

Uchwała nr 55/2022
Senatu Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu
z dnia 12 kwietnia 2022 roku
w sprawie Strategii Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu
na lata 2022-2025 z perspektywą do roku 2030

Działając na podstawie § 24 pkt 1 lit. a Statutu Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu, Senat WSB w Toruniu:

§ 1

Zatwierdza Strategię Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu na lata 2022-2025 z perspektywą do roku 2030.

§ 2

Strategia, o której mowa w §1 stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Wyniki głosowania:

za: 6

przeciw: 0

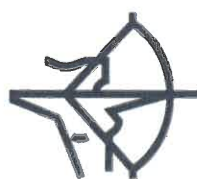
wstrzymał się: 0

REKTOR

prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz

**STRATEGIA
WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ
W TORUNIU**

na lata 2022-2025, z perspektywą do roku 2030



Toruń 2022 r.



Spis treści

1. Wprowadzenie
2. Misja i Wizja
 - 2.1. Misja WSB w Toruniu
 - 2.2. Wizja WSB w Toruniu
3. Wprowadzenie do założeń i celów strategii WSB 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 – *Nowe Obszary Rozwoju Oferty*
 - 4.1.2. PS – *Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową „ZUT”*
 - 4.1.3. PS – *Zagranica*
 - 4.1.4. PS – *Kształcenie Zdalne*
 - 4.1.5. PS – *Nauka*
 - 4.2. Strategie Wydziałowe
 - 4.2.1. Strategia WFiZ w Toruniu => „*Kopernik*”
 - 4.2.2. Strategia WFiZ w Bydgoszczy => „*Łuczniczka*”
 - 4.2.3. Strategia WSS w Łodzi => „*Włókniarz*”
 - 4.2.4. Strategia Wydziałowe vs. projekty strategiczne ogólnouczelniane oraz zadania indywidualne wspierające realizację celu nadrzędnego
5. Grupowe projekty strategiczne
6. Finanse strategii - wybrane informacje
7. Metody zarządzania i wdrażania strategii w WSB w Toruniu
8. Podsumowanie
9. Załączniki

1. Wprowadzenie

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

Strategia WSB w Toruniu w szczególności uwzględnia:

- a) założenia do *Strategii Holdingu TETOS 2025 z wizją do 2030*;
- b) zapisy dokumentu *Strategia Grupy TEB Akademia 2022-25 z perspektywą do 2030*;
- c) sytuację trzech wydziałów toruńskiej WSB: 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(uniwersalna) 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 WSB w Toruniu

Inspirowani rzeczywistością kreujemy ofertę wyprzedzającą czas

WSB w Toruniu w Strategii 2022-2025 przyjęła 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 postrzegало 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.

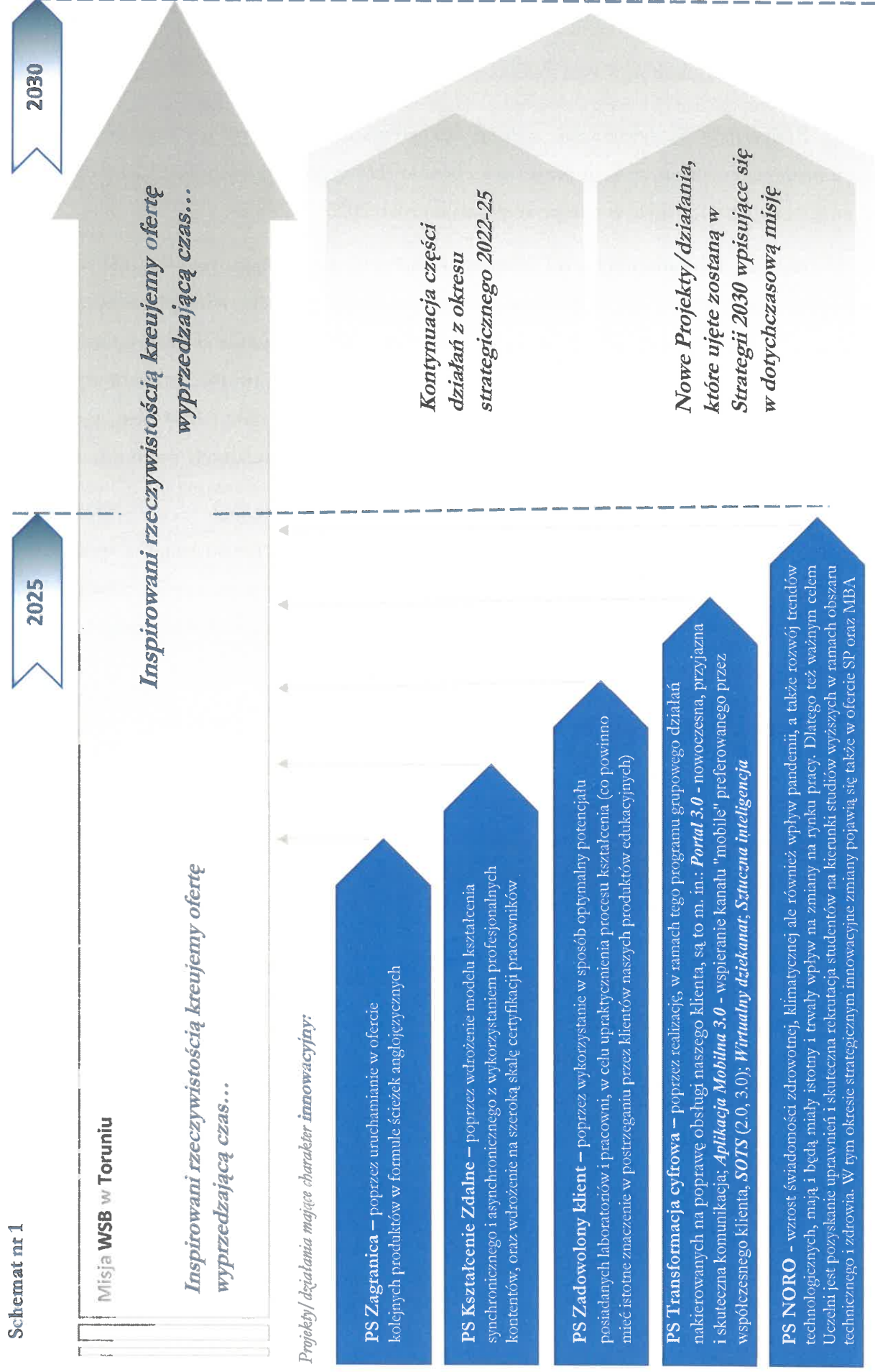
2.2. Wizja WSB w Toruniu

Stabilny i przyjazny Partner kształcący praktycznie w cyfrowym świecie

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

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

Schemat nr 1



3. Wprowadzenie do założeń i celów strategii WSB 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 od kilkunastu dni staje się trwająca na 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 całej WSB w Toruniu.

SZANSE/OKAZJE W OTOCZENIU	ZAGROŻENIA W OTOCZENIU
I. Funkcjonowanie w holdingu TETOS	I. Funkcjonowanie w holdingu TETOS
<ol style="list-style-type: none">1. tworzenie i realizacja strategii marketingowej2. tworzenie i wykorzystywanie narzędzi informatycznych w ramach G1A3. dzielenie się kadrą dydaktyczną na poziomie studiów wyższych i podyplomowych4. wymiana doświadczeń w zakresie prowadzonej działalności, w tym wykorzystane know-how dla nowych obszarów (kierunki związane ze zdrowiem)5. realizacja projektów grupowych6. zwiększenie roli partnerstw z TEB Edukacja (wspólne projekty i wzajemne korzystanie z posiadanych zasobów)	<ol style="list-style-type: none">1. utrata realnych przewag z powodu długiego okresu osiągania efektów projektów grupowych2. niska elastyczność przychodów związana z polityką cenową i nieindeksowanym czesnym
II. Dydaktyka	II. Dydaktyka
<ol style="list-style-type: none">1. wykorzystanie aktualnego trendu uczenia się przez całe życie, również zdalnie2. oczekiwania pracodawców w zakresie kompetencji praktycznych kandydatów do pracy3. rosnąca mobilność międzynarodowa dająca szansę na wzrost liczby studentów z zagranicy4. rosnąca mobilność wewnątrz kraju szansą na pozyskanie studentów z innych regionów5. zwiększenie dostępności kadry dydaktycznej z kraju i zagranicy (K/Z)6. większa elastyczność w doborze formy kształcenia	<ol style="list-style-type: none">1. odpływ studentów za granicę – studia online2. rosnąca mobilność wewnątrz kraju – odpływ studentów do innych Uczelni3. migracja ekonomiczna z regionu4. wzrost oczekiwań klientów w zakresie elastyczności form kształcenia5. wzrost kosztów zatrudnienia pracowników dydaktycznych (presja płacowa, wzrost płacy minimalnej, wzrost kosztów UCP o ZUS)6. niż demograficzny oraz efekt reformy edukacyjnej7. nieprzewidywalność decyzji PKA i MiłiN

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

<ul style="list-style-type: none"> 8. relatywnie wysoki stopień integracji zespołu oraz dobre stosunki międzyludzkie usprawniające współpracę w organizacji 9. silna kadra dydaktyczna w naukach społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> 8. duża rotacja pracowników niższego szczebla 9. zróżnicowana aktywność publikacyjna 10. niewystarczająca identyfikacja i zaangażowanie pracowników dydaktycznych z WSB (pracownicy na ucp) 11. niski współczynnik uczestnictwa kadry dydaktycznej w oferowanych szkoleniach rozwojowych 12. brak miejscowej kadry dydaktycznej na wydziale bydgoskim (szczególnie adiunktów oraz asystentów) 13. brak kadry dydaktycznej w naukach technicznych 14. brak uprawnień akademickich
II. Pozycja na rynku	II. Pozycja na rynku
<ul style="list-style-type: none"> 1. relatywnie wysoka pozycja marki WSB w regionie i kraju (sektor szkolnictwa wyższego) 2. dobre relacje z instytucjami w regionie 3. silna pozycja na rynku edukacyjnym w Kujawsko-Pomorskim 4. siedziby Uczelni w trzech miastach: Toruń, Bydgoszcz i Łódź 	<ul style="list-style-type: none"> 1. niezadawalające nabory na wydziale bydgoskim w relacji do potencjału marki i regionu 2. brak znajomości marki WSB na rynku łódzkim 3. niesatysfakcjonująca pozycja rankingowa (Ranking Perspektywy) 4. niska ocena wydziałów w mediach społecznościowych
III. Produkty	III. Produkty
<ul style="list-style-type: none"> 1. szeroka oferta produktów uwzględniająca realne potrzeby rynku 2. umiejętność szybkiego dostosowywania się i reagowania na potrzeby rynku poprzez kreowanie nowych specjalności w ramach posiadanych kierunków na studiach wyższych i studiach podyplomowych 	<ul style="list-style-type: none"> 1. spadki rekrutacyjne na podstawowej ofercie (finanse i rachunkowość oraz zarządzanie) 2. nieefektywna, zbyt szeroka oferta specjalności w wymiarze biznesowym i od strony satysfakcji klienta 3. wysoki koszt pozyskania studenta/słuchacza (marketing, sprzedaż)
IV. Zasoby majątkowe i sytuacja finansowa	IV. Zasoby majątkowe i sytuacja finansowa
<ul style="list-style-type: none"> 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, I.oG, 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 	<ul style="list-style-type: none"> 1. brak własnych budynków w Toruniu i Bydgoszczy 2. model biznesowy oparty o wymiar przychodowy (negatywnie wpływa na poziom rentowności) 3. starzejąca się i nieatrakcyjna baza lokalowa wydziału toruńskiego i bydgoskiego 4. obniżenie zdolności inwestycyjnych na pojawiające się okazje - jeden z najniższych potencjałów inwestycyjnych w Grupie WSB-DSW 5. niesatysfakcjonujący poziom płynności finansowej – niski udział rezerw pieniężnych 6. wysokie koszty stałe funkcjonowania Uczelni 7. wysoka kosztochłonność procesów (niezadawalający poziom wykorzystania nowoczesnych rozwiązań cyfrowych) 8. czesne rynkowe na niskim poziomie
V. Pozostałe	V. Pozostałe
stabilny pracodawca, dbający o rozwój pracowników	malejąca atrakcyjność finansowa jako pracodawcy

Podsumowanie analizy - główne wyzwania

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

a) uatrakcyjnienie procesu kształcenia poprzez dalsze, systemowe wprowadzanie nowych technologii do procesu kształcenia (kontenty e-learningowe, AR, VR, podcasty, gry, case studies, itp.), z zachowaniem przyjętych w WSB 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 WSB, 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.

3.2. Główne cele strategiczne

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

Jednocześnie WSB 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

Uczelnia przyjęła 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** - zostanie określony przy rewizji strategii GTA pod koniec 2022 r.

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

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

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

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

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

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

Jednocześnie należy podkreślić w tym miejscu, że osoby zaangażowane w realizację poszczególnych zadań indywidualnych (*liderzy*) wskazane zostaną po zatwierdzeniu strategii. W tym czasie opracowane zostaną także **szczegółowe karty zadań indywidualnych** wspierających realizację strategii, w tym przede wszystkim jej nadrzędnego celu.

Zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, strategia WSB 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 WSB w Toruniu.

Kluczowe projekty strategiczne opisane zostały poniżej w treści niniejszego dokumentu.

4. Projekty strategiczne

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

Strategia WSB w Toruniu 2025

Cel - Przychody 67 mln

Projekty strategiczne wspólne dla trzech wydziałów:

- Nowe Obszary Rozwoju Oferty
- Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową
- Zagranica
- Kształcenie Zdalne
- Nauka

Projekty strategiczne grupowe:

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

Cel – WSS Łódź

(uruchomienie i budowa silnej pozycji rynkowej jednostki)

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

- Infrastruktura WŁ
- Zadowolony Klient WŁ

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

- Infrastruktura WT
- Zadowolony Klient WT

Strategia WT „Łączniczka”, w tym wydziałowe projekty strategiczne:

- Infrastruktura WB
- Zadowolony Klient WB

Zadania indywidualne, wspierające realizację celów strategii:

- Uruchomienie nowych kierunków I st. i II st. (nie ujętych w PS NORO)
- Rozwój dotychczasowych produktów
- Pozyskiwanie środków zewnętrznych
- Efektywność finansowa

4.1. Ogólnouczelniane projekty strategiczne

4.1.1. Projekt strategiczny – *Nowe Obszary Rozwoju Oferty*

Zmiany społeczne, w tym: wzrost świadomości zdrowotnej, klimatycznej ale również wpływ pandemii, a także rozwój trendów technologicznych, w opinii Uczelni powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w realizowanej do roku 2025 strategii WSB w Toruniu, która chce odpowiadać oraz (w nawiązaniu do naszej misji) wyprzedzać potrzeby płynące z otoczenia społeczno-gospodarczego.

Rozwój trendów technologicznych oparty m. in. o zaawansowane technologie, w tym robotyzację, algorytmizację oraz analizę danych jest i będzie głównym czynnikiem, który w ciągu najbliższych lat spowoduje istotne i trwałe zmiany na rynku pracy.

Dlatego też głównym celem tego projektu jest pozyskanie uprawnień i skuteczna rekrutacja studentów na kierunki studiów wyższych spoza profilu biznes, w ramach obszaru przede wszystkim: zdrowia, obszaru technicznego. Jest to działanie zmierzające do realizacji celu głównego strategii, poprzez wykorzystanie potencjału rekrutacyjnego, związanego z tymi obszarami, będąc jednocześnie fundamentem do rozwoju działalności Szkoły również poza rok 2025.

W ramach przygotowań strategii zostały przeprowadzone wstępne analizy rynku edukacyjnego oraz perspektyw rekrutacyjnych w obszarze zdrowia, zarówno w województwie kujawsko-pomorskim jak i łódzkim. Natomiast na etapie realizacji projektu przygotowana zostanie także analiza pogłębiona w ww. obszarach, uwzględniająca m. in.: niezbędne zasoby kadrowe i materialne potrzebne do realizacji tych kierunków. Ważnym elementem jest wykorzystanie posiadanych w tym zakresie doświadczeń grupowych pozostałych Uczelni (przede wszystkim z obszaru zdrowia), jak również pozyskanych w minionych latach zasobów w formie laboratoriów zakupionych dzięki środkom unijnym, które stanowią ważny wkład w rozwój przede wszystkim kierunków technicznych. Podobnie jak dotychczas, WSB w Toruniu planuje skutecznie pozyskiwać środki zewnętrzne na wsparcie realizacji powyższych zamierzeń.

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

[w tys. zł]

Cel projektu	Zwiększenie przychodów Uczelni, w wyniku rekrutacji studentów na kierunki z nowych obszarów			
Miernik projektu	Wielkość przychodu osiągnięta przez Uczelnię w wyniku wdrożenia kierunków z nowych obszarów (zdrowia + techniczny)			
Rok	2022	2023	2024	2025
Wartość miernika	120,00	996,00	3 312,00	6 456,00
Planowane koszty/nakłady	XXX	652,00	768,00	547,00
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) Opracowanie koncepcji, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie propozycji kierunków z określonych obszarów, z uwzględnieniem m. in. potencjału kadrowego na naszych rynkach; - opracowanie efektywnego modelu biznesowego wdrożenia kierunków z przyjętych obszarów; <p>2) Przygotowanie wniosków o uprawnienia dla określonych w pkt.1 kierunków studiów I i II stopnia, w podziale na poszczególne jednostki Uczelni z uwzględnieniem potencjału poszczególnych rynków;</p> <p>3) Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju produktów;</p> <p>4) Skuteczna rekrutacja oraz osiągnięcie założonego poziomu przychodów przypisanych do projektu – jako poziom minimum;</p> <p>Dodatkowo:</p> <p>5) Rozwój oferty SP o nowe kierunki z ww. obszarów;</p> <p>6) Opracowanie koncepcji rozwoju oferty studiów MBA z obszaru zdrowia.</p>			

4.1.2. Projekt strategiczny – Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową „ZUT”

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

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

WSB w Toruniu chce rozwinąć proces zarządzania kompetencjami pracowników oraz opracować Księgę Kompetencji. zamierzamy stworzyć warunki stabilnego zatrudnienia rewidując założenia polityki wynagradzania.

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

[w tys. zł]				
Cel	Podniesienie efektywności finansowej Uczelni poprzez optymalizację struktury zarządczej, a także implementację zasad zarządzania przez cele na wszystkich szczeblach administracji.			
Miernik	Udział procentowy poszczególnych zadań związanych z realizacją PS Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową w latach 2022-25			
Wartość miernika	Udział procentowy poszczególnych komponentów $\sum 100\%$: 1)25% 2)25% 3)25 % 4)25%			
Wartość miernika Planowane koszty/nakłady	2022	2023	2024	2025
	36	70	50	50
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu <i>(ze względu na miernik całego PSu, w tej części ujęto informacje na temat poszczególnych działań, których realizacja będzie przekładada się na miernik tego projektu)</i>	[2022] I. Modyfikacja i optymalizacja struktury organizacyjnej w zakresie zarządzania WSB TBŁ Miernik: 1.Przygotowanie i wdrożenie 01.10.2022 r. regulaminu organizacyjnego WSB TBŁ 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] Wdrożenie dla pracowników kadry administracyjnej na stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych zasad zarządzania przez cele w oparciu o kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Miernik: Opracowanie i wdrożenie zasad zarządzania przez cele w powiązaniu z KPI.			
	[2025]			

	Opracowanie i wdrożenie założeń polityki wynagradzania kadry administracyjnej w oparciu o Księgę Kompetencji oraz przyjęte ścieżki kariery. Miernik: Wdrożenie zasad polityki wynagradzania.
--	--

4.1.3. Projekt strategiczny – *Zagranica*

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

[w tys. zł]				
Cel projektu	Zwiększenie przychodów Uczelni, w wyniku rekrutacji studentów z zagranicy			
Miernik projektu	Liczba studentów studiujących w WSB Toruń – na trzech wydziałach, na dzień 01.XII.2025 roku – 1600 osób			
Rok	2022	2023	2024	2025
Wartość miernika	584	765	1 200	1 600
Planowane przychody	2 780,00	5 353,00	6 570,00	7 490,00
Planowane koszty/nakłady	250,50 +	300,00 +	333,75 +	343,50 +
<i>(zaplanowane przez WSB + wielkości finansowane w ramach działań grupowych)</i>	122,4	325,2	325,2	325,2
Liczba studentów na ścieżki polskojęzyczne	292	396	598	770
Liczba studentów na ścieżki anglojęzyczne	292	369	602	830
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	1) Dalszy rozwój i wdrażanie Programu „Ambasador”; 2) Kontynuacja organizacji oraz dalszy rozwój działania – „Forum Agentów Międzynarodowych”, którego głównym celem jest rozszerzanie			

współpracy z międzynarodowymi agencjami edukacyjnymi pozyskującymi kandydatów na studia;

3) Opracowanie i wdrożenie koncepcji działania - „*Tour of Africa*”, którego celem jest wzmocnienie realizowanego procesu budowy afrykańskiego rynku kandydatów na studia oferowane przez WSB w Toruniu;

4) Regularne uczestnictwo w międzynarodowych targach edukacyjnych – w celu poszukiwania kolejnych kandydatów i partnerów z Azji centralnej i wschodniej oraz z Ukrainy i Białorusi¹;

5) Realizacja działań mających na celu bezpośrednią rekrutację kandydatów na studia z rynku ukraińskiego, w tym podjęcie ostatecznej decyzji o pozyskaniu reprezentanta naszej Uczelni dedykowanego/przypisanego do tego rynku;

6) Opracowanie koncepcji promocji Uczelni w lokalnych mediach społecznościowych (Afryce, Azji centralnej i wschodniej oraz na Ukrainie i Białorusi);

7) Organizacja „*Welcome Week*” dla nowych studentów – spotkania i kursy integracyjno-adaptacyjne;

8) Przygotowanie oraz wdrożenie Programu "*Study-Buddy*" – wspierającego proces adaptacji i integracji studentów zagranicznych;

9) Przygotowanie oraz wdrożenie „*Study and Work*” – programu pomagającego studentom zagranicznym w znalezieniu zatrudnienia, w tym stworzenia własnych firm;

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

¹ Punkty od 4 do 6 w prezentowanej formie stanowią w tym zakresie pierwotną propozycję ze strony WSB w Toruniu, niemniej mając aktualną od kilkunastu dni sytuację zewnętrzną – wojna na Ukrainie, nasz plan w tym zakresie będzie modyfikowany w relacji do posiadanych informacji, oceny realności realizacji poszczególnych działań oraz potencjalnych możliwych do osiągnięcia efektów.

projekcie strategicznym WSB w Toruniu kładzie szczególny nacisk na technologizację dydaktyki i digitalizację procesu kształcenia poprzez wdrożenie przede wszystkim wariantu hybrydowego². Obok założeń o charakterze jakościowym związanych z tym projektem uczelnianym, kluczowym celem jest optymalizacja kosztów procesu dydaktycznego.

Jednocześnie w przypadku pozyskania w przyjętej perspektywie strategicznej zewnętrznych źródeł finansowania - WSB w Toruniu podejmie działania zmierzające do stworzenia oferty studiów online, 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	Zwiększenie udziału nowoczesnych technologii w procesie kształcenia i w ten sposób zwiększanie efektywności procesu dydaktycznego			
Miernik projektu	Realizacja procesu kształcenia według przyjętego modelu, w tym zajęć w formie e-learningu przede wszystkim asynchronicznego, z zachowaniem przyjętych w Uczelni standardów jakościowych dla stosowanych materiałów dydaktycznych.			
Rok:	2022	2023	2024	2025
Wartość miernika, (udział % komponentu asynchronicznego w ścieżkach kształcenia)	10%	15%	20%	25%
Planowane koszty/nakłady³	100,00	200,00	200,00	200,00
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: contentów, manuali, filmów, symulacji VR itp. 2) Weryfikacja przyjętych na etapie przyjmowania strategii założeń, w tym potencjalnych oszczędności, potwierdzona/doprecyzowana po szczegółowej analizie ścieżek kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów ⁴ .			

² 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) 50% zajęć realizowane w formule kontaktowej (dotyczy głównie ćwiczeń i laboratoriów);

b) 50% zajęć realizowane w formule zdalnej (wykłady, seminaria, języki obce oraz wybrane ćwiczenia), z tym że:

- zajęcia realizowane w wariantie asynchronicznym powinny w roku 2025 stanowić średnio nie mniej niż 25% ogólnej liczby zajęć (bez uwzględnienia praktyk zawodowych);

- precyzyjna liczba godzin planowanych do realizacji w formule zdalnej, przede wszystkim asynchronicznej będzie szczegółowo określona w ramach przeprowadzonej analizy na poziomie konkretnego kierunku studiów.

³ Uczelnia będzie poszukiwała środków zewnętrznych do finansowania planowanych nakładów związanych z realizacją tego PSu.

⁴ Wielkość szacowanych oszczędności, zostanie ostatecznie zweryfikowana (potwierdzona/doprecyzowana) po szczegółowej analizie ścieżek kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów.

- 3) Opracowanie i wdrożenie kolejnych materiałów asynchronicznych, zgodnie z przyjętym przez WSB standardem jakościowym, z uwzględnieniem ścieżki realizacji, w celu osiągnięcia założonych efektów projektu strategicznego.
- 4) Dalszy rozwój i wdrożenie szkoleń wspierających proces wytwarzania materiałów oraz realizacji procesu dydaktycznego, w tym wdrożenie certyfikacji kompetencji dydaktyków WSB w Toruniu.
- 5) Monitoring realizacji wdrożonych rozwiązań – zarówno w zakresie przyjętych wymogów jakościowych – w tym standardów metodycznych i szkolenie w zakresie metodyki kształcenia zdalnego, jak również w zakresie szacowanych efektów finansowych.

4.1.5. Projekt strategiczny – Nauka

Głównym celem programu strategicznego Nauka jest wzmocnienie pozycji WSB w Toruniu wśród uczelni niepublicznych w wymiarze akademickim, w tym podniesienie prestiżu naszej Szkoły poprzez uzyskanie w ewaluacji w 2022 r. kategorii naukowej B+, w co najmniej jednej z rozwijanych przez Uczelnię dyscyplin naukowych (EKONOMIA i FINANSE i PSYCHOLOGIA) – co w efekcie umożliwi uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora, doktora habilitowanego oraz członkostwo w Federacji Naukowej WSB-DSW.

Program Nauka jest kontynuacją projektu Doktorat w Strategii 2017-20. Ze względu na wydłużenie okresu parametryzacji do końca 2021 r., zgodnie z ustaleniami z ostatniej rewizji Strategii 2017- 2020 - okres rozliczenia PS Doktorat oraz celu jakościowego WSB w Toruniu przesunięty został do 30 czerwca 2022 r. Projekt ten był realizowany od strony operacyjnej - do końca roku 2021 w ramach Planu Strategicznego na 2021.

Wyniki oceny parametrycznej naszej Uczelni będą znane najwcześniej w połowie roku, dlatego też przygotowując się do nowego okresu strategicznego Uczelnia założyła dwa warianty działań w ramach programu Nauka w Strategii 2022-25:

- a) **Wariant I** - uzyskanie przez WSB w Toruniu w czerwcu 2022 kategorii naukowej B+ w jednej z dyscyplin naukowych PSYCHOLOGIA i/lub EKONOMIA i FINANSE. Po uzyskaniu uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora, doktora habilitowanego - przystąpienie do Federacji Naukowej WSB-DSW. Ten wariant na moment sporządzania niniejszej strategii, **jest podstawowym wariantem** jaki Uczelnia w tym zakresie chce realizować. Projekt w tym ujęciu, po wejściu toruńskiej WSB do Federacji Naukowej na prawach członka, zostanie zamknięty na rzecz projektu grupowego – *Nauka i Federacja*;

b) Wariant II - w przypadku negatywnego wyniku ewaluacji naukowej, WSB w Toruniu wdroży uczelniany PS Nauka w ramach strategii na lata 2022 – 2025, którego celem będzie uzyskanie uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora, w oparciu o spełnienie kryteriów do nadawania takich uprawnień, jakie będą obowiązywały w odniesieniu do okresu 2022 – 2025. (Uzyskanie kategorii B+, lub – jeżeli zmianie uległyby obecne zapisy ustawowe – spełnienie nowych warunków). Dyscypliną, w zakresie której prowadzona będzie wówczas działalność naukowo-badawcza, jaką zamierzamy poddać procesowi ewaluacji w roku 2025, będzie **Ekonomia i Finanse**.

W przypadku realizacji **wariantu I**, w WSB w Toruniu stosowany będzie system motywacyjny obowiązujący w Federacji Naukowej WSB-DSW. Do liczby N, dla dyscyplin wiodących w Federacji wejdą/dobierani będą nauczyciele akademicki według kryteriów federacyjnych.

W przypadku realizacji **wariantu II**, członkowie zespołu nauczycieli akademickich zaliczonych do liczby N dyscypliny Ekonomia i Finanse, zatrudnieni będą (podobnie jak obecnie) na etatach badawczo-dydaktycznych i motywowani według zasad stosowanych dotychczas (finansowanie procedur publikacyjnych, udziału w konferencjach, niższe pensum dydaktyczne). Prawdopodobne koszty związane z tym wariantem wyniosą minimum 100 tys. PLN średniorocznie.

Niezależnie od tego, na który wariant uzyskania uprawnień doktorskich ostatecznie pozwoli wynik obecnej ewaluacji, w WSB w Toruniu podejmowane będą – w zakresie szeroko rozumianej nauki – działania wspierające rozwój i „odmłodzenie” kadry, zwłaszcza „samodzielnych” pracowników nauki. Pragniemy, aby na koniec okresu strategicznego 2022 – 2025, do tzw. minimum kadrowego dla każdego kierunku studiów (liczonego według kryteriów PKA) móc wykazać co najmniej 3 profesorów lub doktorów habilitowanych reprezentujących dyscypliny wiodące dla danych kierunków. W przypadku uzyskania przez WSB w Toruniu pełnego członkostwa w Federacji Naukowej WSB-DSW, działania w tym zakresie będą uwzględniały federacyjne zasady zatrudniania na etatach badawczo-dydaktycznych i motywowania osób zaliczanych do liczby N w dyscyplinach wiodących w Federacji oraz „własne”, uczelniane zasady motywacji osób na takich etatach nie zatrudnionych (zwłaszcza finansowanie publikacji i efektywnego udziału w konferencjach naukowych), ale rokujących relatywnie szybkie uzyskanie wyższych stopni naukowych.

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.

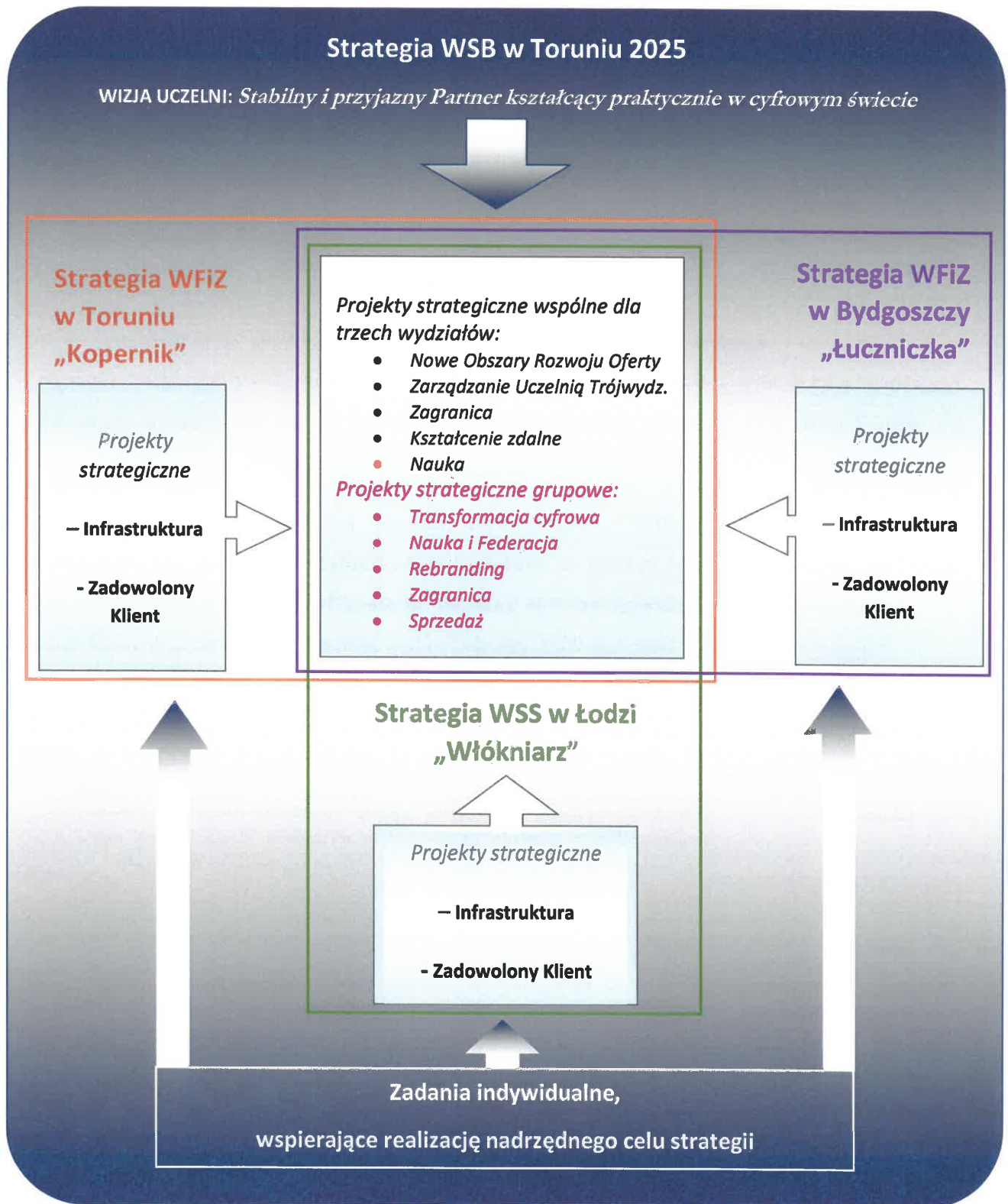
Identyfikacja kluczowych wyzwań, przed którymi stoi nasza organizacja, dokonana z perspektywy trzech jednostek/wydziałów, wykazała dwie zasadnicze kwestie:

- 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 WSB w Toruniu, w odniesieniu do planowanych do realizacji projektów strategicznych, z uwzględnieniem aspektu wydziałowego.

Schemat nr 3





4.2.1. Strategia WFiZ w Toruniu => „Kopernik”

Zgodnie z opisanymi wcześniej założeniami, główny cel strategii jest to 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 *stricto* związanymi z wydziałem toruńskim, są projekty – „*Infrastruktura*” oraz „*Zadowolony klient*”. Dlatego też szczegółowe opisy związane z tymi projektami, w tym: cel, miernik ujęto w tej części opracowania.

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

[w tys. zł]

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

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

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

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

[w tys. zł]

Cel projektu	Umocnienie lokalnej pozycji wydział w Toruniu, poprzez podniesienie poziomu satysfakcji studentów i słuchaczy funkcjonujących na tym wydziale.			
Miernik projektu	Wartość BAM (OFU) dla WT.			
Rok	2022	2023	2024	2025
Planowany poziom OFU – WT	3,9	4,0	4,0	4,1
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do umocnienia atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nawiązanie współpracy z partnerami o charakterze strategicznym. Jednocześnie ugruntowanie dotychczasowych relacji z biznesem i instytucjami publicznymi, w tym poprzez realizację wspólnych projektów; - wykorzystanie w sposób optymalny potencjału posiadanych laboratoriów i pracowni do upraktycznienia procesu kształcenia; - wdrożenie na szeroką skalę procesu certyfikacji kompetencji pracowników dydaktycznych, w celu standaryzacji procesu kształcenia w następujących wymiarach – w zakresie umiejętności łączenia teorii z praktyką oraz metodyki i technologii nauczania; <p>2) podniesienie poziomu obsługi klienta – umocnienie atrybutu <i>przyjazność</i> – poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poprawę jakości procesu obsługi dziekanatowej, biura karier – podnoszenie kompetencji obsługowych u pracowników z tych działów; - powołanie Centrum wsparcia studenta, którego zadaniem będzie analiza przyczyn rezygnacji, przeniesienie ciężaru kontaktu na uczelnię, identyfikowanie punktów zapalnych i reagowanie poprzez wspólne opracowywanie możliwych rozwiązań, włączenie Pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych do działań na rzecz społeczności studenckiej, zapewnienie przestrzeni dla otwartej dyskusji, poprawę obsługi w zakresie pomocy materialnej oraz współpraca z aktywnymi i szczególnie utalentowanymi studentami; ustalenie w perspektywie strategicznej mierzalnych i weryfikowalnych celów dla pracowników działu wraz z systemem oceny i motywacji; - wdrożenie nowego procesu planowania – uruchomienie Centrum Organizacji i Rozliczeń Dydaktyki (CORD) według nowej koncepcji, w tym wdrożenie w organizacji nowej funkcji optymalizacyjnej – analityka ds. planowania; zarządzanie procesem planowania i rozliczania dydaktyki z poziomu działu międzywydziałowego, co pozwoli na pełniejszą synchronizację realizacji zajęć i lepszy poziom obsługi; - dalszy rozwój koncepcji Welcome Centre (WeCe) w procesie obsługi studenta zagranicznego, wypracowanie optymalnych standardów procesów obsługowych; nawiązanie współpracy w lokalnymi i krajowymi instytucjami wspierającymi proces adaptacji studentów z zagranicy; określenie zakresów odpowiedzialności i współpracy z pozostałymi działami obsługowymi; 			

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

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

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

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

4.2.2. Strategia WFiZ w Bydgoszczy => „*Łuczniczka*”



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

W ramach realizacji strategii wydziałowej (**PS Łuczniczka**) najważniejsze cele związane są z budowaniem pozycji konkurencyjnej, tworzeniem oferty będącej odpowiedzią na potrzeby rynku, podnoszeniem rozpoznawalności Wydziału na rynku lokalnym. Realizację celów strategicznych wspierać będą cele operacyjne związane z rekonstrukcją działów 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	<ol style="list-style-type: none"> 1) analiza wymagań w zakresie wielkości zasobów lokalowych, pozwalającej na efektywną realizację procesu dydaktycznego, uwzględniając rozwój ofertowy przy jednoczesnym rozwoju rozwiązań cyfrowych; 2) nawiązanie współpracy z lokalnymi firmami pośredniczącymi, aktywne poszukiwanie lokalizacji oraz alternatywnych rozwiązań; 3) podnoszenie efektywności realizacji zajęć z wykorzystaniem dostępnych metod kształcenia na odległość, pozwalające na obniżenie kosztów najmów zewnętrznych i wypracowywanie rezerw finansowych uprawdopodobniających osiągnięcie celów w perspektywie finansowej; 4) stworzenie projektu prezentującego przeanalizowane, optymalne i możliwe do wdrożenia rozwiązanie, zakładające rezygnację z dotychczasowego modelu <p><i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy tego projektu wydziałowego, w tym szczegółowy harmonogram, zostanie określony w karcie PSu).</i></p>

b) PS „Zadowolony klient WB” – projekt realizowany we wszystkich wydziałach uczelni, dla wydziału bydgoskiego ukierunkowany na poprawę aktualnych parametrów, szczególnie w obszarach o niskim poziomie oceny zarówno wśród klientów wewnętrznych jak i w wymiarze rynkowym. Na podstawie dostępnych wyników BAM oraz diagnozy problematycznych aspektów związanych z obsługą studenta i procesu dydaktycznego, wdrożone zostaną 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 będą 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 będzie 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 z punktu widzenia wydziału, nacisk położony zostanie na wspólne wypracowywanie rozwiązań przy jednoczesnej dbałości o spójność i efektywność.

Cel projektu	Odbudowanie i umocnienie lokalnej pozycji Wydziału w Bydgoszczy, poprzez podniesienie poziomu satysfakcji studentów i słuchaczy funkcjonujących na Wydziale w Bydgoszczy.			
Miernik projektu	1) Wartość BAM (OFU) dla WB.			
Rok	2022	2023	2024	2025
Planowany poziom OFU - WB	3,9	4,0	4,0	4,1
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do umocnienia atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nawiązanie współpracy z partnerami o charakterze strategicznym. Jednocześnie ugruntowanie dotychczasowych relacji z biznesem i instytucjami publicznymi, w tym poprzez realizację wspólnych projektów; - wykorzystanie w sposób optymalny potencjału posiadanych laboratoriów i pracowni do uprządkowania procesu kształcenia; - wdrożenie na szeroką skalę procesu certyfikacji kompetencji pracowników dydaktycznych, w celu standaryzacji procesu kształcenia w następujących wymiarach – w zakresie umiejętności łączenia teorii z praktyką oraz metodyki i technologii nauczania; <p>2) podniesienie poziomu obsługi klienta – umocnienie atrybutu <i>przyjazność</i> – poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poprawę jakości procesu obsługi dziekanatowej, biura karier – podnoszenie kompetencji obsługowych u pracowników z tych działów; - powołanie Centrum wsparcia studenta, którego zadaniem będzie analiza przyczyn rezygnacji, przeniesienie ciężaru kontaktu na uczelnię, identyfikowanie punktów zapalnych i reagowanie poprzez wspólne opracowywanie możliwych rozwiązań, włączenie Pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych do działań na rzecz społeczności studenckiej, zapewnienie przestrzeni dla otwartej dyskusji, poprawę obsługi w zakresie pomocy materialnej oraz współpraca z aktywnymi i szczególnie utalentowanymi studentami; ustalenie w perspektywie strategicznej mierzalnym i weryfikowalnym celów dla pracowników działu wraz z systemem oceny i motywacji; - wdrożenie nowego procesu planowania – uruchomienie CORD według nowej koncepcji, w tym wdrożenie w organizacji nowej funkcji optymalizacyjnej – analityka ds. planowania; zarządzanie procesem planowania i rozliczania dydaktyki z poziomu działu międzywydziałowego, co pozwoli na pełniejszą synchronizację realizacji zajęć i lepszy poziom obsługi; - dalszy rozwój koncepcji Welcome Centre (WeCe) w procesie obsługi studenta zagranicznego, wypracowanie optymalnych standardów procesów obsługowych; nawiązanie współpracy w lokalnymi i krajowymi instytucjami wspierającymi proces adaptacji studentów z zagranicy; określenie zakresów odpowiedzialności i współpracy z pozostałymi działami obsługowymi; - aktywizacja starostów, samorządu studenckiego oraz menedżerów kierunków w celu wypracowania ścieżek szybkiego reagowania i księgi dobrych praktyk; budowanie świadomości współodpowiedzialności za prawidłową realizację procesu; - usprawnienie procesów w obszarze obsługi klienta, w tym poprzez ich uproszczenie, automatyzację oraz skrócenie obiegu dokumentacji z wykorzystaniem dostępnych rozwiązań lokalnych (aplikacje mobilne, programy wspierające, systemy komunikacji automatycznej), jak również poprzez aktywne współtworzenie rozwiązań na poziomie pracy w ramach zespołów SOTS; - realizacja zadania „Absolwent - Ambasadorem WSB”, w ramach którego Uczelnia planuje podjęcie działań zmierzających do pozyskania Absolwentów - Ambasadorów WSB, którzy staną się naturalnymi partnerami uczelni z 			

otoczenia społeczno-gospodarczego, wspierać będą uczelnie w promowaniu marki i oferty oraz sami będą jej stałymi odbiorcami.

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

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

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



4.2.3. Strategia WSS w Łodzi => „Włókniarz”

Strategia „Włókniarz” jest odpowiedzią Uczelni w zakresie kluczowego aspektu strategicznego związanego z rozwojem terytorialnym WSB 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 TEB AKADEMIA realizując cele na studiach I stopnia, w 2024 WSB 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 WSB 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 będzie podstawą do korekty w planowanych działaniach patrząc na to jak na wejście nowej uczelni zareagowali klienci oraz konkurencja.

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

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

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

- a) PS „*Zadowolony klient WL*” – mocno wierzymy, że układając procesy obsługowe na nowym wydziale, korzystając z dobrych praktyk wypracowanych w Grupie WSB, 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 – WT	XXX	4,25	4,25	4,30
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<p>1) efektywne wdrożenie działań, zmierzających do budowanie na wydziale łódzkim atrybutu <i>praktyczności</i>, poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nawiązanie współpracy z partnerami o charakterze strategicznym, nawiązanie relacji z biznesem i instytucjami publicznymi, w tym poprzez realizację wspólnych projektów; - zapewnienie laboratoriów i pracowni do upracticznienia procesu kształcenia; - wdrożenie procesu certyfikacji kompetencji pracowników dydaktycznych, w celu standaryzacji procesu kształcenia w następujących wymiarach – w zakresie umiejętności łączenia teorii z praktyką oraz metodyki i technologii nauczania; <p>2) zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta – budowa atrybutu <i>przyjazność</i> – poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wypracowanie i wdrożenie wyróżniającego standardu procesu obsługi dziekanatowej – tzw. Centrum Spraw Studenta, działu studiów podyplomowych, biura karier – rekrutacja pracowników o oczekiwanych kompetencjach obsługowych; od pierwszych dni pracy zapewnienie dostępności działów obsługowych przez 7 dni w tygodniu; korzystanie z najlepszych praktyk w grupie WSB - 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 mierzalnym i weryfikowalnych celów dla pracowników działu wraz z systemem oceny i motywacji; - realizacja efektywnego procesu planowania – wypracowanie modelu współpracy międzywydziałowej TBŁ 			

- 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 szczególnie harmonogram, zostanie określony w karzie PSu).

b) PS “Infrastruktura WE” – 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 planuje zakończyć prace remontowo - budowlane w dwóch zakupionych budynkach – budynek dydaktyczny oraz budynek rektoratowy. Dzięki uzyskanemu wsparciu wewnątrz grupy, który znacząco wspiera budżet, który uczelnia uzyskała w ramach środków kredytowych, realizowany zakres inwestycji obejmuje obie nieruchomości. Prace w obu budynkach dotyczą niezbędnego zakresu m.in. zapewnienia bezpieczeństwa ppoż., czy odświeżenia elewacji. Natomiast w budynku dydaktycznym obejmują zakres m.in. remontu łazienek czy odmalowania pomieszczeń na wszystkich kondygnacjach. W przypadku budynku rektoratowego realizowane prace obejmą 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 zostaną niezbędne prace remontowo-budowlane opisane już w strategii wydziału oraz uzupełnione zostanie niezbędne wyposażenie w zakresie sal dydaktycznych, jak też pomieszczeń administracyjnych. Z punktu widzenia okresu ponoszenia nakładów oraz ich przeznaczenia można dokonać niniejszego podziału ujętego w tabeli nr 5.

Tabela nr 5

[w tys. zł]

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

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

Cel projektu	Sprawną realizacją prac remontowo-budowlanych oraz utrzymanie obiektów w standardzie atrakcyjnym dla studenta + komercjalizacja powierzchni
Miernik projektu	Ukończenie remontu w terminie umowy oraz przygotowanie i realizacja koncepcji zawartych w punktach 2-6.
Kluczowe działania związane z realizacją Projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizacja remontu zgodnie z harmonogramem rzeczowo-finansowym. 2) Nawiązanie lokalnych partnerstw w zakresie np. brandowanej strefy studenta; dedykowanych sal czy laboratoriów 3) Podnajem części gastronomicznej 4) Komercjalizacja powierzchni w zakresie najmów w ciągu tygodnia 5) Rozpatrzenie w perspektywie strategicznej najmów zewnętrznych weekendowych

- 6) Zabezpieczenie zaplecza parkingowego we współpracy z okolicznymi sąsiadami.

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

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

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

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

Tabela nr 6

Wybrane projekty strategiczne, zadania indywidualne vs. strategie wydziałowe															
Nazwa projektu, zadanie:	Kluczowe założenia z perspektywy WFiZ w Toruniu					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.					- wdrożenie modelu kształcenia hybrydowego wypracowanego w ramach tego projektu strategicznego, z uwzględnieniem standardów jakościowych dla materiałów dydaktycznych; - 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 zostanie w karcie tego PSu);</i>								
Kształcenie Zdalne	- wdrożenie działań określonych w tym projekcie, które przede wszystkim pozwolą zrealizować cel przychodowy Wydziału w tym obszarze; - wzmacnianie znaczenia Welcome Centre (WeCe) w procesie obsługi studenta zagranicznego, optymalne wprowadzenie do standardowych procesów obsługi.					- wdrożenie działań określonych do realizacji, z perspektywy Wydziałów określony zostanie w karcie tego PSu).									
Zagranica	[w tys. zł]					[w tys. zł]									
rok	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025			
Przychody z tytułu rekrutacji z zagranicy	WT	1 770	2 990	3 230	3 540	WB	940	1 930	2 290	2 610	WŁ	70	420	1 050	1 340
Nowe Obszary Rozwoju Oferty	- 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;														
Uruchomienie nowych kierunków I stop. i II stop.	- rozwój oferty Wydziału w zakresie studiów wyższych poza profilem biznes, przede wszystkim w ramach obszaru zdrowie i w obszarze technicznym; - rozwój oferty jednostki w zakresie studiów wyższych I i II stopnia z dotychczasowego profilu działania.														
[w tys. zł]															
- z perspektywy WSS Łódź realizacja zarówno tego PSu oraz zadania dotyczącego uruchamiania nowych kierunków, zostały ujęte wspólnie, ze względu na cel przychodowy jaki przypisany jest do tych inicjatyw; jednakże mając na uwadze fakt, że nie wiemy w jakim stopniu rynek łódzki pozytywnie zareaguje na ofertę na rok 2022 dopuszczamy elastyczne zarządzanie wprowadzaniem oferty na wydziale łódzkim zarówno w zakresie kierunków jak i timingu ich wprowadzania; - rozwój oferty Wydziału w zakresie studiów wyższych poza profilem biznes, przede wszystkim w ramach obszaru zdrowie i w obszarze technicznym;															

rok Przychody z nowej oferty	WT	2022	2023	2024	2025	WB	2022	2023	2024	2025	WL	2022-2025
		60	629	2 303	4 584		60	599	2 263	4 544	W przypadku WL – jako nowej jednostki, wszystkie przychody generowane w tym okresie będą z tej kategorii	
Rozwój dotychczasowych produktów	<p>Działania realizowane w ramach tego zadania powinny w efekcie dać możliwość utrzymania wysokiej efektywności dotychczasowych produktów (kierunków studiów wyższych, SP i MBA). <i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy poszczególnych jednostek określony zostanie w kartach zadań).</i></p>											
Inne wybrane działania planowane w zakresie zadań indywidualnych	<p>WFIZ w Toruniu, WFIZ w Bydgoszczy</p> <p>Kluczowym elementem w tej części będzie realizacja kolejnych działań (poza wyżej wymienionymi) poprawiających/wspierających efektywność biznesową Wydziałów (w tym wykorzystując efektów synergii: przychodowych, kosztowych, sprzedażowych):</p> <ul style="list-style-type: none"> - wdrożenie nowego modelu tworzenia i 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 możliwości rozwiązań w skali lokalnej; - model kształcenia na ścieżkach anglojęzycznych. <p>Współpraca na poziomie ogólnouczelnianym w zakresie rozwoju oferty studiów anglojęzycznych, współpracy z podmiotami zagranicznymi (uczelnie, biznes) oraz pozyskiwania co roku nowych wykładowców zagranicznych. <i>(szczegółowy zakres działań przewidzianych do realizacji, z perspektywy poszczególnych jednostek określony zostanie w kartach zadań).</i></p>											
	<p>WSS w Łodzi</p> <p>Aby skutecznie realizować założone cele wydział łódzki od początku powinien budować silne wyróżniki rynkowe. Możliwe to będzie poprzez realizację działań indywidualnych i czerpanie doświadczeń z zadań realizowanych na wydziale toruńskim oraz bydgoskim, a w niektórych obszarach tworzenie własnych doświadczeń zupełnie od podstaw (w tym wykorzystując efektów synergii: przychodowych, kosztowych, sprzedażowych):</p> <ul style="list-style-type: none"> - silny zespół administracyjny - działania integrujące i rozwijające zespół w drodze od specjalisty do lidera; włączenie kadry łódzkiej w planu szkoleń ogólnouczelnianych; -zbudowanie potencjału kadrowego w zakresie kadry dydaktycznej – jej potencjał będzie stanowił wyróżnik uczelni łódzkiej, ale również będzie mógł zasilić wydziały TB - koncepcja zaangażowania studentów i wykładowców do dzielenia się pozytywnymi doświadczeniami wyrażonymi w ocenach w Google; - partnerstwa biznesowe – opracowanie i wdrożenie koncepcji obszarów współpracy z biznesem i otoczeniem pod katem 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; - WSB 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 WSB; - 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 zagranicznymi (uczelnie, biznes) oraz pozyskiwania co roku nowych wykładowców zagranicznych. 											

5. Grupowe projekty strategiczne

Pozostałe strategiczne działania podejmowane przez Uczelnię, związane będą z realizacją projektów grupowych TEB Akademia, do których należą poniżej ujęte w tabeli PS. W zestawieniu przedstawiono także podstawowe cele do zrealizowania w latach 2022-25, w ramach poszczególnych projektów grupowych.

Jednocześnie należy podkreślić w tym miejscu, że osoby zaangażowane w realizację poszczególnych projektów grupowych z poziomu WSB w Toruniu (*jako sponsorzy/liderzy/członkowie zespołów projektowych*) wskazane zostaną w 2022 r.

Strategia Grupy TEB Akademia

WSB w Toruniu funkcjonuje w ramach Grupy TEB Akademia (GTA), którą tworzą:

- Dolnośląska Szkoła Wyższa we Wrocławiu
- Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
- Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
- Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu
- Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie
- Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Ponadto uczelnia jest uczelnią stowarzyszoną Federacji Naukowej WSB-DSW i swoją działalność w zakresie naukowo-badawczym koordynuje w jej ramach.

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 GTA.

W ramach dokumentu „Strategia Grupy TEB Akademia na lata 2022-25 z perspektywą 2030” (Strategia GTA 2025) zdefiniowano pięć grupowych projektów strategicznych. Cel główny projektu grupowego stanowiący jednocześnie jeden z celów strategicznych Naczelnej Kadry Kierowniczej uczelni określony zostanie najpóźniej w ramach rewizji strategii, która zostanie przeprowadzona w ostatnim kwartale roku 2022. Proponowanym celem jest cel powiązany z osiągnięciem przez uczelnię Grupy statusu uniwersyteckiego. Jako alternatywne cele brane są pod

uwagę cel związany z PS Zagranica (pod warunkiem kontynuacji projektu strategicznego w latach 2023-25) oraz cel związany z transformacją cyfrową.

Projekt strategiczny Transformacja Cyfrowa

Cel projektu strategicznego:

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

Krótki opis projektu strategicznego:

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

- System Obsługi Toku Studiów
- Portal 3.0.
- Aplikacja mobilna
- Platforma kształcenia zdalnego Moodle
- Pakiet Microsoft 365

Najważniejszym kamieniem milowym PS Transformacja Cyfrowa jest wdrożenie od roku akademickiego 2023/24 nowego Systemu Obsługi Toku Studiów oraz Portalu 3.0.

Ponadto w ramach PS realizowane będą działania związane z systemem zarządzania funkcją IT w GTA, projektami poprawiającymi bezpieczeństwo IT oraz działania w zakresie R&D, których celem jest określenie nowych – zwiększających konkurencyjność obszarów wykorzystania systemów IT i które mogą w wyniku podejmowanych w toku rewizji strategicznych decyzji rozszerzyć zakres PS Transformacja Cyfrowa.

Projekt strategiczny Nauka i Federacja

Cel projektu strategicznego:

Osiągnięcie uprawnień uniwersyteckich na poziomie Federacji. Cel zostanie zweryfikowany po ogłoszeniu wyników ewaluacji w 2022 r.

Krótki opis projektu strategicznego:

W roku 2022 będzie miała miejsce ewaluacja działalności jednostek naukowych, której podlegać będzie Federacja Naukowa WSB-DSW oraz odrębnie Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu. W roku 2022 działania strategiczne skoncentrowane są na dokończeniu czynności administracyjnych związanych z ewaluacją 2017-2021, wypracowaniu modelu finansowania Federacji oraz działaniach związanych z systemem zarządzania i wsparcia działalności naukowej (wydawnictwo, czasopisma naukowe, Centrum Badań i Komerccjalizacji). Działalność naukowo-badawcza prowadzona będzie z założeniem zmierzania w perspektywie średniookresowej do uzyskania statusu uniwersyteckiego tj. uzyskania kategorii B+ w co najmniej 6 dyscyplinach w ramach Federacji. Wyniki ewaluacji w 2022 posłużą do wyznaczenia dalszych celów strategicznych – utrzymanie statusu akademickiego vs. zmierzanie do osiągnięcia statusu uniwersyteckiego.

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

Projekt strategiczny Rebranding

Cel projektu strategicznego:

Wsparcie długookresowej polityki rozwoju GTA poprzez wypracowanie i wdrożenie modelu rebrandingu dla wszystkich podmiotów GTA. Wypracowanie marki wspólnej dla wszystkich podmiotów w GTA wesprze rozwój ofertowy (wdrożenie oferty uniwersalnej), rozwój terytorialny (włączanie do sieci nowych podmiotów), stworzy unikatową przewagę rynkową (własna, odróżniająca marka) oraz ograniczy ryzyko sporów prawnych z uczelniami stosującymi obecnie skrót WSB.

Krótki opis projektu strategicznego:

W ramach projektu wypracowany zostanie nowy spójny system brandingowy dla wszystkich podmiotów GTA obejmujący także możliwość prezentowania oferty dydaktycznej w ramach wyspecjalizowanych submarek powiązanych z dziedzinami kształcenia. Wdrożenie nowych nazw uczelni, logotypów oraz spójnego systemu identyfikacji wizualnej planowane jest na rok 2024 lub 2025.

Projekt strategiczny Zagranica

Cel projektu strategicznego:

Celem realizowanego w roku 2022 projektu strategicznego jest wypracowanie decyzji co do celu i zakresu prowadzenia przez uczelnie we współpracy z TEBA wspólnego grupowego projektu strategicznego.

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Zagranica w 2022 roku realizowany będzie w formie programu, składającego się z trzech projektów. W ramach obszaru Rekrutacja zostanie wypracowana koncepcja i model, w tym cele oraz biznesplan rekrutacji grupowej. Zakłada się przygotowanie wariantów scenariuszowych potencjalnej realizacji projektu w latach 2023-25. W obszarze Ekspansja wypracowana zostanie koncepcja i model, w tym cele oraz założenia do biznesplanu i założenia potencjalnej inwestycji GTA. W ramach obszaru Budowania systemowych rozwiązań wspierających umiędzynarodowienie przygotowane zostaną rekomendacje potencjalnych rozwiązań o charakterze systemowym, wspierających z poziomu Grupy umiędzynarodowienie szkół wyższych GTA.

Decyzja o kontynuacji PS Zagranica zostanie podjęta w rewizji Strategii GTA 2025 pod koniec roku 2022.

Projekt strategiczny Sprzedaż

Cel projektu strategicznego:

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

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

Krótki opis projektu strategicznego:

Projekt strategiczny Sprzedaż koncentruje się na czterech obszarach biznesowych:

- B2C Polska – klient indywidualny
- B2B Polska – klient biznesowy i instytucjonalny
- B2C Zagranica – klient indywidualny (cudzoziemiec)
- B2B2C Zagranica – pośrednik lub partner pozyskujący klientów indywidualnych

Rozwiązania zaproponowane do wdrożenia w PS Sprzedaż skupiają się na poprawie efektywności w obszarze B2C Polska i B2C Zagranica oraz na przebudowaniu nieefektywnego modelu sprzedaży w obszarze B2B Polska i B2B2C Zagranica. Każdy z wyżej wymienionych obszarów zawiera w sobie komponent technologiczny, który jest kluczowy dla dalszego rozwoju. Dzięki przemyślanej digitalizacji sprzedaży będziemy w pełni pokrywać, wspierać, wykorzystywać i mierzyć procesy sprzedażowe, obsługowe i posprzedażowe.

Strategia GTA 2025 podlegać będzie corocznym rewizjom strategicznym ukierunkowanym nie tylko na ocenę osiąganych efektów, ale przede wszystkim na ocenę adekwatności realizowanych projektów do aktualnych wyzwań rynkowych i organizacyjnych, oraz możliwości podejmowania nowych inicjatyw strategicznych z uwzględnieniem warunków otoczenia, zawartości i realizacji strategii poszczególnych podmiotów oraz możliwości finansowych organizacji.

Kluczowe kamienie milowe Strategii GTA 2025:

- 2022 – rewizja strategiczna i podjęcie decyzji dotyczących:
 - głównego celu grupowego określonego w Strategii GTA 2025;
 - decyzji i trybu pracy w obszarze Status uniwersytecki (kategoria Uniwersytet);
 - dalszej realizacji PS Zagranica;
 - sensowności uruchomienia grupowego projektu strategicznego Kształcenie Zdalne bazującego na zamierzeniach i projektach strategicznych określonych w strategiach uczelni;
 - ewentualnej realizacji PS Atrybuty Marki 2.0.
 - ewentualnego przywrócenia działań kosztowych w PS Sprzedaż w obszarze B2C Zagranica i B2B2C Zagranica
- 2023 – wdrożenie systemu SOTS i Portalu 3.0. (na rok akademicki 2023/24)
- 2024 lub 2025 – wdrożenie Rebrandingu

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

6. Finanse strategii - wybrane informacje

a) budżet (koszty/nakłady)

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

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

Tabela nr 7

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

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

Tabela nr 8

		[w zł]
Projekt Strategiczny Grupowy		Koszty/nakłady 2022-25
WSB Toruń		11 545 949
PS Transformacja Cyfrowa		6 744 760
PS Zagranica		1 201 052
PS Nauka i Federacja		1 248 505

PS Rebranding	132 970
PS Sprzedaż	2 218 662

b) finansowanie działań

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

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

Tabela nr 9 [w zł]

Projekt Strategiczny Grupowy	Koszty/nakłady 2022-25
WSB w Toruniu	11 545 949
Granty	2 962 245
FDW	225 172
Budżet Uczelni	8 041 039
Budżet Uczelni + TEBA	317 493

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

7. Metody zarządzania i wdrażania strategii w WSB w Toruniu

Po uchwaleniu Strategii WSB w Toruniu na lata 2022-2025 zostanie przyjęty następujący tryb pracy:

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

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

8. Podsumowanie

Tak skonstruowana strategia WSB 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 Wyższej Szkole Bankowej w Toruniu*. W doborze metodologii realizacji Strategii będziemy się również opierać na dobrych praktykach płynących z własnych doświadczeń oraz *zasad funkcjonowania ŁADU PROJEKTOWEGO w Grupie TEB Akademia 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 WSB w Toruniu jest gotowa 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.

Załącznik nr 1 - Projekty strategiczne Uczelni – Sponsorzy i Liderzy

Tabela nr 10

Projekt Strategiczny	Lider	Sponsor
<i>Nowe Obszary Rozwoju Oferty</i>	Łukasz Reszczyński	Agnieszka Kasprzyk
<i>Zarządzanie Uczelnią Trójwydziałową</i>	Joanna Szala	Anna Kocikowska
<i>Zagranica</i>	Marcin Ryniec	Jacek Wójcik
<i>Kształcenie Zdalne</i>	Mirosław Zientarski	Jacek Wójcik
<i>Nauka</i>	Marcin Błazejowski	Marek Jacek Stankiewicz
<i>Strategia WFiZ w Toruniu - „Kopernik”</i>	Jacek Wójcik	Anna Kocikowska
- <i>Infrastruktura WT</i>	Tomasz Hłosta	Jacek Wójcik
- <i>Zadowolony klient WT</i>	Dagna Wleklińska	Jacek Wójcik
<i>Strategia WFiZ w Bydgoszczy - „Łuczniczka”</i>	Violetta Bartoszek	Anna Kocikowska
- <i>Infrastruktura WB</i>	Tomasz Bielicki	Violetta Bartoszek
- <i>Zadowolony klient WB</i>	Katarzyna Kachel	Violetta Bartoszek
<i>Strategia WSS w Łodzi - „Włókniarz”</i>	Izabela Lewandowska	Anna Kocikowska
- <i>Infrastruktura WŁ</i>	Mariusz Szałabski	Izabela Lewandowska
- <i>Zadowolony klient WŁ</i>	Dziekan WŁ	Izabela Lewandowska

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