

Uchwała nr 170/2023
Senatu Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu
z dnia 29 maja 2023 roku

w sprawie uchwalenia rewizji Strategii Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu na lata 2022-2025 z perspektywą do 2030.

Działając na podstawie § 22 pkt. 1 lit. a) statutu Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu, wpisanego do ewidencji uczelni niepublicznych pod liczbą porządkową „118”, po uzyskaniu zgody Założyciela, Senat Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW:

§ 1

Uchwała rewizję Strategii Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW we Wrocławiu na lata 2022-2025 z perspektywą do 2030.

§ 2

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

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Wyniki głosowania:

Za: 6

Przeciw: 0

Wstrzymujących się: 0

Przewodniczący Senatu

dr hab. Sławomir Krzychała, prof. Uniwersytetu DSW

**STRATEGIA
UNIWERSYTETU DOLNOŚLĄSKIEGO DSW
NA LATA 2022-2025
Z PERSPEKTYWĄ DO 2030**

Rewizja nr 1 z dnia 31.03.2023

Spis treści

I. WPROWADZENIE

1.1. Informacja o Uniwersytecie Dolnośląskim DSW	3
1.2. Uniwersytet Dolnośląski DSW w Grupie Merito	4
1.3. Uniwersytet Dolnośląski w Federacji Naukowej WSB-DSW	5

II. KIERUNEK STRATEGICZNY

2.1. Strategia Grupy Merito	8
2.2. Misja, wizja i wartości Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW	12
2.3. Cele strategiczne Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW	14

III. ANALIZA SWOT

3.1. Analiza SWOT Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW	14
3.2. Podsumowanie analizy SWOT	15

IV. STRATEGIA UNIWERSYTETU DOLNOŚLĄSKIEGO DSW

4.1. Drogi i projekty strategiczne Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW	16
4.2. Budżet strategii Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW	25
4.3. Zarządzanie strategią	26

I. WPROWADZENIE

W wyniku bardzo wysokich ocen ewaluacji jakości działalności naukowej Uczelni Grupy Merito przeprowadzanej przez Ministerstwo Edukacji i Nauki za lata 2017-2021, wchodzące w jej skład jednostki przeszły proces zmiany kategorii nazewniczej na uniwersytety.

Z dniem 3 kwietnia 2023 r. Dolnośląska Szkoła Wyższa zmieniła nazwę na Uniwersytet Dolnośląski DSW, a Wyższe Szkoły Bankowe na Uniwersytet WSB Merito. Nowe nazwy używane są w całym dokumencie. Grupa Merito z kolei zmieni nazwę na Grupę Merito.

1.1. INFORMACJA O UNIWERSYTECIE DOLNOŚLĄSKIM DSW

Uniwersytet Dolnośląski DSW (wcześniej Dolnośląska Szkoła Wyższa) jest wpisany do Ewidencji uczelni niepublicznych Ministra Edukacji i Nauki pod numerem 118. Uniwersytet DSW konsekwentnie promuje nowatorskie podejście do uczenia się i nauczania oraz buduje swoją eksperckość na poziomie krajowym i międzynarodowym stale podnosząc efektywność kształcenia, badań naukowych i działalności publikacyjnej. Uniwersytet DSW równolegle aktywnie działa na rzecz społeczności lokalnej i regionu Dolnego Śląska, w szczególności przez doskonalenie obecnych i tworzenie nowych programów edukacyjnych, projekty badawczo-rozwojowe i współpracę z instytucjami oświatowymi, kultury oraz organizacjami społecznymi i pracodawcami.

Uniwersytet DSW prowadzi studia licencjackie, inżynierskie, magisterskie oraz jednolite studia magisterskie w języku polskim, angielskim i czeskim, studia podyplomowe i kursy. Partycypuje w Programie ERASMUS + dla studentów z uniwersytetów europejskich oraz organizuje szkoły letnie we współpracy z uczelniami amerykańskimi dla międzynarodowej grupy uczestników. Uniwersytet DSW podpisał deklarację ministra ds. szkolnictwa wyższego o Społecznej Odpowiedzialności Uczelni i jest członkiem Magna Charta Universitatum. Uniwersytet DSW (wcześniej Dolnośląska Szkoła Wyższa) od lat w rankingach Perspektyw zajmuje pierwsze miejsce w kategorii najlepszych uczelni magisterskich na Dolnym Śląsku i jeden z najważniejszych ośrodków akademickich w Polsce.

DSW w liczbach



blisko **8 000** studentów w roku 2022



kadra akademicka liczy **115** osób na etacie oraz 400 wykładowców zleceniobiorców

ponad **35 000** absolwentów studiów wyższych i podyplomowych



85 pracowników administracji

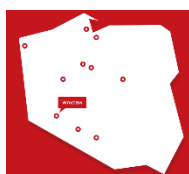


1.2. UNIwersYTET DOLNOŚLĄSKI DSW W GRUPIE MERITO

Od roku 2018 Uniwersytet Dolnośląski DSW wchodzi w skład Grupy Merito. Łącznie we wszystkich uczelniach grupy kształci się ponad 100 000 studentów i słuchaczy, na ponad 100 kierunkach studiów. Założyciel Uniwersytetu Dolnośląskiego, Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia (Pro Universitate), to profesjonalny partner w rozwoju uczelni. Koordynuje działalność wszystkich uczelni w Grupie Merito, wspierając funkcje zarządcze w obszarach m.in. zarządzania marką, sprzedaży, bezpieczeństwa cyfrowego i IT, prowadzi badania rynku szkolnictwa wyższego oraz sprawuje nadzór finansowy nad podmiotami grupy. Korzyści wynikające z przynależności do Grupy Merito to przede wszystkim: dostrzeżenie perspektywy rynkowej i biznesowej, możliwość budowania sieci kontaktów przez pracowników grupy oraz transferu doświadczenia i wiedzy, m.in. w zakresie zarządzania, sprzedaży i marketingu, rozwój w zakresie kształcenia i technologizacji procesów. Strategia DSW jest zgodna ze Strategią Grupy Merito do roku 2025 i uwzględnia ramy działania i rozwoju w niej nakreślone.

Grupa Merito w liczbach

22,4%
udziałów w rynku
uczelni niepublicznych
w Polsce w 2020



30 lat
na rynku szkolnictwa wyższego

1.3. UNIWERSYTET DOLNOŚLĄSKI DSW W FEDERACJI NAUKOWEJ WSB-DSW

Uniwersytet Dolnośląski należy do Federacji Naukowej WSB-DSW. Jest to pierwsza w Polsce federacja naukowa, powołana na mocy Ustawy 2.0 – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku. To jednostka naukowa skupiająca pięć niepublicznych uniwersytetów. Jej celem jest synergia potencjału naukowego jednostek uczestniczących, a współpraca pracowników naukowych i działania Federacji prowadzą do wytworzenia nowej jakości w zakresie prowadzenia badań naukowych i zarządzania ich rezultatami.

Jednostki uczestniczące:

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

Jednostką stowarzyszoną jest Uczelnia WSB Merito w Warszawie.

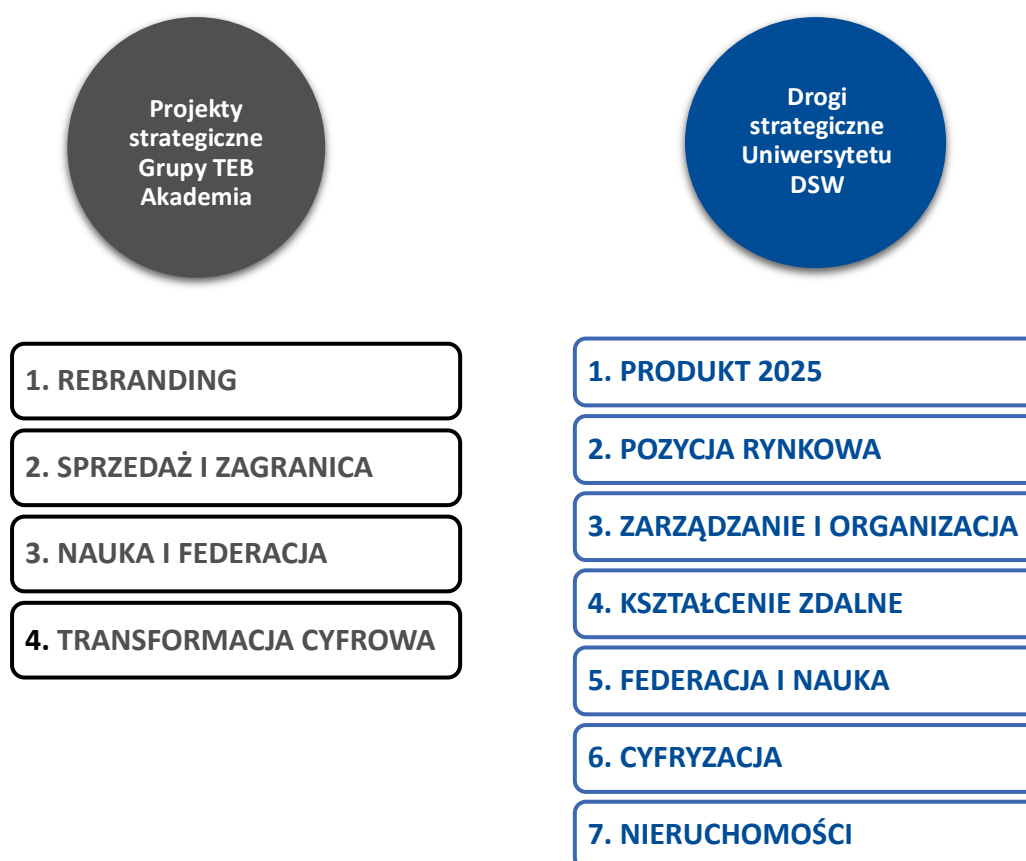
Uczelnie tworzące grupę posiadają uprawnienia akademickie w dyscyplinach: ekonomia i finanse, pedagogika, nauki o zarządzaniu i jakości, nauki o komunikacji społecznej i mediach, językoznawstwo, nauki o kulturze fizycznej i nauki o bezpieczeństwie.

Siedzibą Federacji Naukowej WSB-DSW jest Gdańsk. Do zadań Federacji należą: koordynowanie działalności naukowej, komercjalizacja wyników badań naukowych oraz know-how związanego z tymi wynikami, prowadzenie działalności wydawniczej, a także współpraca z podmiotami z otoczenia społeczno-gospodarczego.

Uniwersytet Dolnośląski DSW ściśle współpracuje z Federacją, dzieląc swój dorobek akademicki w dyscyplinach *pedagogika* i *nauki o komunikacji społecznej i mediach*, a także doświadczenia z funkcjonowania Szkoły Doktorskiej, Wydawnictwa Naukowego i Biura Projektów, wspierających rozwój nauki.

II. KIERUNEK STRATEGICZNY

Strategia Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW została wypracowana z zachowaniem zasad modelu biznesowego PUMA (praktyczność, uniwersalność, masowość, akademickość). Na realizację strategii na lata 2022-2025 składają się kolejno projekty własne, realizujące cele strategiczne Uniwersytetu DSW oraz grupowe projekty strategiczne, które wypracowane zostały wspólnie przez podmioty w ramach prac Grupy Merito.



Strategia Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW w okresie strategicznym 2022-2025 skupia się na rozwoju i doskonaleniu produktów w ofercie edukacyjnej. Projekty pierwszych dwóch dróg strategicznych będą koncentrowały się na realizacji głównych celów strategicznych – zwiększeniu przychodów z podstawowej działalności Uniwersytetu DSW, rentowności,

wzroście liczby studentów i słuchaczy oraz uzyskaniu jak najwyższej oceny funkcjonowania Uczelni przez interesariuszy (kandydatów, studentów, pracowników). Pozostałe drogi strategiczne i ich projekty będą wspierać realizację celów strategicznych. Projekt dotyczący działań w zakresie HR przyczyni się do zwiększenia satysfakcji z pracy w Uniwersytecie DSW zarówno pracowników etatowych, jak i pracowników świadczących usługi edukacyjne na zlecenie oraz wpłynie na polepszenie jakości wykonywanych obowiązków. Projekt dotyczący rozwoju kształcenia zdalnego uelastyczni ofertę produktową i dopasuje ją do oczekiwań klientów i rynku oraz zoptymalizuje kosztochłonność produktów edukacyjnych. Prowadzenie działalności naukowej wzmocni jakość dydaktyki i działalność Federacji oraz jednostek ją tworzących do utrzymania statusu uniwersytetu. Cyfryzacja w obu wymiarach – grupowym i uczelnianym usprawni i zoptymalizuje czasowo zarządzanie i obsługę interesariuszy. Polityka gospodarowania nieruchomościami jest istotna, zwłaszcza w kontekście rosnącej liczby studentów i ich oczekiwań dot. infrastruktury (strefy studenta, szybkie łącza internetowe, dobrze wyposażone sale dydaktyczne).

Realizacja strategii będzie opierała się na celach zrównoważonego rozwoju Agendy 2030 Organizacji Narodów Zjednoczonych, które wyznaczają kierunki zmian dla gospodarki i społeczeństwa dążąc m.in. do poprawy zdrowia i jakości życia, zapewnienia dobrej jakości edukacji, wzrostu gospodarczego i godnej pracy czy innowacyjności. Wiele elementów i działań strategii realizuje różne założone przez ONZ cele, które budują świadomość społeczności uczelnianej jak i wpływają na społeczność lokalną przez konkretne postawy i działania Uczelni. Zaczynając od istotnych zmian w zakresie kształcenia, w tym z wykorzystaniem narzędzi i technik kształcenia na odległość, przez cyfryzację procesów i wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów, aż do zawiązywania silnych partnerstw biznesowych lokalnych, krajowych i międzynarodowych

2.1. STRATEGIA GRUPY MERITO

Uniwersytet Dolnośląski funkcjonuje w ramach Grupy Merito, którą tworzą:

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

Ponadto Uniwersytet Dolnośląski DSW jest jednostką członkowską Federacji Naukowej WSB-DSW. Swoją działalność w zakresie naukowo-badawczym koordynuje w jej ramach i w jej ramach podlegać będzie ewaluacji działalności naukowej. W związku z powyższym w celu realizacji korzyści skali i efektów synergii, obok wielu innych bieżących działań procesowych, Uniwersytet DSW część zamierzeń i projektów strategicznych realizuje wspólnie z innymi Uniwersytetami Grupy Merito.

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

Celem głównym Strategii Grupy (oprócz celów finansowych zdezagregowanych na poszczególne uczelnie grupy) jest Utrzymanie statusu uniwersyteckiego (spełnienie warunków określonych ustawą – min. 6 x B+ w 3 dziedzinach na poziomie na poziomie Federacji Naukowej WSB-DSW).

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 Grupy Merito poprzez wdrożenie nowych lub rozwój już wdrożonych systemów informatycznych, w tym w szczególności:

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

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

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

Projekt strategiczny Nauka i Federacja

Cel projektu strategicznego:

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

Krótki opis projektu strategicznego:

Po pozytywnych wynikach ewaluacji za lata 2017-21 działania strategiczne koncentrują się na utrzymaniu statusu uniwersyteckiego tj. uzyskania kategorii B+ w co najmniej 6 dyscyplinach naukowych w ramach Federacji. W projekcie strategicznym są również kontynuowane działania związane system zarządzania i wsparciem działalności naukowej (wydawnictwo, czasopisma naukowe, Centrum Badań i Komercjalizacji).

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

Projekt strategiczny Rebranding

Cel projektu strategicznego:

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

- a) Wspiera zmianę nazwy kategorii Uczelni (na uniwersytet);
- b) Wspiera rozwój oferty uniwersalnej Uczelni (wspiera sprzedaż kierunków niebiznesowych);

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

Krótki opis projektu strategicznego:

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

Projekt strategiczny Sprzedaż i Zagranica

Cel projektu strategicznego:

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

- a) wzrost konwersji z kandydata polskiego i zagranicznego na przyjętego,
- b) zwiększenie sprzedaży naszych produktów do biznesu na rynku polskim.

Krótki opis projektu strategicznego:

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

- a) B2C Polska – klient indywidualny,
- b) B2B Polska – klient biznesowy i instytucjonalny,
- c) B2C Zagranica – klient indywidualny (cudzoziemiec),
- d) B2B2C Zagranica – pośrednik lub partner pozyskujący klientów indywidualnych,
- e) Metodologia i założenia rekrutacji grupowej studentów zagranicznych.

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

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

Kluczowe kamienie milowe Strategii Grupy Merito 2025:

- ✓ 2023– wdrożenie Rebrandingu
- ✓ 2025 – wdrożenie systemu SOTS i Portalu 3.0 i aplikacji Mobilnej (na rok akademicki 2025/26);
- ✓ 2026 - ewaluacja działalności naukowej Federacji WSB-DSW.

Uniwersytet Dolnośląski DSW 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.

2.2. MISJA, WIZJA I WARTOŚCI UNIwersYTETU DOLNOŚLĄSKIEGO DSW



Misja

Miejsce dla Ciebie



Wizja

W przyjaznej przestrzeni
wspólnie rozwijamy
usługę edukacyjną
opartą na wiedzy,
najlepszej praktyce
i nowoczesnej
technologii



Wartości

Współpraca
Zaangażowanie
Wiarygodność
Kreatywność
Innowacyjność
Elastyczność
Otwartość

Uniwersytet Dolnośląski DSW dąży do tego by być *Miejscem dla Ciebie*, w którym łączymy ludzi, kształcimy praktycznie i realizujemy pasje.

Uniwersytet DSW jest przestrzenią kształtowaną z myślą o studentach jako kluczowej grupie społeczności akademickiej. Uniwersytet DSW tworzy przestrzeń do praktycznej nauki, pracy, współdziałania, rozwoju wspólnie we współpracy z kolegami i koleżankami, jak również z wykładowcami, którzy wspierają studentów na każdym etapie edukacji. Jest to też miejsce zapewniające warunki do samorozwoju, realizacji zainteresowań, poznawania ciekawych ludzi, budowania i pielęgnowania relacji oraz kreowania i współtworzenia. Uniwersytet DSW to miejsce, w którym doświadczają się inspiracji, wzajemnego uczenia się, uczenia innych i wymiany praktycznych doświadczeń.

Społeczność akademicką tworzą wykładowcy otwarci, zaangażowani, pełni wiedzy i doświadczeń, którzy chcą się dzielić oraz inspirować studentów i współpracowników do poznawania i odkrywania otaczającego nas świata.

Uniwersytet DSW aktywnie współtworzy Federację WSB-DSW i wspiera rozwój naukowy w wybranych dyscyplinach. Uniwersytet DSW świadomie kształtuje swoją tożsamość, łącząc doświadczenia w zakresie kształcenia i prowadzenia nauki od 25 lat, wartości oraz podstawy modelu biznesowego członka Grupy Merito i Federacji Naukowej WSB-DSW z wizją dynamicznego rozwoju uczelni w modelu PUMA.

Uniwersytet DSW zajmuje znaczące miejsce na rynku uczelni wyższych Dolnego Śląska i w Polsce posiada zasoby do dalszego rozwoju oferty i ekspansji terytorialnej. Uniwersytet DSW to wiarygodna jednostka, w której pracują ludzie zadowoleni z miejsca i warunków pracy, dbający o dobro studenta i wspierający wszystkich interesariuszy w realizacji procesu kształcenia. Jest też organizacją uczącą się, dostępną i dążącą do świadczenia najwyższej jakości praktycznego kształcenia w elastycznej formie i za pomocą nowoczesnych technologii.

Strategią Uniwersytetu DSW jest płynna transformacja cyfrowa w każdym obszarze działalności, zaczynając od kształcenia za pomocą nowych technologii (platformy e-learningowe), stosowania rozwiązań i narzędzi internetowych wspierających kształcenie, przez procesy obsługi studentów i pracowników realizowane za pomocą systemów informatycznych oraz aplikacji elektronicznych, aż po sprawnie realizowane zadania w ramach codziennej działalności administracyjnej. Uniwersytet DSW zapewnia rozwijanie i doskonalenie swoich produktów edukacyjnych przez poszukiwanie rozwiązań i odpowiedzi na bieżące i przyszłe zapotrzebowanie rynku pracy oraz wyzwania społeczeństwa, których na co dzień wszyscy doświadczamy. Wszystkie projekty i zadania zawarte w strategii rozwoju do roku 2025 pozwolą Uniwersytetowi DSW osiągnąć taki status, by móc powiedzieć, że powyższe założenia i wizja zostały osiągnięte. Realizację wizji będzie można zwymiarować za pomocą badań Oceny Funkcjonowania Uczelni.

2.3. CELE STRATEGICZNE UNIWERSYTETU DOLNOŚLĄSKIEGO DSW

Cel strategiczny	Rok 2025
Przychód (mln pln)	65
Rentowność (%)	3
BAM (ocena w skali 1-5)	4,25

III. ANALIZA SWOT

3.1. ANALIZA SWOT UNIWERSYTETU DOLNOŚLĄSKIEGO DSW



MOCNE STRONY

- Rozpoznawalność marki w regionie;
- Stabilność finansowa i organizacyjna;
- Praktyczność kształcenia;
- Większa elastyczność w zakresie oferty dydaktycznej, działalności badawczej i współpracy z otoczeniem biznesowym;
- Przyjazność dydaktyczna i organizacyjna dla osób ze specjalnymi potrzebami;
- Kompetencje kadry badawczo-dydaktycznej i dydaktycznej;
- Wysokość nakładów na działania marketingowe;
- Współpraca z Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia i uczelniami Grupy Merito;
- Uprawnienia akademickie w 8 dyscyplinach naukowych;
- Know-how w kształceniu na poziomie doktorskim;
- Know-how w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych na działalność naukową;
- Członkostwo w Federacji Naukowej DSW-WSB;
- Wizerunek silnego ośrodka naukowego w regionie i kraju;
- Dogodna lokalizacja (dobre połączenia z różnych stron miasta, akademik, tramwaj, lotnisko).



SŁABE STRONY

- Niska przechodniość absolwentów na II stopień;
- Niska retencja;
- Słabnąca rekrutacja na Studiach; Podyplomowych;
- Brak produktu online;
- Brak strategii rozwoju produktu hybrydowego;
- Nierentowny model biznesowy kształcenia w języku angielskim;
- Brak systemowych rozwiązań w zakresie rekrutacji i obsługi zagranicznej;
- Mimo uniwersalnej oferty Uczelnia kojarzona jest z obszarem pedagogicznym;
- Organizacja w procesie zmiany – zmiana kultury organizacyjnej w różnych obszarach funkcjonowania uczelni („silosowość” i historyczne uwarunkowania);
- Nieoptymalna struktura zatrudnienia nauczycieli akademickich;
- Brak kompleksowego wsparcia motywacyjnego dla wszystkich pracowników;
- Struktura wiekowa kadry badawczo-dydaktycznej;



SZANSE

- Zmiana kategorii uczelni i jej wpływ na funkcjonowanie różnych obszarów (nauka, dydaktyka i organizacja)
- Technologizacja i cyfryzacja: otwarcie społeczeństwa, kadry i studentów na korzystanie z NT, dostępność, różnorodność, AI/VR;
- Potrzeby edukacyjne (chęć rozwoju, dążenia do nabywania rzetelnej wiedzy i umiejętności, podnoszenie kompetencji);
- Wykorzystanie sytuacji na rynku kształcenia nauczycieli;
- Elastyczność podejścia do kształcenia;
- Kształcenie bez granic (formy online, hybrydowe, hyflex);
- Możliwość szybszego rozwoju oferty w oparciu o pozyskane uprawnienia akademickie;
- Oryginalność oferty dydaktycznej i brak ograniczeń w jej rozwoju;
- Zwiększanie portfolio usług i produktów przez rozwój terytorialny;
- Pozyskiwanie środków zewnętrznych na działalność i rozwój Uczelni;
- Korzystanie z uprawnień akademickich;
- Efekt synergii ze współpracy z Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia i TEB Edukacja;
- Podwójne dyplomowanie;
- Presja na kształcenie praktyczne;
- Dynamiczny rozwój kierunków kształcenia i liczby studentów.



ZAGROŻENIA

- Zmiana kategorii uczelni i jej wpływ na funkcjonowanie różnych obszarów (nauka, dydaktyka i organizacja)
- Częstotliwość zmiany prawa w szkolnictwie wyższym i nieprzewidywalność oraz niestabilność decyzji ministerialnych;
- Zmiana przepisów prawa ograniczająca działalność uczelni niepublicznych;
- Spadek zainteresowania studiami II stopnia wynikający z trendów (umiejętności, a nie tylko wiedza);
- Konkurencja z Uniwersytetem WSB Merito we Wrocławiu;
- Wzrost inflacji i kosztów prowadzenia biznesu;
- Nieprzewidywalność trendów zawodowych oraz stylu życia związana ze skutkami sytuacji pandemicznej (np. przez dostępność zagranicznych studiów online);
- Luka pokoleniowa (kadra badawczo-dydaktyczna);
- Zmiany demograficzne;
- Duże i kosztowne zmiany w zakresie nowych technologii, nad którymi trudno nadążyć;
- Zmiany systemowe sytuacji geopolitycznej, makroekonomicznej i społecznej;
- Zmiana systemu finansowania rozwoju naukowego Uczelni (subwencja);
- Dynamiczny rozwój kierunków kształcenia i liczby studentów.

3.2. PODSUMOWANIE ANALIZY SWOT

Przeprowadzona analiza słabych, mocnych stron, szans i zagrożeń daje obraz wszystkich kluczowych możliwości i wyzwań, przed jakimi staje Uniwersytet Dolnośląski DSW. W wyniku zmiany kategorii uczelni należy położyć większy nacisk na wykorzystanie szans, jak również rozpoznanie możliwych zagrożeń wywołanych zmianą. Należy zarządzać procesem, wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji (pracownicy, studenci, otoczenie społeczno-gospodarcze, krajowe środowisko akademickie).

IV. STRATEGIA UNIWERSYTETU DOLNOŚLĄSKIEGO DSW

4.1. DROGI I PROJEKTY STRATEGICZNE

Uniwersytet Dolnośląski będzie realizować strategię do 2025 roku przez dążenie do doskonałości dydaktycznej, łącząc oraz wspierając działania i starania pracowników, studentów i absolwentów, aby zapewnić najwyższej jakości edukację i obsługę procesów edukacyjnych. Zadania te będą realizowane w sposób, który przynosi korzyści społeczeństwu w skali lokalnej, regionalnej i krajowej. Realizacja strategii będzie opierać się na wieloletnim doświadczeniu Uniwersytetu DSW w zakresie prowadzenia kształcenia i działalności naukowej, jednocześnie promując kulturę uczenia się, w której innowacje, wspólnota, współpraca i elastyczność odgrywają ważną rolę. Dzięki wsparciu i wymianie doświadczeń między Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia oraz siostrzanych uczelni Grupy Merito, procesy te będą maksymalnie profesjonalizowane i optymalizowane, dla efektywnego kompleksowego wsparcia działalności Uniwersytetu DSW.

DROGA STRATEGICZNA: Produkt 2025

Projekty zaplanowane do realizacji w ramach drogi strategicznej Produkt 2025 będą skoncentrowane na podnoszeniu jakości kształcenia na prowadzonych przez Uniwersytet DSW kierunkach. Przyczynią się do wzmocnienia pozycji Uniwersytetu Dolnośląskiego jako kształcącego praktycznie w odpowiedzi na potrzeby, wynikające z dynamicznie zmieniającej się rzeczywistość społeczno-gospodarczo-politycznej.

Realizacja zaplanowanych projektów z jednej strony pozwoli na rozwijanie kluczowych dla Uniwersytetu DSW kierunków, przez wzmocnienie potencjału dydaktycznego, infrastrukturalnego oraz społeczno-gospodarczego nowych kierunków studiów z obszaru zdrowia i biznesu, a także rozwijanie potencjału pozostałych kierunków, m.in. przez ciągły rozwój oferty, będącej odpowiedzią na oczekiwania otoczenia społeczno-gospodarczego

i podnoszenie jakości kształcenia, a także wypracowanie nowej formuły studiów II stopnia zgodnej z aktualnymi trendami edukacyjnymi. Z drugiej strony projekt związany z rozwojem studiów obcojęzycznych przyczyni się do poszerzenia aktualnej oferty o kierunki i moduły wybieralne, aby przyciągały coraz większą liczbę zainteresowanych kandydatów zagranicznych, ale także tworzyły inspirującą przestrzeń edukacyjną dla studiujących, kadry akademickiej oraz umożliwiły szerszą międzynarodową wymianę naukowo-dydaktyczną ze studentami i badaczami z całego świata. Ponadto projekt będzie odpowiedzią na pojawiającą się potrzebę i szansę wypełnienia luki edukacyjnej na rynku czeskim czerpiąc z dotychczasowych doświadczeń świadczenia usług dla studentów czeskojęzycznych. Dużym wyzwaniem stają się zmieniające się warunki formalno-prawne kształcenia regulowanego standardami w Polsce i Czechach oraz wymagania związane z powiązanymi z nimi uprawnieniami.

Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	OBSZAR ZDROWIA	Zbudowanie silnej pozycji Uniwersytetu DSW jako kształcącego na kierunkach z obszaru zdrowia	Prodzikan odpowiedzialny za kierunki z obszaru zdrowia
2.	OBSZAR BIZNESU	Zbudowanie silnej pozycji Uniwersytetu DSW jako kształcącego na kierunkach z obszaru biznesu	Prodzikan odpowiedzialny za kierunki z obszaru biznesu
3.	II STOPIEŃ	Wypracowanie nowej formuły i rozwój oferty studiów II stopnia	wakat (tymczasowo rolę lidera pełni sponsor)
4.	ROZWÓJ OFERTY STUDIÓW W JĘZYKACH OBCYCH	Rozwój studiów obcojęzycznych na studiach wyższych I i II stopnia, JSM oraz studiach podyplomowych, poprzez nową ofertę i wzrost rekrutacji	Lider zespołu ds. aktualizacji oferty studiów obcojęzycznych

5.	RETENCJA	Zwiększenie poziomu retencji na SW	Zastępca Kancelerza ds. zarządzania dydaktyką
6.	OFERTA NA RYNEK CZESKI	Rozwój oferty na rynku czeskim	Zastępca Kancelerza ds. zarządzania dydaktyką

DROGA STRATEGICZNA: Pozycja rynkowa

Realizacja projektów zaplanowanych w drodze strategicznej pozwoli Uniwersytetowi DSW na umocnienie pozycji i udziałów w rynku edukacyjnym oraz przygotuje do rozwoju produktowego poza kierunkami studiów. Ponadto wpływ na pozycję rynkową będą miały inwestycje w nowe produkty, tj. rozwój kształcenia w obszarze zdrowia i biznesu, centrum certyfikacyjne i rozwojowe m.in. dla nauczycieli oraz nowa forma realizacji studiów podyplomowych. Nacisk będzie położony na odbudowanie relacji z absolwentami Uniwersytetu DSW (ponad 30 tyś od roku 1997) oraz prowadzenie działań sprzedażowych dla absolwentów, jak i we współpracy z nimi. W zakresie działań na rynku międzynarodowym będzie to, oprócz wspólnie realizowanej rekrutacji grupowej, nowe podejście do obsługi studentów i kadry z zagranicy, szczególnie stworzenie przestrzeni, warunków i zarządzania współpracą międzynarodową, w tym wymiany akademickiej oraz obsługi studentów obcokrajowców. Zadania te znacząco zmienią jakość świadczonych usług i ich profesjonalizację.

Szczególną uwagę należy zwrócić na zasady funkcjonowania, współpracy oraz sposoby wykorzystania synergii w wielu obszarach działalności między istniejącymi na tym samym rynku edukacyjnym uczelniami Grupy Merito - Uniwersytetem Dolnośląskim DSW we Wrocławiu i Uniwersytetem WSB Merito we Wrocławiu.

Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	ZAGRANICA	Sprawna organizacja i obsługa procesów dydaktycznych dla studentów i kadry zagranicznej	Dyrektor Działu Współpracy Zagranicznej
2.	ABSOLWENT	Zwiększenie udziału w przychodach ze sprzedaży produktów wśród absolwentów z roczników >5 lat wstecz	Dyrektor Biura Karier i Praktyk
3.	CENTRUM CERTYFIKACJI I ROZWOJU NAUCZYCIELI	Sprzedaż ogólnopolska kursów i szkoleń skierowanych dla nauczycieli	Dyrektor Rekrutacji i Sprzedaży
4.	STUDIA PODYPLOMOWE 3.0	Zwiększenie rekrutacji na studiach podyplomowych o min. 30%	Dyrektor Działu Studiów Podyplomowych

DROGA STRATEGICZNA: Zarządzanie i organizacja

Realizacja celów strategicznych oraz nastawienie na rozwój wymaga zmian w całej organizacji. Proces zmian zapoczątkowany w 2019 roku i odzwierciedlony w projektach poprzedniej strategii wraz z dynamicznym rozwojem Uniwersytetu DSW wymaga podjęcia kolejnych kroków. W ramach tej drogi strategicznej przygotowujemy organizację do realizacji kolejnego etapu rozwoju jakim jest Strategia 2025 z perspektywą do 2030. Droga zakłada między innymi zmiany strukturalne tak, ażeby nowe struktury, w tym wydziałowe były zdolne do realizacji zakładanych celów.

Koniecznym i niezbędnym jest takie funkcjonowanie Uniwersytetu DSW, w oparciu o jego strukturę, ale i kulturę organizacyjną, żeby nastawienie na klienta, wyzwania wynikające z celów strategicznych, były zrozumiane i akceptowane, a pracownicy odczuwali korzyści z ich realizacji. Stąd w Strategii projekt dotyczący satysfakcji pracowników z warunków pracy z nastawieniem na cały system HR (płace i systemy motywacyjne) obejmujący wszystkie grupy pracownicze. Ponadto projektem drogi strategicznej stały się analizy wpływu zmiany kategorii na procesy i projektu realizowane w Uczelni, które muszą być odpowiednio zarządzane. Szanse

i zagrożenia wynikające z tej zmiany muszą być rozpoznane i dobrze zarządzane w okresie strategicznym.

Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	PROFESJONALIZACJA DZIAŁAŃ W OBSZARZE HR	Zwiększenie wśród pracowników poczucia satysfakcji z pracy w Uniwersytecie DSW	Dyrektor działu HR
2.	WDROŻENIE UNIWERSYTETU	Wykorzystanie potencjału zmiany kategorii	Kanclerz
3.	STRUKTURA UCZELNI 3.0	Zwiększenie sprawności zarządczej i organizacyjnej	Kanclerz

DROGA STRATEGICZNA: Kształcenie zdalne

Założenia drogi strategicznej Kształcenie Zdalne w Uniwersytecie DSW zostały sformułowane w odpowiedzi na potrzeby: wzrostu i rozwoju potencjału kształcenia zdalnego w uczelni (powstałego m.in. na skutek działań w pandemii), wdrożenia nowoczesnych produktów i form kształcenia w ujęciu strategicznym (w odpowiedzi na potrzeby rynku i oczekiwania/potrzeby klientów), podnoszenia konkurencyjności uczelni poprzez skuteczność wdrożenia produktów hybrydowych i budowanie tego jako wyróżnika wobec konkurencji. Ta droga strategiczna jest głęboko inspirowana założeniami PS KZ – mimo decyzji o rezygnacji z realizacji projektu grupowego uczelnia utrzymała założenia kluczowe jako zasadne, w realizacji projektów z tego obszaru zakładając m.in. synergiczną współpracę z innymi podmiotami/uczelniami Grupy Merito, np. w odniesieniu do opracowania produktów online czy zasobów asynchronicznych (kursy, atraktory, Biblioteka Cyfrowa).

Filary projektu strategicznego KZ Uniwersytetu DSW stanowią:

- organizacja struktur odpowiedzialnych w uczelni za strategiczny rozwój kształcenia zdalnego (zapewnienie sprawności zarządczej, organizacyjnej i komunikacyjnej, identyfikacja obszaru w obrębie organizacji);
- zbudowanie potencjału kompetencyjnego wśród kadry dydaktycznej Uniwersytetu DSW z zakresu dydaktyki cyfrowej; potencjał kompetencyjny kadry rozumiany jest jako niezbędna podstawa do efektywnego rozwoju i wdrażania zasobów/produktów kształcenia hybrydowego; cel rozwoju kompetencyjnego stanowi uzupełnienie wysokich kompetencji kadry już posiadanych, z zakresu kształcenia synchronicznego, o umiejętności z zakresu przygotowywania i metodyki kształcenia asynchronicznego i kształcenia z wykorzystaniem streamingu;
- wypracowanie i wdrożenie do oferty wysokojakościowych produktów kształcenia hybrydowego (produkty online, kursy asynchroniczne, atraktory); w roku 2025 realizacja kształcenia na wszystkich kierunkach studiów wyższych z wykorzystaniem elementów hybrydowych (kursów asynchronicznych, atraktorów, kursów online), uruchomienie produktu/-ów online na wybranych dedykowanych kierunkach studiów (min. 1 kierunek na studiach wyższych).

Szczególnie istotnym kamieniem milowym w realizacji tej drogi strategicznej w Uniwersytecie DSW jest wypracowanie POLITYKI HYBRYDYZACJI KSZTAŁCENIA do 2025 z wizją 2030, w której zostaną sprecyzowane cele szczegółowe produkcyjne (polityka produktu) tej drogi strategicznej, a relacja i rezultaty pozostałych projektów tej drogi strategicznej będą wspierać osiągnięcia założonych celów.

Uniwersytet DSW utrzymuje wizyjny cel rozwoju kształcenia zdalnego dot. wdrożenia modelu HyFlex w dydaktyce, **rewidując przy tym założenie dot. spełnienia kompleksowego i realnego wszystkich kryteriów metodyki HyFlex** (Zasady wyboru (Learner Choice Principle), Zasady ekwiwalentności (Equivalency Principle), Zasady wieloużywalności (Reusability Principle), Zasady dostępności (Accessibility Principle)), na rzecz skutecznego wdrożenia **wybranych elementów modelu HyFlex**.



Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	POLITYKA HYBRYDYZACJI KSZTAŁCENIA	Określenie strategicznej ścieżki rozwoju kształcenia zdalnego w Uniwersytecie DSW do 2025 i wizji 2030	wakat (tymczasowo rolę lidera pełni sponsor)
2.	MOODLE W DYDAKTYCE	Efektywnie wykorzystanie atrakcyjnych kursów/przedmiotów/modułów online	Dyrektor Działu Rozwoju Kształcenia Zdalnego
3	STRUKTURA I ORGANIZACJA KSZTAŁCENIA ZDALNEGO	Stworzenie funkcjonującej struktury uczelnianej, odpowiedzialnej za wdrażanie strategii oraz koordynację procesów dot. KZ w Uniwersytecie DSW	Zastępca Kanclerza ds. Zarządzania Dydaktyką
4	KOMPETENCJE DYDAKTYCZNE W KSZTAŁCENIU HYBRYDOWYM	Wypracowanie poziomu kompetencji kadry dydaktycznej Uniwersytetu DSW zapewniającego wdrożenie i rozwój kształcenia hybrydowego	Dyrektor Działu Rozwoju Kształcenia Zdalnego
5	KIERUNEK ONLINE	Uruchomienie kształcenia na kierunku online: II stopień, trysemestralne, SUM+	Lider rozwoju kierunków biznesowych

DROGA STRATEGICZNA: Federacja i nauka

Federacja i nauka jako droga strategiczna jest powiązana z misją i wizją Uczelni zawartą w strategii oraz zadaniami strategicznymi Federacji Naukowej WSB-DSW, którą współtworzą pracownicy Uniwersytetu DSW. Realizacja tej drogi umożliwi doskonalenie jakości edukacji i badań naukowych oraz wzmocnienie społecznej odpowiedzialności Uczelni i zaangażowania po stronie najważniejszych programów rozwojowych regionu Dolnego Śląska, Polski i Unii Europejskiej. Projekt strategiczny tej drogi wspiera budowanie inspirującego środowiska pracy, które tworzą m.in. różnorodność obszarów kształcenia oraz interdyscyplinarność w badaniach naukowych. Realizacja wyznaczonej drogi znacząco przyczyni się także do akademickiego sukcesu Federacji Naukowej WSB-DSW, w której skład wchodzi Uniwersytet DSW. Zgodnie z założeniami strategicznymi Federacji WSB-DSW niektóre funkcje i obszary działania będą realizowane wspólnie z poziomu federacyjnego jak np. prowadzenie Szkoły Doktorskiej czy Wydawnictwa, a niektóre pozostaną do realizacji na poziomie uczelnianym dążąc do realizacji celów wspólnych.

Lista projektów:

	NAZWA PROJEKTU	CEL	LIDER
1.	ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ NAUKOWĄ UNIwersYTETU DSW	Utrzymanie kategorii naukowych w dyscyplinach wiodących, w których udział mają pracownicy Uczelni (min. 2x B+).	Kierownik Biura Nauki

DROGA STRATEGICZNA Uniwersytetu DSW: Cyfryzacja

Projekt w ramach drogi strategicznej powstał w odpowiedzi na przygotowany grupowy projekt strategiczny, który obejmuje rozwój w zakresie IT, czyli dużą zmianę w zakresie dojrzałości cyfrowej i technologicznej wszystkich podmiotów. Transformacja cyfrowa jest kompleksowym procesem przechodzenia organizacji na nowe sposoby pracy przy wykorzystaniu technologii cyfrowych. Proces ten zachodzi na różnych szczebla organizacji i jest niezbędnym cywilizacyjnym zjawiskiem, którego nie można i nie da się uniknąć. Planowane jest m.in.

wdrożenie we wszystkich Uczelniach Grupy Merito systemu obsługi toku studiów (SOTS) oraz Portalu 3.0. SOTS jest systemem „szytym na miarę” wraz z Aplikacją Mobilną 3.0 specjalnie na potrzeby grupy i realizowanych procesów w szkołach, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki warunków funkcjonowania uczelni niepublicznej. Uniwersytet DSW w niektórych procesach toku studiów lub jego obsługi korzysta z innych narzędzi niż pozostałe szkoły, dlatego by zapewnić jak najlepsze przygotowanie Uniwersytetu DSW do wdrożenia dedykowanego systemu konieczne jest dostosowanie istniejących i wykorzystywanych obecnie systemów i procesów do specyfiki wdrażanego oprogramowania. W tym celu niezbędne będzie przygotowanie środowiska, procesów integracji wewnętrznych lub/i zewnętrznych. Niektóre wykorzystywane dotychczas systemy w Uniwersytecie DSW nie spełniają warunków do bezpiecznego przeniesienia danych i realizacji procesów bez odpowiedniego przygotowania. Projekty zakładają stworzenie koncepcji niezbędnych przygotowań i efektywną jej aplikację przed wdrożeniami grupowymi.

Lista projektów:

1.	SOTS W UNIwersYTECIE DSW	Przygotowanie Uniwersytetu DSW do efektywnego wdrożenia i wykorzystania systemów Systemu Obsługi Toku Studiów, Poortalu 3.0 i Aplikacji mobilnej	Zastępca Kanclerza ds. zarządzania dydaktyką

DROGA STRATEGICZNA: Nieruchomości

Nieruchomości są dla Uniwersytetu DSW bardzo ważnym tematem strategicznym, zwłaszcza w kontekście zakładanego wzrostu organizacji do roku 2025 i w perspektywie 2030. Podstawą do planowania w zakresie polityki nieruchomościowej są posiadane budynki własne oraz dzierżawione. Kluczowym wyzwaniem jest zapewnienie powierzchni dla studiowania i pracy zwiększającej się liczby studentów i pracowników. Uniwersytet DSW planuje na stałe umożliwić pracę i kształcenie hybrydowe, nie zmienia to jednak znacząco potrzeb w zakresie nieruchomości pod działalność dydaktyczną.

W trakcie trwania okresu strategicznego 2022-2025 lub tuż po jego zakończeniu niezbędne do podjęcia będą decyzje dotyczące posiadanych budynków w dzierżawie, zmiany ich statusu lub przeznaczenia. Plany dotyczące budynku przy ul. Wagonowej 1 w znaczącym stopniu opierają się o kwestie przedłużenia dzierżawy do roku 2042, na co wstępną zgodę Uczelnia otrzymała z Gminy Wrocław. Dla budynku przy ul. Strzegomskiej 47, którego dzierżawa przedłużona została do roku 2039, kluczowym elementem będą analizy możliwości wykupu oraz ewentualnej rozbudowy budynku wraz z terenem przyległym w celu zapewnienia optymalnej obsługi procesów dydaktycznych dla planowanej w roku 2025 liczby studentów (ponad 9000). Decyzje co do dalszego wymiaru użytkowania, remontu lub rozbudowy zostaną podjęte w toku prac projektów strategicznych. Niemniej rozpoczęcie rozmów z Gminą Wrocław i Miastem Wrocław w sprawie wykorzystania budynków zostaną podjęte najszybciej jak to możliwe.

Lista projektów:

1.	WAGONOWA 1	Remont budynku i optymalizacja powierzchni dydaktycznych oraz biurowych w budynkach Uniwersytetu DSW	Dyrektor Działu Administracyjnego
2.	STRZEGOMSKA 47	Analiza możliwości formalno-prawnych wykupu oraz inwestycji, wykonanie operatu szacunkowego, koncepcja architektoniczna, rozmowy z Gminą/Urzędem Miasta Wrocław	Zastępca Kanclerza ds. rozwoju i infrastruktury

4.2. BUDŻET STRATEGII

Pełny budżet realizacji strategii Uniwersytetu Dolnośląskiego DSW składa się z:

- 1) części budżetu grupowych projektów strategicznych, który wynosi dla wszystkich projektów **Grupy Merito 10 714 878 PLN**;
- 2) części budżetu realizacji dróg strategicznych Uniwersytetu DSW, który wynosi **32 084 738 PLN**;

Nakłady finansowe oszacowane przez Grupę Merito oraz Uniwersytetu DSW dla pełnej realizacji strategii (zestawienie tabelaryczne) są niezbędne by osiągnąć w okresie strategicznym 2022-2025 poszczególne cele projektów w określonych drogach strategicznych, a tym samym wszystkie założone cele strategiczne.

Zestawienie kosztów projektów strategicznych Grupy Merito i dróg strategicznych Uniwersytetu DSW:

DROGA STRATEGICZNA	Suma kosztów
PRODUKT 2025	12 640 254 zł
POZYCJA RYNKOWA	5 393 955 zł
ZARZĄDZANIE I ORGANIZACJA	9 702 839 zł
KSZTAŁCENIE ZDALNE	1 235 180 zł
FEDERACJA I NAUKA	4 322 426 zł
CYFRYZACJA	5 909 785 zł
NIERUCHOMOŚCI	3 662 737 zł
KOSZT STRATEGII OGÓŁEM	42 867 175 zł

4.3. ZARZĄDZANIE STRATEGIĄ

Proponowany system zarządzania realizacją strategii jest zgodny z obowiązującymi w Grupie Merito regulacjami tj. statutem i regulaminami. Zachowane są standardy zawarte w ww. dokumentach dotyczące kompetencji m.in. organów podmiotowych, jak również w systemach zarządzania projektami, w tym strategicznymi. Realizacja zakłada delegowanie pewnych kompetencji na poziom osób odpowiedzialnych za poszczególne projekty (lider projektu), zgodnie z zasadami zarządzania przez cele, elementami zarządzania projektowego oraz systemem rewizji i oceny realizacji projektów.

Podstawowe założenia systemu zarządzania realizacją strategii:

1. Zgodnie z zadaniami Naczelnej Kadry Kierowniczej Uczelni za realizację strategii Uniwersytetu Dolnośląskiego odpowiada Kanclerz Uniwersytetu Dolnośląskiego.
2. Członkowie NKK i Dziekan Wydziału Studiów Stosowanych sprawują obowiązki sponsorów w poszczególnych drogach strategicznych

3. Przypisanie odpowiedzialności za drogi strategiczne (rola sponsora) zostało określone zgodnie z podziałem obszarów zarządzanych przez naczelną kadre kierowniczą, zgodnie ze statutem i regulaminem Uniwersytetu DSW. Każdy sponsor drogi strategicznej odpowiada za realizację projektów zawartych w drodze strategicznej, reprezentuje wraz z liderami projektów przed właściwymi organami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz wspiera liderów poszczególnych projektów w efektywnej, zgodnej z planem (harmonogramem i budżetem) realizacji zadań (np. zarządzania budżetem, czasem, komunikacją, ryzykiem, zmianami, sprawozdawczością itp.).
4. Decyzje strategiczne w ramach drogi strategicznej lub projektu podejmuje kanclerz na wniosek sponsora lub lidera (w przypadku wniosku lidera musi on zawierać opinię sponsora drogi strategicznej).
5. Do pełnienia funkcji liderów projektów strategicznych wyznaczeni są odpowiedni menadżerowie średniego szczebla odpowiedzialni za poszczególne obszary funkcjonowania Uniwersytetu DSW.
6. Lider projektu w ramach drogi strategicznej odpowiada za osiągnięcie celów projektu, tj. dostarczenie oczekiwanych produktów projektu, w tym za zarządzanie projektem i jego obszarami (budżet, zakres, czas, ryzyko, zmiana, komunikacja, dostawcy, sprawozdawczość itp.), jak również za zarządzanie powierzonym zespołem projektowym, w tym podział odpowiedzialności i zadań w ramach zespołu, monitorowanie stanu zadań realizowanych przez poszczególnych członków zespołu projektowego i zarządzanie dokumentacją projektową.
7. Członkowie zespołu projektowego mogą być wyznaczeni z dowolnej jednostki organizacyjnej uczelni, o ile ich wkład w realizację projektu, wiedza i doświadczenie pozwolą na efektywną pracę przy realizacji zadań projektowych. Liczbę członków i skład zespołu proponuje lider projektu w porozumieniu ze sponsorem drogi strategicznej. Członkowie są współodpowiedzialni za osiągnięcie celów projektu, tj. dostarczenie oczekiwanych produktów projektu oraz realizację swoich zadań w projekcie, jak również za realizację zadań niezbędnych do osiągnięcia celów projektu, wynikających z roli i podziału prac w zespole, udział w spotkaniach zespołu projektowego, tworzenie dokumentacji projektowej, raportowanie zrealizowanych w projekcie zadań do lidera projektu.

8. Funkcję wspierającą dla realizacji dróg strategicznych, każdego projektu i zadań w nim zawartych w kontekście finansowym sprawują pracownicy Działu Finansowego Uniwersytetu DSW.
9. Strategia będzie realizowana według harmonogramu, a wszelkie istotne zmiany terminarza lub zakresu dróg strategicznych będą rozpatrywane i muszą być zaakceptowane przez Założyciela – Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia i Radę Nadzorczą Grupy Merito.
10. Rewizje projektów strategicznych będą odbywać się raz na pół roku lub w trybie szczególnym 'ad hoc', uwzględniając zmiany w czynnikach zewnętrznych wpływające na realizację zadań strategicznych.