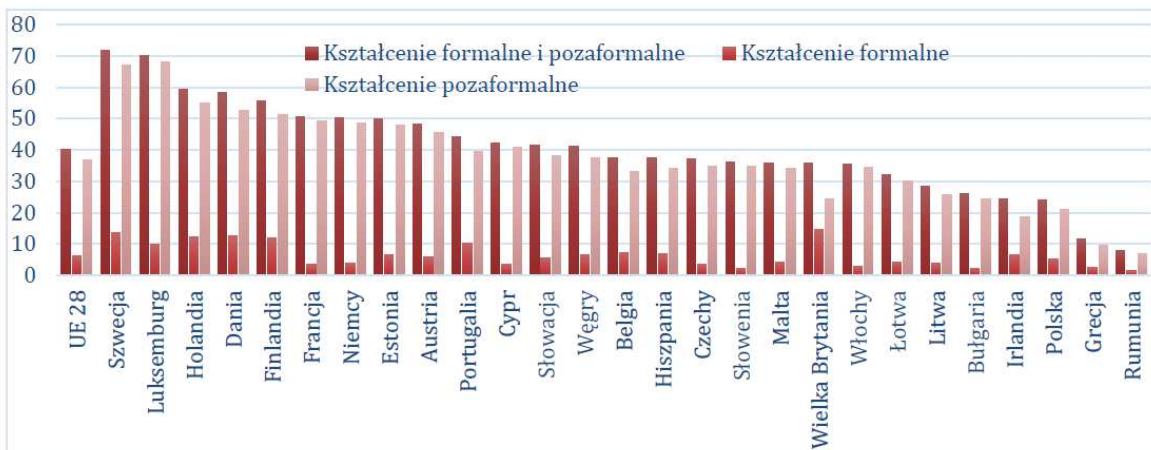
Źródło: GUS (2013)

**Wykres – Liczba studentów z danego kraju studiujących za granicą, wyrażona jako procent całkowitej liczby studentów w tym kraju (rok 2012)**



Źródło: UNESCO (2014)

**Wykres – Uczenie się dorosłych w krajach UE, 2011 r., wskaźniki uwzględniające uczestnictwo w edukacji formalnej i pozaformalnej w ostatnich 12 miesiącach**



Źródło: EUROSTAT. Badanie Aktywności Edukacyjnej Dorosłych (Adult Education Survey: AES)

## ANALIZA SWOT

– OCENA MOŻLIWOŚCI REALIZACJI CELÓW PROGRAMU  
WIELOLETNIEGO

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustanowienie strategicznych ram UE w zakresie celu 5 SRKL: Podniesienie poziomu kompetencji i kwalifikacji obywateli,</li> <li>– stały wzrost liczby zajęć oferowanych w języku angielskim na UW umożliwiających wysoki poziom umiędzynarodowienia studiów,</li> <li>– współpraca z władzami miasta w diagnozowaniu i rozwiązywaniu problemów społecznych i zarządczych,</li> <li>– zainteresowanie władz miasta w propagowaniu wiedzy (np. Festiwal Nauki) oraz szkół ponadgimnazjalnych (np. warsztaty dla licealistów) w doborze właściwych kierunków studiów,</li> <li>– pozytywne oddziaływanie społeczne w rejonach miasta z ośrodkami uczelnianymi,</li> <li>– zainteresowanie mieszkańców i władz miasta tworzeniem pozytywnego wizerunku i klimatu miasta akademickiego w Warszawie (z „dzielnicą łańską” na Powiślu) przyciągającego młodzież akademicką z Polski i turystów,</li> <li>– presja ekonomiczna na przedsiębiorców skłaniająca ich do poszukiwań nowych rozwiązań technologicznych, zarządczych oraz do zainteresowania budowaniem nowoczesnych kompetencji zatrudnionych i nowo zatrudnianych pracowników,</li> <li>– zmniejszenie dysparytetu warunków życia między Warszawą a innymi miastami europejskimi, rozwój połączeń transportowych itp. skutkujące wzrostem zainteresowania studiami i pracą w Polsce,</li> <li>– rozwój programów i środków wspomagających mobilność kadr naukowych w obrębie UE i wewnątrz kraju,</li> <li>– społeczeństwo wiedzy/masowość kształcenia i szczególnie potrzeba rozwoju kompetencji studentów, w tym społecznych/miękkich; poza tym grupą, do której kierowana jest oferta dydaktyczna uczelni nie są już bowiem wyłącznie maturzyści i uczący się na niej studenci, ale także absolwenci oraz (szeroko rozumiana) społeczność lokalna → stąd potrzeba rozwoju programów LLL,</li> <li>– presja na innowacyjność uczelni (UW jako lider zmiany),</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– realne możliwości budżetu państwa w danym okresie rozliczeniowym,</li> <li>– wzrost dysparytetu wynagrodzeń naukowców w Polsce w porównaniu do zagranicy, zachęcający do podejmowania pracy za granicą i zniechęcający do podejmowania pracy w Polsce,</li> <li>– słabo rozwinięty polski system pomocy materialnej obniżający atrakcyjność podejmowania studiów w Polsce przez studentów zagranicznych, zwłaszcza w sytuacji rozbudowy systemów zagranicznych,</li> <li>– wyrównywanie kosztów utrzymania w przekroju Polska – kraje rozwinięte, obniżający atrakcyjność studiów w Polsce,</li> <li>– nastawienie na skuteczność w życiu osobistym i zawodowym, co wpływa np. na utrwalanie się niskich standardów etycznych zachowań studentów – np. ściąganie na egzaminach; przyczyną jest także presja zewnętrzna np. resortu pracy na „produkowanie” przez uczelnie pracowników,</li> <li>– zmienne oczekiwania badawcze otoczenia wobec prac aplikacyjnych uczonych,</li> <li>– zniechęcająca kultura wskaźników pracy akademickiej promowana przez system szkolnictwa wyższego (według pracowników naukowych „wyobraźnia ginie w punktach”, główna przyczyna – nowa ustawa o szkolnictwie wyższym nastawiona na wydajność, efektywność) – może i tu odstraszać,</li> <li>– kryzys wartości, w tym autorytetu naukowca, kryzys relacji mistrz – uczeń (przyczyną „wysyp habilitacji” po nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym), etosu („każdy gra do swojej bramki” – indywidualizacja),</li> <li>– zróżnicowanie kultur organizacyjnych pomiędzy uczelniami a podmiotami współpracującymi z uczelniami,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– potrzeba roli formującej ze strony uniwersytetu (objaśnianie świata w związku z zanikaniem samodzielnego myślenia, „sformatowaniem”; nauczanie poszukiwania, zadawania pytań, kwestionowania rzeczywistości, dociekliwości, jest społeczne zapotrzebowanie na „azymut” (uniwersytet od zawsze pełnił rolę drogowskazu, zdaniem respondentów badania „Społecznej Odpowiedzialności UW” społeczeństwo nadal tego oczekuje),</li> <li>– potrzeba aplikacyjności prac naukowych,</li> <li>– konkurencja zewnętrznych podmiotów i UW w obszarze transferu wiedzy</li> </ul>	
<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– bardzo wysokie kwalifikacje kadry naukowej potwierdzone mierzalnymi wynikami: naukowcy UW otrzymali największą w Polsce liczbę prestiżowych grantów European Research Council, największą liczbę grantów NCN-u, a siedem wydziałów Uniwersytetu – spośród 37 w całym kraju – uzyskało najwyższą możliwą kategorię naukową A+,</li> <li>– ogromne doświadczenie kadry dydaktycznej poświadczone wyróżnieniem wielu kierunków przez Polską Komisję Akredytacyjną,</li> <li>– wysoka atrakcyjność studiów na Uniwersytecie Warszawskim, o czym świadczy ogromna liczba kandydatów na niektóre kierunki (ponad 20 osób na miejsce), duża liczba olimpijczyków podejmujących studia na UW oraz stabilizacja liczby studentów pomimo niżu demograficznego w Polsce ,</li> <li>– wysoka motywacja studentów do pogłębiania wiedzy, potwierdzona wysokimi efektami nauczania, wyróżnieniami, nagrodami,</li> <li>– współpraca z wiodącymi krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowo-badawczymi, potwierdzona licznymi umowami międzynarodowymi i aktywnym udziałem w zakończonych programach ramowych UE, a teraz w Horyzoncie 2020 – wzrost liczby studentów zagranicznych na UW (źródło przychodów),</li> <li>– bardzo duża dynamika przyrostu liczby i wartości projektów badawczych finansowanych z zewnątrz (źródło przychodów),</li> <li>– doświadczenia i eksperckość w dziedzinie LLL i RPL (przewaga konkurencyjna),</li> <li>– silny rozwój współpracy z otoczeniem (sektor przedsiębiorstw i NGO),</li> <li>– aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość wystąpienia opóźnień w procesach przetargowych (protesty, odwołania),</li> <li>– możliwość wystąpienia opóźnień w realizacji inwestycji (zagrożenia atmosferyczne, problemy z podwykonawcami),</li> <li>– wymagające stałego doskonalenia narzędzia do efektywnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej UW,</li> <li>– trudności w koordynacji programów na tak dużą skalę przy tak złożonej strukturze organizacji – konieczność sprawnego zarządzania i koordynacji,</li> <li>– wciąż niepełne wykorzystywanie potencjału UW, wynikającego ze współpracy z otoczeniem,</li> <li>– wzrost kosztów utrzymania na poziomie 3 mln zł/m-c finansowany z budżetu uczelni i przychodów zewnętrznych,</li> </ul>

<p>(wzrost liczby przedsięwzięć typu spin-off, wdrożeń, etc. jako źródło przychodów),</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– funkcjonowanie Uniwersytetu Otwartego UW, oferującego bardzo zróżnicowane i interesujące wykłady otwarte,</li><li>– własna działalność wydawnicza Wydawnictwa UW i wydawnictw wydziałowych w roli propagatora efektów naukowych; doświadczenie prowadzenia wydawnictw „open source”, doświadczenie w kształceniu na odległość,</li><li>– ogromny potencjał dydaktyczny i naukowy Biblioteki UW, jednej z największych i najnowocześniejszych w Polsce – precyzyjne sformułowanie celów i zadań Programu oraz wskaźników do monitorowania ich realizacji,</li><li>– duże doświadczenie w realizacji inwestycji infrastrukturalnych oraz w realizacji strategicznych systemowych projektów rozwojowych,</li><li>– dobrze zdiagnozowane potrzeby rozwojowe UW – kilka strategicznych wewnętrznych badań przeprowadzonych przez UW (opinia pracowników i studentów) np. badanie „Społeczna odpowiedzialność Uniwersytetu Warszawskiego – stan, oczekiwania interesariuszy, perspektywy”, Uniwersytet Warszawski, 15.09.2015 r., badanie „Drop out na UW – rezygnacja studentów ze studiów na UW” 2015 r., badanie „Wizerunek UW”, monitoring mediów, badanie pt. „Realizacja Postanowień Europejskiej Karty Naukowca Na Uniwersytecie Warszawskim”, luty 2015 r.,</li><li>– udostępnianie obiektów uniwersyteckich dla mieszkańców Warszawy,</li><li>– przyrost nowoczesnej, w wymaganym standardzie, powierzchni dydaktyczno-naukowej o 180,5 tys. m<sup>2</sup> (163,3 tys.m<sup>2</sup> – powierzchnia nowa + 17,2 tys.m<sup>2</sup> – powierzchnia gruntownie zmodernizowana)</li></ul>	
---	--

## V.2 Problemy i potrzeby, na które odpowiada Program Wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego

**Program Wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego odpowiada na potrzebę skokowej zmiany.** Wskazane w Programie cele są zbieżne z celami określonymi w strategicznych dokumentach, takich jak: Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju, Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki, Strategia Rozwoju Mazowsza, a tym samym są zgodne z dokumentami Unii Europejskiej. Trzeba też

podkreślić, że Uniwersytet Warszawski realizuje przyjęty przez Senat Uniwersytetu Warszawskiego program rozwoju. **Działania prowadzone są jednak w niewystarczającej skali, wyznaczonej przez możliwości infrastrukturalne i finansowe uczelni.** Finansowe wsparcie publiczne pozwoli UW na zwiększenie skali tych działań, przekładając się na skokowy przyrost ich oddziaływania i efektów.

Odpowiadając na zapotrzebowanie społeczne, w połowie lat 90. XX wieku, trzykrotnie zwiększył liczbę studentów do ponad 60 tys. na wszystkich rodzajach studiów. W tym samym okresie zmobilizowano kadre dydaktyczno-naukową, ale niestety **nie było w tym czasie warunków materialnych ani możliwości logistycznych, aby dostosować infrastrukturę na odpowiednim poziomie.**

Mimo to UW przeprowadził budowę nowej biblioteki na Powiślu, m.in. zaciągając kredyt w wysokości 22 mln USD, zrewitalizował kilkanaście budynków na historycznym kampusie, korzystając ze środków Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, zmodernizował budynek dawnej biblioteki za pomocą finansowania z kredytu Europejskiego Banku Rozwoju, przeznaczając go na cele dydaktyczne, a ostatnio dzięki inicjatywie Jessica rewitalizacji został poddany Pałac Tyszkiewiczów-Potockich przy ul. Krakowskie Przedmieście oraz gmach d. Łaźni Teodozji Majewskiej dla Instytutu Dziennikarstwa. Przez cały wspomniany okres z własnych środków prowadzono niezbędne remonty, przeznaczając na te cele ok. 10 mln zł rocznie. **Wyżej wspomniane działania miały charakter doraźny, a nie strukturalny, i nie mogły w sposób zasadniczy przynieść poprawy warunków dydaktyczno-naukowych.**

W ostatnich paru latach ta sytuacja zaczęła się zmieniać kiedy na skutek wygranych konkursów UW zrealizował ze środków europejskich I etap budynku dla wydziałów lingwistycznych UW na Powiślu, budynek Centrum Nowych Technologii, budynek Wydziału Fizyki oraz Centrum Nauk Biologiczno-Chemicznych na Ochocie, a także Europejskie Centrum Edukacji Geologicznej w Chęcinach.

Poprawa sytuacji dotyczyła części wydziałów przyrodniczych, niestety **niedostateczne warunki do prowadzenia zajęć nadal występują w przypadku dziedzin humanistycznych (m.in. nadal niewystarczająca infrastruktura wydziałów lingwistycznych) oraz nauk społecznych – np. ekonomii, socjologii czy też psychologii. Podobne braki UW odczuwa dotkliwie w zakresie bazy sportowej oraz socjalnej dla studentów (rozbudowa i modernizacja domów studenckich).**

Jak stwierdzają autorzy **Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju do roku 2020**, dotychczas podejmowane działania mające na celu zbudowanie potencjału innowacyjnego polskiej gospodarki nie przyniosły satysfakcjonujących rezultatów. Mimo pewnego postępu, nadal – w porównaniu z innymi krajami – Polska ma do nadrobienia znaczny dystans. **Największymi problemami są wielkość i struktura finansowania działalności badawczo-rozwojowej, zwłaszcza w zakresie prywatnych nakładów na działalność badawczo-rozwojową, a także słaba współpraca między sferą nauki a przedsiębiorcami.** Na badania i rozwój w Polsce wydaje się rocznie około 0,7% PKB, co stanowi ok. 1/3 średniej wszystkich krajów UE. Jedynie niewielki odsetek przedsiębiorstw prowadzi działalność innowacyjną oraz korzysta z ochrony własności intelektualnej (mała liczba patentów). Ten podstawowy zdiagnozowany problem potwierdza analiza powyższych danych, zestawień statystycznych, diagnozy sytuacji regionu Mazowsza zawartej m.in. w dokumentach strategicznych.

**W tym kontekście w wyniku przeprowadzonych analiz za najważniejsze problemy, do których odnoszą się cele Programu UW, należy uznać:**

– **Niską mobilność studentów i młodych doktorów:** ograniczone możliwości konkurencji z ośrodkami zagranicznymi – pomimo zbliżonych standardów kształcenia i niższych kosztów utrzymania się studenta w Polsce niż na zachodzie, brak odpowiedniej infrastruktury dydaktycznej i socjalnej UW nie sprzyja i nie zachęca studentów oraz doktorantów do mobilności. Dotyczy to przede wszystkim studentów i młodych pracowników nauki z krajów zachodnich (stosunkowo najwięcej cudzoziemców na UW – ok. 1/3 – stanowią osoby z Europy Wschodniej). Słaby stan infrastruktury dydaktycznej i socjalnej UW jest jednym z głównych elementów zmniejszających konkurencyjność Uniwersytetu w pozyskiwaniu bardziej wymagających studentów i młodych doktorów z krajów zachodnich;

– **Brak wystarczających warunków infrastrukturalnych i organizacyjnych do wykorzystywania posiadanych przez kadrę UW kompetencji cyfrowych** w zakresie kształcenia, badań oraz współpracy z otoczeniem. W ramach Programu możliwe stanie się stworzenie infrastruktury, w tym infrastruktury ICT, oraz stworzenie przestrzeni współpracy międzydyscyplinarnej łączącej różnorodne kompetencje pracowników UW. Pozwoli to m.in. na upowszechnianie procesu włączania w dydaktykę i badania nowych technik cyfrowych (np. e-learning, wizualizacja treści dydaktycznych, etc.), jak również na dostarczanie instrumentarium do opracowania wyników i monitorowania postępu poszczególnych badań, w tym z udziałem studentów, a także umożliwi digitalizowanie oraz udostępnianie zasobów wiedzy partnerom naukowym, jak i gospodarczym i społecznym. Istotne z tego punktu widzenia stanie się również wyposażenie planowanej infrastruktury w oprzyrządowanie umożliwiające włączenie się UW w tworzenie tzw. e-campusów, które będą pozwalać na realizowanie specjalistycznych zagadnień badawczych, związanych z nowymi technologiami, szczególnie w ramach współpracy pomiędzy jednostkami uniwersyteckimi oraz innymi organizacjami naukowo-badawczymi.

Odpowiednie wyposażenie techniczne sprawi, że oferta dydaktyczna UW wzbogaci się o nowe metody i treści powiązane z nowoczesnymi technologiami informatycznymi, mediami cyfrowymi, a także zagadnienia z zakresu przedsiębiorczości w kontekście rewolucji internetowej i technologii ICT;

– **Brak rozbudowanego systemu współpracy między środowiskiem przedsiębiorców a sferą nauki** – jak wskazują dane zebrane przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, to głównie instytuty badawcze są wiodącymi jednostkami we współpracy z sektorem przedsiębiorstw, a nie uczelnie. Biorąc pod uwagę duży potencjał kadrowy i coraz częściej – infrastrukturalny – uczelni, niezbędne jest, aby również sektor szkolnictwa wyższego rozpoczął aktywną działalność w obszarze komercjalizacji wyników badań naukowych;

– Niska konkurencyjność w stosunku do najlepiej rozwiniętych i wiodących ośrodków naukowych na terenie UE i na świecie, która często wynika z **braku odpowiednio dostępnej i rozwiniętej infrastruktury laboratoryjnej, transdyscyplinarnej oraz skierowanej na współpracę z otoczeniem**. Powoduje to ograniczenie możliwości współpracy w ramach istniejących sieci naukowych, konsorcjów i partnerstwa programowego, czego efektem jest niskie wykorzystanie wyników badań naukowych w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, a w samym UW – niesatysfakcjonujący stopień rozwoju kultury przedsiębiorczości;

– **Niewystarczające kompetencje miękkie studentów i absolwentów UW**. Absolwenci UW charakteryzują się bardzo wysoką wiedzą merytoryczną, umiejętnościami analitycznymi i zdolnościami do rozwiązywania problemów. Niemniej na podstawie przeprowadzonych badań wewnętrznych, w których brali udział studenci, absolwenci UW, a także przedstawiciele pracodawców, stwierdzono, że jednym z poważniejszych braków w kształceniu są ograniczone umiejętności pracy w zespole. Dotychczas UW słabiej koncentrował się na rozwijaniu tego rodzaju kompetencji, co wynika przede wszystkim z ograniczonych możliwości powierzchniowych oraz sprzętowych posiadanej obecnie infrastruktury (m.in. niedostosowanie przestrzeni do prac w małych grupach warsztatowych). Szereg inwestycji zaplanowanych w ramach wieloletniego Programu UW (np. Eksperymentalne Centrum Innowacji w Kształceniu) umożliwi rozwijanie umiejętności miękkich, m.in. zdolności kreatywnych, współpracy w grupie, zarządzania grupą oraz metod i sposobów realizacji przedsięwzięć projektowych, a także sposobów rozwiązywania konfliktów, prowadzenia argumentacji czy też prezentowania problematyki i zagadnień związanych z realizowanymi zadaniami edukacyjnymi i badawczymi.

– **Niewystarczające wykorzystanie potencjału eksperckiego UW** w zakresie kształtowania jakości dyskursu publicznego w naszym kraju, a także brak możliwości udostępniania zasobów wiedzy i badawczych szerokiemu gronu odbiorców, partnerom oraz instytucjom

zewnątrznym. Realizacja zaplanowanych działań w programie wieloletnim UW – stworzenie Centrum Współpracy i Dialogu – pozwoli na zorganizowanie opiniotwórczego ośrodka łączącego badaczy z różnych krajów i reprezentujących różne dyscypliny naukowe, a tym samym wzmocni istniejące programy podnoszenia jakości życia publicznego oraz pozwoli rozwinąć nowe.

**Podsumowując**, opisywany Program w swoich założeniach może przyczynić się do rozwiązania powyższych **problemów i do zapobiegania negatywnym efektom, jakimi są ograniczone możliwości, na skutek braku odpowiedniej infrastruktury i aparatury badawczej, prowadzenia zaawansowanych prac naukowo-badawczych o wysokim potencjale aplikacyjnym i innowacyjnym**. Sytuacja taka jest poważną barierą utrudniającą wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki oraz przekształcenie przemysłu opartego na zasobach w przemysł oparty na wiedzy. **Realizacja Programu przyczyni się do zminimalizowania powyżej wymienionych problemów. Pozwoli także zrealizować przyjęte w dokumentach strategicznych prognozy rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności oraz wynikającej stąd konkurencyjności regionu.**

## VI. STRUKTURA PROGRAMU

O wieloletni program wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego „Dobra Inwestycja” – wnioskuje Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Funkcję Głównego wykonawcy i Koordynatora będzie pełnił Uniwersytet Warszawski.

Program zakłada podjęcie zadań w zakresie rozbudowy infrastruktury oraz intensyfikację innowacyjnych metod kształcenia. Priorytetowe w obszarze infrastrukturalnym jest jej dostosowanie do wymogów transdyscyplinarności oraz współpracy. Pomoże to ożywić potencjał nauk humanistycznych i społecznych, przyczyniając się jednocześnie do wzmocnienia umiędzynarodowienia Uniwersytetu Warszawskiego. Zadania realizowane w zakresie kształcenia innowacyjnego przyczynią się do wzmocnienia roli Uniwersytetu Warszawskiego w obszarze kształtowania przemian społecznych i gospodarczych. Stanowią one ponadto sposób na wzmocnienie dotychczasowych działań uczelni w zakresie dążenia do osiągnięcia celu strategicznego Polski: „Wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę jakości życia ludności”.

Tematyka zaplanowana do realizacji w ramach Programu została określona na podstawie wielomiesięcznych prac władz Uniwersytetu, w tym przedstawicieli jednostek

organizacyjnych uczelni. W procesie wypracowywania Programu uwzględniono szereg opinii i głosów społeczności akademickiej, które były przekazywane władzom Uniwersytetu Warszawskiego podczas spotkań z jej przedstawicielami. Stawiając cele do realizacji w ramach Programu, priorytetowo traktowano również założenia, które przedłożono w Strategii Rozwoju Kraju 2020.

Zadania będą realizowane w podziale na 6 grup zadań, wyznaczonych celami szczegółowymi, tj.:

- 1) Rozwój transdyscyplinarnych centrów badawczych;
- 2) Wdrożenie zmian wspierających umiędzynarodowienie;
- 3) Rozwój nowoczesnego elastycznie odpowiadającego na potrzeby społeczeństwa i gospodarki programu uczenia się przez całe życie (Life Long Learning);
- 4) Wsparcie innowacyjności i przedsiębiorczości akademickiej poprzez rozbudowę infrastruktury;
- 5) Rozwój innowacji w kształceniu;
- 6) Podnoszenie jakości życia publicznego.

Problematyka w zakresie wyżej wskazanych grup zadań będzie realizowana przez Głównego Wykonawcę Programu. Przewiduje się współdziałanie, odpowiednio do zakresu danej grupy zadaniowej, z organami administracji samorządowej, organizacjami pozarządowymi, przedstawicielami biznesu.

## VII. CHARAKTERYSTYKA ZAKRESU TEMATYCZNEGO PROGRAMU

**ŁĄCZNY KOSZT WYMIENIONYCH NIŻEJ INWESTYCJI SZACOWANY JEST NA  
970 110 500 ZŁOTYCH**

### **1. INFRASTRUKTURA DLA TRANSDYSCYPLINARNYCH CENTRÓW BADAWCZYCH**

#### **1.1.**

##### **Dyscypliny:**

lingwistyka stosowana,  
lingwistyka komputerowa,  
humanistyka cyfrowa,  
translacja i przekład audiowizualny,  
socjolingwistyka,  
komunikacja,  
nowe media

##### **Jednostki odpowiedzialne:**

Wydział Neofilologii, Wydział Lingwistyki  
Stosowanej, Centrum Humanistyki Cyfrowej

**Inwestycja: budynek naukowo-dydaktyczny**

**Lokalizacja:** ul. Dobra 55

**Powierzchnia:** 25,2 tys. m<sup>2</sup>

**Czas realizacji:** 2016–2019

Umiejętność posługiwania się językami obcymi i rozumienie różnic kulturowych jest dziś dla każdego warunkiem udanego uczestnictwa w gospodarce globalnej i procesach integracyjnych. Zaplanowana w ramach przedsięwzięcia infrastruktura i wyposażenie pozwolą na kształcenie studentów UW i prowadzenie badań przez pracowników uczelni na podstawie najnowocześniejszych metod językoznawstwa korpusowego, dydaktyki translacji i przekładu audiowizualnego, socjolingwistyki, lingwistyki komputerowej, a także w zakresie komunikacji i nowych mediów. Umożliwią również wypracowanie nowych koncepcji oraz narzędzi badawczych i edukacyjnych, które pozwolą na wykorzystywanie wielkich ilości informacji i danych (np. analiza Big Data, dokumentacja 3D, lingwistyka korpusowa i translatoryka komputerowa, metody wizualizacyjne itp.) w ramach planowanego tutaj Centrum Humanistyki Cyfrowej. Są to techniki i technologie przyszłości rozwijane przez najbardziej zaawansowane ośrodki naukowe i firmy na świecie (np. rozwój tłumaczenia automatycznego i powiązane z tym badania nad rozpoznawaniem mowy), które w nadchodzących dekadach przyczynią się do znacznego ułatwienia komunikacji (po zrealizowaniu tej inwestycji opuszczony zostanie budynek przy ul. Szturmowej 4, którego generalny remont i modernizacja opisane są w punkcie 1.3.).

**1.2.**

**Dyscypliny:**  
psychologia poznawcza,  
kognitywistyka,  
antropologia, etyka,  
medycyna, farmacja,  
chemia, biologia,  
matematyka i informatyka

**Jednostka odpowiedzialna:** Wydział Psychologii  
**Inwestycja:** budynek naukowo-dydaktyczny  
**Lokalizacja:** Ochota  
**Powierzchnia:** cztery obiekty o powierzchni 26,6 tys. m<sup>2</sup>  
**Czas realizacji:** 2017–2021

Budynek ma powstać w bezpośrednim sąsiedztwie już istniejących gmachów, z których korzystają wydziały matematyczno-przyrodnicze UW, oraz w pobliżu głównego kampusu Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Lokalizacja ta nie jest przypadkowa. Naukowcy z UW prowadzić tu będą wybitnie interdyscyplinarne badania, które wymagają zaangażowania przedstawicieli różnych dziedzin. Ich prace będą koncentrowały się głównie wokół powiązania dynamicznych zmian technologicznych z osiągnięciami neurofizjologii oraz z naturalnymi predyspozycjami i potrzebami człowieka, a także z kontekstem społecznym.

**1.3.**

**Dyscypliny:** ekonomia i nauki pokrewne, ekonomia internetu, przedsiębiorczość, nowe technologie, matematyka, informatyka

**Jednostka odpowiedzialna:** Wydział Nauk Ekonomicznych

**Inwestycja:** budynek naukowo-dydaktyczny

**Lokalizacja:** ul. Karowa  
**Powierzchnia:** 14,2 tys. m<sup>2</sup>  
**Czas realizacji:** 2018–2021

**Inwestycja:** modernizacja budynku naukowo-dydaktycznego

**Lokalizacja:** ul. Szturmowa 4  
**Powierzchnia:** 5 tys. m<sup>2</sup>  
**Czas realizacji:** 2020–2023

Zaplanowana w ramach przedsięwzięcia infrastruktura ma służyć tworzeniu programów edukacyjnych i naukowych poświęconych przedsiębiorczości, innowacyjności oraz zdolnościom adaptacyjnym w kontekście nowych technologii, globalizacji, konkurencji i nowych modeli biznesowych, w szczególności programom z zakresu zastosowania metod i narzędzi informatycznych w organizacjach gospodarczych, ekonomii internetu, badaniach przedsiębiorczości w kontekście ICT, a także przedsięwzięciach typu start-up. Rozwijane będą jednocześnie studia ekonomiczno-matematyczne prowadzone we współpracy z uniwersyteckimi matematykami i informatykami. Rozbudowane zostaną także programy multidyscyplinarne i partnerskie w języku angielskim, m.in. prowadzone we współpracy z uniwersytetami belgijskimi Leuven i Namour.

#### 1.4.

**Inwestycja:** budynek naukowo-dydaktyczny

**Dyscypliny:** językoznawstwo,  
kulturoznawstwo,  
nauki polityczne,  
historia, socjologia,  
nowoczesne technologie,  
media cyfrowe

**Jednostka odpowiedzialna:**

Wydział Orientalistyczny

**Lokalizacja:** Powiśle

**Powierzchnia:** 12 tys. m<sup>2</sup>

**Czas realizacji:** 2022–2025

Powstanie budynku planowane jest na Powiślu, w bliskim sąsiedztwie wydziałów Neofilologii i Lingwistyki Stosowanej. To podkreślenie obecności Uniwersytetu w tej części miasta. W środku znajdą się sale dydaktyczne, pomieszczenia dla pracowników naukowych i przestrzenie studenckie, służące integracji. Będą tu prowadzone zajęcia interdyscyplinarne z zakresu językoznawstwa specjalistycznego, uwzględniające dynamiczne procesy zachodzące w społeczeństwach, kontekst historyczny i polityczny, a także kulturę krajów Bliskiego i Dalekiego Wschodu oraz państw afrykańskich.

## 2. ZMIANY WSPIERAJĄCE UMIĘDZYNARODOWIENIE

### 2.1.

**Inwestycja:** osiedle akademickie

**Lokalizacja:** kampus Służewiec

**Czas realizacji:** 2021–2025

**Powierzchnia:** dwa nowe obiekty

o łącznej powierzchni 14 tys. m<sup>2</sup>,

modernizacja dwóch istniejących

gmachów o powierzchni 8 tys. m<sup>2</sup>

Stale wzrasta liczba obcokrajowców studiujących na UW zarówno na studiach licencjackich, magisterskich i doktoranckich, jak i stypendystów programów europejskich, innych programów rządowych, w tym CEEPUS i DAAD, a także przyjeżdżających w ramach umów o bezpośredniej współpracy akademickiej. Odsetek obcokrajowców studiujących na UW na studiach pełnych wzrósł w 2014 roku w porównaniu z rokiem poprzednim z 3% do 3,6%. Uniwersytet aktywnie angażuje się także w program wymiany Erasmus (obecnie Erasmus+). W roku 2013 dyrekcja generalna ds. edukacji i kultury Komisji Europejskiej wybrała – spośród ponad 3 tys. szkół wyższych z różnych krajów – sto uczelni, które sprawnie poradziły sobie z wymianą studencką. W tym zestawieniu UW zajęła 7. pozycję pod względem liczby studentów wyjeżdżających. Rośnie także liczba studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus. W 2014 roku na UW przyjechało ponad 1600 stypendystów. Uczelnia oferuje 2 tys. zajęć w językach obcych i 30 programów nauczania na studiach licencjackich i magisterskich. Przyciąganie kolejnych studentów z zagranicy nie będzie jednak możliwe bez ułatwienia im codziennego funkcjonowania na uczelni. Jednym z najpilniejszych zadań w tym zakresie jest budowa nowoczesnego osiedla akademickiego spełniającego standardy XXI wieku. Z osiedla korzystać będą także utalentowane osoby z Polski pochodzące z miejsc oddalonych od Warszawy.

## 2.2.

### **Inwestycja: rozbudowa**

#### **Centrum Sportu i Rekreacji**

Dyscypliny: sport i rekreacja

Jednostka odpowiedzialna:

Centrum Sportu i Rekreacji

Lokalizacja: kampus Ochota

Powierzchnia: 16 tys. m<sup>2</sup>

Czas realizacji: 2021–2024

### **Inwestycja: adaptacja podziemi**

#### **BUW na cele sportowe**

Dyscypliny: sport i rekreacja

Jednostka odpowiedzialna:

administracja centralna

Lokalizacja: Powiśle

Powierzchnia: 5,1 tys. m<sup>2</sup>

Czas realizacji: 2016–2018

W 2007 roku Uniwersytet Warszawski oddał do użytku Centrum Sportu i Rekreacji. W budynku znajduje się hala sportowa, ścianka wspinaczkowa oraz basen. Prowadzone są tam obowiązkowe zajęcia z wychowania fizycznego przewidziane w czasie studiów oraz zawody sportowe rozgrywane na szczeblu krajowym i międzynarodowym. Obecnie Centrum wykorzystywane jest 7 dni w tygodniu od rana do późnych godzin wieczornych. Planowana jest rozbudowa obiektu, która pozwoli na rozszerzenie programu sportowego i uczestnictwo w zajęciach większej liczby studentów uczących się w okolicach kampusu Ochota. Hala mogłaby też służyć integracji międzyuczelnianej i promocji sportu.

W planach jest również adaptacja podziemi Biblioteki Uniwersyteckiej do celów sportowych. Gmach Biblioteki to nie tylko jeden z największych księgozbiorów akademickich w kraju, ale również miejsce wystaw, spotkań i konferencji. Dziennie odwiedza ją około 3,5 tys. osób. Po modernizacji powierzchni na poziomie -1 mogłaby służyć również jako hala sportowa, z której korzystaliby studenci wydziałów położonych w okolicach kampusu głównego i Powiśla.

## 2.3.

### **Inwestycja: budowa**

#### **Centrum Kultury Studenckiej**

Jednostka odpowiedzialna:

administracja centralna

Lokalizacja: kampus Ochota

Czas realizacji: 2022–2025

Powierzchnia: 3,1 tys. m<sup>2</sup>

Na Uniwersytecie Warszawskim istnieje wiele organizacji kulturalnych i artystycznych. Największe z nich to Chór Akademicki, Teatr Hybrydy czy Zespół Pieśni i Tańca „Warszawianka”. Obecnie ich działalność prowadzona jest głównie w wynajętych pomieszczeniach rozproszonych na terenie Warszawy. W planach jest stworzenie Centrum Kultury Studenckiej, z którego korzystać będą studenci i doktoranci z Polski i zagranicy. Centrum powstanie na kampusie Ochota, w bliskim sąsiedztwie dwóch największych akademików Uniwersytetu Warszawskiego oraz Centrum Sportu i

Rekreacji. Będzie miejscem spotkań studentów reprezentujących różne dziedziny wiedzy, umożliwi integrację międzywydziałową i międzykulturową. W tej chwili Uniwersytet nie dysponuje odpowiednim miejscem, w którym mogłaby być prowadzona działalność kulturalna i artystyczna.

#### 2.4.

**Dyscypliny:** językoznawstwo, kulturoznawstwo, nauki polityczne, historia, socjologia, prawo, ekonomia, przedsiębiorczość, nowoczesne technologie, media cyfrowe

**Jednostka odpowiedzialna:** Wydział Orientalistyczny

#### **Inwestycja: budynek naukowo-dydaktyczny**

**Lokalizacja:** kampus główny

**Powierzchnia:** 1,1 tys. m<sup>2</sup>

**Czas realizacji:** 2018–2020

#### **Inwestycja: przebudowa i modernizacja budynku naukowo-dydaktycznego**

**Lokalizacja:** kampus główny

**Powierzchnia:** 2,2 tys. m<sup>2</sup>

**Czas realizacji:** 2018–2020

Wzrost znaczenia gospodarczego Azji otwiera nowe, dobre perspektywy dla osób kształcących się w specjalnościach związanych z tym regionem. Jednak bez poprawy infrastruktury UW niemożliwy będzie dalszy rozwój kierunków kształcenia oraz badań w tym zakresie.

W tej chwili nauczanie języków i kultury tej części świata odbywa się w wielu rozproszonych budynkach, co uniemożliwia organizację zajęć i pracę w liczniejszych grupach. Utrudnia też powiązanie nauczania na tych kierunkach z innymi dyscyplinami, takimi jak: prawo, ekonomia, nauki polityczne i socjologia. Realizacja dwóch powyższych celów inwestycyjnych pozwoli rozwinąć na UW nowoczesny program kształcenia interdyscyplinarnego związany z nauczaniem języków i kultury tego regionu. W ramach planowanych przebudów i modernizacji uwzględnione zostanie m.in. nowe wyposażenie umożliwiające prowadzenie zajęć dydaktycznych z wykorzystaniem technik audiowizualnych i komputerowych.

#### 2.5.

#### **Inwestycje: adaptacja poddasza do celów biurowych**

**Jednostka odpowiedzialna:**  
administracja centralna

**Lokalizacja:** kampus główny,

**Powierzchnia:** 1,3 tys. m<sup>2</sup>

**Czas realizacji:** 2023–2025

W planach jest adaptacja poddasza Pałacu Kazimierzowskiego, który jest siedzibą władz rektorskich oraz wielu biur obsługujących studentów. Dzięki remontowi powstałoby więcej przestrzeni biurowej przeznaczonej do obsługi studentów, również zagranicznych. Możliwe byłoby stworzenie „Welcome Center”, czyli punktu informacyjnego dedykowanego studentom zagranicznym, którzy rozpoczynają naukę na UW oraz kandydatom na studia odwiedzającym uczelnię.

### 3. PROGRAM UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE

**Inwestycja: modernizacja i rozbudowa budynku**

Jednostki odpowiedzialne:

Uniwersytet Otwarty, Centrum Otwartej

i Multimedialnej Edukacji

Lokalizacja: ul. Hoża 69

Powierzchnia: 4,8 tys. m<sup>2</sup>

Czas realizacji: 2018–2021

Dzięki modernizacji i zakupowi wyposażenia umożliwiającego prowadzenie warsztatów czy tutoriali obiekt stanie się pełnowartościowym centrum kształcenia przez całe życie (*Life Long Learning*). Będzie się w nim mieścić siedziba Uniwersytetu Otwartego – jednostki będącej jednym z prekursorów edukacji otwartej w kraju, a także centra Kompetencji Cyfrowych oraz Analiz Ekonomicznych dla małych i średnich przedsiębiorstw z pracownikami wyposażonymi na potrzeby kształcenia tej grupy osób.

### 4. WSPARCIE INNOWACYJNOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ

Dyscypliny:

przedsiębiorczość,  
prawo, biznes, gospodarka,  
ekonomia, statystyka,  
doradztwo technologiczne,  
nowe technologie, informatyka,  
polityka społeczna, socjologia,  
psychologia, medioznawstwo

Jednostki odpowiedzialne:

Centrum Współpracy z Biznesem,  
Centrum Innowacji Społecznych

**Inwestycja: budynek naukowo-dydaktyczny**

Lokalizacja: ul. Furmańska

Powierzchnia: 19,5 tys. m<sup>2</sup>

Czas realizacji: 2019–2022

Centrum Współpracy z Biznesem (CWB) będzie prowadzić specjalne programy dla studentów związane z przekazywaniem wiedzy, doświadczeń oraz promowaniem postaw przedsiębiorczych. Świadczone tu będą także usługi dla przedsiębiorców przede wszystkim eksperckie, doradcze (w kwestiach prawnych, biznesowych, organizacyjnych, w zakresie doradztwa technologicznego, wymiany *know-how* itp.). W CWB będą gromadzone i udostępniane informacje o partnerach, konkurentach, klientach i rynkach. Przedsiębiorcy będą mieli dostęp do międzynarodowych baz danych dotyczących świata biznesu i podmiotów gospodarczych, analiz przepisów prawa polskiego i zagranicznego, analiz wyników badań naukowych i udokumentowanych prac nad technologiami na świecie, które nie są dostępne za pośrednictwem ogólnodostępnych zasobów internetowych. W CWB znajdzie się również zaplecze materialne i eksperckie dla start-upów studenckich i pracowniczych.

Celem Centrum Innowacji Społecznych (CIS) będzie stymulowanie edukacji i badań w kierunku rozwoju społecznego oraz poprawy jakości życia społeczeństwa. W CIS pracować będą socjologowie,

psychologowie, medioznawcy, statystycy, ekonomiści, osoby naukowo zajmujące się polityką społeczną. Dzięki takiej organizacji możliwe będzie interdyscyplinarne podejście do badania problemów społecznych. Korzystając z zaplecza eksperckiego UW, CIS stworzy ofertę skierowaną do organizacji pozarządowych, jak również do administracji i władz miejskich, samorządowych, państwowych. Adresatami usług CIS mogłyby być również inne organizacje działające w sektorze polityki społecznej, środowiska i osoby działające na płaszczyźnie rozwiązywania problemów społecznych. CIS ma świadczyć przede wszystkim usługi w zakresie: badań społecznych, konsultacji programowych, konsultacji merytorycznych, szkoleń, warsztatów. Pozwoli to podmiotom, które nie mają stosownych środków finansowych, na uzyskanie kompetentnej wiedzy dotyczącej optymalnego sposobu działania, stawiania trafnych diagnoz, trafnego opisywania warunków wyjściowych swojej działalności.

## 5. EKSPERYMENTALNE CENTRUM INNOWACJI W KSZTAŁCENIU

### 5.1.

#### Dyscypliny:

przedsiębiorczość, ekonomia, stosunki międzynarodowe, nauki polityczne, polityka społeczna, stosowane nauki społeczne, socjologia, dziennikarstwo, medioznawstwo, media cyfrowe, nowe technologie, informatyka

Jednostki odpowiedzialne: Wydział

Dziennikarstwa i Nauk Politycznych

**Inwestycja: budynek naukowo-dydaktyczny**

Lokalizacja: ul. Bednarska 2/4

Powierzchnia: 15,5 tys. m<sup>2</sup>

Czas realizacji: 2020–2023

Zajęcia dla studentów Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych odbywają się w tej chwili w ośmiu różnych budynkach rozproszonych na terenie Warszawy. Co oczywiste, w tych lokalizacjach pracują też naukowcy zatrudnieni na tym wydziale. W takich warunkach trudno jest realizować ambitne cele dydaktyczne i naukowe. Nowa inwestycja umożliwi UW bardzo szerokie włączenie się w krajowe i międzynarodowe inicjatywy naukowe i społeczne, rozwijanie współpracy z kilkudziesięcioma placówkami naukowymi głównie z Europy, a także Azji i Ameryki. W szczególności przez własne Centra Badań: nad Rosją i państwami byłego ZSRR, nad współczesnymi Indiami, nad współczesnym Izraelem, współczesnymi Chinami oraz Centrum obu Ameryk. Odpowiednie wyposażenie techniczne sprawi, że oferta dydaktyczna UW wzbogaci się i rozwinie o nowe metody i treści powiązane z nowoczesnymi technologiami informatycznymi, mediami cyfrowymi, a także zagadnienia z zakresu rozwoju przedsiębiorczości w kontekście rewolucji internetowej i technologii ICT oraz organizacji start-upów szczególnie w branży nowych mediów. Zaplanowano, że w obiekcie odbywać się będą ogólnodostępne seminaria, konferencje, wykłady związane z planowaną tematyką dydaktyki i badań.

## 5.2.

### Dyscypliny:

pedagogika, nauki społeczne,  
nauki eksperymentalne,  
zarządzanie  
(w tym zarządzanie wiedzą),  
rozwój kompetencji biznesowych,  
komunikacja interpersonalna,  
technologie informatyczne

### Jednostka odpowiedzialna:

Wydział Pedagogiczny

### Inwestycja: modernizacja i wyposażenie budynku naukowo-dydaktycznego

Lokalizacja: ul. Mokotowska 16/20

Powierzchnia: 4,3 tys. m<sup>2</sup>

Czas realizacji: 2017–2019

Uniwersytet Warszawski chce być postrzegany jako instytucja innowacyjna w zakresie edukacji. Dotyczy to również, a może przede wszystkim, kształcenia przyszłych nauczycieli, którzy będą pracować w szkołach różnych szczebli. Uczelnia planuje inwestycję związaną z powołaniem eksperymentalnego centrum innowacji w kształceniu łączącego zespoły UW z partnerami zewnętrznymi, szkołami, organizacjami pozarządowymi, instytucjami edukacji pozaformalnej. W zmodernizowanym budynku UW prowadzone będą badania nad rozwojem takich form kształcenia, jak: *blended learning*, praca zespołowa, nowe sposoby pracy ze studentami i uczniami, a także w zakresie rozwoju kompetencji biznesowych i umiejętności miękkich. Oczekujemy, że zarówno z udziałem studentów Uniwersytetu, jak i uczestniczących w zajęciach nauczycieli różnych poziomów, doskonalone będą umiejętności w zakresie funkcjonowania w zespole, zarządzania zespołami, kreatywności, zarządzania wiedzą i komunikacji interpersonalnej, a także znajomość i umiejętność wykorzystania do celów kształcenia technologii informatycznych i komunikacyjnych, w tym mobilnych.

## 6. PROGRAMY PODNOSZĄCE JAKOŚĆ ŻYCIA PUBLICZNEGO

### 6.1.

### Dyscypliny:

językoznawstwo, socjologia,  
statystyka, ekonomia,  
nowe technologie, komunikacja

### Jednostka odpowiedzialna:

Centrum Współpracy i Dialogu

### Inwestycja: rewitalizacja

### i modernizacja budynku

Lokalizacja: Aleje Ujazdowskie 4

Powierzchnia: 0,87 tys. m<sup>2</sup>

Czas realizacji: 2023–2025

W celu wzmocnienia istniejących i budowania nowych programów podnoszenia jakości życia publicznego w naszym kraju Uniwersytet planuje stworzenie Centrum Współpracy i Dialogu, w ramach którego zakładane jest udostępnienie uniwersyteckich zasobów wiedzy i zasobów badawczych szerokiemu gronu odbiorców, partnerom oraz instytucjom zewnętrznym. Inwestycja ta umożliwi zorganizowanie opiniotwórczego ośrodka łączącego badaczy z różnych krajów i dyscyplin, a także stworzy warunki do prowadzenia debat publicznych online. Stanie się również materialną bazą do organizacji i rozbudowy uniwersyteckich Obserwatoriów: Językowego, Sondażowego

i Statystycznego. Przedsięwzięcie obejmie również zakup niezbędnego wyposażenia do prowadzenia zaplanowanej działalności naukowej i eksperckiej.

## 6.2.

**Inwestycja: budowa Oficyny Wydawniczej**

**Powierzchnia:** 1,5 tys. m<sup>2</sup>

**Jednostka odpowiedzialna:** Zakład Graficzny

**Czas realizacji:** 2017–2019

**Lokalizacja:** kampus Służewiec

Pracownicy UW realizują rocznie około 3,5 tys. tematów badawczych. Uniwersytet jest najbardziej aktywną polską uczelnią pod względem zdobywania grantów na prowadzenie badań. Oficyna Wydawnicza umożliwi popularyzację publikacji naukowych powstających na Uniwersytecie Warszawskim. Budynek usytuowany będzie w dobudowanym skrzydle do domu studenckiego przy ul. Smyczkowej 5/7 w Warszawie. Położenie budynku jest zgodne z obowiązującym planem zagospodarowania miejscowego dla tej części miasta.

## VIII. ZAŁOŻENIA SYSTEMU REALIZACJI I MONITOROWANIA PROGRAMU

### VIII.1. Założenia systemu realizacji Programu

Wieloletni program wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego będzie realizowany siłami własnymi uczelni przy wsparciu zewnętrznych podmiotów gospodarczych wyłonionych w drodze postępowania zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych.

Pion techniczny w administracji centralnej (w tym Biuro Techniczne) odpowiedzialny m.in. za bieżące remonty oraz Biuro Pełnomocnika Rektora ds. Inwestycji (współuczestniczące w realizacji dotychczasowych inwestycji ze środków europejskich) nie dysponują wystarczającym potencjałem ludzkim dla przeprowadzenia programu wieloletniego, dlatego uczelnia przewiduje zatrudnienie wyspecjalizowanych firm sprawujących funkcje inwestora zastępczego.

Istniejące w strukturze administracji centralnej Biuro Techniczne (BT UW) przygotowuje we współpracy z właściwym użytkownikiem (wydział, inna jednostka organizacyjna, samorząd studencki) założenia do programów funkcjonalnych dla poszczególnych inwestycji. Założenia te będą podstawą do opracowania wspólnie z Działem Zamówień Publicznych UW (DZP UW) specyfikacji istotnych warunków zamówienia.

W dalszej kolejności DZP UW przygotowuje wymagane dokumenty przetargowe, zostaną powołane komisje przetargowe i ogłoszone postępowania na wybór pracowni projektowych w celu zlecenia dokumentacji technicznej.

Dokumentacje techniczne dla inwestycji stanowią podstawowe dokumenty do określenia warunków wyłonienia inwestorów zastępczych, którzy będą odpowiedzialni za bieżący nadzór nad robotami budowlanymi we wszystkich branżach oraz rozliczenie inwestycji.

Przewiduje się bezpośrednią sprawozdawczość inwestora zastępczego do Biura Pełnomocnika Rektora ds. Inwestycji.

Korzystając z doradztwa inwestora zastępczego, BT UW we współpracy z Pełnomocnikiem Rektora ds. Inwestycji i DZP UW przygotowują wytyczne i dokumenty do przetargu na generalnych wykonawców poszczególnych inwestycji.

Uniwersytet Warszawski nie wyklucza wyłonienia inwestora zastępczego i generalnego wykonawcy dla więcej niż jednej inwestycji, jeżeli logistyka wykonawstwa wskaże na takie rozwiązanie.

Na każdym etapie przygotowania, realizacji i rozliczenia inwestycji przewiduje się ścisłą współpracę wszystkich zainteresowanych jednostek uczelni, w tym ich reprezentacje w komisjach przetargowych przy wsparciu Senackiej Komisji ds. Organizacji i Rozwoju Przestrzennego Uniwersytetu Warszawskiego UW.

W wewnątrzuczelniane konsultacje związane z przygotowaniem procesów inwestycyjnych będą zaangażowane, jako merytorycznie wiodące, następujące jednostki organizacyjne Uniwersytetu:

- dla bloku 1 – Infrastruktura dla transdyscyplinarnych centrów badawczych: Wydział Neofilologii i Wydział Lingwistyki Stosowanej, Wydział Nauk Ekonomicznych, Wydział Psychologii;
- dla bloku 2 – Zmiany wspierające umiędzynarodowienie: Biuro Współpracy z Zagranicą UW, Wydział Orientalistyczny, Zarządy Samorządu Studentów i Doktorantów UW, Biuro Spraw Socjalnych UW;
- dla bloku 3 – Program uczenia się przez całe życie: Uniwersytet Otwarty UW;
- dla bloku 4 – Wsparcie innowacyjności i przedsiębiorczości akademickiej: Wydział Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Wydział Filozofii i Socjologii;
- dla bloku 5 – Eksperymentalne centrum innowacji w kształceniu: Wydziały Dziennikarstwa i Nauk Politycznych oraz Wydział Pedagogiczny;
- dla bloku 6 – Programy podnoszące jakość życia publicznego: Centrum Współpracy i Dialogu, Wydawnictwa UW.

W wyniku realizacji programu wieloletniego, po 10 latach, przybędzie uczelni 180,5 tys. m<sup>2</sup> powierzchni.

Szacunkowe koszty utrzymania powierzchni wybudowanej w ramach programu wieloletniego.

Lp.	Numer inwestycji z harmonogramu	Suma powierzchni w tys. m <sup>2</sup>	Koszt utrzymania m <sup>2</sup> /m-c w zł	Łączny koszt utrzymania w tys. zł./m-c
1.	1.2	26,6	27	718,0
2.	1.1;1.3/1;1.4;2.4/1;4;5.1;6.2	89,0	19	1690,0
3.	2.1;2.2/1;2.3	41,1	15	616,5
4.	1.3/1;2.2/2;2.4/2;3	17,1	2	34,2
5.	2.5;5.2;6.1	6,7	1	6,7
		180,5		3065,4

Podane szacunki kwot opracowano przy założeniu, że najbardziej kosztochłonną eksploatację należy założyć dla budynku Wydziału Psychologii z Lp. 1, natomiast budynki z Lp. 2 i 3 będą wyposażone w standardowe instalacje i nie powinny generować wyższych kosztów niż to określono.

Dla budynków z grup Lp. 4 i 5 przyrost kosztów utrzymania oscyluje w granicach 1–2 zł/m<sup>2</sup>/m-c.

Wspomniany poziom kosztów utrzymania jest zbliżony do obserwowanych obecnie i będzie sfinansowany z budżetu uczelni (skumulowany zysk za ostatnie trzy lata wynosi 27 mln zł), kosztów pośrednich grantów (w ostatnich latach następuje dynamiczny wzrost liczby projektów badawczych: 2010 r. – 961 grantów badawczych, w 2013 r. – 1367, w 2014 r. – 1473), przychodów z odpłatnych form kształcenia (kursy, szkolenia, programy specjalistyczne, np. Centrum Kompetencji Cyfrowych – przedsiębiorcy jako sponsorzy) oraz z ograniczonych wynajmów komercyjnych (bary studenckie, bankomaty, automaty itp.). Coraz większe źródło przychodów stanowić będą również studenci zagraniczni – Uniwersytet Warszawski jest najczęściej wybieraną przez cudzoziemców uczelnią w Polsce (w 2014 r. było to blisko 1,7 tys. osób; z dużą dynamiką wzrostu).

Korzyści polegają także na zniwelowaniu 20-letnich zaległości w dostosowaniu infrastruktury uczelni do potrzeb wynikających z liczby studentów.

Należy również wskazać, że część obiektów objętych Programem – wymagających daleko posuniętych prac modernizacyjnych, nie przyczyni się do zwiększenia kosztów operacyjnych ich funkcjonowania. Realizacja Programu w tym zakresie umożliwi natomiast istotne obniżenie kosztów zużycia energii elektrycznej i ciepłej w porównaniu z obecnym stanem (potwierdzają to ekspertyzy energetyczne wykonane dla UW).

## VIII.2. Założenia systemu monitorowania Programu

Nadzór nad realizacją wieloletniego programu wsparcia dla Uniwersytetu Warszawskiego będzie sprawował Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W schemacie organizacyjnym uczelni do bieżącego monitorowania poprawności realizacji Programu przewiduje się współpracę Biura Pełnomocnika Rektora ds. Inwestycji z Biurem Projektów Strukturalnych UW i Kwesturą UW.

Pełnomocnik Rektora ds. Inwestycji jest odpowiedzialny za całość zagadnień związanych z prowadzeniem i rozliczeniem Programu i sprawozdaje do Rektora UW, który w okresach rocznych przekazuje do MNiSW raport o stanie zaawansowania.

Ponadto przewiduje się dodatkową, kontrolną sprawozdawczość w połowie okresu trwania programu wieloletniego – na koniec roku 2020, a także po zakończeniu realizacji w roku 2025.

Inwestor – Uniwersytet Warszawski monitoruje przebieg realizacji Programu. Ewentualne wnioski o zmiany w Programie, spowodowane m.in. wydłużeniem procesów przetargowych (protesty i odwołania), wydłużeniem prac budowlanych (czynniki pogodowe, problemy z podwykonawcami) itp., Rektor UW kieruje do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego niezwłocznie po ich wystąpieniu.

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego w okresach sprawozdawczych przesyła Rektorowi UW ewentualne uwagi do sposobu realizacji Programu.

Wspomniane wyżej sprawozdania, tj. roczne, w połowie okresu oraz po zakończeniu realizacji Programu Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego składać będzie Radzie Ministrów.

## IX. PRZEWIDYWANE WSKAŹNIKI REALIZACJI CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH DLA ICH OSIĄGNIĘCIA

Ustala się następujące skuteczne mierniki postępu prac realizacyjnych: procentowy wskaźnik zaawansowania finansowego, **wskaźnik przyrostu powierzchni całkowitej budynków** (miernik główny) oraz wskaźnik związany z oddaniem obiektu do użytku.

- Procentowy wskaźnik finansowego zaawansowania Programu będzie ustalany dla okresów rocznych narastająco.
- Wskaźnik przyrostu powierzchni całkowitej budynków będzie ustalany po zakończeniu pojedynczej inwestycji, narastająco.

- Wskaźnik związany z oddaniem do użytku obiektu będzie ustalany po zakończeniu danej inwestycji, narastająco.

MIERNIK GŁÓWNY: PRZYRÓST POWIERZCHNI:

	I rok realizacji (2016)	II rok realizacji (2017)	III rok realizacji (2018)	IV rok realizacji (2019)	V rok realizacji (2020)	VI rok realizacji (2021)	VII rok realizacji (2022)	VIII rok realizacji (2023)	IX rok realizacji (2024)	X rok realizacji (2025)
Rocznie			5 100	31 000	3 300	45 600	19 500	20 500	16 000	39 470
Narastająco			5 100	36 100	39 400	85 000	104 500	125 000	141 000	180 470

Na poziomie rezultatu UW oczekuje, że projekt przyczyni się do osiągnięcia następujących wskaźników:

- liczba studentów korzystających ze wspartej infrastruktury (jednostka miary: osoby);
- liczba naukowców wykorzystujących wspartą infrastrukturę badawczą (jednostka miary: osoby);
- liczba projektów badawczych, rozwojowych i celowych zrealizowanych przy wykorzystaniu wspartej infrastruktury (jednostka miary: sztuki).

Wartość bazowa wskaźników rezultatu Programu UW oszacowana zostanie dla roku 2016 (rok „0”). Wartości docelowe mierzone będą w pierwszym pełnym roku po zakończeniu inwestycji wchodzącej w skład programu wieloletniego UW. Z uwagi na harmonogram realizacji poszczególnych inwestycji objętych Programem, zakłada się coroczne monitorowanie i sprawozdawanie stopnia postępu realizacji inwestycji i osiągnięcia wskaźników rezultatu na podstawie raportów cząstkowych kierowników jednostek objętych inwestycjami programu wieloletniego.

Dla potrzeb projektu przyjmuje się ostrożne założenia, bazując między innymi na szacunkach dotyczących niżu demograficznego. Wzrost liczby użytkowników infrastruktury szacowany jest na podstawie korelacji pomiędzy dotychczasową liczbą korzystających a prognozą wzrostu liczby studentów, naukowców (na podstawie Sprawozdań kierowników jednostek i Sprawozdania rocznego Rektora).

Analiza SWOT dotycząca realizacji programu wieloletniego wskazuje na realną perspektywę osiągnięcia założonych celów.

## X. ZESTAWIENIE PLANOWANYCH NAKŁADÓW NA REALIZACJĘ PROGRAMU

Finansowanie programu wieloletniego przewiduje się ze środków budżetu państwa, ujętych w kolejnych ustawach budżetowych na lata 2016–2025, będących w dyspozycji Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz środków własnych Uniwersytetu Warszawskiego. Środki na 2016 r. Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego zabezpieczy w ramach dostępnego limitu w części 38.

Nakłady w latach przedstawi poniższa tabela.

Program w kolejnych latach	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa wyższego	Uniwersytet Warszawski
2016	3 100 000	2 500 000
2017	38 855 000	2 500 000
2018	125 625 500	2 500 000
2019	125 880 000	2 500 000
2020	127 030 000	2 500 000
2021	126 580 000	2 500 000
2022	126 400 000	2 500 000
2023	126 040 000	2 500 000
2024	118 300 000	2 500 000
2025	27 300 000	2 500 000
<b>Ogółem:</b>	<b>945 110 500 zł</b>	<b>25 000 000 zł</b>

Łączne nakłady budżetu MNiSW wyniosą 945 110 500 zł, a UW 25 000 000 zł, razem 970 110 500 zł.

Należy zaznaczyć, do 2015 r. UW poniósł nakłady w kwocie 10 405 400 zł, przez co łączne koszty inwestycji można oszacować na kwotę 980 515 900 zł.

Priorytety realizacji programu wieloletniego dla Uniwersytetu Warszawskiego zostały określone w harmonogramie, który stanowi załącznik.

## Źródła i harmonogram programu wieloletniego pod nazwą „Uniwersytet Warszawski 2016–2025”

w złotych

Lp.	Inwestycja	Nakłady do sfinansowania z budżetu państwa w poszczególnych latach programu wieloletniego w zł										Łącznie nakłady do sfinansowania z budżetu państwa	Łącznie środki własne	Wartość Programu ogółem	
		Nakłady do sfinansowania ze środków własnych													
		I rok realizacji (2016)	II rok realizacji (2017)	III rok realizacji (2018)	IV rok realizacji (2019)	V rok realizacji (2020)	VI rok realizacji (2021)	VII rok realizacji (2022)	VIII rok realizacji (2023)	IX rok realizacji (2024)	X rok realizacji (2025)				
<b>1. INFRASTRUKTURA DLA TRANSDYSCYPLINARNYCH CENTRÓW BADAWCZYCH</b>															
1.1.	Budynek naukowo-dydaktyczny ul. Dobra 55 (filologie i lingwistyka); II etap	1 500 000	32 940 000	71 540 000	28 360 000								134 340 000		138 640 000
		1 300 000	1 500 000	1 000 000	500 000									4 300 000,00	
1.2.	Budynek naukowo-dydaktyczny Kampus Ochota (psychologia, kognitywistyka, psychofizjologia)	-	135 000	37 500 000	45 500 000	29 000 000	20 500 000						132 635 000		135 135 000
				500 000	1 000 000	500 000	500 000							2 500 000,00	
1.3.	Budynek naukowo-dydaktyczny dla ekonomii i nauk pokrewnych	-	-	3 950 000	17 750 000	30 000 000	21 500 000						73 200 000		74 200 000
				250 000	250 000		500 000							1 000 000,00	
	Modernizacja budynku Szturmowa 4 na potrzeby dydaktyczne	-	-	-	-	1 650 000	7 750 000	10 500 000	9 000 000				28 900 000		29 150 000
							250 000							250 000,00	
1.4.	Budynek naukowo-dydaktyczny (językoznawstwo, socjologia, media cyfrowe)	-	-	-	-	-	-	3 960 000	18 400 000	33 500 000	11 600 000	67 460 000		69 960 000	
									500 000	1 000 000	1 000 000			2 500 000,00	
<b>2. ZMIANY WSPIERAJĄCE UMIEDZYNARODOWIENIE</b>															
2.1.	Rozbudowa i modernizacja Osiedla Akademickiego Kampus Służewiec	-	-	-	-	-	4 840 000	28 400 000	33 500 000	44 500 000	11 100 000	122 340 000		125 840 000	
								500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000			3 500 000,00	
2.2.	Rozbudowa Centrum Sportu i Rekreacji na potrzeby zajęć dydaktycznych – Ochota	-	-	-	-	-	2 340 000	8 600 000	14 400 000	15 500 000		40 840 000		41 340 000	
										500 000				500 000,00	
	BUW (podziemie) adaptacja na cele zajęć sportowych	1 600 000	5 000 000	3 750 000								10 350 000		12 800 000	
		1 200 000	1 000 000	250 000										2 450 000,00	
2.3.	Budowa Centrum Kultury Studenckiej na Kampusie Ochota	-	-	-	-	-	-	1 440 000	9 600 000	12 000 000	2 100 000	25 140 000		25 440 000	
											300 000			300 000,00	
2.4.	Budynek naukowo-dydaktyczny na Kampusie Centralnym (górny dziedziniec)	-	-	540 000	3 100 000	5 900 000						9 540 000		9 540 000	
														0,00	
	Przebudowa i modernizacja budynku Porektorskiego	-	-	205 500	6 870 000	10 180 000						17 255 500		18 005 500	
					250 000	500 000								750 000,00	
2.5.	Adaptacja poddasza Pałacu Kazimierzowskiego na potrzeby dydaktyczno-biurowe	-	-	-	-	-	-	-	210 000	3 000 000	500 000	3 710 000		3 710 000	
														0,00	
<b>3. PROGRAM UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE</b>															
3.	Modernizacja i rozbudowa budynku ul. Hoża 69 dla Uniwersytetu Otwartego	-	-	1 790 000	12 400 000	10 500 000	10 400 000						35 090 000		36 040 000
				250 000	200 000	500 000								950 000,00	
<b>4. WSPARCIE INNOWACYJNOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ</b>															
4.	Budynek naukowo-dydaktyczny ul. Furmańska (nauki społeczne, współpraca z biznesem, centrum innowacji społecznych)	-	-	-	4 650 000	39 500 000	45 500 000	45 000 000					134 650 000		137 800 000,00
					150 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000						3 150 000,00	
<b>5. EKSPERYMENTALNE CENTRUM INNOWACJI W KSZTAŁCENIU</b>															
5.1.	Budynek naukowo-dydaktyczny ul. Bednarska 2/4	-	-	-	-	300 000	13 750 000	28 500 000	40 500 000				83 050 000		85 300 000
							250 000	1 000 000	1 000 000					2 250 000,00	
5.2.	Modernizacja i wyposażenie budynku naukowo-dydaktycznego ul. Mokotowska 16/20	-	420 000	2 950 000	4 650 000							8 020 000		8 420 000	
				250 000	150 000									400 000,00	
<b>6. PROGRAMY PODNOSZĄCE JAKOŚĆ ŻYCIA PUBLICZNEGO</b>															
6.1.	Rewitalizacja i modernizacja budynku Obserwatorium Astronomicznego Aleje Ujazdowskie 4 dla Centrum Współpracy i Dialogu	-	-	-	-	-	-	-	430 000	9 800 000	2 000 000	12 230 000		12 430 000	
											200 000			200 000,00	
6.2.	Budowa Oficyny Wydawniczej na Kampusie Służewiec	-	360 000	3 400 000	2 600 000							6 360 000		6 360 000	
<b>PODSUMOWANIE BUDŻET PAŃSTWA</b>		<b>3 100 000</b>	<b>38 855 000</b>	<b>125 625 500</b>	<b>125 880 000</b>	<b>127 030 000</b>	<b>126 580 000</b>	<b>126 400 000</b>	<b>126 040 000</b>	<b>118 300 000</b>	<b>27 300 000</b>	<b>945 110 500</b>			
<b>PODSUMOWANIE ŚRODKI WŁASNE UW</b>		<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>25 000 000,00</b>			
<b>OGÓLEM</b>		<b>5 600 000</b>	<b>41 355 000</b>	<b>128 125 500</b>	<b>128 380 000</b>	<b>129 530 000</b>	<b>129 080 000</b>	<b>128 900 000</b>	<b>128 540 000</b>	<b>120 800 000</b>	<b>29 800 000</b>			<b>970 110 500</b>	