

Uchwała nr 127/2023
Senatu Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu
z dnia 1 sierpnia 2023 roku
w sprawie uchwalenia rewizji Strategii Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu
na lata 2022 – 2025 z perspektywą 2030.

Działając na podstawie §24 pkt. 1 lit. a) Statutu Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu oraz Uchwały nr 6/36/2023 Zarządu Centrum Rozwoju Szkół Wyższych Merito sp. z o.o. z dnia 11 lipca 2023 roku Senat Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu:

§1

1. Uchwała rewizję Strategii Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu poprzez przyjęcie aktualizacji dokumentu „Strategia Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu na lata 2022-25 z perspektywą 2030” wraz z załącznikiem – kartą celów strategicznych.
2. Tekst jednolity Strategii Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu, o którym mowa w pkt. 1 stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§2

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Wyniki głosowania:

za: 5

przeciw: 0

wstrzymało się: 0

REKTOR

prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz



STRATEGIA

**Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu
na lata 2022-2025, z perspektywą do roku 2030**

aktualizacja dokumentu maj 2023 r.

Spis treści

- 1. Wprowadzenie**
- 2. Misja i Wizja**
 - 2.1. Misja Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu
 - 2.2. Wizja Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu
- 3. Wprowadzenie do założeń i celów strategii Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu**
 - 3.1. Ogólne założenia, w tym analiza SWOT
 - 3.2. Główne cele strategiczne
- 4. Projekty strategiczne**
 - 4.1. Ogólnouczelniane projekty strategiczne
 - 4.1.1. PS – *Nowoczesna Oferta Akademicka*
 - 4.1.2. PS – *Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową „ZUT”*
 - 4.1.3. PS – *Zagranica*
 - 4.1.4. PS – *Kształcenie Zdalne*
 - 4.1.5. PS – *Rozwój Kadry Naukowej*
 - 4.2. Strategie Wydziałowe
 - 4.2.1. Strategia WFiZ w Toruniu => „*Kopernik*”
 - 4.2.2. Strategia WFiZ w Bydgoszczy => „*Łuczniczka*”
 - 4.2.3. Strategia WSS w Łodzi => „*Włókniarz*”
 - 4.2.4. Strategia Wydziałowe vs. projekty strategiczne ogólnouczelniane oraz zadania indywidualne wspierające realizację celu nadrzędnego
- 5. Grupowe projekty strategiczne**
- 6. Finanse strategii - wybrane informacje**

Metody zarządzania i wdrażania strategii w Uniwersytecie WSB Merito w Toruniu
- 7. Podsumowanie**
- 8. Załączniki**

1. Wprowadzenie

Strategia Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu na lata 2022-2025 powstała w oparciu o: obowiązujące w Uczelni wartości, przeprowadzoną analizę SWOT, diagnozę współczesnych trendów rozwojowych krajowych i światowych, strategię województwa kujawsko-pomorskiego oraz łódzkiego, analizy rynku, w tym: zmieniającego się otoczenia biznesowego, społeczeństwa, a także z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia pracowników Uczelni. Na kształt dokumentu miała wpływ także analiza szeregu innych czynników zewnętrznych, zwłaszcza demograficznych i prawnych, które mają istotne znaczenie dla funkcjonowania Szkoły. Przygotowując Strategię wzięliśmy również pod uwagę skutki pandemii, które wpłynęły także na model kształcenia i funkcjonowania Uczelni.

Strategia UWSB Merito w Toruniu w szczególności uwzględnia:

- a) założenia do *Strategii Holdingu TETOS 2025 z wizją do 2030*;
- b) zapisy dokumentu *Strategia Grupy Merito 2022-25 z perspektywą do 2030*;
- c) sytuację trzech wydziałów toruńskiego Uniwersytetu: Wydziału Finansów i Zarządzania w Toruniu oraz Wydziału Finansów i Zarządzania w Bydgoszczy, a także Wydziału Studiów Stosowanych, który Uczelnia uruchamia na rynku łódzkim.

Podstawowe cele i planowane działania w horyzoncie strategii 2025 oparte są również o – przyjęty w *Planie strategicznym Grupy TEB Akademia na lata 2022-25 z perspektywą 2030 – model PUMA* P(praktyczna) U(universalna) M(masowa) A(akademicka).

Jednocześnie mając na uwadze dobro szkolnictwa wyższego w Polsce, świadomi swojej roli w realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, zapewnianiu wysokiej jakości badań i edukacji oraz dbaniu o wszechstronny rozwój społeczności akademickiej, zobowiązujemy się dbać o ład organizacyjny uczelni, opierając zarządzanie uczelnią na fundamentach społecznej odpowiedzialności, zarówno w dokumentach strategicznych, jak i wynikających z nich działaniach służących wszechstronnemu rozwojowi społeczności akademickiej i skutecznej realizacji misji uczelni.

2. Misja i wizja

2.1. Misja UWSB Merito w Toruniu

Inspirovani rzeczywistością kreujemy ofertę wyprzedzającą czas

UWSB Merito w Toruniu w Strategii 2022-2025 przyjął misję, która naturalnie ukierunkowuje Uczelnię w swoich codziennych działaniach na uatrakcyjnienie oferty m. in. poprzez swój rozwój, co tym samym w bezpośredni sposób pozwoli zwiększyć liczbę kształconych studentów i słuchaczy. Jednocześnie misja ta jest odpowiedzią na zdiagnozowane potrzeby (również w zakresie standardów obsługi) dynamicznie zmieniającego się rynku i pokazuje, że - jako organizacja - czujemy się współodpowiedzialni za przyszłość naszych studentów. Mamy świadomość, że jest ona sformułowana ambitnie i stanowi swoiste zobowiązanie, niemniej chcieliśmy, aby miała ona także trwały charakter dla naszej Uczelni, przynajmniej w perspektywie 2030 roku. Reasumując jednym sformułowaniem ten aspekt, chcemy, aby nasi klienci jak również otoczenie, w którym funkcjonujemy postrzegało nas, jako „Kreatorów jutra”. Na schemacie nr 1 zaprezentowano projekty/działania oraz przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym, które mają za zadanie realizować założenie wynikające z przyjętej misji.

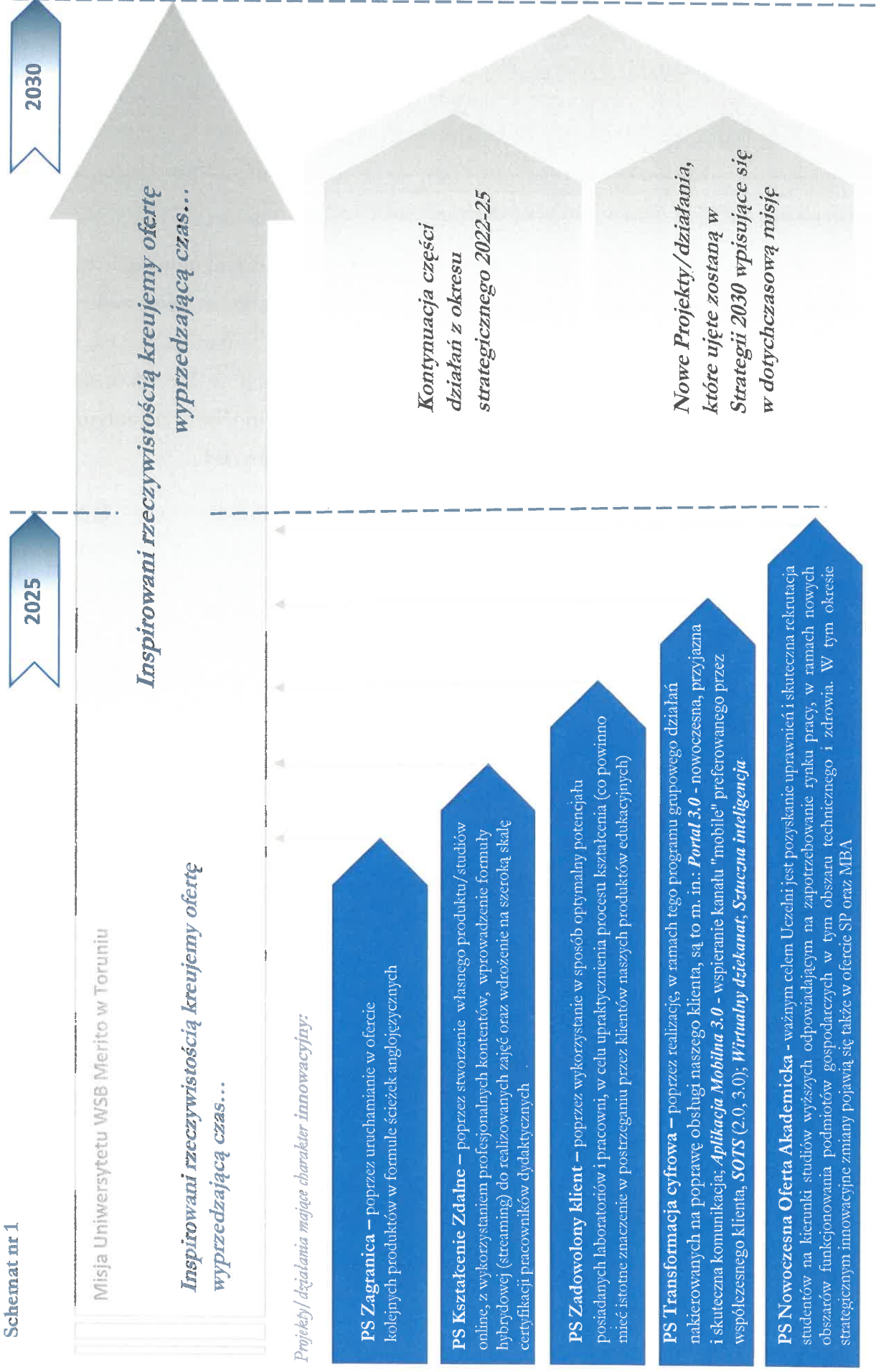
2.2. Wizja UWSB Merito w Toruniu

Stabilny i przyjazny Partner kształcący praktycznie w cyfrowym świecie

Wizja Uczelni nawiązuje do najważniejszych atrybutów, jakimi są *przyjazność i praktyczność* w relacji z naszym klientem – studentem, słuchaczem. Wizja odzwierciedla także ważną cechę z jaką chcemy być utożsamiani, w dynamicznie zmieniającym się świecie, jaką jest – *stabilność* - rozumiana w tym miejscu przede wszystkim poprzez wymiar finansowy. Aktualnie tradycyjne kształcenie przechodzi przyspieszoną transformację. Zmieniająca się rzeczywistość w zakresie nowoczesnych technologii, postępująca cyfryzacja życia inspiruje nas do wdrażania nowoczesnych, dostosowanych do potrzeb gospodarki opartej na innowacjach metod kształcenia naszych studentów i słuchaczy, jak również wykorzystywania ich w każdym aspekcie naszej działalności, tak aby przyjęte przez nas atrybuty - *przyjazność i praktyczność* były zawsze oceniane przez naszych studentów i słuchaczy na najwyższym poziomie. Dlatego też, jednym z głównych wyzwań strategii, które również znajduje swoje odzwierciedlenie w treści wizji, jest istotna poprawa w zakresie niskiej satysfakcji klienta. Uczelnia, również poprzez realizację poszczególnych elementów ujętych w projektach strategicznych, chce osiągnąć istotną zmianę w tym zakresie.

Przyjęto, iż wyniki BAM będą informacją, która stanowi obiektywną ocenę realizacji przyjętej wizji, przede wszystkim w wymiarze przyjazności i praktyczności. Natomiast w odniesieniu do aspektu stabilności, to realizacja celów przychodowych, przy założonym poziomie rentowności powinna być potwierdzeniem realizacji tej części strategii.

Schemat nr 1



3. Wprowadzenie do założeń i celów strategii UWSB Merito w Toruniu.

3.1. Ogólne założenia, w tym analiza SWOT

Zmieniająca się dynamicznie sytuacja zewnętrzna na świecie, jak i w regionie kujawsko-pomorskim oraz łódzkim stała się przyczyną, z powodu której poddano weryfikacji założenia Planu Strategicznego 2021, z ujętą w nim perspektywą do roku 2025.

Kwestią fundamentalną jest trwająca w Ukrainie wojna, w tym momencie trudne do określenia są konsekwencje w ujęciu wielopłaszczyznowym, które będą miały istotny wpływ na wiele obszarów funkcjonowania naszej organizacji, w tym m. in., na: sytuację społeczną, gospodarczą w Polsce, Europie, poziom rekrutacji studentów z tej części kontynentu – przede wszystkim z Ukrainy, Białorusi, sytuację i możliwości kontynuowania nauki przez dotychczas zrekrutowanych studentów z ww. krajów, itd.

Pandemia COVID-19, przyspieszony postęp technologiczny, rozwój trendów społecznych i ekonomicznych, globalizacja, zmiany demograficzne czy też obserwowany odpływ młodych ludzi do innych regionów naszego kraju - w istotny sposób wpływają na kształt i wizję naszej Uczelni w przyszłości, również tej najbliższej.

W tej części opracowania zaprezentowano **analizę SWOT** z perspektywy całego UWSB Merito w Toruniu.

SZANSE/OKAZJE W OTOCZENIU	ZAGROŻENIA W OTOCZENIU
I. Funkcjonowanie w holdingu TETOS	I. Funkcjonowanie w holdingu TETOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. tworzenie i realizacja strategii marketingowej 2. tworzenie i wykorzystywanie narzędzi informatycznych w ramach GTA 3. dzielenie się kadrami dydaktyczną na poziomie studiów wyższych i podyplomowych 4. wymiana doświadczeń w zakresie prowadzonej działalności, w tym wykorzystane know-how dla nowych obszarów (kierunki związane ze zdrowiem) 5. realizacja projektów grupowych 6. zwiększenie roli partnerstw z TEB Edukacja (wspólne projekty i wzajemne korzystanie z posiadanych zasobów) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. utrata realnych przewag z powodu długiego okresu osiągania efektów projektów grupowych 2. niska elastyczność przychodów związana z polityką cenową i nieindeksowanym czesnym
II. Dydaktyka	II. Dydaktyka
<ol style="list-style-type: none"> 1. wykorzystanie aktualnego trendu uczenia się przez całe życie, również zdalnie 2. oczekiwania pracodawców w zakresie kompetencji praktycznych kandydatów do pracy 3. rosnąca mobilność międzynarodowa dająca szansę na wzrost liczby studentów z zagranicy 4. rosnąca mobilność wewnątrz kraju szansą na pozyskanie studentów z innych regionów 5. zwiększenie dostępności kadry dydaktycznej z kraju i zagranicy (KZ) 6. większa elastyczność w doborze formy kształcenia 7. malejąca liczba studentów na uczelniach niepublicznych w regionie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. odpływ studentów za granicę – studia online 2. rosnąca mobilność wewnątrz kraju – odpływ studentów do innych Uczelni 3. migracja ekonomiczna z regionu 4. wzrost oczekiwań klientów w zakresie elastyczności form kształcenia 5. wzrost kosztów zatrudnienia pracowników dydaktycznych (presja płacowa, wzrost płacy minimalnej, wzrost kosztów UCP o ZUS) 6. niż demograficzny oraz efekt reformy edukacyjnej 7. nieprzewidywalność decyzji PKA i MiBIn
III. Nauka	III. Nauka

<ol style="list-style-type: none"> 1. możliwość stania się pełnoprawnym członkiem Federacji Naukowej WSB-DSW 2. wykorzystanie klimatu sprzyjającego łączeniu biznesu z nauką poprzez wykorzystanie środków unijnych do komercjalizacji badań 3. wykorzystanie nawiązanych relacji z osobami z biznesu, samorządu i świata nauki w Łodzi wykorzystanie potencjału Łodzi jako ośrodka akademickiego, również dla wydziałów toruńskiego i bydgoskiego 	<ol style="list-style-type: none"> 1. niepewność co do faktycznego przeprowadzenia procesu ewaluacji przez MEBN (zastosowanych realnych kryteriów) 2. brak źródeł pozyskiwania kadry naukowo-dydaktycznej w Kujawsko-Pomorskim 3. utrudnianie przez konkurencyjne uczelnie możliwości podjęcia pracy na uczelni pracownikom dydaktycznym
IV. Pandemia	IV. Pandemia
<ol style="list-style-type: none"> 1. potencjalna możliwość ubiegania się o fundusze Krajowego Planu Odbudowy (KPO) 2. możliwe wdrożenie zmian w różnych obszarach funkcjonowania Uczelni zdecydowanie w krótszym czasie niż pierwotnie zakładano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. popandemiczna pogarszająca się sytuacja finansowa podmiotów rynkowych przekłada się na niższe zainteresowanie produktem premium (studia podyplomowe, MBA) 2. zmieniające się rozwiązania formalno-prawne będące efektem pandemii 3. wydłużający się okres pandemii oznaczający zamknięte granice i brak możliwości przyjazdu studentów 4. dezorganizacja funkcjonowania Uczelni w tym procesie dydaktycznego w związku z sytuacją pandemiczną
V. Pozostałe	V. Pozostałe
<ol style="list-style-type: none"> 1. wzrost dostępności nowoczesnych technologii (relatywnie niskie finansowe bariery, wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych) 2. elastyczny model pracy – wykorzystanie możliwości i efektów pracy zdalnej 3. możliwość pozyskania zewnętrznych środków finansowych (unijne itp.) 4. wzmacnianie współpracy z regionalnymi instytucjami i samorządem 5. otwartość części biznesu na współpracę z naszą Uczelnią (praktyczne szukanie płaszczyzn współpracy) 6. trójwydziałowy model funkcjonowania (optymalizacja) 7. zwiększenie obszaru oddziaływania: region łódzki, świętokrzyski 8. rebranding 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wojna na Ukrainie – trudne do określenia w tym momencie konsekwencje w ujęciu wielowymiarowym m. in., na: sytuację społeczną, gospodarczą w Polsce, Europie, poziom rekrutacji studentów z tej części kontynentu – przede wszystkim z Ukrainy, Białorusi, sytuację i możliwości kontynuowania nauki przez dotychczas zrekrutowanych studentów z ww. krajów 2. pierwsze lata strategii pozbawione realnego finansowania z nowych źródeł zewnętrznych 3. zwiększone oczekiwania pracowników w zakresie możliwości pracy zdalnej oraz dodatkowe, nie w pełni zidentyfikowane, ryzyka i koszty z tym związane 4. preferowanie przez samorządy współpracy z uczelniami publicznymi 5. powstanie Politechniki Bydgoskiej 6. walka konkurencyjna, szczególnie na rynku łódzkim (walka cenowa, działania nieformalne) 7. wydłużający się horyzont czasowy osiągnięcia efektów z projektu Włókniarz 8. wzrost inflacji i stóp procentowych 9. pogarszająca się kondycja psychiczna Polaków 10. rebranding
SILNE STRONY UWSB Merito W ZAKRESIE	SŁABOŚCI UWSB Merito W ZAKRESIE
I. Kadra (dydaktyczna/administracyjna)	I. Kadra (dydaktyczna/administracyjna)
<ol style="list-style-type: none"> 1. duży udział praktyków wśród kadry dydaktycznej, zatrudnionych przede wszystkim na uczelni 2. Centrum Nowoczesnych Technologii Nauczania (CNTN) – wysokie kompetencje i zaangażowanie 3. Centrum Języków Obcych (CJO) – nowoczesne techniki nauczania języków obcych wysoko ocenianych przez studenta 4. wysokie zaangażowanie, kompetencje i kreatywność oraz poszerzony skład Naczelnej Kadry Kierowniczej (NKK) 5. dynamiczny, zaangażowany i z potencjałem rozwoju Zespół Dziekański 6. zaangażowanie kadry w funkcjonowanie Uczelni 7. duże doświadczenie w kreowaniu nowych produktów interdyscyplinarnych 8. relatywnie wysoki stopień integracji zespołu oraz dobre stosunki międzyludzkie usprawniające współpracę w organizacji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. nieoptymalne wykorzystanie zasobów w zakresie kształcenia, w tym KZ (kształcenie zdalne) 2. niewystarczające kompetencje kadry w relacji do dostępnych zasobów dydaktycznych 3. niezadawalające wyniki BAM (praktyczność etatowej kadry dydaktycznej) 4. niski poziom satysfakcji naszych klientów z procesu obsługi 5. duże zaangażowanie kadry administracyjnej w projektowanie i wdrażanie projektów grupowych (SOTS, Ekstranet 3.0, CRM, SAP, Intranet 3.0) 6. liczne relacje międzynarodowe na poziomie kadry badawczo-dydaktycznej 7. niewystarczające przygotowanie organizacji do prowadzenia kształcenia w języku angielskim 8. duża rotacja pracowników niższego szczebla 9. zróżnicowana aktywność publikacyjna

9. silna kadra dydaktyczna w naukach społecznych	10. niewystarczająca identyfikacja i zaangażowanie pracowników dydaktycznych z działalność Uczelni (pracownicy na uczp) 11. niski współczynnik uczestnictwa kadry dydaktycznej w oferowanych szkoleniach rozwojowych 12. brak miejscowej kadry dydaktycznej na wydziale bydgoskim (szczególnie adiunktów oraz asystentów) 13. brak kadry dydaktycznej w naukach technicznych 14. brak uprawnień akademickich
II. Pozycja na rynku	II. Pozycja na rynku
1. relatywnie wysoka pozycja marki UWSB Merito w regionie i kraju (sektor szkolnictwa wyższego) 2. dobre relacje z instytucjami w regionie 3. silna pozycja na rynku edukacyjnym w Kujawsko-Pomorskim 4. siedziby Uczelni w trzech miastach: Toruń, Bydgoszcz i Łódź	1. niezadawalające nabory na wydziale bydgoskim w relacji do potencjału marki i regionu 2. brak znajomości marki UWSB Merito na rynku łódzkim 3. niesatysfakcjonująca pozycja rankingowa (Ranking Perspektywy) 4. niska ocena wydziałów w mediach społecznościowych
III. Produkty	III. Produkty
1. szeroka oferta produktów uwzględniająca realne potrzeby rynku 2. umiejętność szybkiego dostosowywania się i reagowania na potrzeby rynku poprzez kreowanie nowych specjalności w ramach posiadanych kierunków na studiach wyższych i studiach podyplomowych	1. spadki rekrutacyjne na podstawowej ofercie (finanse i rachunkowość oraz zarządzanie) 2. nieefektywna, zbyt szeroka oferta specjalności w wymiarze biznesowym i od strony satysfakcji klienta 3. wysoki koszt pozyskania studenta/słuchacza (marketing, sprzedaż)
IV. Zasoby majątkowe i sytuacja finansowa	IV. Zasoby majątkowe i sytuacja finansowa
1. bezpieczeństwo finansowe wynikające z siły Grupy 2. dobra lokalizacja siedzib szkoły w Toruniu, Bydgoszczy i Łodzi 3. baza materiałów dydaktycznych (kontenty, manuale, filmy, case studies, symulacje VR etc.) 4. laboratoria dla kierunków (IwB, IZ, Log, TiR, Pedagogika) na wydziałach w Toruniu i Bydgoszczy 5. stosunkowo bogate zasoby cyfrowe Biblioteki Głównej w Toruniu i Biblioteki Wydziałowej w Bydgoszczy 6. nowa własna siedziba w Łodzi	1. brak własnych budynków w Toruniu i Bydgoszczy 2. model biznesowy oparty o wymiar przychodowy (negatywnie wpływa na poziom rentowności) 3. starzejąca się i nieatrakcyjna baza lokalowa wydziału toruńskiego i bydgoskiego 4. obniżenie zdolności inwestycyjnych na pojawiające się okazje - jeden z najniższych potencjałów inwestycyjnych w Grupie Merito 5. niesatysfakcjonujący poziom płynności finansowej – niski udział rezerw pieniężnych 6. wysokie koszty stałe funkcjonowania Uczelni 7. wysoka kosztochłonność procesów (niezadawalający poziom wykorzystania nowoczesnych rozwiązań cyfrowych) 8. czesne rynkowe na niskim poziomie
V. Pozostałe	V. Pozostałe
stabilny pracodawca, dbający o rozwój pracowników	malcząca atrakcyjność finansowa jako pracodawcy

Podsumowanie analizy - główne wyzwania

Uczelnia po dokonaniu analizy czynników, o których mowa we wprowadzeniu do pkt. 3.1., jak również po identyfikacji głównych wyzwań (kluczowych elementów diagnozy) na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT UWSB Merito w Toruniu, przyjęła następujące kierunki rozwoju w perspektywie do 2025 r.:

a) uatrakcyjnienie procesu kształcenia poprzez dalsze, systemowe wprowadzanie nowych technologii do procesu kształcenia (kontenty e-learningowe, AR, VR, podcasty, gry, case studies, itp.), z zachowaniem przyjętych w UWSB Merito standardów w odniesieniu do poziomu nauczania - wzmocnienie tym samym wizerunku Uczelni jako miejsca, w którym wykorzystuje się nowoczesne technologie nauczania;

- b) w celu usprawnienia i uatrakcyjnienia procesów administracyjnych w relacji Uczelnia - student/słuchacz - przyjęcie strategii rozwoju uwzględniającej transformację cyfrową organizacji;
- c) zwiększenie udziału w procesie kształcenia nowoczesnych technologii i w ten sposób zwiększanie efektywności procesu dydaktycznego;
- d) potrzeba zmiany kultury organizacyjnej Uczelni w związku z transformacją cyfrową, w tym podnoszenie kompetencji cyfrowych pracowników administracyjnych, dydaktycznych i naukowych;
- e) ciągły rozwój oferty dydaktycznej o kierunki studiów i specjalności przygotowujące studentów do zawodów przyszłości i rozwijające ich niezbędne kompetencje, w tym kompetencje cyfrowe, poprzez m.in. rozszerzenie oferty na studiach wyższych z nowych obszarów: zdrowia, technicznych;
- f) wejście na rynek łódzki, w celu realizacji celu przychodowego strategii, długookresowo w celu wzmocnienie potencjału finansowego Uczelni;
- g) efektywne pozyskiwanie studentów z zagranicy, dające szansę osiągnięcia zakładanych celów przychodowych do roku 2025, poprzez dalszą ekspansję terytorialną w celu pozyskania studentów z nowych rynków;
- h) konieczność poprawy w obszarach wskazanych w badaniu BAM – skuteczne wdrożenie zmian w tych obszarach i uzyskanie w perspektywie 2025 realnej przewagi konkurencyjnej w obszarze obsługi klienta;
- i) wdrożenie systemu motywacyjnego dla pracowników dydaktycznych, aby m. in.: zwiększyć zaangażowanie, identyfikację z Uczelnią, a także ułatwić pozyskanie nowych pracowników dydaktycznych do UWSB Merito, w tym wykładowców na ścieżki anglojęzyczne;
- j) dalsza praca nad strategią lokalową dla Wydziału w Bydgoszczy oraz Wydziału toruńskiego;
- k) rozwój kadry poprzez wdrożenie na szeroką skalę procesu certyfikacji kompetencji pracowników dydaktycznych, w celu standaryzacji procesu – w zakresie umiejętności łączenia teorii z praktyką oraz metodyki i technologii nauczania;
- l) W związku ze zmianą statusu Uczelni na Uniwersytet, jak również w kontekście zmiany nazwy w efekcie rozpoczętego procesu rebrandingu, pojawiają się oraz pojawiać się będą nowe kategorie wyzwań i zagrożeń, które w zakresie strategii znajdują/znajdą swoje odzwierciedlenie w poszczególnych PS-ach (również grupowych) oraz zadaniach indywidualnych w tym m.in.: „Akcja UR-ing” i „Transformacja WSB w Toruniu w Uniwersytet WSB Merito w Toruniu”.

3.2. Główne cele strategiczne

Nadrzędnym celem strategicznym dla Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu jest cel strategiczny ilościowy tj. osiągnięcie w 2025 roku przychodu w wysokości **67 mln** oraz rentowności na poziomie **nie niższym niż 3%**.

Jednocześnie UWSB Merito w Toruniu, już w tej strategii realizując zapis ujęty w tytule niniejszego opracowania „...z perspektywą do roku 2030”, prezentuje w tabeli nr 1 założenia przychodowe w wysokości **100 mln zł**, jako swoisty cel wizyjny w horyzoncie kolejnego okresu strategicznego. Wprowadzenie tego elementu, ma na celu przedstawienie naszych aspiracji, jacy chcemy być, do czego długookresowo dążymy jako Uczelnia - tak aby realizując poszczególne projekty oraz zadania tej strategii - tam, gdzie to będzie możliwe i uzasadnione - uwzględniać ten cel wizyjny.

Tabela nr 1 Cel wizyjny do roku 2030 [w mln zł]

2026	2027	2028	2029	2030
73	80	86	93	100

Uniwersytet przyjął także następujące cele do realizacji w okresie strategicznym:

- a) **Cel strategiczny jakościowy** – uruchomienie i budowa silnej pozycji rynkowej Wydziału Studiów Stosowanych w Łodzi. Miarą osiągnięcia tego celu będzie realizacja przyjętych celów przychodowych, opartych na prognozowanych przychodach dydaktycznych i pozostałych. W celu jakościowym nie ujmuje się przychodów grantowych ze względu na niską przewidywalność strumieni finansowania w nowej perspektywie. Tym niemniej uczelnia zamierza aktywnie poszukiwać źródeł finansowania również z tego obszaru;

Tabela nr 2 Miernik celu jakościowego do roku 2025 [w mln zł]

2022	2023	2024	2025
0,73	3,69	8,25	13,97

- b) **Cel grupowy** - wdrożenie do produkcyjnego użytkowania kluczowych systemów IT: SOTS, Portal 3.0 i Aplikacja Mobilna 3.0 we wszystkich Uczelniach Grupy Merito od początku roku akademickiego 2025/26.

Celem UWSB Merito w Toruniu jest nie tylko dotrzymanie kroku dynamicznie zmieniającemu się otoczeniu i stawianym przezeń wymaganiom, ale także ich wyprzedzanie. Wszystkie działania Uczelni w Strategii 2022-25 są i będą synergicznie ze sobą powiązane.

Tabela nr 3 Ścieżka dojścia do celu przychodowego do roku 2025 => 67 [w mln zł]

2022	2023	2024	2025
52,62	52,05	59,11	67,37

Ocena potencjału generowania przychodów przez UWSB Merito w Toruniu (w podziale na poszczególne jednostki) zaprezentowana została w tabeli nr 4.

Tabela nr 4 Cele przychodowe 2025 - dezagregacja na latach 2022-2025.

[w mln zł]

Treść		2022	2023	2024	2025
Lp.	Jednostka				
1.	Wydział Toruń	25,81	26,13	26,47	26,76
1.1.	I, II stopień, jednolite	22,04	22,39	22,61	22,85
1.1.1.	w tym, rekrutacja z zagranicy	1,77	2,99	3,23	3,54
1.1.2.	w tym nowa oferta	0,06	0,63	2,30	4,58
1.2.	SP/MBA	3,37	3,51	3,62	3,71
1.3.	Pozostałe przychody	0,40	0,23	0,24	0,20
2.	Wydział Bydgoszcz	17,95	19,25	20,64	22,56
2.1.	I, II stopień, jednolite	15,56	16,08	17,11	18,65
2.1.1.	w tym, rekrutacja z zagranicy	0,94	1,93	2,29	2,61
2.1.2.	w tym nowa oferta	0,06	0,60	2,26	4,54
2.2.	SP/MBA	2,29	3,06	3,41	3,71
2.3.	Pozostałe przychody	0,10	0,11	0,12	0,20
3.	Wydział Łódź	0,73	3,69	8,25	13,97
3.1.	I, II stopień, jednolite	0,46	2,53	6,54	10,87
3.1.1.	w tym, rekrutacja z zagranicy	0,07	0,42	1,05	1,34
3.2.	SP/MBA	0,25	1,06	1,61	2,85
3.3.	Pozostałe przychody	0,02	0,10	0,10	0,25
4.	Pozostałe przychody	8,13	2,98	3,75	4,08
4.1.1.	W tym GRANTY	7,78	2,68	3,50	4,00
5.	Łącznie przychody [1+2+3+4]	52,62	52,05	59,11	67,37

Osiągnięcie powyżej określonych celów przychodowych będzie możliwe przede wszystkim poprzez realizację:

- a) **projektów strategicznych** zarówno w wymiarze uczelnianym (w tym strategii wydziałowych), jak i grupowym;
- b) **zadań indywidualnych**, wspierających realizację tych celów, wśród których należy wymienić przede wszystkim: *Pozyskiwanie środków zewnętrznych; Uruchomienie nowych kierunków I i II stopnia, Rozwój dotychczasowych produktów; Efektywność finansowa.*

Jednocześnie należy podkreślić w tym miejscu, że osoby zaangażowane w realizację poszczególnych zadań indywidualnych (*liderzy*) zostali wskazani w pierwszych miesiącach realizacji strategii. W tym czasie opracowane zostały także **karty zadań indywidualnych wspierających realizację strategii**, w tym przede wszystkim jej nadrzędnego celu.

Zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, strategia UWSB Merito w Toruniu do roku 2025, na ten moment została podzielona na dwie komplementarne części – **Przychody** oraz **utworzenie Wydziału Studiów Stosowanych w Łodzi**. Zaprezentowano je na schemacie nr 2, na którym również ujęto zadania indywidualne, mające istotny wpływ **na oba cele**, dlatego też świadomie zostały ujęte jako elementy wspierające strategię UWSB Merito w Toruniu.

Kluczowe projekty strategiczne opisane zostały poniżej w treści niniejszego dokumentu.

4. Projekty strategiczne

Poniżej opisane zostały poszczególne projekty strategiczne, niemniej informacja w nich zawarta, ze względu na formę niniejszego dokumentu ma charakter ogólny. Po zatwierdzeniu strategii opracowane zostały szczegółowe karty projektów, w których zawarte są m.in. następujące informacje: cel, miernik, zakres oraz uzasadnienie biznesowe, kluczowe działania, budżet, źródła finansowania, harmonogram oraz kluczowe ryzyka związane z danym projektem.

Strategia UWSB Merito w Toruniu 2025

Cel - Przychody 67 mln

Projekty strategiczne wspólne dla trzech wydziałów:

- Nowoczesna Oferta Akademicka
- Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową
- Zaganica
- Kształcenie Zdalne
- Rozwój Kadry Naukowej

Projekty strategiczne grupowe:

- Transformacja cyfrowa
- Nauka i Federacja
- Rebranding
- Sprzedaż Polska i Zagranica

Strategia WT „Kopernik”, w tym wydziałowe projekt strategiczne:

- Infrastruktura WT
- Zadowolony Klient WT

Strategia WT „Łuczniczka”, w tym wydziałowe projekt strategiczne:

- Infrastruktura WB
- Zadowolony Klient WB

Cel – WSS łódź

(uruchomienie i budowa silnej pozycji rynkowej jednostki)

Realizacja celu jakościowego, ale także realny wpływ na cel główny poprzez – Strategię WŁ „Włókniarz”, w tym wydziałowe projekt strategiczne:

- Infrastruktura WŁ
- Zadowolony Klient WŁ

Zadania indywidualne, wspierające realizację celów strategii:

- Uruchomienie nowych kierunków I st. i II st.
- Rozwój dotychczasowych produktów
- Pozyskiwanie środków zewnętrznych
- Efektywność finansowa
- Akcja UR-ing
- Transformacja WSB w Toruniu w Uniwersytet WSB Merito w Toruniu

4.1. Ogólnouczelniane projekty strategiczne

4.1.1. Projekt strategiczny – *Nowoczesna Oferta Akademicka*

Uzyskanie statusu Uniwersytetu i wynikająca z tego możliwość rozwoju oferty, powoduje, iż realizacja na rok 2023 niniejszego PSu, sprowadza się do poniższych dwóch zadań:

- a) **Zadanie 1.** => w związku z uzyskaniem statusu Uniwersytetu przygotowanie na każdym z wydziałów 2 nowych innowacyjnych produktów (uwzględniających ewaluowane dyscypliny) na rekrutację 2024/2025;
- b) **Zadanie 2.** => opracowanie koncepcji (przyjętej przez Senat do realizacji) dla tworzenia nowych produktów na studiach I, II stopnia i SP w ramach nowych obszarów funkcjonowania podmiotów gospodarczych w tym obszarze technicznego i zdrowia - zgodnie z przyjętą misją Uczelni - "Inspirowani rzeczywistością kreujemy ofertę wyprzedzającą czas".

W związku z powyższym, przyjęto założenie, iż najpóźniej do rewizji strategii w roku 2024 r., przedstawiona zostanie ostateczna (szczegółowa) koncepcja tego projektu, uwzględniająca wyniki prac wykonanych w roku 2023, w tym uwzględniająca perspektywę realizacji założeń tego PS-u po roku 2025.

Równoległe Uczelnia będzie rozwijać ofertę **studiów podyplomowych** o kierunki z tych obszarów. Także w zakresie **studiów MBA** przeprowadzane są analizy związane z opracowaniem i wdrożeniem koncepcji nowych programów specjalistycznych w obszarze przede wszystkim zdrowia.

Cel projektu	Docelowo zwiększenie przychodów Uczelni, w wyniku rekrutacji studentów na kierunki z nowych obszarów (w tym obszaru zdrowia i technicznego)
Miernik projektu	Stopień realizacji PSu w roku 2023, wyrażony w procentach [100%], jako wynik realizacji poszczególnych zadań, przy założonych wagach:
Wartość miernika na rok 2023	50%=> Zadanie 1. 50%=> Zadanie 2.

4.1.2. Projekt strategiczny – Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową „ZUT”

PS „ZUT” jest odpowiedzią na pojawienie się nowej jednostki Uczelni - WSS w Łodzi, jak również dokonaną diagnozę największych wyzwań Uczelni w obszarze HR tj. wysoki wskaźnik rotacji pracowników administracyjnych, brak następców (sukcesorów) przygotowanych do przejęcia odpowiedzialności za kluczowe procesy.

Uruchomienie WSS Łódź wymaga modyfikacji oraz optymalizacji struktury organizacyjnej, która przełoży się na podniesienie efektywności finansowej w wymiarze kompetencji, realizacji celów, a w dalszej perspektywie możliwości uzyskania efektu synergii między wydziałami. Chcemy przypisać kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) dla każdego wydziałowego działu. Ponadto za istotną uważamy potrzebę zmiany w sposobie zarządzania procesami, tj. odejście od zarządzania sekwencyjnego na rzecz holistycznego, w którym ważna jest znajomość całego procesu, a nie jedynie wybranych odcinków. Zwiększymy tym samym zastępowalność stanowisk.

UWSB Merito w Toruniu chce rozwinąć proces zarządzania kompetencjami pracowników oraz opracować Księgę Kompetencji. Zamierzamy tworzyć warunki stabilnego zatrudnienia rewidując założenia polityki wynagradzania.

W Strategii 2022-2025 kontynuujemy zainicjowany w październiku 2021 r. program sukcesji pracowników administracji, tak aby w każdym dziale został wyłoniony i przygotowany merytorycznie następca (sukcesor) gotowy do przejęcia pełnej odpowiedzialności za procesy realizowane przez reprezentowaną komórkę organizacyjną.

[w tys. zł]				
Cel	Podniesienie efektywności finansowej Uczelni poprzez optymalizację struktury zarządczej, a także implementację zasad zarządzania przez cele na wszystkich szczeblach administracji.			
Miernik	Udział procentowy poszczególnych zadań związanych z realizacją PS Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową w latach 2022-25			
Wartość miernika	Udział procentowy poszczególnych komponentów \sum 100%]: 1)25% 2)25% 3)25 % 4)25%			
Wartość miernika Planowane koszty/nakłady	2022	2023	2024	2025
	36	70	50	50
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu (zob. względu na	[2022] I. Modyfikacja i optymalizacja struktury organizacyjnej w zakresie zarządzania UWSB Merito TBL			

<p><i>miernik całego PSu, w tej części ujęto informacje na temat poszczególnych działań, których realizacja będzie przekładała się na miernik tego projektu)</i></p>	<p>Miernik: 1. Przygotowanie i wdrożenie 01.10.2022 r. regulaminu organizacyjnego WSB TBL</p> <p>II. Rozwój procesu zarządzania kompetencjami w celu rozwijanie kluczowych umiejętności i kompetencji zapewniających bezpieczeństwo biznesowe Uczelni.</p> <p>Miernik:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie i wdrożenie Księgi Kompetencji. 2. Wdrożenie założeń programu sukcesji we wszystkich działach obsługowych. <p>[2023] III. Modyfikacja i optymalizacja architektury zarządczej, stworzenie docelowej struktury organizacyjnej posiadającej opisane procesy biznesowe wraz z przypisanymi kluczowymi wskaźnikami efektywności (KPI) dla każdego działu.</p> <p>Miernik: Stworzenie struktury organizacyjnej wraz z kluczowymi wskaźnikami efektywności dla każdego działu (KPI).</p> <p>[2024] Wdrożenie dla pracowników kadry administracyjnej na stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych zasad zarządzania przez cele w oparciu o kluczowe wskaźniki efektywności (KPI).</p> <p>Miernik: Opracowanie i wdrożenie zasad zarządzania przez cele w powiązaniu z KPI.</p> <p>[2025] Opracowanie i wdrożenie założeń polityki wynagradzania kadry administracyjnej w oparciu o Księgę Kompetencji oraz przyjęte ścieżki kariery.</p> <p>Miernik: Wdrożenie zasad polityki wynagradzania.</p>
--	--

4.1.3. Projekt strategiczny – *Zagranica*

Projekt Strategiczny *Zagranica* realizowany przez UWSB Merito w Toruniu jest kontynuacją *PS Rekrutacja z zagranicy*, który był realizowany w ramach Strategii 2017-2020 oraz działań podjętych w ramach I etapu prac w Strategii Przejściowej 2021. W ramach Strategii 2022-2025 Uczelnia intensyfikuje rozwój w obszarze rekrutacji z zagranicy, który w efekcie ma spowodować, iż w roku 2025 w UWSB Merito w Toruniu (na trzech wydziałach) kształcić się będzie min. **1600 studentów zagranicznych**, co będzie miało również **kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celu przychodowego** na koniec tego okresu strategicznego. Projekt ten wiąże się także z dalszym przystosowaniem Uczelni do kształcenia osób z zagranicy, adekwatnie do planowanej skali rekrutacji. Przyjmując szerszą perspektywę, kształcenie osób z zagranicy powinno przygotowywać tych studentów również do podjęcia zatrudnienia przez nich w Polsce.

[w tys. zł]

Cel projektu	Zwiększenie przychodów Uczelni, w wyniku rekrutacji studentów z zagranicy			
Miernik projektu	Liczba studentów studiujących w UWSB Merito w Toruniu – na trzech wydziałach, na dzień 01.XII.2025 roku – 1600 osób			
Rok	2022	2023	2024	2025
Wartość miernika	584	765	1 200	1 600
Planowane przychody	2 780,00	5 353,00	6 570,00	7 490,00
Planowane koszty/nakłady	250,50 +	300,00 +	333,75 +	343,50 +
<i>(zaplanowane przez UWSB Merito + wielkości finansowane w ramach działań grupowych)</i>	122,4	325,2	325,2	325,2
Liczba studentów na ścieżki polskojęzyczne	292	396	598	770
Liczba studentów na ścieżki anglojęzyczne	292	369	602	830
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) Dalszy rozwój i wdrażanie Programu „Ambasador”;</p> <p>2) Kontynuacja organizacji oraz dalszy rozwój działania – „Forum Agentów Międzynarodowych”, którego głównym celem jest rozszerzanie współpracy z międzynarodowymi agencjami edukacyjnymi pozyskującymi kandydatów na studia;</p> <p>3) Opracowanie i wdrożenie koncepcji działania - „Tour of Africa”, którego celem jest wzmocnienie realizowanego procesu budowy afrykańskiego rynku kandydatów na studia oferowane przez UWSB Merito w Toruniu;</p> <p>4) Regularne uczestnictwo w międzynarodowych targach edukacyjnych – w celu poszukiwania kolejnych kandydatów i partnerów z Azji centralnej i wschodniej;</p> <p>5) Opracowanie koncepcji promocji Uczelni w lokalnych mediach społecznościowych (Afryce, Azji centralnej i wschodniej);</p> <p>6) Organizacja „Welcome Week” dla nowych studentów – spotkania i kursy integracyjno-adaptacyjne;</p> <p>7) Przygotowanie oraz wdrożenie Programu "Study-Buddy" – wspierającego proces adaptacji i integracji studentów zagranicznych;</p> <p>8) Przygotowanie oraz wdrożenie „Study and Work” – programu pomagającego studentom zagranicznym w znalezieniu zatrudnienia, w tym stworzenia własnych firm;</p>			

4.1.4. Projekt strategiczny – *Kształcenie Zdalne*

Projekt Strategiczny => *Kształcenie zdalne* jest kontynuacją projektu strategicznego *PS Technologizacja dydaktyki* rozpoczętego w perspektywie strategicznej 2017-2020, jak również założono jego kontynuację w ramach Planu Strategicznego 2021.

Jednym z głównych wyzwań Uczelni, potwierdzonym także przeprowadzoną analizą SWOT, jest konieczność ciągłego budowania wizerunku Uczelni – jako szkoły nowoczesnych technologii nauczania, dopasowującej się do aktualnych potrzeb Klienta. Dlatego też w tym projekcie strategicznym UWSB Merito w Toruniu kładzie szczególny nacisk na technologizację dydaktyki i digitalizację procesu kształcenia poprzez wdrożenie przede wszystkim **wariantu hybrydowego**¹. Obok założeń o charakterze jakościowym związanych z tym projektem uczelnianym, celem tego rozwiązania jest optymalizacja kosztów procesu dydaktycznego.

W 2022 r. dokonano szczegółowej analizy możliwości wprowadzenia do oferty UWSB Merito w Toruniu studiów online. Analiza uwzględniała możliwości własne Uczelni (zasoby techniczne, kadra metodyczna i dydaktyczna), rozpoznanie rynku (w tym potencjalnych naborów) oraz efektywność biznesową. W związku z pozyskaniem w przyjętej perspektywie strategicznej zewnętrznych źródeł finansowania UWSB Merito w Toruniu podjął działania zmierzające **do stworzenia oferty studiów online na wybranym kierunku studiów I stopnia** (na ścieżce licencjackiej i inżynierskiej), obudowanych przede wszystkim zaawansowanym komponentem asynchronicznym. Jest to w tym obszarze jeden z kluczowych kierunków dalszego rozwoju Uczelni również w perspektywie 2030.

[w tys. zł]

Cel projektu
Cel na rok 2022: Zwiększenie udziału nowoczesnych technologii w procesie kształcenia i w ten sposób zwiększanie efektywności procesu dydaktycznego. Cel na lata 2023-2025: Uatrakcyjnienie i uelastycznienie procesu dydaktycznego z wykorzystaniem form kształcenia na odległość poprzez:

¹ Przyjęto założenie, iż określony model kształcenia hybrydowego planowany do wdrożenia w analizowanym okresie strategicznym (przede wszystkim poza okresem pandemicznym), sprowadza się w swoich założeniach do poniżej doprecyzowanych kwestii. Realizacja zajęć w ramach ścieżki kształcenia na danym kierunku studiów JM/I/II stopnia przyjmując następującą strukturę:

- a) zajęcia kontaktowe realizowane w murach Uczelni w formule hybrydowej - streamingu (dotyczy ćwiczeń i laboratoriów);
- b) wykłady, seminaria, języki obce realizowane w formule zdalnej poprzez MS Teams,

Miernik projektu

- stworzenie własnego produktu/studiów online na wybranym kierunku studiów licencjackich i inżynierskich;
- wprowadzenie formuły hybrydowej (streamingu) do zajęć realizowanych w murach Uczelni;
- realizację szkoleń metodycznych oraz wprowadzenie certyfikacji kompetencji dydaktycznych wykładowców UWSB Merito w Toruniu.

Miernik dla celu wyznaczonego na 2022 r. - Realizacja procesu kształcenia według przyjętego modelu, w tym zajęć w formie e-learningu przede wszystkim asynchronicznego, z zachowaniem przyjętych w Uniwersytecie standardów jakościowych dla stosowanych materiałów dydaktycznych.

Mierniki dla celu wyznaczonego na lata 2023-2025

Miernik Główny dla PSKZ - stopień realizacji PSu (KZ) w danym roku, wyrażony w procentach [100%], jako wynik realizacji poszczególnych zadań (podprojektów), przy założonych wagach:

50% => Zadanie 1. / Podprojekt 1. => Logistyka online

30% => Zadanie 2. / Podprojekt 2. => Hybryda (streaming)

20% => Zadanie 3 / Podprojekt 3. => Certyfikacja

Z uwagi na swoją złożoność Projekt Strategiczny Kształcenie Zdalne został podzielony na trzy podprojekty/zadania, do których przypisane zostały szczegółowe mierniki realizacji:

Zadanie 1. / Podprojekt 1.

Miernik: Liczba zrekrutowanych studentów na kierunku Logistyka online (łącznie liczba osób w WT, WB oraz WL):

2023 r. – 70 osób

2024 r. – 160 osób

2025 r. – 190 osób

Zadanie 2. / Podprojekt 2.

Mierniki:

a) 2023 r. => wdrożenie rozwiązania w całej Uczelni – w II poł. kwietnia 2023 r. Zadanie ma w tym okresie formę pilotażu.

Proponowana wartość miernika [% realizacji zadań określonych w fazie pilotażu] – uzupełnieniem będzie badanie własne Uczelni oceny przez studentów i wykładowców tej formy kształcenia;

b) rok 2024 oraz 2025 – do końca 2023 roku zostanie wypracowany i określony miernik tego zadania/podprojektu, uwzględniający wymiar jakościowy zajęć realizowanych w formie hybrydowej (streamingu), w tym model docelowy tej formy kształcenia.

Zadanie 3. / Podprojekt 3.

Mierniki:

3.1 Liczba wykładowców z certyfikatami

2023 – 90% na poziomie 1. w tym 20% na poziomie 2.

2024 – 95% na poziomie 1. w tym 20% na poziomie 2.

2025 – 100% na poziomie 1. w tym 40% na poziomie 2.

3.2 Kursy asynchroniczne na Moodle

2023 r. => Kurs na Moodle dla szkolenia Certyfikacji 1. oraz 2. Stopnia

2025 r. => Kurs na Moodle dla szkolenia Certyfikacji 3. Stopnia

Rok:	2022	2023	2024	2025
Wartość miernika w 2022 r. (udział % komponentu asynchronicznego w ścieżkach kształcenia) oraz w latach 2023-25 (udział % jako wynik realizacji poszczególnych zadań /podprojektów przy założonych wagach)	10%	50% - logistyka online 30% - hybryda 20% - certyfikacja	50% - logistyka online 30% - hybryda 20% - certyfikacja	50% - logistyka online 30% - hybryda 20% - certyfikacja
Planowane przychody	0,00	1236,00	1312,00	2163,00
Planowane koszty/nakłady²	0,00	924,00	1159,00	1571,00
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) Oszacowanie zasobów „startowych” na poziomie Uczelni, w zakresie realizacji procesu kształcenia w formie e-learningu przede wszystkim asynchronicznego, w tym zamknięcie procesu inwentaryzacji posiadanych materiałów, w tym: treści, manuali, filmów, symulacji VR itp. Zadanie zrealizowane w 2022 r.</p> <p>2) Weryfikacja przyjętych na etapie przyjmowania strategii założeń, w tym potencjalnych oszczędności, potwierdzona/doprecyzowana po szczegółowej analizie ścieżek kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów. Zadanie zrealizowane w 2022 r.</p> <p>Po dokonaniu zmian w PS główne zadania w okresie 2023-2025 przyjmą postać:</p> <p>Zadanie 1/Podprojekt 1 Wprowadzenie do oferty Uczelni studiów online licencjackich oraz inżynierskich na kierunku Logistyka w WT, WB oraz WŁ, w tym opracowanie harmonogramu wdrożenia kursów asynchronicznych dla kierunku Logistyka online (studia licencjackie i inżynierskie) w perspektywie okresu strategicznego oraz ich produkcja, zgodnie z przyjętym przez Uniwersytet standardem jakościowym, z uwzględnieniem ścieżki realizacji, w celu osiągnięcia założonych efektów projektu strategicznego.</p> <p>Zadanie 2/Podprojekt 2 Wprowadzenie formy hybrydowej (streamingu) do zajęć realizowanych w murach Uczelni w WT, WB oraz WŁ.</p> <p>Zadanie 3/Podprojekt 3 3.1 Wdrożenie procesu certyfikacji kompetencji dydaktycznych wykładowców UWSB Merito w Toruniu. 3.2 Opracowanie i wdrożenie asynchronicznych materiałów do certyfikacji kompetencji dydaktycznych wykładowców UWSB Merito w Toruniu</p>			

² Uczelnia będzie poszukiwała środków zewnętrznych do finansowania planowanych nakładów związanych z realizacją tego PSu.

4.1.5. Projekt strategiczny – *Rozwój Kadry Naukowej*

Głównym celem projektu strategicznego *Rozwój Kadry Naukowej* po uzyskaniu w ewaluacji w 2022 r. kategorii naukowej B+ w dyscyplinie naukowej EKONOMIA i FINANSE oraz PSYCHOLOGIA jest wzmocnienie pozycji UWSB Merito w Toruniu wśród uczelni niepublicznych w wymiarze akademickim, w tym podniesienie prestiżu naszego Uniwersytetu poprzez utrzymanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora, doktora habilitowanego oraz członkostwo w Federacji Naukowej WSB-DSW.

[w tys. zł]

Cel	Co najmniej 5 uzyskanych stopni dra habilitowanego lub/i zatwierdzenie Komisji Habilitacyjnych przez Radę Doskonałości Naukowej (RDN) dla pozostałych osób objętych programem wsparcia			
Miernik	Liczba uzyskanych stopni doktora habilitowanego i/lub liczba habilitantów, dla których zostanie powołana komisja habilitacyjna przez Radę Doskonałości Naukowej			
Wartość miernika	Do 2025 r. co najmniej 5 osób (50% osób wspieranych) uzyska stopień doktora habilitowanego i/lub pozostałe osoby objęte wsparciem rozwoju naukowego zaawansują postępowanie habilitacyjne co najmniej do ostatniego etapu procedury, tj. do zatwierdzenia składu Komisji Habilitacyjnej przez Radę Doskonałości Naukowej			
Planowane koszty/nakłady	2022	2023	2024	2025
	100	100+800	100+800	200+800
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>[2022] Wariant I – uzyskanie przez WSB w Toruniu w lipcu 2022 kategorii naukowej B+ w jednej z dyscyplin naukowych PSYCHOLOGIA i/lub EKONOMIA i FINANSE. Po uzyskaniu uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora, doktora habilitowanego przystąpienie do Federacji Naukowej WSB-DSW.</p> <p>[2023-25] Realizacja działań w trzech obszarach:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Działania o charakterze stricte naukowo-badawczym, wynikające z członkostwa Uczelni w Federacji Naukowej WSB-DSW; 2. Działania wspierające rozwój naukowy nauczycieli akademickich zabiegających o uzyskanie stopnia doktora habilitowanego lub tytuł profesora; 3. Działania związane z rozwojem dydaktyki akademickiej niezbędnym dla realizacji misji UWSB Merito w Toruniu: „Inspirowani rzeczywistością kreujemy ofertę wyprzedzającą czas”. 4. Stymulowanie rozwoju naukowego nauczycieli akademickich z tytułem zawodowym magistra. 			

W związku z członkostwem UWSB Merito w Toruniu w Federacji Naukowej WSB-DSW od roku 2023 r. stosowany będzie system motywacyjny obowiązujący w Federacji. Do liczby N, dla dyscyplin wiodących w Federacji wchodzi/dobierani będą nauczyciele akademicy według kryteriów federacyjnych.

4.2. Strategie jednostek => Wydziałowe projekty strategiczne

W tej części dokumentu przedstawiona została strategia Uczelni z perspektywy trzech wydziałów – toruńskiego, bydgoskiego oraz łódzkiego. Ujęcie takie sprowadza się przede wszystkim do zaprezentowania z uwzględnieniem aspektu wydziałowego, takich danych jak: analiza i informacja o poszczególnych projektach/zadaniach strategicznych.

Kluczowym elementem związanym z taką prezentacją strategii, jest zachowanie pełnej korelacji poszczególnych jej części w wymiarze wydziałowym, z ujęciem ogólnouczelnianym.

Głównym celem strategii wydziałowych jest osiągnięcie wspólnego celu przychodowego poprzez wdrożenie w życie efektów powstałych w ramach uczelnianych projektów strategicznych oraz wspierających zadań strategicznych realizowanych na poziomie ogólnouczelnianym, jak i stricte wydziałowym. Uczelniany cel przychodowy został dezagregowany na poszczególne wydziały i stał się jednocześnie głównym celem każdego wydziału.

Identyfikacja kluczowych wyzwań, przed którymi stoi nasza organizacja, dokonana z perspektywy trzech jednostek/wydziałów, wykazała dwie zasadnicze kwestie:

- a) należy podkreślić w tym miejscu, iż kluczowym wyzwaniem, przede wszystkim z perspektywy wydziałowej (w przypadku Bydgoszczy i Torunia), tak jak zasygnalizowano to już wcześniej - jest poprawa niskiej satysfakcji klienta. Realizacja strategii z uwzględnieniem komponentu wydziałowego ma spowodować istotną, pozytywną zmianę w postrzeganiu Uczelni w tym zakresie;
- b) drugim elementem ujętym w strategiach wydziałowych jest aspekt infrastrukturalny – wypracowanie oraz wdrożenie/przygotowanie do realizacji **optymalnego modelu (zarówno w wymiarze finansowym, jak i jakościowym) w zakresie sytuacji infrastrukturalnej danego Wydziału.**

W prezentowanym dokumencie powyższe elementy znajdują swoje odzwierciedlenie w strategiach wydziałowych w projektach: *Infrastruktura oraz Zadowolony Klient*. Takie podejście pozwoli uwzględnić indywidualne z perspektywy

poszczególnych jednostek zakresy realizacji działań, stanowiących przedmiot tych projektów.

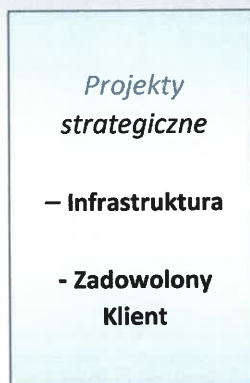
Na poniższym schemacie nr 3, zaprezentowano ujęcie strategii UWSB Merito w Toruniu, w odniesieniu do planowanych do realizacji projektów strategicznych, z uwzględnieniem aspektu wydziałowego.

Strategia UWSB Merito w Toruniu 2025

WIZJA UCZELNI: *Stabilny i przyjazny Partner kształcący praktycznie w cyfrowym świecie*



Strategia WFiZ w Toruniu „Kopernik”



Projekty strategiczne wspólne dla trzech wydziałów:

- Nowoczesna Oferta Akademicka
- Zarządzanie Uczelnią Trójwyzd.
- Zagranica
- Kształcenie zdalne
- Rozwój Kadry Naukowej

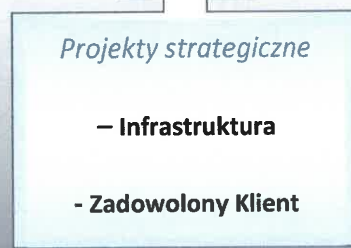
Projekty strategiczne grupowe:

- Transformacja cyfrowa
- Nauka i Federacja
- Rebranding
- Sprzedaż Polska i Zagranica

Strategia WFiZ w Bydgoszczy „Łuczniczka”



Strategia WSS w Łodzi „Włókniarz”



Zadania indywidualne,
wspierające realizację nadrzędnego celu strategii



4.2.1. Strategia WFiZ w Toruniu => „Kopernik”

Zgodnie z opisanymi wcześniej założeniami, główny cel strategii jest realizacja celu przychodowego dla WFiZ w Toruniu, tak aby w efekcie cała Uczelnia była w stanie zrealizować główny cel strategii 2025.

Rok	2022	2023	2024	2025
Planowane przychody	25 810	26 130	26 470	26 760

Mając na względzie informacje ujęte w pkt. 4.2., projektami strategicznymi *stricte* związanymi z wydziałem toruńskim, są projekty – „*Infrastruktura*” oraz „*Zadowolony klient*”. Dlatego też szczegółowe opisy związane z tymi projektami, w tym: cel, miernik ujęto w tej części opracowania.

- a) PS „*Infrastruktura WT*” – istotą tego projektu jest wypracowanie i określenia akceptowalnych zasad wdrożenia **optymalnego modelu (zarówno w wymiarze finansowym, jak i jakościowym)** w zakresie sytuacji infrastrukturalnej Wydziału. Najpóźniej na koniec Strategii 2025 przedstawiona zostanie koncepcja w tym zakresie bazująca na wielowymiarowej, długookresowej analizie oraz możliwościach rynku toruńskiego.

[w tys. zł]	
Cel projektu	Wypracowanie i określenia akceptowalnych zasad wdrożenia optymalnego modelu (zarówno w wymiarze finansowym, jak i jakościowym) w zakresie sytuacji infrastrukturalnej Wydziału
Miernik projektu	Najpóźniej do końca 2025 roku, przedstawiona zostanie opracowana w tym zakresie koncepcja, bazująca na wielowymiarowej, długookresowej analizie oraz możliwościach lokalnego rynku.
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<ol style="list-style-type: none">1) analiza realnych wymagań w zakresie zapotrzebowania zasobów lokalowych, pozwalającej na efektywną realizację procesu dydaktycznego, uwzględniając rozwój ofertowy przy jednoczesnym rozwoju rozwiązań cyfrowych, w tym efektów wdrożenia modelu kształcenia hybrydowego wypracowanego w ramach PS Kształcenie Zdalne;2) opracowanie założeń modelu uwzględniającego wielowymiarową, długookresową perspektywę funkcjonowania oraz możliwościach lokalnego rynku;

- 3) stworzenie projektu prezentującego przeanalizowane, optymalne i możliwe do wdrożenia rozwiązanie, jako alternatywne dla dotychczasowego modelu

(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy tego projektu wydziałowego, w tym szczegółowy harmonogram, zostanie określony w karcie PSU).

- b) PS „Zadowolony klient WT” – który w prezentowanej strategii w ujęciu wydziałowym, kładzie szczególności nacisk na utrzymanie pozycji rynkowej jednostki, które powinno nastąpić m. in. poprzez dbałość o należyty poziom satysfakcji naszego klienta.

[w tys. zł]

Cel projektu	Umocnienie lokalnej pozycji wydział w Toruniu, poprzez podniesienie poziomu satysfakcji studentów i słuchaczy funkcjonujących na tym wydziale.			
Miernik projektu	1) Wartość BAM (OFU) dla WT w 2022 2) Wartość BAM (OOS) dla WT w 2023-25			
Rok	2022	2023	2024	2025
Planowany poziom BAM OFU – WT w 2022 r. oraz Planowany poziom BAM OOS w latach 2023-25	3,90			
		3,75	3,90	4,00
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do umocnienia atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nawiązanie współpracy z partnerami o charakterze strategicznym. Jednocześnie ugruntowanie dotychczasowych relacji z biznesem i instytucjami publicznymi, w tym poprzez realizację wspólnych projektów; - wykorzystanie w sposób optymalny potencjału posiadanych laboratoriów i pracowni do uprządkowania procesu kształcenia; - wdrożenie na szeroką skalę procesu certyfikacji kompetencji pracowników dydaktycznych, w celu standaryzacji procesu kształcenia w następujących wymiarach – w zakresie umiejętności łączenia teorii z praktyką oraz metodyki i technologii nauczania; <p>2) podniesienie poziomu obsługi klienta – umocnienie atrybutu <i>przyjazność</i> – poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poprawę jakości procesu obsługi dziekanatowej, biura karier – podnoszenie kompetencji obsługowych u pracowników z tych działów; - powołanie Centrum wsparcia studenta, którego zadaniem będzie analiza przyczyn rezygnacji, przeniesienie ciężaru kontaktu na uczelnię, identyfikowanie punktów zapalnych i reagowanie poprzez wspólne opracowywanie możliwych rozwiązań, włączenie Pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych do działań na rzecz społeczności studenckiej, zapewnienie przestrzeni dla otwartej dyskusji, poprawę obsługi w zakresie pomocy materialnej oraz współpraca z aktywnymi i szczególnie utalentowanymi studentami; ustalenie w perspektywie strategicznej mierzalnych i weryfikowalnych celów dla pracowników działu wraz z systemem oceny i motywacji; - wdrożenie nowego procesu planowania – uruchomienie Centrum Organizacji i Rozliczeń Dydaktyki (CORD) według nowej koncepcji, w tym wdrożenie w organizacji nowej funkcji optymalizacyjnej – analityka ds. planowania; zarządzanie procesem planowania i rozliczania dydaktyki z poziomu działu międzywydziałowego, co pozwoli na pełniejszą synchronizację realizacji zajęć i lepszy poziom obsługi; - dalszy rozwój koncepcji Welcome Centre (WeCe) w procesie obsługi studenta zagranicznego, wypracowanie optymalnych standardów procesów 			

obsługowych; nawiązanie współpracy w lokalnymi i krajowymi instytucjami wspierającymi proces adaptacji studentów z zagranicy; określenie zakresów odpowiedzialności i współpracy z pozostałymi działami obsługowymi;

- aktywizacja starostów, samorządu studenckiego oraz menedżerów kierunków w celu wypracowania ścieżek szybkiego reagowania i księgi dobrych praktyk; budowanie świadomości współodpowiedzialności za prawidłową realizację procesu;
- usprawnienie procesów w obszarze obsługi klienta, w tym poprzez ich uproszczenie, automatyzację oraz skrócenie obiegu dokumentacji z wykorzystaniem dostępnych rozwiązań lokalnych (aplikacje mobilne, programy wspierające, systemy komunikacji automatycznej), jak również poprzez aktywne współtworzenie rozwiązań na poziomie pracy w ramach zespołów SOTS;
- realizacja zadania „Absolwent - Ambasadorem UWSB Merito”, w ramach którego Uczelnia planuje podjęcie działań zmierzających do pozyskanie Absolwentów - Ambasadatorów UWSB Merito, którzy staną się naturalnymi partnerami uczelni z otoczenia społeczno-gospodarczego, wspierać będą uczelnie w promowaniu marki i oferty oraz sami będą jej stałymi odbiorcami.

(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy tego projektu wydziałowego, w tym szczegółowy harmonogram, zostanie określony w karcie PSu).

Tak jak wspomniano w pkt. 4.1 niniejszego dokumentu, **realizacja strategii „Kopernik”** sprowadzać się będzie w istotnej części także do efektywnego wdrożenia działań wynikających z poszczególnych projektów strategicznych oraz zadań indywidualnych.

Dlatego też poniżej (po pkt. 4.2.3.) w tabeli nr 3 zaprezentowano również, informacje o założeniach (w tym działaniach) związanych z wybranymi ogólnouczelnianymi projektami strategicznymi oraz zadaniami indywidualnymi, które mają kluczowe znaczenie dla poszczególnych jednostek Uczelni, w tym WFiZ w Toruniu.

4.2.2. Strategia WFiZ w Bydgoszczy => „Łuczniczka”



Wizja Wydziału w Bydgoszczy to nie tylko bycie **Partnerem studenta/słuchacza kształcącym praktycznie w cyfrowym świecie**, to także strategia działań zmierzających w perspektywie strategicznej 2022-2025 do dorównania Wydziałowi w Toruniu zarówno w wymiarze finansowym, jak i w „dojrzałości organizacyjnej”. Jest to ważna kwestia dla Wydziału w Bydgoszczy, z uwagi na zaplanowany udział przychodów generowanych przez tę jednostkę w osiągnięciu celu przychodowego dla Uczelni w roku 2025.

W ramach realizacji strategii wydziałowej (**PS Łuczniczka**) najważniejsze cele związane są z budowaniem pozycji konkurencyjnej, tworzeniem oferty będącej odpowiedzią na potrzeby rynku, podnoszeniem rozpoznawalności Wydziału na rynku lokalnym. Realizację celów strategicznych wspierać będą cele operacyjne związane z rekonstrukcją działów obsługowych, usprawnianiem

procesów wewnętrznych, nawiązywaniem efektywnych partnerstw (również w zakresie współtworzenia konkurencyjnej oferty produktowej). Nadal ważnym elementem strategii wydziałowej pozostaje wspieranie kształcenia i rozwoju studentów z niepełnosprawnościami oraz współpraca ze społecznością akademicką.

Realizacja strategii wydziału bydgoskiego, szczególnie w wymiarze przychodowym, **wspierana będzie poprzez prowadzenie projektów ogólnouczelnianych**, opisanych w pierwszej części dokumentu strategii, ale też znajdujących odzwierciedlenie w poniższym opracowaniu. Jednocześnie dla efektywnego funkcjonowania ekonomicznego wydziału niezbędna jest zmiana siedziby – aktualnie funkcjonujące rozwiązanie oparte na najmie długoterminowym to brak wystarczającego zaplecza do realizacji procesu dydaktycznego oraz starzejąca się infrastruktura przy relatywnie wysokich kosztach utrzymania. W związku z dużym projektem inwestycyjnym jakim jest uruchomienie trzeciego wydziału Uczelni, w tej perspektywie strategicznej przewiduje się opracowanie koncepcji dla dalszego funkcjonowania, zakładającej wdrożenie konkretnego, zoptymalizowanego rozwiązania.

W odniesieniu do celu przychodowego, na podstawie ocenionego potencjału rynkowego uwzględniającego rozwój oferty oraz remodelowanie funkcjonującej aktualnie oferty dydaktycznej, zakładane są poniżej zaprezentowane cele przychodowe:

Rok	2022	2023	2024	2025
Planowane przychody	17 950	19 250	20 640	22 560

Analogicznie do opisanych w dokumencie założeń w ramach strategii wydziałowej (PS Łuczniczka) realizowane będą projekty „Infrastruktura WB” oraz „Zadowolony klient”. W poniższym module opisane zostały podstawowe założenia obydwu projektów – zastosowana metodologia oraz określone wskaźniki mają charakter założeń podstawowych, szczegółowe harmonogramy oraz zakres działań doprecyzowane zostaną w kartach projektów.

- a) **PS „Infrastruktura WB”** – istotą tego projektu jest wypracowanie **optymalnego modelu (zarówno w wymiarze finansowym, jak i jakościowym) w zakresie sytuacji infrastrukturalnej Wydziału**. W okresie strategicznym opracowane zostanie rozwiązanie pozwalające na optymalne zarządzanie bazą lokalową, zakładające rezygnację z aktualnego modelu (najmu długoterminowego). Skonkretyzowany projekt przedstawiony zostanie najpóźniej w roku 2025, uwzględniając dostępne rozwiązania oraz sytuację ekonomiczną Uczelni. Maksymalizacja przychodów przy jednoczesnej dbałości o jakość obsługi klienta, zgodnie z przeprowadzonymi analizami pozwoli na niezbędne w tym zakresie inwestycje.

Cel projektu	Wypracowanie i zatwierdzenie modelu w zakresie sytuacji infrastrukturalnej Wydziału
Miernik projektu	Nie później niż w 2025 roku, przedstawiony zostanie projekt dla wydziału bydgoskiego opisujący skonkretyzowane rozwiązania dotyczące bazy lokalowej.
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1) analiza wymagań w zakresie wielkości zasobów lokalowych, pozwalającej na efektywną realizację procesu dydaktycznego, uwzględniając rozwój ofertowy przy jednoczesnym rozwoju rozwiązań cyfrowych; 2) nawiązanie współpracy z lokalnymi firmami pośredniczącymi, aktywne poszukiwanie lokalizacji oraz alternatywnych rozwiązań; 3) podnoszenie efektywności realizacji zajęć z wykorzystaniem dostępnych metod kształcenia na odległość, pozwalające na obniżenie kosztów najmów zewnętrznych i wypracowywanie rezerw finansowych uprawdopodobniających osiągnięcie celów w perspektywie finansowej; 4) stworzenie projektu prezentującego przeanalizowane, optymalne i możliwe do wdrożenia rozwiązanie, zakładające rezygnację z dotychczasowego modelu <p><i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy tego projektu wydziałowego, w tym szczegółowy harmonogram, zostanie określony w karcie PSU).</i></p>

b) PS „Zadowolony klient WB” – projekt realizowany we wszystkich wydziałach uczelni, dla wydziału bydgoskiego ukierunkowany na poprawę aktualnych parametrów, szczególnie w obszarach o niskim poziomie oceny zarówno wśród klientów wewnętrznych jak i w wymiarze rynkowym. Na podstawie dostępnych wyników BAM oraz diagnozy problematycznych aspektów związanych z obsługą studenta i procesu dydaktycznego, wdrożone zostały działania mające na celu podnoszenie satysfakcji klienta. Efekt możliwy jest do osiągnięcia pod warunkiem wdrożenia skoordynowanego, kompleksowego planu dla wydziału, uwzględniającego zarządzanie procesowe, budowanie świadomości wszystkich osób odpowiedzialnych za procesy obsługowe. Działania kierowane są zarówno do wewnątrz organizacji, jak również na zewnątrz – z punktu widzenia wydziału niezwykle istotne są relacje z otoczeniem, współdziałanie w ważnych dla lokalnego rynku projektach, budujące rozpoznawalność uczelni jako wiarygodnego i współpracującego partnera. Należy zaznaczyć, że część działań realizowana jest poprzez struktury dwuwyziałowe/międzywydziałowe dla osiągnięcia jak najlepszych wyników przy jednoczesnym korzystaniu z efektów synergii – wyeliminowane zostaną różnice w zarządzaniu poszczególnymi etapami procesów, eliminowane będzie postrzeganie korzyści z punktu widzenia wydziału, nacisk położony zostanie na wspólne wypracowywanie rozwiązań przy jednoczesnej dbałości o spójność i efektywność.

Cel projektu	Odbudowanie i umocnienie lokalnej pozycji Wydziału w Bydgoszczy, poprzez podniesienie poziomu satysfakcji studentów i słuchaczy funkcjonujących na Wydziale w Bydgoszczy.			
Miernik projektu	1) Wartość BAM (OFU) dla WB w 2022 2) Wartość BAM (OOS) dla WB w 2023-25			
Rok	2022	2023	2024	2025
Planowany poziom OFU – WB w 2022 r. oraz Planowany poziom BAM OOS w latach 2023-25	3,90	3,75	3,90	4,00
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do umocnienia atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nawiązanie współpracy z partnerami o charakterze strategicznym. Jednocześnie ugruntowanie dotychczasowych relacji z biznesem i instytucjami publicznymi, w tym poprzez realizację wspólnych projektów; - wykorzystanie w sposób optymalny potencjału posiadanych laboratoriów i pracowni do uprządkowania procesu kształcenia; - wdrożenie na szeroką skalę procesu certyfikacji kompetencji pracowników dydaktycznych, w celu standaryzacji procesu kształcenia w następujących wymiarach – w zakresie umiejętności łączenia teorii z praktyką oraz metodyki i technologii nauczania; <p>2) podniesienie poziomu obsługi klienta – umocnienie atrybutu <i>przyjazność</i> – poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poprawę jakości procesu obsługi dziekanatowej, biura karier – podnoszenie kompetencji obsługowych u pracowników z tych działów; - powołanie Centrum wsparcia studenta, którego zadaniem będzie analiza przyczyn rezygnacji, przeniesienie ciężaru kontaktu na uczelnię, identyfikowanie punktów zapalnych i reagowanie poprzez wspólne opracowywanie możliwych rozwiązań, włączenie Pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych do działań na rzecz społeczności studenckiej, zapewnienie przestrzeni dla otwartej dyskusji, poprawę obsługi w zakresie pomocy materialnej oraz współpraca z aktywnymi i szczególnie utalentowanymi studentami; ustalenie w perspektywie strategicznej mierzalnych i weryfikowalnych celów dla pracowników działu wraz z systemem oceny i motywacji; - wdrożenie nowego procesu planowania – uruchomienie CORD według nowej koncepcji, w tym wdrożenie w organizacji nowej funkcji optymalizacyjnej – analityka ds. planowania; zarządzanie procesem planowania i rozliczania dydaktyki z poziomu działu międzywydziałowego, co pozwoli na pełniejszą synchronizację realizacji zajęć i lepszy poziom obsługi; - dalszy rozwój koncepcji Welcome Centre (WeCe) w procesie obsługi studenta zagranicznego, wypracowanie optymalnych standardów procesów obsługowych; nawiązanie współpracy w lokalnymi i krajowymi instytucjami wspierającymi proces adaptacji studentów z zagranicy; określenie zakresów odpowiedzialności i współpracy z pozostałymi działami obsługowymi; - aktywizacja starostów, samorządu studenckiego oraz menedżerów kierunków w celu wypracowania ścieżek szybkiego reagowania i księgi dobrych praktyk; budowanie świadomości współodpowiedzialności za prawidłową realizację procesu; - usprawnienie procesów w obszarze obsługi klienta, w tym poprzez ich uproszczenie, automatyzację oraz skrócenie obiegu dokumentacji z wykorzystaniem dostępnych rozwiązań lokalnych (aplikacje mobilne, programy wspierające, systemy komunikacji automatycznej), jak również poprzez aktywne współtworzenie rozwiązań na poziomie pracy w ramach zespołów SOTS; 			

- realizacja zadania „Absolwent - Ambasadorem WSB”, w ramach którego Uczelnia planuje podjęcie działań zmierzających do pozyskanie Absolwentów - Ambasadorów WSB, którzy staną się naturalnymi partnerami uczelni z otoczenia społeczno-gospodarczego, wspierać będą uczelnie w promowaniu marki i oferty oraz sami będą jej stałymi odbiorcami.

(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy tego projektu wydziałowego, w tym szczegółowy harmonogram, został określony w karcie PSU).

Poza opisanymi projektami składającymi się na PS Łuczniczka, osiągnięcie założonych celów opierać będzie się również w znaczącej mierze na efektywnym wdrażaniu rozwiązań wypracowywanych w ramach pozostałych projektów strategicznych oraz zadań indywidualnych.

Analogicznie do pozostałych strategii wydziałowych, w tabeli nr 3 zaprezentowano informacje o założeniach (w tym działaniach) związanych z wybranymi ogólnouczelnianymi projektami strategicznymi oraz zadaniami indywidualnymi, które mają znaczenie dla wszystkich wydziałów, w tym WFiZ w Bydgoszczy.



4.2.3. Strategia WSS w Łodzi => „Włóknierz”

Strategia „Włóknierz” jest odpowiedzią Uczelni w zakresie kluczowego aspektu strategicznego związanego z rozwojem terytorialnym UWSB Merito w Toruniu. Realizacja tej strategii, jest w tej perspektywie strategicznej, warunkiem koniecznym do osiągnięcia nadrzędnego celu organizacji w perspektywie 2025 – tj. wielkość przychodu 67 mln zł, z czego WSS Łódź zrealizuje przychód na poziomie blisko 14 mln.

Wg dokonanych analiz przygotowanych przez DBiAM Merito realizując cele na studiach I stopnia, w 2024 UWSB Merito Łódź będzie w **pierwszej trójce uczelni pod względem naborów** na rynku płatnym, natomiast na studiach II stopnia w kolejnym okresie strategicznym możliwe jest osiągnięcie pozycji lidera w województwie łódzkim. Patrząc długofalowo wydział łódzki ma być **największym wydziałem w grupie UWSB Merito Toruń.**

Pierwsze lata funkcjonowania na tym rynku to przede wszystkim budowanie świadomości marki, tworzenie kierunków kształcenia atrakcyjnych dla studentów i słuchaczy, efektywna realizacja procesu dydaktycznego, dobrze zaprojektowana obsługa studentów. Na sukces WSS Łódź składać się będzie wiele czynników i Uczelnia ma świadomość jak ważne jest wdrażanie najlepszych możliwych praktyk w ww. obszarach. Bez wątpienia pierwszy rok funkcjonowania na rynku łódzkim jest dla Wydziału podstawą do korekty w planowanych działaniach patrząc na to jak na wejście nowej uczelni zareagowali klienci oraz konkurencja.

Zgodnie z opisanymi wcześniej założeniami, główny cel strategii wydziałowej to realizacja celu przychodowego dla WSS w Łodzi, tak aby w efekcie cała Uczelnia była w stanie zrealizować główny cel strategii 2025.

Rok	2022	2023	2024	2025
Planowane przychody	730	3 690	8 250	13 970

W ramach Strategii Wydziałowej „*Włókniarz*” wyodrębniono Projekty Strategiczne oraz zadania indywidualne, których realizacja będzie wspierała cel projektu.

- a) PS „*Zadowolony klient WL*” – mocno wierzymy, że układając procesy obsługowe na nowym wydziale, korzystając z dobrych praktyk wypracowanych w Grupie Merito, zapewnimy poziom obsługi i satysfakcji naszego klienta, który będzie naszym wyróżnikiem na rynku łódzkim. W ramach tego PS zaplanowane są działania wspierające atrybuty marki.

Cel projektu	Obsługa studentów i słuchaczy wyróżnikiem rynkowym WL			
Miernik projektu	Wartość BAM (OFU) dla WL.			
Rok	2022	2023	2024	2025
Planowany poziom OFU – WL	--	4,25	4,30	4,30
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do budowanie na wydziale łódzkim atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nawiązanie współpracy z partnerami o charakterze strategicznym, nawiązanie relacji z biznesem i instytucjami publicznymi, w tym poprzez realizację wspólnych projektów; - zapewnienie laboratoriów i pracowni do upracticznienia procesu kształcenia; - wdrożenie procesu certyfikacji kompetencji pracowników dydaktycznych, w celu standaryzacji procesu kształcenia w następujących wymiarach – w zakresie umiejętności łączenia teorii z praktyką oraz metodyki i technologii nauczania; <p>2) zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta – budowa atrybutu <i>przyjazność</i> – poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wypracowanie i wdrożenie wyróżniającego standardu procesu obsługi dziekanatowej – tzw. Centrum Spraw Studenta, działu studiów podyplomowych, biura karier – rekrutacja pracowników o oczekiwanych kompetencjach obsługowych; od pierwszych dni pracy zapewnienie dostępności działów obsługowych przez 7 dni w tygodniu; korzystanie z najlepszych praktyk w Grupie. - powołanie w kolejnym etapie Centrum Wsparcia Studenta, którego zadaniem będzie analiza przyczyn rezygnacji, przeniesienie ciężaru kontaktu na uczelnię, identyfikowanie punktów zapalnych i reagowanie poprzez wspólne opracowywanie możliwych rozwiązań, włączenie Pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych do działań na rzecz społeczności studenckiej, zapewnienie przestrzeni dla otwartej dyskusji, poprawę obsługi w zakresie pomocy materialnej oraz współpraca z aktywnymi i szczególnie utalentowanymi studentami; ustalenie w perspektywie strategicznej mierzalnych i weryfikowalnych celów dla pracowników działu wraz z systemem oceny i motywacji; - realizacja efektywnego procesu planowania – wypracowanie modelu współpracy międzywydziałowej TBL. 			

- powołanie (przy uzyskaniu funduszy zewnętrznych) Welcome Centre (WeCe) w procesie obsługi studenta zagranicznego, wypracowanie optymalnych standardów procesów obsługowych; nawiązanie współpracy w lokalnymi i krajowymi instytucjami wspierającymi proces adaptacji studentów z zagranicy; określenie zakresów odpowiedzialności i współpracy z pozostałymi działami obsługowymi;

- powołanie i opieka nad samorządem studenckim, położenie nacisku na wypracowanie ścieżek szybkiego reagowania i księgi dobrych praktyk; budowanie świadomości współodpowiedzialności za prawidłową realizację procesu;

- korzystanie z rozwiązań wypracowanych w TB dot. usprawnienia procesów w obszarze obsługi klienta, w tym poprzez ich uproszczenie, automatyzację oraz skrócenie obiegu dokumentacji z wykorzystaniem dostępnych rozwiązań lokalnych (aplikacje mobilne, programy wspierające, systemy komunikacji automatycznej), jak również poprzez aktywne współtworzenie rozwiązań na poziomie pracy w ramach zespołów SOTS

(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy tego projektu wydziałowego, w tym szczegółowy harmonogram, został określony w karcie PSu).

b) PS **“Infrastruktura WŁ”** – w toku prowadzonych w poprzednim okresie strategicznym analiz rynku nieruchomości, zakupiono dwa budynki, z czego jeden z nich, wcześniej służył również działalności edukacyjnej (co było dobrą bazą startową pod realizację inwestycji). Zgodnie z umową zawartą z wykonawcą w sierpniu 2022 r. Uczelnia zakończyła prace remontowo - budowlane w dwóch zakupionych budynkach – budynek dydaktyczny oraz budynek rektoratowy. Dzięki uzyskanemu wsparciu wewnątrz grupy, który znacząco wspiera budżet, który uczelnia uzyskiwała w ramach środków kredytowych, realizowany zakres inwestycji objął obie nieruchomości. Prace w obu budynkach dotyczyły niezbędnego zakresu m.in. zapewnienia bezpieczeństwa ppoż., czy odświeżenia elewacji. Natomiast w budynku dydaktycznym objęły zakres m.in. remontu łazienek i odmalowania pomieszczeń na wszystkich kondygnacjach. W przypadku budynku rektoratowego realizowane prace objęły przebudowę parteru i jego aranżację w atrakcyjnym dla kandydatów i studentów ujęciu oraz odmalowanie pomieszczeń na I piętrze. Prace zwiększające atrakcyjność zarówno w budynku dydaktycznym jak i rektoratowym jak np. wymianę stolarki wewnętrznej, czy w przypadku budynku rektoratowego remont II piętra odłożono w czasie – wiążąc decyzję o uruchomieniu tych prac z osiągnięciem lub przekroczeniem planowanych przychodów.

Budżet inwestycji

W zakresie projektu infrastruktura należy wskazać na kilka wymiarów inwestycyjnych. W pierwszym etapie (zrealizowanym w roku 2021) zakupiona została nieruchomość przy ul. Brzozowej 5/7 w Łodzi. Jeszcze w roku 2021 Uczelnia poniosła koszty związane z odtwarzaniem

dokumentacji projektowej, niezbędnymi procedurami w zakresie pozyskiwania kredytowania – wydatki te należy traktować jako nakłady i nie mają jeszcze wymiaru kosztowego. W roku 2022 wykonane zostały niezbędne prace remontowo-budowlane opisane już w strategii wydziału oraz uzupełnione zostało niezbędne wyposażenie w zakresie sal dydaktycznych, jak też pomieszczeń administracyjnych. Z punktu widzenia okresu ponoszenia nakładów oraz ich przeznaczenia można dokonać niniejszego podziału ujętego w tabeli nr 5.

Tabela nr 5

[w tys. zł]

opis wydatku (nakładu)/rok występowania	2021	2022	2023	2024	2025
koszty infrastruktury - zakup budynku i prace dostosowawcze	9 211,30	5 850,50	xxx	xxx	xxx
koszty obsługi długu (kredytowanie inwestycji)	29,40	350,00	xxx	xxx	xxx
wyposażenie pomieszczeń/majątek ruchomy	30,00	1 145,00	380,00	290,00	285,00
Suma:	9 270,70	7 345,50	380,00	290,00	285,00

Niezależnie od wskazanych powyżej wartości, uczelnia w okresie strategicznym ponosić będzie nakłady związane z utrzymaniem infrastruktury, nakładami na promocję i wynagrodzenia oraz rozwijaniem wydziału. Szczegółowy kosztorys zawarty został w załączniku nr 2 do niniejszego dokumentu, w zakładce E-nowy wydział. Aby sprostać tak wysokiemu poziomowi inwestycji Uczelnia pozyskała kredyt inwestycyjny w kwocie 9,6 mln PLN, zainwestowała środki własne w zakup nieruchomości oraz w okresie generowania strat przez wydział przeznaczać będzie na ich pokrycie wypracowane rezerwy finansowe. Jednocześnie jako uzupełnienie możliwości finansowych wystąpiła o finansowanie w ramach pożyczki wewnętrznej w Grupie Merito, pozwalającej na wsparcie pokrycia niedoborów w pierwszych latach realizacji inwestycji. Reagując na zmieniającą się sytuację geopolityczną oraz analizując naturalne fluktuacje płynnościowe UWSB Merito w Toruniu zakłada w okresach spadku środków pieniężnych finansowanie kredytem obrotowym.

Cel projektu	Sprawną realizacją prac remontowo-budowlanych oraz utrzymanie obiektów w standardzie atrakcyjnym dla studenta + komercjalizacja powierzchni
Miernik projektu	Ukończenie remontu w terminie umowy oraz przygotowanie i realizacja koncepcji zawartych w punktach 2-6.
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizacja remontu zgodnie z harmonogramem rzeczowo-finansowym. 2) Nawiązanie lokalnych partnerstw w zakresie np. brandowanej strefy studenta; dedykowanych sal czy laboratoriów 3) Podnajem części gastronomicznej 4) Komercjalizacja powierzchni w zakresie najmów w ciągu tygodnia

- 5) Rozpatrzenie w perspektywie strategicznej najmów zewnętrznych weekendowych
- 6) Zabezpieczenie zaplecza parkingowego we współpracy z okolicznymi sąsiadami.

(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy tego projektu wydziałowego, w tym szczegółowy harmonogram, został określony w karcie PSU).

Analogicznie do pozostałych strategii wydziałowych, w tabeli nr 3 zaprezentowano informacje o założeniach (w tym działaniach) związanych z wybranymi ogólnouczelnianymi projektami strategicznymi oraz zadaniami indywidualnymi, które mają znaczenie dla wszystkich wydziałów, w tym WSS Łódź.

4.2.4. Strategia Wydziałowe vs. projekty strategiczne ogólnouczelniane oraz zadania indywidualne wspierające realizację celu nadrzędnego

W tabeli nr 6 zaprezentowano, informację o założeniach (w tym działaniach) związanych z wybranymi ogólnouczelnianymi projektami strategicznymi oraz zadaniami indywidualnymi, które mają kluczowe znaczenie dla poszczególnych Wydziałów UWSB Merito w Toruniu.

Tabela nr 6

Wybrane projekty strategiczne, zadania indywidualne vs. strategię wydziałowe														
Nazwa projektu, zadania:	Kluczowe założenia z perspektywy WFIZ w Toruniu			Kluczowe założenia z perspektywy WFIZ w Bydgoszczy			Kluczowe założenia z perspektywy WSS w Łodzi							
	Zarządzenie Uczelnią Trójwydziałową	- wdrożenie studiów online licencjackich oraz inżynierskich na kierunku Logistyka w WT, WB oraz WL z uwzględnieniem standardów jakościowych dla materiałów dydaktycznych; - wprowadzenie formy hybrydowej (streamingu) do zajęć realizowanych w murach Uczelni w WT, WB oraz WL; - optymalizacja kosztów procesu dydaktycznego oraz kosztów wynajmu powierzchni dydaktycznych; <i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, w tym wielkość szacowanych do osiągnięcia oszczędności - z perspektywy Wydziałów określony został w karcie tego PSU);</i>												
Kształcenie Zdalne	- wdrożenie działań określonych w tym projekcie, które przede wszystkim pozwolą zrealizować cel przychodowy Wydziału w tym obszarze; - wzmacnianie znaczenia Welcome Centre (WeCe) w procesie obsługi studenta zagranicznego, optymalne wprowadzenie do standardowych procesów obsługiowych. <i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy Wydziałów określony został w karcie tego PSU).</i> [w tys. zł]													
rok Przychody z tytułu rekrutacji z zagranicy	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025	WL		2022	2023	2024	2025
Nowoczesna Oferta Akademicka	1 770	2 990	3 230	3 540	940	1 930	2 290	2 610			70	420	1 050	1 340
Uruchomienie nowych kierunków I stop. i II stop.	- z perspektywy WT i WB realizacja zarówno tego PSU oraz zadania dotyczącego uruchamiania nowych kierunków, zostały ujęte wspólnie, ze względu na cel przychodowy jaki przypisany jest do tych inicjatyw; - rozwój oferty Wydziału w zakresie studiów wyższych poza profilem biznes, przede wszystkim w ramach obszaru zdrowie i w obszarze technicznym; - rozwój oferty jednostki w zakresie studiów wyższych I i II stopnia z dotychczasowego profilu działania.			- z perspektywy WT i WB realizacja zarówno tego PSU oraz zadania dotyczącego uruchamiania nowych kierunków, zostały ujęte wspólnie, ze względu na cel przychodowy jaki przypisany jest do tych inicjatyw; jednakże mając na uwadze fakt, że nie wiemy w jakim stopniu rynek łódzki pozytywnie zareaguje na ofertę na rok 2022 dopuszczamy elastyczne zarządzanie wprowadzaniem oferty na wydziale łódzkim zarówno w zakresie kierunków jak i timingu ich wprowadzania; - rozwój oferty Wydziału w zakresie studiów wyższych poza profilem biznes, przede wszystkim w ramach obszaru zdrowie i w obszarze technicznym;			- z perspektywy WSS Łódź realizacja zarówno tego PSU oraz zadania dotyczącego uruchamiania nowych kierunków, zostały ujęte wspólnie, ze względu na cel przychodowy jaki przypisany jest do tych inicjatyw; jednakże mając na uwadze fakt, że nie wiemy w jakim stopniu rynek łódzki pozytywnie zareaguje na ofertę na rok 2022 dopuszczamy elastyczne zarządzanie wprowadzaniem oferty na wydziale łódzkim zarówno w zakresie kierunków jak i timingu ich wprowadzania; - rozwój oferty Wydziału w zakresie studiów wyższych poza profilem biznes, przede wszystkim w ramach obszaru zdrowie i w obszarze technicznym;							

rok Przychody z nowej oferty	[w tys. zł]						2022-2025						
	WT	2022	2023	2024	2025	WB		WL					
Rozwój dotychczasowych produktów		60	629	2 303	4 584		60	599	2 263	4 544	WL	W przypadku WL – jako nowej jednostki, wszystkie przychody generowane w tym okresie będą z tej kategorii	
Inne wybrane działania planowane w zakresie zadań indywidualnych		Działania realizowane w ramach tego zadania powinny w efekcie dać możliwość utrzymania wysokiej efektywności dotychczasowych produktów (kierunków studiów wyższych, SP i MBA). <i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy poszczególnych jednostek określony został w kartach zadań).</i>						WSS w Łodzi					
		WFiz w Toruniu, WFiz w Bydgoszczy						WSS w Łodzi					
		<p>Kluczowym elementem w tej części będzie realizacja kolejnych działań (poza wyżej wymienionymi) poprawiających/wspierających efektywność biznesową Wydziałów (w tym wykorzystując efektów synergii: przychodowych, kosztowych, sprzedażowych):</p> <ul style="list-style-type: none"> - wdrożenie nowego modelu tworzenia i controllingu planów zajęć. Maksymalizowanie efektu finansowego w obszarze planowania dydaktyki m. in. wynikającego z faktu funkcjonowania w formule Uczelni trójwydziałowej; - wdrożenie działań zwiększających retencję na Wydziale, m.in., poprzez reaktywację Działu Retencji; - kształtowanie polityki cenowej oraz opracowanie długoterminowej strategii cenowej w celu maksymalizacji przychodów; - podniesienie efektywności działu sprzedaży poprzez m.in. wdrożenie uzgodnionych na poziomie Grupy elementów strategii sprzedaży; - wdrożenie optymalizacji o wymiarze ekologicznym – budowanie świadomości wśród pracowników i studentów, organizacja eventów o charakterze proekologicznym, analiza możliwości rozwiązań w skali lokalnej; - model kształcenia na ścieżkach anglojęzycznych. <p>Współpraca na poziomie ogólnouczelnianym w zakresie rozwoju oferty studiów anglojęzycznych, współpracy z podmiotami zagranicznymi (uczelnie, biznes) oraz pozyskiwania co roku nowych wykładowców zagranicznych.</p>						<p>aby skutecznie realizować założone cele wydział łódzki od początku powinien budować silne wyróżniki rynkowe. Możliwe to będzie poprzez realizację działań indywidualnych i czerpanie doświadczeń z zadań realizowanych na wydziale toruńskim oraz bydgoskim, a w niektórych obszarach tworzenie własnych doświadczeń zupełnie od podstaw (w tym wykorzystując efektów synergii: przychodowych, kosztowych, sprzedażowych):</p> <ul style="list-style-type: none"> - silny zespół administracyjny - działania integrujące i rozwijające zespół w drodze od specjalisty do lidera; włączenie kadry łódzkiej w planu szkoleń ogólnouczelnianych; - zbudowanie potencjału kadrowego w zakresie kadry dydaktycznej – jej potencjał będzie stanowił wyróżnik uczelni łódzkiej, ale również będzie mógł zasilić wydziały TB - koncepcja zaangażowania studentów i wykładowców do dzielenia się pozytywnymi doświadczeniami wyrażonymi w ocenach w Google; - partnerstwa biznesowe – opracowanie i wdrożenie koncepcji obszarów współpracy z biznesem i otoczeniem pod kątem studiów I stopnia i podplomowych (rok 2022/2023) oraz rozszerzenie o studia II stopień i MBA (po roku 2022); powołanie Rady Biznesu, pozyskanie min. 2 partnerstw na każdy kierunek studiów I stopnia oraz min. 1 na każdy kierunek studiów podplomowych; - UWSB Merito Łódź marką rozpoznawalną w województwie łódzkim - koncepcja działań wprowadzających markę na rynek i utrzymująca jej obecność w ważnych wydarzeniach dla miasta, województwa i mieszkańców. Budowanie relacji na rynku lokalnym – zapewnienie stałego udziału Wydziału w 2 liczących się wydarzeniach w Łodzi, a w 2025 stworzenie wydarzenia pod marką UWSB Merito; - kształtowanie polityki cenowej oraz opracowanie długoterminowej strategii cenowej w celu maksymalizacji przychodów; weryfikacja przyjętej polityki cenowej po pierwszym roku działalności - umiędzynarodowienie - Model kształcenia na ścieżkach anglojęzycznych. Utworzenie na Wydziale Welcome Centre (WeCe). Współpraca na poziomie ogólnouczelnianym w zakresie rozwoju oferty studiów anglojęzycznych, współpracy z podmiotami 					

	<p><i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy poszczególnych jednostek określony zostały w kartach badań).</i></p>	<p>zagranicznymi (uczelnie, biznes) oraz pozyskiwania co roku nowych wykładowców zagranicznych.</p>
--	--	---

5. Grupowe projekty strategiczne

Pozostałe strategiczne działania podejmowane przez Uczelnię, związane będą z realizacją projektów grupowych Centrum Rozwoju Szkół Wyższych Merito sp. z o. o., do których należą poniżej ujęte w tabeli PS. W zestawieniu przedstawiono także podstawowe cele do zrealizowania w latach 2022-25, w ramach poszczególnych projektów grupowych.

Strategia Grupy Merito

Uniwersytet WSB Merito w Toruniu funkcjonuje w ramach Grupy Merito, którą tworzą:

- Uniwersytet Dolnośląski DSW we Wrocławiu
- Uniwersytet WSB Merito w Gdańsku
- Uniwersytet WSB Merito w Toruniu
- Uniwersytet WSB Merito we Wrocławiu
- Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
- Uczelnia WSB Merito w Warszawie

Ponadto Uczelnia jest Uczelnią członkowską Federacji Naukowej WSB-DSW i swoją działalność w zakresie naukowo-badawczym koordynuje w jej ramach i w jej ramach podlegać będzie ewaluacji działalności naukowej.

W związku z powyższym w celu realizacji korzyści skali i efektów synergii, obok wielu innych bieżących działań procesowych, Uczelnia część zamierzeń i projektów strategicznych realizuje wspólnie z innymi Uczelniami Grupy Merito.

W ramach dokumentu „Strategia Grupy TEB Akademia na lata 2022-25 z perspektywą 2030” (obecnie „Strategia Grupy Merito na lata 2022-25 z perspektywą 2030”) zdefiniowano pięć grupowych projektów strategicznych, realizowanych od roku 2022, z których jeden (PS Zagranica) został zamknięty w grudniu 2022 roku.

Celem głównym Strategii Grupy (oprócz celów finansowych zdezagregowanych na poszczególne Uczelnie Grupy) jest wdrożenie do produkcyjnego użytkowania kluczowych systemów IT: SOTS, Portal 3.0 i Aplikacja Mobilna 3.0 we wszystkich Uczelniach Grupy Merito od początku roku akademickiego 2025/26.

Projekt strategiczny Transformacja Cyfrowa

Cel projektu strategicznego:

Zbudowanie przewagi konkurencyjnej poprzez skuteczne wdrożenie nowych technologii, umiejętność ich wykorzystania przez pracowników organizacji i efektywne włączenie w łańcuch wartości oferowanych interesariuszom Uczelni.

Krótki opis projektu strategicznego:

W ramach projektu realizowany jest zestaw działań służących zwiększeniu dojrzałości cyfrowej podmiotów Grupy Merito poprzez wdrożenie nowych lub rozwój już wdrożonych systemów informatycznych, w tym w szczególności:

- System Obsługi Toku Studiów
- Portal 3.0
- Aplikacja mobilna 3.0
- Centralna Baza Klientów

Miernikiem do celu PS Transformacja Cyfrowa jest wdrożenie do produkcyjnego użytkowania od roku akademickiego 2025/26 tworzonych kluczowych systemów IT: SOTS, Portal 3.0 i nowej Aplikacji Mobilnej 3.0.

Ponadto w ramach PS realizowane są działania związane z systemem zarządzania funkcją IT w Grupie Merito, projektami poprawiającymi bezpieczeństwo IT oraz działania w zakresie R&D, których celem jest określenie nowych – zwiększających konkurencyjność obszarów wykorzystania systemów IT.

Projekt strategiczny Nauka i Federacja

Cel projektu strategicznego:

Utrzymanie statusu uniwersyteckiego (spełnienie warunków określonych ustawą – min. 6 x B+ w 3 dziedzinach na poziomie Federacji Naukowej WSB-DSW).

Krótki opis projektu strategicznego:

Po pozytywnych wynikach ewaluacji za lata 2017-21 działania strategiczne koncentrują się na utrzymaniu statusu uniwersyteckiego tj. uzyskania kategorii B+ w co najmniej 6 dyscyplinach w

ramach Federacji. W projekcie strategicznym są również kontynuowane działania związane z systemem zarządzania i wsparciem działalności naukowej (wydawnictwo, czasopisma naukowe, Centrum Badań i Komercjalizacji).

W wyniku realizacji PS, Federacja funkcjonować będzie jako niepubliczne, międzynarodowe centrum naukowe wspierające działania Uczelni Grupy.

Projekt strategiczny Rebranding

Cele projektu strategicznego:

Wypracowanie nowej nazwy własnej oraz nowego logotypu wraz z systemem identyfikacji wizualnej:

- a. wspiera zmianę nazwy kategorii Uczelni (na uniwersytet);
- b. wspiera rozwój oferty uniwersalnej Uczelni (wspiera sprzedaż kierunków niebiznesowych);
- c. redukuje efekt/ kolizje z innymi uczelniami używającymi takiego samego skrótu jak WSB. Pozwala na budowanie świadomości/ pozycji rynkowej marki własnej.

Skuteczne wdrożenie i komunikacja rynkowa zmiany nazwy kategorii i nazwy Uczelni Grupy.

Krótki opis projektu strategicznego:

W ramach projektu wypracowany został nowy spójny system brandingowy dla wszystkich podmiotów Grupy Merito obejmujący także możliwość prezentowania oferty dydaktycznej w ramach wyspecjalizowanych submarek powiązanych z dziedzinami kształcenia. Wdrożenie nowych nazw Uczelni, logotypów oraz spójnego systemu identyfikacji wizualnej planowane jest na rok 2023. Dodatkowo wdrożenie nowego systemu brandingowego obejmuje wyzwania związane z nadaniem Federacji, a przez to również uczelni stowarzyszonych, kategorii uniwersyteckiej.

Projekt strategiczny Sprzedaż Polska i Zagranica

Cel projektu strategicznego:

Rozwój funkcji sprzedaży i zbudowanie przewagi konkurencyjnej, której efektami będą:

- wzrost konwersji z kandydata polskiego na przyjętego
- zwiększenie sprzedaży naszych produktów do biznesu na rynku polskim

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Sprzedaż koncentruje się na czterech obszarach biznesowych:

- B2C Polska – klient indywidualny
- B2B Polska – klient biznesowy i instytucjonalny
- B2C Zagranica – klient indywidualny (cudzoziemiec)
- B2B2C Zagranica – pośrednik lub partner pozyskujący klientów indywidualnych
- Metodologia i założenia rekrutacji grupowej studentów zagranicznych

Rozwiązania zaproponowane do wdrożenia w PS Sprzedaż skupiają się na poprawie efektywności w obszarze B2C Polska i B2C Zagranica oraz na przebudowaniu nieefektywnego modelu sprzedaży w obszarze B2B Polska i B2B2C Zagranica. Każdy z wyżej wymienionych obszarów zawiera w sobie komponent technologiczny, który jest kluczowy dla dalszego rozwoju. Dzięki przemyślanej digitalizacji sprzedaży będziemy w pełni pokrywać, wspierać, wykorzystywać i mierzyć procesy sprzedażowe, obsługowe i posprzedażowe. W rewizji 2022/23 do projektu strategicznego dołożono nowy projekt „Metodologia i założenia rekrutacji grupowej studentów zagranicznych”, w którym zostanie przyjęty wspólny model rekrutacji grupowej wraz z systemem celów oraz metodologią w zakresie oceny ekonomicznego wymiaru rekrutacji zagranicznej w każdej szkole.

Strategia Grupy Merito na lata 2022-25 z perspektywą 2030 podlega corocznym rewizjom strategicznym ukierunkowanym nie tylko na ocenę osiąganych efektów, ale przede wszystkim na ocenę adekwatności realizowanych projektów do aktualnych wyzwań rynkowych i organizacyjnych, oraz możliwości podejmowania nowych inicjatyw strategicznych z uwzględnieniem warunków otoczenia, zawartości i realizacji strategii poszczególnych podmiotów oraz możliwości finansowych organizacji.

Kluczowe kamienie milowe Strategii Grupy Merito 2025:

- 2023 – wdrożenie Rebrandingu
- 2025 – wdrożenie systemu SOTS, Portalu 3.0 i Aplikacji Mobilnej 3.0 (na rok akademicki 2025/26)
- 2026 – ewaluacja działalności naukowej Federacji Naukowej WSB-DSW

Uniwersytet WSB Merito w Toruniu będzie wspierać realizację grupowych projektów strategicznych zarówno finansowo, organizacyjnie jak i w zakresie dedykowanych do realizacji tych zadań zasobów ludzkich, zgodnie z rolami przypisanymi przez liderów poszczególnych projektów.

6. Finanse strategii - wybrane informacje

a) budżet (*koszty/nakłady*)

W odniesieniu do projektów strategicznych realizowanych na poziomie Uczelni, szacowane koszty/nakłady skalkulowane i zaprezentowane zostały w niniejszym dokumencie w punkcie 4 – w odniesieniu do poszczególnych PS-ów oraz w załączniku nr 2.

Dla wykazania poziomów przychodów potwierdzających wcześniej prezentowaną dezagregację oraz syntetycznie prezentując wyniki w okresie strategicznym, sporządzona została poniższa tabela nr 7. W przypadku projektów strategicznych, w stosunku do których na tym etapie trudno dokonać wyboru wariantu (np. w zakresie doboru kierunków uruchamianych w kolejnych latach) zastosowano koszty uśrednione. Każdorazowo zakłada się, że na etapie uruchamiania nakładów (podejmowania decyzji), dokonana zostanie zarówno analiza finansowa jak też analiza potencjału, pozwalająca na wybór optymalnych rozwiązań, wspierających realizację celu przychodowego i rentownościowego w długiej perspektywie. Jednocześnie w momencie uruchamiania inwestycji w poszczególne etapy, oceniana będzie możliwość finansowania środkami zewnętrznymi (unijnymi).

Tabela nr 7

		[w tys. zł]				
Rachunek Zysków i Strat		2021	2022	2023	2024	2025
		Estymacja	Prognoza	Prognoza	Prognoza	Prognoza
1	Przychody	52 473	52 620	52 050	59 110	67 370
a	dydaktyczne	39 603	44 062	49 070	55 310	63 050
b	granty	11 565	7 782	2 680	3 500	4 000
c	pozostałe	1 305	776	300	300	320
2	Koszty, w tym:	50 413	54 456	54 370	59 109	65 373
3	Wynik Brutto	2 060	-1 836	-2 320	1	1 997
4	Rentowność %	3,9%	-3,7%	-4,5%	0,0%	3,0%

Natomiast w ramach działań realizowanych jako projekty grupowe ustalono dla perspektywy strategicznej 2022-25 poniższy wymiar kosztowy, w oparciu o wypracowane klucze podziałowe - tabela nr 8.

Tabela nr 8

Projekt Strategiczny Grupowy	[w zł]
Koszty/nakłady 2022-25	

UWSB Merito Toruń	14 382 746
PS Transformacja Cyfrowa	8 246 995
PS Nauka i Federacja	3 759 812
PS Rebranding	500 951
PS Sprzedaż Polska i Zagranica	1 874 989

b) finansowanie działań

Projekty strategiczne o charakterze grupowym finansowane będą z następujących źródeł (tabela nr 9):

- fundusz działań wspólnych (FDW);
- pozyskane środki zewnętrzne;
- budżet własny Uczelni.

Tabela nr 9 [w zł]

Projekt Strategiczny Grupowy	Koszty/nakłady 2022-25
UWSB Merito w Toruniu	14 382 746
Granty	3 005 812
FDW	219 316
Budżet Uczelni	10 763 982
Budżet Uczelni + Merito	386 719
Do ustalenia	6 917

Szczegółowy budżet strategii stanowi załącznik nr 2, do niniejszego dokumentu.

7. Metody zarządzania i wdrażania strategii w UWSB Merito w Toruniu

Po uchwaleniu Strategii na lata 2022-2025 został przyjęty następujący tryb pracy:

- a) nad realizacją Strategii czuwa **Senat Uczelni**, który jest odpowiedzialny za główny cel strategiczny tj. przychód na poziomie **67 mln zł.**, jak i za projekty mające wpływ na osiągnięcie głównego celu;
- b) każdy z członków Senatu jest odpowiedzialny przed Senatu, za przypisane mu określone projekty strategiczne (jako **Sponsor**). Senat podejmuje decyzje w zakresie zmian w projektach strategicznych;
- c) każdemu z projektów strategicznych przypisany jest **Lider**, który jest odpowiedzialny za efektywne zarządzanie i realizację celu projektu strategicznego. Organem wykonawczym w każdym z projektów strategicznych będzie zespół projektowy zarządzany przez Lidera;

- d) Lider projektu odpowiedzialny był za sporządzenie karty projektu strategicznego, najpóźniej do końca II kwartału 2022 r. i przesłanie do Senatu Uczelni celem zatwierdzenia;
- e) Sponsor i Lider projektu muszą mieć kompetencje merytoryczne i decyzyjne adekwatne do charakteru i celu projektu;
- f) organizacyjną stronę realizacji strategii, w tym w zakresie organizacji spotkań rewizyjnych, gromadzenia informacji dla Senatu itp., zapewnia Lider strategii;
- g) stan realizacji poszczególnych projektów odnotowywany będzie co najmniej raz na kwartał w formie raportu – karty stanu realizacji projektu;
- h) wszystkie karty projektu oraz karty stanu realizacji projektu dostępne są dla Senatu Uczelni na wirtualnym dysku. W przypadku kart stanu realizacji są one weryfikowane na początku każdego kwartału podczas posiedzeń Senatu – jako stały punkt;
- i) co najmniej raz na rok odbywa się rewizja strategiczna z udziałem **przedstawiciela Założyciela**;
- j) spotkania zespołów projektowych, ich charakter oraz częstotliwość, zależą od Sponsora i\lub Lidera projektu;

8. Podsumowanie

Tak skonstruowana strategia UWSB Merito w Toruniu na lata 2022 – 2025 zawierająca powyżej opisane projekty, ma w efekcie pozwolić na osiągnięcie przez naszą Uczelnię przyjętych głównych celów strategicznych.

Mając na uwadze ich istotę w tym złożoność, Uczelnia postawiła sobie ambitne cele zarówno o charakterze:

- a) **jakościowym** – tj. uruchomienie i budowa silnej pozycji rynkowej Wydziału Studiów Stosowanych w Łodzi. Miarą osiągnięcia tego celu będzie realizacja przyjętych celów przychodowych;
- b) **ilościowym** – tj. osiągnięcie w perspektywie 2025 roku, przychodu w wysokości 67 mln zł, przy zakładanym wskaźniku rentowności w ostatnim roku Strategii - na poziomie nie niższym niż 3%.

W realizacji projektów strategicznych przyjęto, podobnie jak w poprzedniej strategii system zarządzania przez cele i delegowanie części kompetencji do sponsorów i liderów odpowiedzialnych za poszczególne projekty.

Projekty strategiczne realizowane w ramach Strategii Uczelni mogą być prowadzone wg dowolnej metodyki, o ile nie stoi ona w sprzeczności z zasadami określonymi w *Procedurze realizacji projektów w UWSB Merito w Toruniu*. W doborze metodologii realizacji Strategii opieramy się również na dobrych praktykach płynących z własnych doświadczeń oraz *zasad funkcjonowania ŁADU PROJEKTOWEGO w Grupie Merito wersja 3.0*.

Jednocześnie Uczelnia w przyjętym okresie strategicznym, nie zamyka się na kwestie związane z tematyką ewentualnych przejęć/fuzji. W sytuacji pojawienia się realnych możliwości UWSB Merito w Toruniu jest gotowy do szukania rozwiązań, wariantów (w tym zawiązanych z szukaniem źródeł finansowania), jeśli w otoczeniu pojawi się rynkowa „okazja”. Jest to element szczególnie ważny dla Wydziału bydgoskiego oraz nowo tworzonego Wydziału w Łodzi, który w istotny sposób może ułatwić/przyspieszyć realizację przyjętych celów strategicznych.

Ze względu na dynamikę zmian jakie obserwujemy w otoczeniu, zarówno o charakterze mikro- jak i makroekonomicznym, które są m. in. efektem panującej nadal pandemii, jak również mając na względzie z perspektywy naszej Uczelni, to iż wchodzimy na nowy rynek łódzki - zarządzanie niniejszą strategią będzie wymagało elastycznego podejścia, w zakresie ewentualnych korekt m. in.: zaplanowanych działań, dedykowanych zasobów oraz sprawności decyzyjnej – tak aby w efekcie skutecznie dojść do założonych celów strategicznych.

9. Załączniki:

Załącznik nr 1 - Projekty strategiczne Uczelni – Sponsorzy i Liderzy

Załącznik nr 2 - Finanse Strategii 2022-25

Załącznik nr 3 – Karta celów strategicznych.

Tabela nr 10

Projekt Strategiczny	Lider	Sponsor
<i>Nowoczesna Oferta Akademicka</i>	Agnieszka Muzyczyszyn	Anna Kocikowska
<i>Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową</i>	Joanna Szala	Anna Kocikowska
<i>Zagranica</i>	Marcin Ryniec	Jacek Wójcik
<i>Kształcenie Zdalne</i>	Marcin Czyżuk	Jacek Wójcik
<i>Rozwój Kadry Naukowej</i>	Marek Jacek Stankiewicz	Marek Jacek Stankiewicz
<i>Strategia WFiZ w Toruniu - „Kopernik”</i>	Jacek Wójcik	Anna Kocikowska
- <i>Infrastruktura WT</i>	Tomasz Hłosta	Jacek Wójcik
- <i>Zadowolony klient WT</i>	Ewa Jankowska	Jacek Wójcik
<i>Strategia WFiZ w Bydgoszczy - „Łuczniczka”</i>		
- <i>Infrastruktura WB</i>	Violetta Bartoszek	Anna Kocikowska
- <i>Zadowolony klient WB</i>	Tomasz Bielicki	Violetta Bartoszek
	Ilona Walkowska	Violetta Bartoszek
<i>Strategia WSS w Łodzi - „Włókniarz”</i>	Izabela Lewandowska	Anna Kocikowska
- <i>Infrastruktura WŁ</i>	Jacek Mielczarek	Izabela Lewandowska
- <i>Zadowolony klient WŁ</i>	Andrzej Marjański	Izabela Lewandowska

Załącznik nr 2 - Finanse Strategii 2022-25 => Plik Excel

TABELA KONTROLI REALIZACJI CELÓW STRATEGICZNYCH

Lp.	Cel	Uniwersytet WSB Mierito w Toronlu			STRATEGIA UCHWALANA		Data przeglądu/rewizji 2023	tak	Stopień realizacji celu podczas przeglądu (wartość miernika)*	Powód rewizji	Wniosek o rewizję (podmiot/organ)	Zmiana celu - nowy termin (jeśli dotyczy)	Zmiana celu - nowy miernik (jeśli dotyczy)	Zmiana celu - nowa wartość miernika** (jeśli dotyczy)	Ilna zmiany celu strategicznego (jeśli dotyczy)	Zmiana celu - uchwała (do uzupełnienia po uchwaleniu rewizji)
		Termin realizacji	Miernik/Wartość miernika (uchwalony w strategii)	2022-2025	Cel w Funduszu Premii Strategicznych NIKK											
1.	Przychód		67	TAK	TAK	23.05.2023		57,05								
2.	Cel 2 - rentowność	Ścisła	53 52 59 67	TAK	TAK											
		Ścisła	-3,7% -4,5% 0,0% 3,0%	NIE	NIE			-4,2								
3.	Cel 3 - uruchomienie i budowa silnej pozycji rynkowej Wydziału Studiów Stosowanych w Łodzi. Miarą osiągnięcia tego celu będzie realizacja przyjętych celów przychodowych, opartych na prognozowanych przychodach dydaktycznych. W celu jakościowym nie ujmuje się przychodów grantowych ze względu na niską przewidywalność strumieni finansowania w nowej perspektywie.	Ścisła		TAK	TAK				uruchomiono Wydział Studiów Stosowanych w Łodzi i osiągnięto przychody nie uwzględniające przychodów grantowych (716 tys zł) na wyższym poziomie niż prognozowany cele przychodowe na rok 2022							
4.	Cel 4 - jakościowy grupowy: Wdrożenie do produkcyjnego użytkownika kluczowych systemów IT: SOTS, Portal 3.0 i Aplikacja Mobilna 3.0 we wszystkich Uczelniach Grupy Mierito od początku roku akademickiego 2025/26.	Ścisła	13,97	TAK	TAK											
				TAK	TAK											
				TAK	TAK											

*W przypadku celów finansowych:
1. Dla spółki za rok obrotowy 2021/2022
2. Dla Uczelni GTA za rok obrotowy 2022

**W przypadku celów finansowych:
1. Dla spółki z planu rzeczowo-finansowego 2022/2023
2. Dla Uczelni GTA z planu rzeczowo-finansowego 2023

Dodano w rewizji