

Uchwała nr 84/2025
Senatu Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu
z dnia 25 czerwca 2025 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 10/28/2025/P Zarządu Centrum Rozwoju Szkół Wyższych Merito sp. z o.o. z dnia 10 czerwca 2025 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

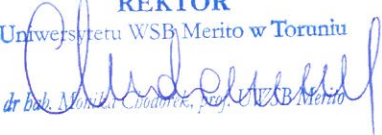
Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Wyniki głosowania:

za: 4

przeciw: 0

wstrzymało się: 0

REKTOR
Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu

dr hab. Monika Ciołkowska, rektor UWSB Merito



STRATEGIA

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

aktualizacja dokumentu maj 2025 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*
 - 4.1.6. PS- *OdNowa*
 - 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 => „*Włóknarz*”
 - 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. Natomiast w zakresie weryfikacji przyjętych założeń kluczowe znaczenie mają konsekwencje przede wszystkim o charakterze gospodarczym będące następstwem trwającej wojny w Ukrainie.

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

Inspirowani 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 inspirowa 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
1. tworzenie i realizacja strategii marketingowej 2. tworzenie i wykorzystywanie narzędzi informatycznych w ramach Grupy Merito 3. dzielenie się kadrami dydaktycznymi na poziomie studiów wyższych i podyplomowych 4. wymiana doświadczeń w zakresie prowadzonej działalności, w tym wykorzystanie 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) 7. Pojawienie się grupie nowych szkół: Uniwersytet Civitas i WSEI, co znacząco poszerza portfolio i zasięg terytorialny grupy (z perspektywą nowych dyscyplin i korzyści budżetowych dla grupy).	1. utrata realnych przewag z powodu długiego okresu osiągania efektów projektów grupowych 2. niska elastyczność przychodów związana z polityką cenową 3. oparcie w części działalności na bazie lokalowej TETOS (WT znacząco obniżona elastyczność kosztowa) 4. w zakresie strategii marketingowej mniejsza elastyczność rynkowa; nieuwzględnianie potrzeb wynikających ze specyfiki lokalnych 5. koszty osobowe i finansowe dużych projektów grupowych (w tym SOTS) powodują utrudnienia w ocenie średnio i długoterminowej ścieżki kosztowej i ocenie zasobów finansowych Uczelni. 6. Pojawienie się grupie nowych szkół: Uniwersytet Civitas i WSEI, o wymiarze konkurencji (w szczególności WT).
II.Dydaktyka	II.Dydaktyka
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. wykorzystanie technologii AI w dydaktyce 8. zmiana kategorii na Uniwersytecie	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 (przebieg placowa, wzrost płacy minimalnej, wzrost kosztów UCP o ZUS) 6. niż demograficzny oraz efekt reformy edukacyjnej 7. nieprzewidywalność decyzji PKA i MNiSW w tym w zakresie pozyskiwania nowych uprawnień 8. utrudnienia związane z procesami wizowymi, zamknięcie rynków (Ukraina, Białoruś). 9. drastyczny (30%) wzrost wynagrodzeń kadry dydaktycznej w sektorze publicznym

	10. powrót do standardów kształcenia online (z okresu przed pandemią i realne, dalsze ograniczenie kształcenia online przez MNiSW). 11. zmiana perspektywy klienta korzystającego z technologii AI 12. dynamiczna zmiana trendów rynkowych 13. utrudnianie przez konkurencyjne uczelnie możliwości podjęcia pracy na uczelni przez pracowników dydaktycznych 14. Zmiana kategorii naukowych u konkurencji np. Akademii Jagiellońskiej
III.Nauka	III.Nauka
1. stanie się pełnoprawnym członkiem Federacji Naukowej WSB-DSW Merito 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 4. wykorzystanie potencjału Łodzi jako ośrodka akademickiego, również dla wydziałów toruńskiego i bydgoskiego	1. niepewność co do efektu kolejnego procesu ewaluacji 2. brak źródeł pozyskiwania kadry naukowo-dydaktycznej w kujawsko-pomorskim 3. trudne do oszacowania i rosnące koszty udziału w Federacji
IV.Pozostałe	IV.Pozostałe
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/Uniwersytety 9. dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji i narzędzi na niej opartych 10. sytuacja demograficzna: nastąpił koniec niżu demograficznego-liczba 19- latków od 2023 do 2028 będzie wykazywała tendencję wzrostową.	1. wojna w Ukrainie i jej istotne konsekwencje zarówno w wymiarze społecznym jak i gospodarczym, negatywny wpływ na poziom rekrutacji studentów z tej części kontynentu 2. wyzwania związane z otoczeniem społeczno- gospodarczym zmieniające się przepisy prawa pracy oraz prawo podatkowe, inflacja na bardzo wysokim poziomie, niepewna sytuacja na rynku pracy, niepewna sytuacja związana z Funduszami Unijnymi. 3. pierwsze lata strategii pozbawione realnego finansowania z nowych źródeł zewnętrznych 4. zwiększone oczekiwania pracowników w zakresie możliwości pracy zdalnej oraz dodatkowe, nie w pełni zidentyfikowane, ryzyka i koszty z tym związane 5. preferowanie przez samorządy współpracy z uczelniami publicznymi 6. powstanie Politechniki Bydgoskiej 7. walka konkurencyjna, szczególnie na rynku łódzkim (walka cenowa, działania nieformalne) 8. wydłużający się horyzont czasowy osiągnięcia efektów z projektu Włóknarz 9. wzrost inflacji i stóp procentowych 10. pogarszająca się kondycja psychiczna Polaków 11. rebranding 12. wykorzystanie AI w procesie dydaktycznym i produktach dydaktycznych 13. dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji i narzędzi na niej opartych 14. zmęczenie NKK sytuacją przedłużającego się zarządzania kryzysowego 15. negatywne konsekwencje, trudne do precyzyjnego określenia związane z aferą w Collegium Humanum.
SILNE STRONY UWSB Merito W ZAKRESIE	SŁABOŚCI UWSB Merito W ZAKRESIE
I.Kadra (dydaktyczna/administracyjna)	I.Kadra (dydaktyczna/administracyjna)
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. nowy, dynamiczny, zaangażowany, współpracujący ze sobą oraz z potencjałem rozwoju Zespół Dzielnic 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 9. silna kadra dydaktyczna w naukach społecznych 10. otwarta na rozwój naukowy kadra dydaktyczna, korzystająca ze wsparcia naukowego oraz włączająca się w procesy certyfikacji (rozwój kompetencji)	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 4. duże zaangażowanie kadry administracyjnej w projektowanie i wdrażanie projektów grupowych (SCITS, Ekstranet 3.0, CRM, SAI Intranet 3.0) 5. nieliczne relacje międzynarodowe na poziomie kadry badawczo-dydaktycznej 6. niewystarczające przygotowanie organizacji do prowadzenia kształcenia w języku angielskim 7. duża rotacja pracowników niższego szczebla 8. zróżnicowana aktywność publikacyjna 9. niewystarczająca identyfikacja i zaangażowanie pracowników dydaktycznych w działalność Uczelni (pracownicy na uczelni) 10. niski współczynnik uczestnictwa kadry dydaktycznej w oferowanych szkoleniach rozwojowych 11. brak zatrudnionej lokalnej kadry dydaktycznej

	12. niska efektywność w uzyskiwaniu uprawnień z obszarów z kierunków zdrowotnych i technicznych
II.Pozycja na rynku	II.Pozycja na rynku
1. relatywnie wysoka pozycja marki UWSB Merito w regionie kujawsko-pomorskim 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. brak znajomości marki UWSB Merito na rynku łódzkim 2. niesatysfakcjonująca pozycja rankingowa (Ranking Perspektywy) 3. niska ocena w opiniach Google 4. słabnąca pozycja konkurencyjnego pracodawcy w zakresie wynagrodzeń nauczycieli akademickich i kadry administracyjnej
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 kierunków oraz specjalności w ramach posiadanych kierunków na studiach wyższych i studiach podyplomowych 3. coraz większy udział elastycznych form kształcenia w oferowanych produktach 4. umiejętność i doświadczenie w tworzeniu produktów na zamówienie biznesu	1. spadki rekrutacyjne na podstawowej ofercie (finanse i rachunkowość oraz zarządzanie) oraz studiach podyplomowych 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 7. dostosowywanie bazy lokalowej i dydaktycznej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami 8. umiejętność w pozyskiwaniu środków do wyposażenia bazy lokalowej i dydaktycznej 9. uruchomienie nowych pracowni we wszystkich wydziałach	1. obniżony w stosunku do założeń strategicznych poziom rentowności jako efekt przede wszystkim działania czynników zewnętrznych niemożliwych do przewidzenia 2. brak własnych budynków w Toruniu i Bydgoszczy 3. model biznesowy oparty o wymiar przychodowy (negatywnie wpływający na poziom rentowności) 4. starzejąca się i nieatrakcyjna baza lokalowa wydziału toruńskiego bydgoskiego 5. rosnący współczynnik ceny do jakości bazy lokalowej w Toruniu 6. wysoka alokacja środków w inwestycję łódzką ogranicza możliwości inwestycyjne pozostałych jednostek 7. obniżenie zdolności inwestycyjnych na pojawiające się okazje - jeden z najniższych potencjałów inwestycyjnych w Grupie Merito 8. niesatysfakcjonujący poziom płynności finansowej – niski udział rezerw pieniężnych 9. wysokie koszty stałe funkcjonowania Uczelni: niekorzystna struktura kosztów w realizowanym modelu biznesowym (w tym udział kosztów stałych) ze szczególnym uwzględnieniem kosztów grupowych 10. wysoka kosztowność procesów (niezadawalający poziom wykorzystania nowoczesnych rozwiązań cyfrowych) 11. niska marżowość produktów
V.Pozostałe	V.Pozostałe
stabilny pracodawca, dbający o rozwój pracowników i ich dobrostan	malejąca atrakcyjność finansowa jako pracodawcy

Podsumowanie analizy - główne wyzwania

Uczelnia po dokonaniu analizy czynników, o których mowa we wprowadzeniu do pkt. 3.1., przyjęła jako główne wyzwanie strategiczne wykraczające poza rok 2025 poprawę sytuacji finansowej, stanowiące zasadniczy czynnik warunkujący możliwości rozwojowe w krótkim i długim okresie, sprowadzający się przede wszystkim do określenia ścieżki powrotu do oczekiwanego poziomu rentowności na minimalnym poziomie 3%. Trudności z jakimi obecnie boryka się nasza Uczelnia, wymagają różnorodnych działań naprawczych, które ujęte zostaną w planie restrukturyzacji finansowej Uczelni. Głównymi celami tego planu będą:

- a. uzyskanie w okresie 3 lat dodatniego wyniku finansowego
- b. zwiększenie bieżącej płynności finansowej

Pozostałe wyzwania Uczelni to:

- 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) zbudowanie silnego zespołu sprzedażowego w tym KKB na rynku kujawsko- pomorskim i łódzkim,
- l) wytyczenie nowej ścieżki dla potencjału rekrutacyjnego na rynku łódzkim; badanie zachowań konsumenckich i rynkowych oraz dostosowywanie strategii rozwoju wydziału;
- m) wykorzystanie AI w procesie dydaktycznym i rozwoju produktów;
- n) poprawa rozpoznawalności Uczelni na rynku łódzkim w związku z rebrandingiem i zmianą nazwy Uczelni.

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**. Z uwagi na zewnętrzne, nieprzewidywalne czynniki, utrzymanie zadeklarowanej rentowności w 2024 i 2025 jest niemożliwe. W związku z tym Uczelnia wnosi o rewizję celu rentownościowego.

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 dotrzymywanie 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
l.p.	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	2,22	2,27
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	1,56	1,67
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	0,72	0,86
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.

Tabela nr 5 Ścieżka dojścia do celu rentownościowego do roku 2025 => 3% [w wymiarze procentowym]

Rok	2022	2023	2024	2025
Założenia strategii 2022	- 3,5 %	- 4,5 %	0,0 %	0%*

*wartość ustalona na wniosek CRSW Merito, szkoła będzie starała się utrzymać zaplanowany 1% rentowności (0,4% po uwzględnieniu kosztów zmiany na Uczelni)

Fundamentalne przyczyny obecnych trudności finansowych Uczelni wynikają w znacznej mierze z zewnętrznych, obiektywnych, niezależnych od niej czynników.

Prowadzone przez kilka miesięcy prace analityczne pozwalają określić najważniejsze przyczyny obecnej, niekorzystnej sytuacji finansowej naszej szkoły. Zaliczają się do nich przede wszystkim:

- niespotykane wysoka inflacja
- niezależny od Uczelni wzrost kosztów minimalnego wynagrodzenia
- wzrost stóp procentowych
- wydłużenie okresu finansowania SOTSa, co spowodowało przesunięcie finansowania inwestycji do środków Uczelni
- wzrost istotnych i nieprzewidywalnych kosztów funkcjonowania Uczelni w zakresie usług zewnętrznych (m.in. media, energia, usługi sprzątania itp.)
- waloryzacja czynszów budynków WT i WB oraz najmów

Przedstawiona powyżej zaktualizowana ścieżka dojścia do celu rentownościowego do roku 2025 (tabela nr 5) nie jest przez Uczelnię akceptowana. W związku z tym Uczelnia jest w trakcie opracowywania planu restrukturyzacji finansowej Uczelni. Określona zostanie w nim ścieżka powrotu do wskaźników rentownościowych, uwzględniająca aktualną sytuację Uczelni do pułapu oczekiwanego (min. 3%). W momencie zaakceptowania planu restrukturyzacji finansowej Uczelni określony w niej poziom rentowności na 2024 i 2025 zostanie zaproponowany jako zrewidowany cel ilościowy.

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.

Schemat nr 2

Strategia UWSB Merito w Toruniu 2025

Cel - Przychody 67 mln

Projekty strategiczne wspólne dla trzech wydziałów:

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

Projekty strategiczne grupowe:

- Transformacja cyfrowa
- Nauka i Federacja
- Sprzedaż Polska i Zagranica
- Studia podyplomowe
- AI

Cel – WSS Łódź

(uruchomienie i budowa silnej pozycji rynkowej jednostki)

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

- Infrastruktura Wł
- Zadowolony Klient Wł

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

Zadania indywidualne, wspierające realizację celów strategii:

- Uruchomienie nowych kierunków I st. i II st.
- Rozwój dotychczasowych produktów
- Pozyskiwanie środków zewnętrznych
- Plan restrukturyzacji finansowej Uczelni
- 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, powodując, iż realizacja na rok 2023 niniejszego PSu, sprowadza się do poniższych dwóch zadań:

a) Zadanie 1. => 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".

Zadanie 2. => przygotowanie na każdym z wydziałów 2 nowych innowacyjnych produktów i pozyskanie uprawnień 2025/26.

Uczelnia na bieżąco rewiduje planowaną ścieżkę wprowadzania nowych kierunków do oferty, w oparciu o zmieniające się trendy, badania przeprowadzone przez Dział Badań i Analiz oraz rewiduje możliwości wprowadzania kierunków z obszaru zdrowia.

Ciągły rozwój oferty studiów I i II stopnia poprzez wprowadzanie nowych kierunków oraz udoskonalanie programów poprzez wprowadzanie innowacyjnych atraktorów: przedmioty związane z AI oraz krytycznym myśleniem. Równolegle Uczelnia rozwija ofertę studiów podyplomowych o kierunki z obszarów zdrowia, technologiczny i wiele innych. W zakresie studiów MBA wprowadzono do oferty innowacyjny kierunek MBA Management 4.0 oraz MBA Zarządzanie w podmiotach leczniczych

Cel projektu	Docelowo zwiększenie przychodów Uczelni, w wyniku rekrutacji studentów na kierunki z nowych obszarów (w tym obszaru zdrowia i technicznego)
Miernik projektu	Na rok 2024 - 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 Na rok 2025 - przygotowanie na każdym z wydziałów 2 nowych innowacyjnych produktów i uzyskanie uprawnień na rekrutację 2025/26;
Wartość miernika na rok 2024 i 2025	2024 => 0/1. 2025=> 6 pozyskanych uprawnień (po 2 na każdy wydział).

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.

Głównym celem projektu jest przygotowanie na koniec okresu strategicznego zatwierdzonej do wdrożenia w kolejnej perspektywie strategicznej przez Senat koncepcji systemowego zarządzania uczelnią trójwydziałową (tzw. mikrogurpą), zarówno w obszarze dydaktycznym jak i administracyjnym.

Uruchomienie WSS Łódź wymaga również 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.

Cel	Głównym celem projektu jest przygotowanie na koniec okresu strategicznego zatwierdzonej do wdrożenia w kolejnej perspektywie strategicznej przez Senat koncepcji systemowego zarządzania uczelnią trójwydziałową (tzw. mikrogrupą), zarówno w obszarze dydaktycznym jak i administracyjnym.			
Miernik	Udział procentowy poszczególnych zadań związanych z realizacją PS Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową w latach 2022-23 25 2024 => a) wdrożenie sytemu ocen w oparciu o Księgę kompetencji; b) wypracowanie systemu i struktur komunikacji wewnętrznej w uniwersytecie oraz określenie kierunków strategicznych dla działań PR wewnętrznego. 2025 => zatwierdzona do wdrożenia w kolejnej perspektywie strategicznej przez Senat koncepcja systemowego zarządzania uczelnią trójwydziałową (tzw. mikrogrupą), zarówno w obszarze dydaktycznym jak i administracyjnym.			
Wartość miernika	2024 => a) 0/1; b) 0/1; 2025 => 0/1			
Planowane koszty/nakłady	2022	2023	2024	2025
	36	70	50	50
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu <i>(ze względu na miernik całego PSu, w tej części ujęto informacje na temat poszczególnych działań, których realizacja będzie przekładała się na miernik tego projektu)</i>	[2022] I. Modyfikacja i optymalizacja struktury organizacyjnej w zakresie zarządzania UWSB Merito TBI. Miernik: 1. Przygotowanie i wdrożenie 01.10.2022 r. regulaminu organizacyjnego WSB TBI. II. Rozwój procesu zarządzania kompetencjami w celu rozwijanie kluczowych umiejętności i kompetencji zapewniających bezpieczeństwo biznesowe Uczelni. Miernik: 1. Przygotowanie i wdrożenie Księgi Kompetencji. 2. Wdrożenie założeń programu sukcesji we wszystkich działach obsługowych. [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. Miernik: Stworzenie struktury organizacyjnej wraz z kluczowymi wskaźnikami efektywności dla każdego działu (KPI). [2024] a) wdrożenie sytemu ocen w oparciu o Księgę kompetencji; b) wypracowanie systemu i struktur komunikacji wewnętrznej w uniwersytecie oraz określenie kierunków strategicznych dla działań PR wewnętrznego.			

	[2025] Zatwierdzona do wdrożenia w kolejnej perspektywie strategicznej przez Senat koncepcja systemowego zarządzania uczelnią trójwydziałową (tzw. mikrogrupą), zarówno w obszarze dydaktycznym jak i administracyjnym.
--	--

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. Trwający od ponad dwóch lat konflikt zbrojny na Ukrainie skutkuje niemal całkowitym brakiem rekrutacji z tego rynku, a także z Białorusi i Rosji. Tylko niewielka liczba cudzoziemców z tych krajów, mieszkających w Polsce jest przyjmowana na studia. Jest to jednak niewystarczająco w stosunku do założonych celów. Problemy związane z procesem wizowym w ambasadach natomiast, nie pozwalają nam na lepszą konwersję pozyskiwanych co roku kandydatów na studia. Zwiększająca się liczba osób spełniających wymogi rekrutacyjne, nie ma niestety odpowiedniego przełożenia na liczbę otrzymanych wiz studenckich. Reasumując, wojna oraz proces otrzymywania wiz, to dwa najistotniejsze czynniki blokujące realizację założonych celów w ramach PS *Zagranica*.

[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 – 1000 osób			
Rok	2022	2023	2024	2025
Wartość miernika	584	765	800	1 000
Planowane przychody w tys. zł	2 780,00	5 353,00	4 500,00	4 800,00
Planowane koszty/nakłady	250,50 +	300,00 +	250,00 +	300,00+
<i>(zaplanowane przez UWSB Merito + wielkości finansowane w ramach działań grupowych)</i>	122,4	325,2	58,7	26,0
Liczba studentów na ścieżki polskojęzyczne	292	396	320	380
Liczba studentów na ścieżki anglojęzyczne	292	369	480	620

**Kluczowe działania
związane z realizacją
Projektu**

PLANOWANE DZIAŁANIA DO REALIZACJI ORAZ WDROŻENIA MAJĄCE NA
CELU UPRAWDOPODOBNIENIE REALIZACJI MIERNIKA

- Kontynuacja programu Ambasador w latach 2024 -2025
- Uczestnictwo w targach w Egipcie – wiosna 2024
- Wyjazd do Rwandy w ramach „Tour of Africa” – spotkanie w Ambasadzie, organizacja wizyt w szkołach średnich (spotkania z uczniami w około 10 szkołach) – zima 2024
- Uczestnictwo w grupowych wyjazdach w ramach „Study in Poland” oraz NAWA – jesień 2024
- Uruchomienie w mediach społecznościowych w Kazachstanie profilu uniwersytetu – wiosna 2025
- Przygotowanie i wdrożenie dedykowanej zniżki dla kandydatów z Azji Środkowej – rekrutacja zimowa 2024/2025
- Przygotowanie planu kolejnej wizyty w maju 2025 w Etiopii – organizacja wyjazdu związana z uruchomieniem bezpośrednich lotów od września – zima 2024
- Organizacja forum agentów międzynarodowych współpracujących z uczelnią – wiosna 2025
- *Wyjazd do Maroko – uczestnictwo w targach edukacyjnych, spotkanie w Ambasadzie, organizacja wizyt w szkołach średnich (spotkania z uczniami w około 10 szkołach) – wiosna 2025
- Dalszy rozwój grupowej współpracy z pośrednikami w ramach PS Sprzedaż B2B2C Zagranica – efektem pierwszego roku rekrutacji jest przyjęcie 10 cudzoziemców w rekrutacji letniej. Podjęte od początku tego roku działania w ramach **B2B2C Zagranica mające na celu zwiększenie liczby partnerów zagranicznych pozwalają szacować, iż w 2024 powinno być przyjętych z tego kanału około 20-25 osób, a w 2025 liczba ta powinna wzrosnąć do około 40-50 nowych studentów.**
- Organizacja wspólnie z tureckim partnerem grupowym z B2B2C Zagranica, rocznego kursu przygotowawczego z języka angielskiego na UWSB Merito Łódź – absolwenci po jego zakończeniu byłiby przyjęci na kierunki anglojęzyczne oferowane przez uczelnię. **W rekrutacji zimowej 2024/2025 miałyby to być maksymalnie 30 osób (2 grupy), a w rekrutacji letniej 2025/2026 to maksymalnie około 45-50 osób (3 grupy)**
- Utrzymywanie relacji ze szkołami średnimi pozyskanymi podczas wizyty w Etiopii w 2023 roku (organizacja zbiorów materiałów szkolnych, odzieży)
- Uczestnictwo w grupowych wyjazdach targowych w ramach „Study in Poland” oraz NAWA – cały 2025 rok
- Próba nawiązania relacji ze szkołami średnimi na Ukrainie celem organizacji cyklicznych webinarów z uczniami. Głównymi tematami ma być popularyzacja Uniwersytetu WSB Merito w Toruniu na tamtym rynku. – wiosna – lato 2025
- Wykorzystanie międzynarodowej kadry pracowniczej rekrutacji zagranicznej celem efektywniejszych działań na rynkach w ich krajach
- Wdrożenie grupowej procedury weryfikacji znajomości języka angielskiego kandydatów celem poprawy wizerunku w ambasadach.

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 oraz zabezpieczeniem oszacowanej sumy środków własnych w budżecie UWSB Merito w Toruniu podjął działania zmierzające **do stworzenia oferty studiów z komponentem online na trzech wybranych kierunkach studiów – Logistyka (ścieżka licencjacka i inżynierska) , Zarządzanie oraz Marketing i Sprzedaż**, 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: • stworzenie trzech produktów 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 projektu	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 oferta studiów online

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,

	1.1. Logistyka online 1.2. Zarządzanie online 1.3. Marketing i sprzedaż 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 nowych kierunkach online (łącznie liczba osób w WT, WB oraz WL) 2023 r. – 70 (wyłącznie logistyka online) 2024 r. - 200 2025 r. - 450			
	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 Proponowana wartość miernika w postaci wyników ankiety w badaniu satysfakcji uczestnictwa w zajęciach z komponentem streamingu , oczekiwana wartość odpowiedzi na pytania o ogólny poziom satysfakcji: nie mniej niż 4.0 na każdym wydziale przy zwrotności min 500 respondentów .			
	Zadanie 3. / Podprojekt 3. Mierniki:			
	3.1 Liczba wykładowców z certyfikatami 2023 – 90% na poziomie 1. w tym 20% na poziomie 2; 2024- 70% zatrudnionych posiadających certyfikat w tym 50% uprawnionych posiada certyfikat na poziomie 2 2025- 80% zatrudnionych posiada certyfikat w tym 50 % uprawnionych posiada certyfikat 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	10%	50% - logistyka online 30% - hybryda 20% - certyfikacja	50% - logistyka online 30% - hybryda 20% - certyfikacja	50% - logistyka online 30% - hybryda 20% - certyfikacja

kształcenia) oraz w latach 2023-25 (udział % jako wynik realizacji poszczególnych zadań / podprojektów przy założonych wagach)				
Planowane przychody	0,00	1236,00	1312,00	2163,00
Planowane koszty	0,00	924,00	1159,00	1571,00
Planowane nakłady ²			343,52	341,96
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	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: kontentów, manuali, filmów, symulacji VR itp. Zadanie zrealizowane w 2022 r. 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. Po dokonaniu zmian w PS główne zadania w okresie 2023-2025 przyjmą postać: Zadanie 1/Podprojekt 1 Wprowadzenie do oferty Uczelni studiów online licencjackich oraz inżynierskich na kierunku Logistyka w WT, WB oraz WL, 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. Zadanie 2/Podprojekt 2 Wprowadzenie formy hybrydowej (streamingu) do zajęć realizowanych w murach Uczelni w WT, WB oraz WL. 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			

² Uczelnia pozyskała w roku 2024 środki zewnętrzne pozwalające na sfinansowanie istotnej części nakładów związanych z realizacją tego PSu (Zadanie nr 1 – tworzenie konwentów dla kierunku Logistyka online).

4.1.5. Projekt strategiczny – *Rozwój Kadry Naukowej*

Głównym celem projektu strategicznego *Rozwój Kadry Naukowej* jest wzmocnienie pozycji UWSB Merito w Toruniu wśród uczelni niepublicznych w wymiarze akademickim, oraz zapewnienie dostępu do kadry naukowej posiadającej stopień naukowy przynajmniej doktora habilitowanego w długim okresie czasu. Uzasadnieniem podjęcia działań w projekcie jest coraz trudniejsze pozyskiwanie kadry z otoczenia, z uwagi na wzrost kosztów pozyskania (wyższe wynagrodzenia w sektorze publicznym).

[w tys. zł]

Cel	Co najmniej dwa uzyskane stopnie dra habilitowanego lub/i zatwierdzenie Komisji Habilitacyjnych dla dwóch osób. Zaawansowanie dorobku habilitacyjnego co najmniej u dwóch kolejnych osób, pozwalające na złożenie wniosku do Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów w kolejnym roku (2026).			
Miernik	Liczba uzyskanych stopni doktora habilitowanego i/lub liczba habilitantów, dla których zostanie powołana komisja habilitacyjna przez Radę Doskonałości Naukowej.			
Wartość miernika	Do końca 2025 r. co najmniej 5 + 2 osoby uzyskają stopień doktora habilitowanego i/lub pozostałe osoby objęte wsparciem rozwoju naukowego zaawansują postępowanie habilitacyjne.			
Planowane koszty/nakłady	2022 100	2023 100+800	2024 100+800	2025 200+800
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	[2023-25] Realizacja działań w trzech obszarach: 1. Działania o charakterze stricte naukowo-badawczym, wynikające z członkostwa Uczelni w Federacji Naukowej WSB-DSW Merito; 2. Działania wspierające rozwój naukowy nauczycieli akademickich zabiegających o uzyskanie stopnia doktora habilitowanego lub tytułu 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 Merito od roku 2023 r. stosowany będzie system motywacyjny obowiązujący w Federacji. Do liczby N, dla dyscyplin wiodących w Federacji wchodzi/dobierani będą nauczyciele akademicki według kryteriów federacyjnych. Dla osób nie będących członkami liczby N, które rokuje rozwój naukowy i podejmują działania rozwijające swój dorobek naukowy, podejmowane będą działania wspierające w postaci:

- ✓ Dofinansowań udziału w konferencjach naukowych,
- ✓ Finansowanie publikacji artykułów naukowych
- ✓ Finansowanie tłumaczeń/proofreading artykułów

4.1.6. Projekt strategiczny – „OdNowa”

Sytuacja finansowa UWSB Merito w Toruniu jest kluczowym czynnikiem mającym wpływ na możliwości rozwojowe Uczelni, w krótkim jak i długim okresie. Problemy z jakimi obecnie zmagają się nasza organizacja wymagają działań naprawczych w dwóch obszarach: administracyjnym i dydaktycznym. Działania te określamy mianem reformy, która jest bezdyskusyjnym, krótko i średnio okresowym priorytetem dla NKK UWSB Merito w Toruniu. W związku z tym NKK Uczelni uznało za konieczne, aby przeprowadzona reforma miała status projektu strategicznego. Podjęto decyzję o uruchomieniu w trwającym okresie strategicznym 2022-2025 PS „OdNowa”, którego głównym celem jest uzdrowienie sytuacji finansowej Uczelni.

Cel	Uzdrowienie sytuacji finansowej Uczelni poprzez wprowadzoną reformę finansów.
Miernik	Stopień realizacji celu rentownościowego w latach 2024-25
Wartość miernika	Zaktualizowana ścieżka dojścia do celu rentownościowego: 2025 – 1 %
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	Realizacja tych celów finansowych jest ściśle powiązana z dodatkowymi działaniami, których wdrożenie jest kluczowe dla osiągnięcia celu głównego, w tym m.in.: a. optymalizacją procesów administracyjnych i dydaktycznych b. optymalizacją wysokości stawek c. utrzymaniem satysfakcji studentów i słuchaczy, w tym jakością procesu kształcenia.

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.

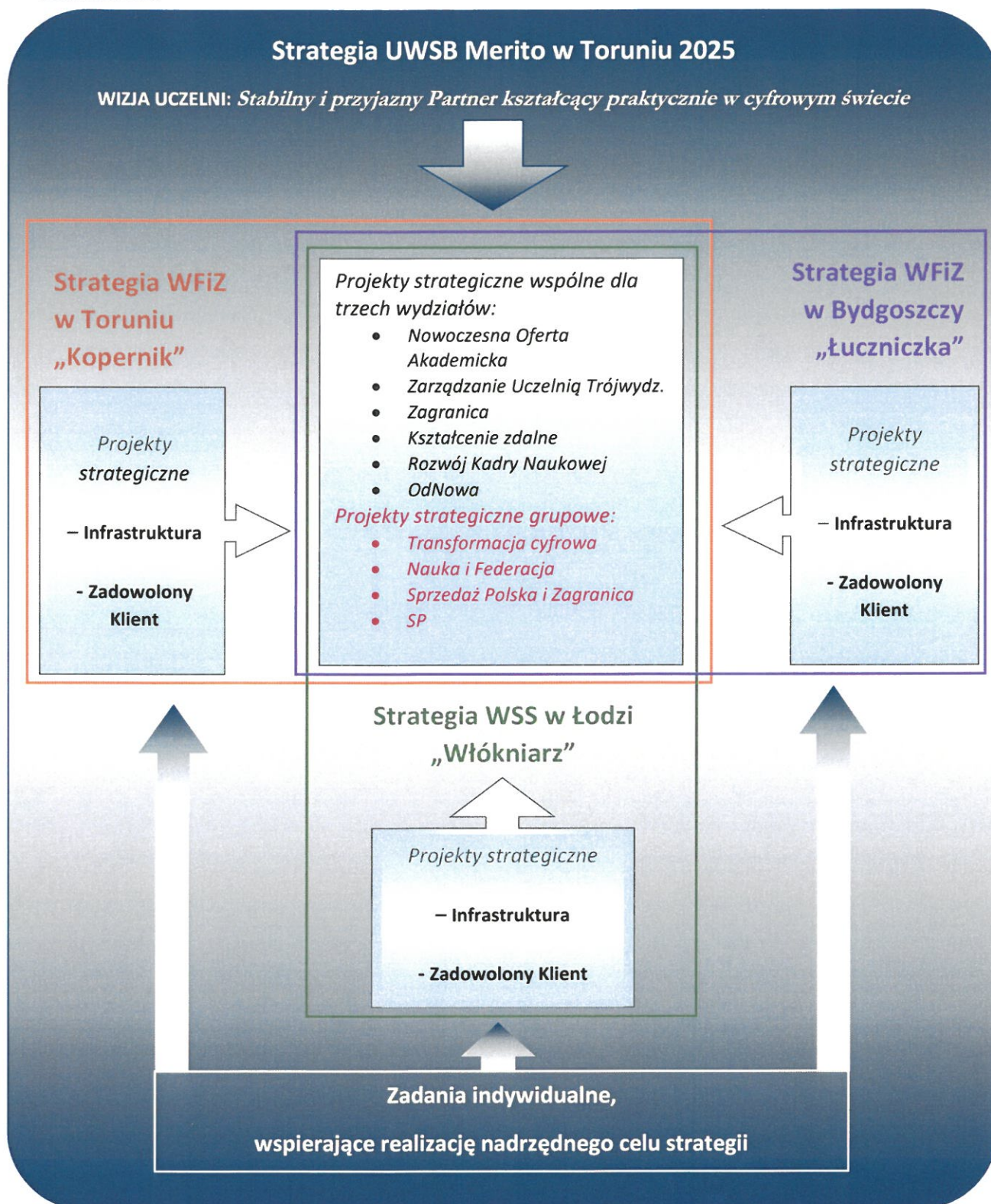
Głównym celem strategii wydziałowych jest osiągnięcie wspólnego celu przychodowego poprzez wdrożenie w życie efektów powstałych w ramach uczelnianych projektów strategicznych oraz wspierających zadań strategicznych realizowanych na poziomie ogólnouczelnianym, jak i stricte wydziałowym. Uczelniany cel 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.



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 bazującą 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, bazującą na wielowymiarowej, długookresowej analizie oraz możliwościach lokalnego rynku.
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	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			
Rok	2022	2023	2024	2025
Planowany poziom BAM OFU – WT w 2022 r.	3,90	4,0	4,0	4,1
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do umocnienia atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez: - 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; 2) podniesienie poziomu obsługi klienta – umocnienie atrybutu <i>przyjazność</i> – poprzez: - 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 Działu Jakości Kształcenia i Organizacji Dydaktyki (DJKiOD) według nowej koncepcji, w tym wdrożenie w organizacji nowej funkcji optymalizacyjnej – analityka ds. planowania; zarządzanie procesem planowania i rozliczania dydaktyki z poziomem 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 uczelnię 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, informację 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.

1.2.2. 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 usługowych, 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.

[w tys. zł]	
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	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

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

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/międzywyziałowe dla osiągnięcia jak najlepszych wyników przy jednoczesnym korzystaniu z efektów synergii – wyeliminowane zostaną różnice w zarządzaniu poszczególnymi etapami procesów, eliminowane będzie postrzeganie korzyści oos jako dodatek 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			
Rok	2022	2023	2024	2025

Planowany poziom OFU – WB w 2022 r. oraz	3,9	4,0	4,0	4,1
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do umocnienia atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez: - 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 uprzątnienia 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; 2) podniesienie poziomu obsługi klienta – umocnienie atrybutu <i>przyjazności</i> – poprzez: - 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 DJKiOD 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 lokalnych i krajowych instytucjach wspierających 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 pozyskania Absolwentów - Ambasadorów WSB, którzy staną się naturalnymi partnerami uczelni z otoczenia społeczno-gospodarczego, wspierać będą uczelnię 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 Luczniczka, 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 => „Włókniarz”



Strategia „Włókniarz” 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. Uczelnia na bieżąco dokonuje rewizji planu marketingowo- sprzedażowego i wypracowuje rekomendacje w obszarach: oferta, sprzedaż, marketing, badania i analizy marketingowe oraz doświadczenia klientów.

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	1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do budowanie na wydziale łódzkim atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez: - 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 uprzątnięcia 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; 2) zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta – budowa atrybutu <i>przyjazności</i> – poprzez: - 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 TBI. - 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 WL” – 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 uzyskuje 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 6.

Tabela 6

[w tys. zł]

opis wydatku (nakładu)/rok występowania	2021	2022	2023	2024	2025
koszty infrastruktury - zakup budynku i prace dostosowawcze	9 214,30	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:	9 273,70	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. W ramach działań CZP uwzględniane są wysokie potrzeby finansowe wydziału, wyrażające się w poszukiwaniu grantów dedykowanych oraz finansowaniu trójwydziałowo rozwoju kierunków. Jednym z efektów jest uzyskanie dofinansowania w ramach projektów zintegrowanych na stworzenie laboratoriów specjalistycznych.

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	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 6-7 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 7

Wybrane projekty strategiczne, zadania indywidualne vs. strategię wydziałową															
Nazwa projektu, zadania:	Kluczowe założenia z perspektywy WFiZ w Toruniu				Kluczowe założenia z perspektywy WFiZ w Bydgoszczy				Kluczowe założenia z perspektywy WSS w Łodzi						
Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową	- wdrożenie na wszystkich Wydziałach efektów działań wypracowanych na poziomie Uczelni w zakresie takich obszarów związanych z tym Psem, jak: optymalizacji procesów i usprawnienia systemu pracy, zasad zarządzania przez cele oraz rozwoju procesu budowania i ciągłego udoskonalania wśród pracowników kluczowych kompetencji dla organizacji.														
Kształcenie Zdalne	- wdrożenie studiów online licencjackich oraz inżynierskich na kierunku Logistyka w WT, WB oraz WŁ z uwzględnieniem standardów jakościowych dla materiałów dydaktycznych; - wprowadzenie formy hybrydowej (streamingu) do zajęć realizowanych w murach Uczelni w WT, WB oraz WŁ; - 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>														
Zagranica	- 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 obsługowych. <i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy Wydziałów określony został w karcie tego PSu). [w tys. zł]</i>														
rok	WT	2022	2023	2024	2025	WB	2022	2023	2024	2025	WŁ	2022	2023	2024	2025
Przychody z tytułu rekrutacji z zagranicy		1 770	2 990	2220	2270		940	1 930	1560	1670		70	420	720	860
Nowoczesna Oferta Akademicka	- 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 doryczczasowego profilu działania.										- 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;				
Uruchomienie nowych kierunków I stop. i II stop.															

rok Przychody z nowej oferty	[w tys. zł]										WŁ	2022-2025 W przypadku WŁ – jako nowej jednostki, wszystkie przychody generowane w tym okresie będą z tej kategorii
	WT	2022 60	2023 629	2024 2 303	2025 4 584	WB	2022 60	2023 599	2024 2 263	2025 4 544		
Rozwój dotychczasowych produktów	Działania realizowane w ramach tego zadania powinny w efekcie dać możliwość utrzymania wysokiej efektywność 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>											
Inne wybrane działania planowane w zakresie zadań indywidualnych	WFiZ w Toruniu, WFiZ w Bydgoszczy					WSS w Łodzi						
	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): - wdrożenie nowego modelu tworzenia i controlingu 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 możliwych rozwiązań w skali lokalnej; - model kształcenia na ścieżkach anglojęzycznych. Współpraca na poziomie ogólnouczelnianym w zakresie rozwoju oferty studiów anglojęzycznych, współpracy z podmiotami zagranicznymi (uczelnie, biznes) oraz pozyskiwania co roku nowych wykładowców zagranicznych.					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): - 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 podyplomowych (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 podyplomowych; - UWSB Merito Łódź marką rozpoznawalną w województwie łódzkim - koncepcja działań wprowadzających markę na rynek i utrzymującą 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						

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

5. Grupowe projekty strategiczne

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 (wraz z Wyższą Szkołą Ekonomii i Informatyki)
- Uniwersytet WSB Merito w Toruniu
- Uniwersytet WSB Merito we Wrocławiu
- Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
- Uniwersytet Civitas w Warszawie

Ponadto Uczelnia jest Uczelnią członkowską Federacji Naukowej WSB-DSW Merito, swoją działalność w zakresie naukowo-badawczym koordynuje w jej ramach i w jej ramach podlegać będzie również 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 „Strategii Grupy Merito na lata 2022-25 z perspektywą 2030” aktualnie prowadzonych jest pięć projektów:

- PS Transformacja Cyfrowa
- PS Sprzedaż Polska i Zagranica
- PS Nauka i Federacja
- PS AI (realizacja od 2024 roku)
- PS Studia Podyplomowe (realizacja od 2024 roku)

Dwa projekty zostały zamknięte:

- PS Rebranding (zakończony w grudniu 2023 - cel projektu strategicznego został osiągnięty)
- PS Zagranica (zamknięty w grudniu 2022, część zadań przeniesiono do PS Sprzedaż Polska i Zagranica oraz działań poza Strategią)

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 w Uniwersytetach WSB Merito od początku roku akademickiego 2025/26 oraz stworzenie i przetestowanie mechanizmów migracyjnych z USOS do SOTS dla Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu w określonym zakresie do grudnia 2025 roku.”

Aktualnie realizowane projekty strategiczne:

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.

Miernikiem do celu PS Transformacja Cyfrowa jest wdrożenie do produkcyjnego użytkowania kluczowych systemów IT: SOTS, Portal 3.0 i Aplikacja Mobilna 3.0 w Uniwersytetach WSB Merito od początku roku akademickiego 2025/26 oraz stworzenie i przetestowanie mechanizmów migracyjnych z USOS do SOTS dla Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu w określonym zakresie do grudnia 2025 roku.

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.

Ponadto w ramach PS realizowane są zadania związane z systemem zarządzania funkcją IT w Grupie Merito, projekt służący poprawie bezpieczeństwa 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 Merito).

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 Sprzedaż Polska i Zagranica

Cel projektu strategicznego:

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

- wzrost konwersji z kandydata polskiego na przyjętego
- wzrost rekrutacji studentów zagranicznych w modelu aktywnej sprzedaży grupowej w kanale B2B2C

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Sprzedaż Polska i Zagranica koncentruje się na czterech obszarach biznesowych:

- B2C Polska – klient indywidualny
- B2C Zagranica – klient indywidualny (cudzoziemiec)
- B2B2C Zagranica – pośrednik lub partner pozyskujący klientów indywidualnych
- Zarządzanie cenami i polityka promocji

Rozwiązania zaproponowane do wdrożenia w PS Sprzedaż Polska i Zagranica w ww. obszarach mają na celu poprawę efektywności w obszarze B2C Polska i B2C Zagranica (strategia kontynuacji

i optymalizacji), dynamiczny rozwój oparty na przebudowaniu nieefektywnego modelu sprzedaży w B2B2C Zagranica oraz profesjonalizację obszaru pricingu (wpływ na skuteczniejsze decyzje cenowe i promocyjne). Działania w PS Sprzedaż zawierają w sobie komponent technologiczny, który jest kluczowy dla dalszego rozwoju. Dzięki przemysłanej digitalizacji sprzedaży będziemy w pełni pokrywać, wspierać, wykorzystywać i mierzyć procesy sprzedażowe, obsługowe i posprzedażowe.

Projekt strategiczny AI

Cel projektu strategicznego:

- Realizacja i wnioski z dwóch projektów wdrożeniowych z zakresu AI (PoC)
- Wypracowanie założeń i rekomendacji strukturalnych, merytorycznych i wdrożeniowych w zakresie AI dla Strategii podmiotów Grupy Merito w latach 2026-30

Krótki opis projektu strategicznego:

PS AI to projekt strategiczny, który dąży do zachowania konkurencyjności w sektorze edukacyjnym oraz zapewnienia wysokich standardów pracy w erze intensywnego rozwoju sztucznej inteligencji. W ramach PS realizowane są działania związane z rozwojem kompetencji pracowników z zakresu AI, wdrażaniem nowych rozwiązań i narzędzi opartych o AI oraz wypracowaniem rekomendacji strukturalnych i merytorycznych na nowy okres strategiczny w kontekście zarządzania i wykorzystywania AI w Grupie.

Projekt strategiczny Studia Podyplomowe

Cel projektu strategicznego (do 2025 roku):

1. Opracowanie koncepcji produktu 3.0
2. Realizacja działań liftingujących produkt w zakresie studiów podyplomowych SP 12 – SP 2.0

Cel projektu strategicznego do (2030 roku):

Zwiększenie udziału w rynku/ zwiększenie przychodów dzięki zbudowaniu produktu 3.0 (redefinicja studiów podyplomowych).

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Studia Podyplomowe składa się z trzech etapów: dwa etapy przypadają na okres strategiczny do 2025 roku, kolejny będzie miał miejsce w horyzoncie 2030. Etap I stanowiła

faza badawczo-analityczna, w której planowe było pozyskanie aktualnego obrazu studiów podyplomowych, potrzeb klienta, oferty konkurencji, a także przygotowanie zestawienia najlepszych praktyk w Grupie Merito. W II etapie organizacja rozpocznie wdrażanie nowych rozwiązań w celu dokonania liftingu studiów podyplomowych oraz przygotowuje się do etapu III, w którym planowana jest ich redefinicja.

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. To również możliwość 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 (zrealizowany)
- 2025 – wdrożenie do produkcyjnego użytkowania kluczowych systemów IT: SOTS, Portal 3.0 i Aplikacja Mobilna 3.0 w Uniwersytetach WSB Merito od początku roku akademickiego 2025/26 oraz stworzenie i przetestowanie mechanizmów migracyjnych z USOS do SOTS dla Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu w określonym zakresie do grudnia 2025 roku
- 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 projekt.

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 8. 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 8

[w tys. zł]

Rachunek Zysków i Strat		2021 Estymacja	2022 Prognoza	2023 Prognoza	2024 Prognoza	2025 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	1

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 9.

Tabela nr 9

[w zł]

Projekt Strategiczny Grupowy	Koszty/nakłady 2022-25
UWSB Merito Toruń	12 525 762
PS Transformacja Cyfrowa	8 563 036
PS Nauka i Federacja	3 622 769
PS Rebranding	293 554
PS Sprzedaż	1 820 745
PS Zagranica	27 362
PS SP	10 490
PS AI	19 167

b) finansowanie działań

Projekty strategiczne o charakterze grupowym finansowane będą z następujących źródeł (tabela nr 10):

- fundusz działań wspólnych (FDW);

- pozyskane środki zewnętrzne;
- budżet własny Uczelni.

Tabela nr 10

[w zł]

Projekt Strategiczny Grupowy	Koszty/nakłady 2022-25
UWSB Merito w Toruniu	12 525 762
Granty	3 803 216
FDW	222 459
Budżet Uczelni	8 155 066
Budżet Uczelni + Merito	343 046
Do ustalenia	1 976

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:

- 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;
- każdy z członków Senatu jest odpowiedzialny przed Senatem, za przypisane mu określone projekty strategiczne (jako **Sponsor**). Senat podejmuje decyzje w zakresie zmian w projektach strategicznych;
- 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;
- Lider projektu odpowiedzialny był za sporządzenie karty projektu strategicznego, najpóźniej do końca II kwartału 2022 r. i przesłanie do Senatu Uczelni celem zatwierdzenia;
- Sponsor i Lider projektu muszą mieć kompetencje merytoryczne i decyzyjne adekwatne do charakteru i celu projektu;
- organizacyjną stronę realizacji strategii, w tym w zakresie organizacji spotkań rewizyjnych, gromadzenia informacji dla Senatu itp., zapewnia Lider strategii;
- 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 LADU 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 11

Projekt Strategiczny	Lider	Sponsor
<i>Nowoczesna Oferta Akademicka</i>	Agnieszka Muzyczyszyn	Anna Kocikowska
<i>Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową Zagranicą</i>	Magdalena Plucińska	Anna Kocikowska
<i>Kształcenie Zdalne</i>	Marcin Ryniec	Agnieszka Muzyczyszyn
<i>Rozwój Kadry Naukowej</i>	Marcin Czyżuk	Izabela Lewandowska
	Paweł Kufel	Monika Chodorek
<i>Plan restrukturyzacji finansowej Uczelni OdNowa</i>		Anna Kocikowska
<i>Strategia WFiZ w Toruniu - „Kopernik”</i>	Agnieszka Muzyczyszyn	Anna Kocikowska
- Infrastruktura WT	Karol Kieper	Agnieszka Muzyczyszyn
- Zadowolony klient WT	Ewa Jankowska	
<i>Strategia WFiZ w Bydgoszczy - „Łuczniczka”</i>		
- Infrastruktura WB	Violetta Bartoszek	Anna Kocikowska
- Zadowolony klient WB	Tomasz Bielicki	Violetta Bartoszek
	Magdalena Kucińska-Głogowska	Violetta Bartoszek
<i>Strategia WSS w Łodzi - „Włóknian”</i>		
- Infrastruktura WŁ	Izabela Lewandowska	Anna Kocikowska
- Zadowolony klient WŁ	Jacek Mielczarek	Izabela Lewandowska
	Andrzej Marjański	Izabela Lewandowska