Warszawski Uniwersytet Medyczny

Strategia na lata 2020–2024

Warszawa, 31 maja 2021 r.

Spis treści

Wprowadzenie 4
Rys historyczny WUM 6
Warszawski Uniwersytet Medyczny dzisiaj 7
Geneza prac nad Strategią 10
Organizacja i metodyka prac nad Strategią 11
Organizacja prac 11
Metodyka prac 12
Mapa strategiczna WUM 14
Misja WUM 18
Wizja WUM 18
Kanon wartości WUM 20
Cele strategiczne WUM 22
Cele operacyjne WUM 24
Kształcenie i sprawy studenckie 26
Nauka i transfer technologii 32
Działalność kliniczna i inwestycyjna 41
Umiędzynarodowienie, promocja i rozwój 48
Sprawy personalne i organizacyjne 55
Kanclerski 59
Wdrożenie i monitoring Strategii WUM 63

Wprowadzenie

Szanowni Państwo,

Warszawski Uniwersytet Medyczny jest nowoczesnym ośrodkiem akademickim z ponad dwustuletnią historią. Innowacyjna medycyna, wysoki poziom nauczania, nowoczesna infrastruktura i światowe metody kształcenia to od lat wyznaczniki ugruntowanej marki uczelni w Polsce i na arenie międzynarodowej.

Strategia Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2020-2024, którą Państwu prezentujemy, jest wynikiem prac zespołu rektorskiego, oraz oczekiwań różnych grup społeczności akademickiej naszej Uczelni.

Kluczem do stworzenia tego fundamentalnego dokumentu, który wytycza kierunki rozwoju Uniwersytetu na najbliższe lata, było usłyszenie głosu wielu osób - reprezentantów różnych grup tworzących Uczelnię. Dewizą, którą kieruję się w pracy lekarza, nauczyciela akademickiego, a także rektora jest najpierw słuchanie, a potem mówienie. Każdy musi zostać wysłuchany i tak też jest w kwestii wyznaczania kierunków rozwoju WUM.

Strategia jest wspólnym dziełem całej społeczności akademickiej naszego Uniwersytetu, a nie jedynie wizją władz rektorskich. Co więcej, uchwalenie strategii nie oznacza końca prac nad nią. Wręcz przeciwnie - to dopiero początek. Już teraz dziękuję wszystkim osobom, które przyczyniły się do stworzenia tego dokumentu. Przed nami - całą społecznością WUM - stoi zadanie jego wdrożenia. Co oczywiste mogą, a nawet powinny, pojawić się modyfikacje strategii, tak aby jak najbardziej odpowiadała ona naszym aspiracjom, wizjom i oczekiwaniom, co do Uczelni, w której my wszyscy - nauczyciele, naukowcy, studenci i pozostali członkowie naszej wspólnoty - będziemy chcieli pracować, rozwijać nauki medyczne, kształcić kolejne pokolenia medyków.

Strategia stanowi odpowiedź na pytanie, jaką Uczelnią ma być Warszawski Uniwersytet Medyczny. Chcemy, by WUM był wiodącym ośrodkiem akademickim o najwyższym poziomie kształcenia oraz badań naukowych, prowadzącym wzorcową w Polsce opiekę zdrowotną, dzięki silnej pozycji podmiotów leczniczych i naukowych.

Chcemy wspierać i rozwijać innowacyjne badania oraz osiągnąć status uczelni badawczej. WUM ma być uczelnią nowocześnie i profesjonalnie zarządzaną. Akademicka baza kliniczna musi mieć silną pozycję, gwarantującą efektywną współpracę w zakresie dydaktyki i nauki. Spółki zależne oraz inwestycje mają pracować na rzecz powiększania przewagi konkurencyjnej WUM. Otwarta i skuteczna komunikacja ma służyć integracji społeczności akademickiej. Dzięki promocji i doskonałej reputacji Uczelnia ma przyciągać najlepszych studentów. Należyte wsparcie utrzymania i rozwoju obszarów merytorycznych ma zapewnić efektywny i elastyczny model zarządzania..

W strategii stawiamy realne i przewidywalne cele, nie obiecujemy rzeczy niemożliwych. Pokazujemy, gdzie zmierzamy i w jaki sposób osiągniemy założone cele. Oprócz planowania, podczas wdrożenia strategii przewidujemy skutki decyzji, a także zakładamy monitorowanie działań i stan realizacji strategii.

Czas, w którym powstaje ten dokument jest szczególny. Pandemia SARS-CoV-2 zmieniła świat, zmieniła naszą Uczelnię i zmieniła nas wszystkich. Osiąganie założonych celów jest niezwykle istotne, jednak równie ważny jest styl, w jakim się to odbywa. Nasza wspólnota liczy blisko 14 tysięcy osób. Jesteśmy różnorodni, to co nas łączy to wartości, którymi się kierujemy i na których chcemy dalej budować Warszawski Uniwersytet Medyczny. W toku prac nad strategią, w wyniku szerokich dyskusji, został wypracowany pierwszy w historii naszego Uniwersytetu kanon wartości WUM obejmujący: szacunek, zaangażowanie, współpracę, profesjonalizm, transparentność, empatię, wolność myśli i przekonań, uczciwość oraz lojalność. Te wartości winny być puntem odniesienia każdego działania podejmowanego w naszej Uczelni.

Misją Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego jest najlepsze kształcenie oparte na innowacyjnej medycynie i prowadzenie badań naukowych na najwyższym poziomie. Jej wypełnienie wymaga udziału całej społeczności Warszawskiego Uniwersytetu.

Prof. dr n. med. Zbigniew Gaciong
Rektor

Rys historyczny WUM

1809 Warszawski Uniwersytet Medyczny sięga swoimi tradycjami 1809 roku, kiedy w Warszawie powstał Wydział Lekarsko-Akademicki, zwany Szkoły Lekarską. Po niełatwym dla szkolnictwa wyższego XIX wieku i początku XX stulecia nastał niezwykle chlubny okres międzywojenny, podczas którego w murach uczelniach wykładali znani nie tylko w Polsce, ale i na arenie międzynarodowej anatom Edward Loth, chirurg Antoni Leśniowski, dermatolog Marian Grzybowski czy internista Witold Orłowski.

1926 W 1926 roku utworzono w Warszawie także pierwszy nad Wisłą Wydział Farmaceutyczny. Godny podkreślenia jest fakt, że rozwoju akademickiej medycyny, farmacji oraz stomatologii nie przerwał nawet tragiczny dla mieszkańców miasta okres II wojny światowej. Wielu reprezentantów kadry naukowej kontynuowało wówczas pracę ze studentami w ramach tajnego nauczania. Dzięki ich zaangażowaniu i profesjonalizmowi w codziennej pracy dydaktycznej w podziemiu możliwe było szybkie odtworzenie struktur uczelnianych po wojnie.

1950 Przełomowy dla stołecznych medyków okazał się zwłaszcza 1950 rok, kiedy powołano do życia Akademię Lekarską, przemianowaną po trzech miesiącach na Akademię Medyczną.

Patriotyzmem i odwagą studenci i wykładowcy wykazywali się także w wielu kluczowych dla historii Polski momentach dziejowych w drugiej połowie XX wieku, m.in. podczas wydarzeń

1968 marca 1968 roku, czy w okresie przemian demokratycznych

1989 w 1989 roku. W drugiej połowie XX wieku w murach stołecznej Akademii Medycznej przeprowadzono wiele pionierskich operacji, np. w 1966 roku pod kierunkiem prof. Jana Nielubowicza przeszczep nerki, dzięki czemu Uczelnia trwale zaznaczyła swoje miejsce na akademickiej mapie Polski.

Wraz z postępem nauki rozwijała się nowoczesna baza naukowa WUM. Na terenie Kampusu Banacha wznoszono kolejno budynki: Wydziału Farmaceutycznego, nowoczesnego Szpitala Klinicznego. W ostatnich kilkunastu latach dołączyły do nich gmachy, m.in. Centrum Biblioteczno-Informacyjnego oraz architektoniczne wizytówki dzielnicy Ochota: Szpital Pediatryczny i Uniwersyteckie Centrum Stomatologiczne.

Jednocześnie dbałość o tradycję wciąż jest ważnym celem działań. Znajduje to wyraz m.in. w remontach historycznych budynków na terenie i w okolicach Szpitala Dzieciątka Jezus. Decyzją władz państwowych w 2008 roku Akademia Medyczna w Warszawie uzyskała nową nazwę - Warszawski Uniwersytet Medyczny. Jeszcze bardziej zwiększył się wówczas prestiż Uczelni.

Od kilku dekad WUM jest najprężniej działającą szkołą wyższą o profilu medycznym w Polsce, dla której najważniejszymi wartościami w przeprowadzanych na co dzień badaniach naukowych są wolność i prawda oraz szacunek i empatia będące podstawą relacji pomiędzy lekarzem a pacjentem. W obszarze dydaktyki kluczowe znaczenie ma jakość i innowacyjność nauczania.

Warszawski Uniwersytet Medyczny dzisiaj

Warszawski Uniwersytet Medyczny jest nowoczesnym ośrodkiem akademickim z ponad dwustuletnią historią. Swoją niekwestionowaną pozycję lidera na mapie edukacyjnej Polski zawdzięcza z jednej strony wierności najlepszym tradycjom uniwersyteckim, z drugiej zaś dynamicznemu rozwojowi.

Świadectwem dbałości o poziom kształcenia są przyznawane Uczelni tytuły i certyfikaty, a także najwyższe pozycje w prestiżowych rankingach szkół wyższych. Wysoka efektywność nauczania jest osiągana dzięki nowoczesnej komunikacji ze studentami, dbałości o kadrę naukowo-dydaktyczną oraz stworzeniu oferty edukacyjnej odpowiadającej potrzebom rynku.

WUM w liczbach

2 923	pracowników, w tym:
1856	nauczycieli akademickich
192	profesorów tytularnych
276	doktorów habilitowanych
825	doktorów

10 002	studentów, w tym:
8 848	studentów studiów stacjonarnych, w tym:
8 036	Polaków
812	cudzoziemców
1 154	studentów studiów niestacjonarnych, w tym:
1 151	Polaków
3	cudzoziemców

420	doktorantów, w tym:
297	studiów stacjonarnych
36	studiów niestacjonarnych (Studium Doktorskie)
87	studia stacjonarne w Szkole Doktorskiej

423	słuchaczy studiów podyplomowych

Od roku 1999, Akademię Medyczną, a następnie Warszawki Uniwersytet Medyczny ukończyło ponad 30 000 absolwentów.

W Uczelni funkcjonuje 5 wydziałów: Wydział Lekarski, Wydział Lekarsko-Stomatologiczny, Wydział Farmaceutyczny, Wydział Nauk o Zdrowiu, Wydział Medyczny. W WUM prężnie działa także Szkoła Doktorska, Studium Kształcenia Podyplomowego, Uczelniane Studium Doktoranckie oraz Międzynarodowe Środowiskowe Studia Doktoranckie. Od 2017 roku działa Fundacja Rozwoju Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Uczelnia oferuje kształcenie na 16 kierunkach w języku polskim, 3 w języku angielskim oraz studia doktoranckie i kształcenie podyplomowe.

Studia w języku polskim

Lekarski	kierunek lekarski
Lekarsko-Stomatologiczny	higiena stomatologiczna, kierunek lekarsko-dentystyczny, techniki dentystyczne
Farmaceutyczny	analityka medyczna, farmacja, toksykologia z elementami kryminalistyki
Nauka o Zdrowiu	dietetyka, pielęgniarstwo, położnictwo, ratownictwo medyczne, zdrowie publiczne
Medyczny	audiofonologia z protetyką słuchu, elektroradiologia, fizjoterapia, logopedia ogólna i kliniczna

Studia w języku angielskim

Lekarski	kierunek lekarski.
Lekarsko-Stomatologiczny	kierunek lekarsko-dentystyczny.

Geneza prac nad Strategią

W związku z kończącym się horyzontem czasowym obowiązywania Strategii WUM na lata 2016-2020 oraz rozpoczęciem nowej kadencji władz rektorskich, w 4 kwartale 2020 roku rozpoczęły się prace nad opracowaniem nowej Strategii WUM.

Proces prac nad przygotowaniem strategii jest określony w Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Ustawa ta zobowiązuje rektora do przygotowania projektu strategii uczelni (art. 230), zadaniem rady uczelni jest jego zaopiniowanie (art. 18). Zgodnie z art. 28 Ustawy Senat jest zobowiązany do uchwalenia strategii oraz zatwierdzania sprawozdań z jej realizacji (art. 28).

Perspektywa strategiczna opisana w dokumencie „Strategia rozwoju Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2017-2020" została podsumowana przez władze uczelni na posiedzeniu Senatu z dnia 29 czerwca 2020 roku (pkt 5 posiedzenia). W tym czasie powstał także dokument „Sprawozdanie w aspekcie strategii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego w latach 2016-2020". W dniu 25 stycznia 2021 roku na posiedzeniu Senatu władze rektorskie nowej kadencji dokonały podsumowania realizacji Strategii WUM na lata 2016-2020 oraz zrealizowanych zadań podczas pierwszych 100 dni swojej działalności.

Proces realizacji nowej Strategii WUM został podzielony na trzy etapy:

1. analizę uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz oceną sytuacji bieżącej Uczelni,
2. sformułowanie, przez Władze Uczelni, ogólnych, długoterminowych kierunków rozwoju Uczelni w postaci Misji, Wizji, Wartości i Celów oraz opracowanie planu ich wdrożenia,
3. wdrożenie inicjatyw określonych w Strategii, alokacja niezbędnych zasobów w ramach priorytetów oraz monitoring ich wykonania wraz z cyklicznym raportowaniem wyników.

Niniejszy dokument odnosi się do pierwszego i drugiego etapu planowanych prac. Jego zadaniem jest wskazanie kierunku rozwoju Uczelni, usystematyzowanie planowanych zadań, określenie zasad i wartości oraz zaplanowanie następnych kroków w procesie realizacji Strategii.

Organizacja i metodyka prac nad Strategią

Organizacja prac

Prace nad Strategią rozpoczęły się w IV kwartale 2020 r. W pierwszej kolejności władze uczelni skierowały zaproszenie do współpracy przy opracowaniu dokumentu do wielu osób ze środowiska akademickiego WUM.

Na podstawie § 12 ust. 7 Statutu WUM, JM Rektor powołał Uniwersytecki Zespół ds. Strategii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego na lata 2020-2024. Na czele zespołu stanął JM Rektor, a w jego skład weszli Prorektorzy, Kanclerz oraz Pełnomocnik ds. strategii. Na pierwszych posiedzeniach Zespół ds. Strategii uzgodnił metodykę i harmonogram prac oraz określił zasady jej wdrożenia.

Zespół ds. Strategii, w pracach nad treścią niniejszego dokumentu, wspierało m.in. sześć zespołów tematycznych odpowiadających kluczowym obszarom działań, które zostały wskazane w Strategii. Każdy z nich, pod kierunkiem lidera, dokonał analizy SWOT (Strengths - silne strony, Weaknesses - słabe strony, Opportunities - szanse, Threats - zagrożenia) oraz wypracował cele operacyjne odnoszące się do danego obszaru.

Zespoły tematyczne opracowywały zadania związane z następującymi obszarami:

- dydaktyki i spraw studenckich,
- nauki i transferu technologii,
- umiędzynarodowienia, promocji i rozwoju,
- działalności klinicznej i inwestycyjnej,
- spraw personalnych i organizacyjnych,
- kanclerskim.

Wypracowane przez zespoły tematyczne analizy opracowywał następnie Zespół Integrujący Strategię, którego zadaniem była bieżąca współpraca z przedstawicielami Zespołu ds. Strategii, liderami obszarów tematycznych oraz reprezentantami społeczności akademickiej, a także nadanie ostatecznego kształtu całemu dokumentowi.

Do prac nad Strategią zostali zaproszeni przedstawiciele społeczności akademickiej WUM, którzy brali udział m.in. w opracowaniu kanonu wartości, a także przekazywali swoje propozycje

priorytetów oraz celów strategicznych i operacyjnych, o czym jest mowa w dalszej części dokumentu. Przedstawicielami społeczności uczelni byli reprezentanci Rad Wydziałów, Doktorantów, studentów i absolwentów, administracji, a także związków zawodowych. W trakcie prac i dyskusji zgłoszono kilkadziesiąt propozycji, które później były dyskutowane przez zespoły tematyczne oraz Zespół ds. Strategii.

W prace nad Strategią była zaangażowana również Rada Uczelni, która na posiedzeniu w dniu 31 marca 2021 roku przedstawiła prezentację przygotowaną przez profesorów Leszka Pączka i Aleksandra Nawrata pt. „WUM -> Pytania i stan obecny 2021". Odbyła się dyskusja nad przygotowanym przez Zespół raportem z postępów prac nad Strategią. Niezwykle istotną rolę w pracach nad Strategią odegrali członkowie Senatu, którzy konsultowali i zgłaszali uwagi do Strategii.

Metodyka prac

Kierowany przez JM Rektora Zespół ds. Strategii uzgodnił i zatwierdził harmonogram prac i wdrożenia strategii dzieląc go na cztery fazy:

01 | Mobilizacja

- Powołanie zespołu roboczego ds. strategii 2020-2024
- Opracowanie szczegółowego planu realizacji projektu: czas, zasoby, metodyka, struktura org. i efekt końcowy
- Analiza i ocena realizacji dotychczas obowiązującej strategii 2016-2020
- Analiza pozostałych dokumentów i regulacji ważnych dla przygotowywanej strategii

02 | Strategia

- Opracowanie: misji, wizji, wartości
- Przygotowanie analizy SWOT WUM i najważniejszych obszarów działalności
- Rozpisanie celów strategicznych dla WUM i najważniejszych obszarów działalności
- Zatwierdzenie Strategii 2020-2024

03 | Planowanie

- Przygotowanie szczegółowej listy projektów i inicjatyw wspierających poszczególne cele strategiczne
- Opracowanie kart projektów i priorytetyzacji działań
- Określenie dostępnych budżetów i alokacja środków wg ustalonych zasad
- Rozpoczęcie realizacji i wdrożeń

04 | Monitoring

- Powołanie zespołu mającego za zadanie monitorowanie postępów prac
- Wdrożenie narzędzi pomiaru postępów prac, wykorzystania budżetów i poziomu realizacji
- Uruchomienie cyklicznego monitorowania i raportowania postępów prac, ryzyk i efektów

Dla każdej z czterech faz harmonogramu zaplanowane zostały szczegółowe zadania i efekty prac, które były poddawane cyklicznej ocenie podczas spotkań statusowych Zespołu ds. Strategii. Realizacja prac opierała się na zasadach metodyki zarządzania projektami Prince 2.

W związku z powyższym, w fazie mobilizacji opracowano szczegółowy plan prac, w którym określono ramy czasowe, posiadane zasoby, metodykę, strukturę osób i zespołów zaangażowanych w przygotowywanie Strategii, a także określono efekt końcowy. W tym czasie przeprowadzono analizę dokumentów i regulacji istotnych z punktu widzenia działań opisanych w Strategii, analizę i ocenę realizacji dotychczas obowiązującej Strategii.

"Strategia", czyli druga faza harmonogramu poświęcona została pracom koncepcyjnym dotyczącym przyszłości Uczelni oraz jej wartościom. Na tym etapie opracowano misję, wizję i wartości WUM, dokonano analizy SWOT, sformułowano cele strategiczne dla Uczelni, wraz z celami operacyjnymi dla poszczególnych jej obszarów. W tej fazie odbyło się wiele dyskusji poświęconych ocenie merytorycznej treści zaproponowanych przez zespoły tematyczne, opiniom przedstawionym przez Radę Uczelni i osoby zaangażowane w prace nad Strategią. Jednocześnie trwały prace nad unifikacją dokumentu. Druga faza to również czas przeprowadzenia procedury zatwierdzenia Strategii przez poszczególne osoby odpowiedzialne za przygotowanie treści dokumentu oraz organy Uczelni – Rektora, Radę Uczelni i Senat.

Prace nad Strategią WUM 2020-2024 były prowadzone zgodnie z metodyką zarządzania projektami Prince 2. Wdrożenie i monitoring założeń Strategii będzie realizowany przez Uczelnię przy wykorzystaniu tej samej metodyki tak, aby na bieżąco nadzorować zgodność jej realizacji z założeniami i planem oraz wdrażać adekwatne działania korekcyjne.

Do sformułowania celów strategicznych i operacyjnych wykorzystano metodykę SWOT, ponieważ ma ona uniwersalne zastosowanie i służy jednocześnie do analizy otoczenia makroekonomicznego, konkurencyjnego oraz potencjału strategicznego Uczelni. Za pomocą metody SWOT zespoły poszukiwały rozwiązań korzystających z silnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu, przy jednoczesnym eliminowaniu słabości i unikaniu zagrożeń. Analiza SWOT będzie cyklicznie aktualizowana w ramach procesu planowania strategicznego. Podczas prac nad Strategią WUM i analizy SWOT przyjęto zasadę, że mocne strony i słabe strony to czynniki wewnętrzne, a szanse i zagrożenia – to czynniki zewnętrzne.

Faza 3 i 4 (planowanie i monitoring) rozpoczną się po zakończeniu prac i zatwierdzeniu Strategii WUM na lata 2020-2024.

Mapa strategiczna Warszawskiego Uniwerystetu Medycznego

Misja

Jesteśmy wspólnotą akademicką działającą z poszanowaniem wolności myśli i wypowiedzi, równości praw i tradycji.

Naszą misją jest najlepsze kształcenie oparte na innowacyjnej medycynie i prowadzeniu badań naukowych na najwyższym poziomie.

Wizja

Chcemy, aby dzięki realizacji naszej Strategii w 2024 roku nasza Uczelnia:

- była wiodącym ośrodkiem akademickim o najwyższym poziomie kształcenia oraz badań naukowych,
- prowadziła wzorcową w Polsce opiekę zdrowotną dzięki silnej pozycji podmiotów leczniczych i naukowych,
- stała się efektywnie działającą organizacją, dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii i optymalizacji potencjału intelektualnego i ekonomicznego,
- była stabilnym i inspirującym miejscem pracy oferującym możliwości rozwoju zawodowego,
- stała się miejscem dla ludzi z pasją, ambicjami, dążących do ustawicznego samodoskonalenia,
- prowadziła nowoczesną dydaktykę, naukę i rozwój osobisty studentek i studentów,
- wspierała członków społeczności akademickiej na każdym etapie rozwoju zawodowego i naukowego,
- przestrzegała wartości i dochowywała tradycji WUM,
- kształtowała studentów i absolwentów o najwyższym poziomie wiedzy, umiejętnościach oraz wartościach etycznych.

Cele strategiczne

Cele strategiczne traktujemy jako długoterminowe, ogólne kierunki rozwoju najważniejszych obszarów działalności naszej Uczelni

- Nauczanie na najwyższym poziomie dzięki efektywnej dydaktyce, nowoczesnym formom kształcenia i infrastrukturze
- Wsparcie i rozwój innowacyjnych badań oraz osiągnięcie statusu uczelni badawczej
- Uczelnia – nowocześnie i profesjonalnie zarządzana
- Silna pozycja akademickiej bazy leczniczej, gwarantująca efektywną współpracę w zakresie dydaktyki i nauki
- Spółki zależne i inwestycje pracujące na rzecz powiększania przewagi konkurencyjnej WUM
- Najlepsi studenci rekrutowani dzięki promocji i doskonałej reputacji WUM. Integracja społeczności akademickiej za sprawą otwartej i skutecznej komunikacji
- Efektywny i elastyczny model zarządzania z pryncypialnie nadzorowaną dyscypliną budżetowo-kosztową dla zapewnienia wsparcie i rozwoju obszarów merytorycznych WUM

Kanon wartości WUM

Jakimi wartościami chcemy się kierować?

Wzajemny szacunek

Okazujemy sobie szacunek i życzliwość. Uważamy, że wszyscy jesteśmy ważni dla Uczelni i mamy wpływ na jej rozwój. Tworzymy tolerancyjną wspólnotę kultur, respektującą różnorodność i odmienność przekonań.

Zaangażowanie

Wykazujemy inicjatywę i przedsiębiorczość. Realizujemy, a nawet przekraczamy stawiane nam cele i zadania.
Z pasją szukamy nowych wyzwań. Nieustannie doskonalimy się i szukamy innowacyjnych rozwiązań.

Współpraca

Pracujemy i wspieramy się wzajemnie w realizacji wspólnych celów. Dzięki partnerskim relacjom angażujemy się we wspólne projekty, dzieląc się wiedzą i inspirując do nieskrępowanej wymiany myśli i doświadczeń.

Profesjonalizm

Rzetelnie i odpowiedzialnie realizujemy nasze zadania. Systematycznie podnosimy kwalifikacje, pogłębiamy wiedzę i umiejętności. Odpowiedzialnie podejmujemy inicjatywy, zawsze mając na względzie dobro Uczelni.

Lojalność

Tworzymy lojalną społeczność akademicką, która wzajemnie się wspiera i przestrzega kanonu wartości WUM. Konsekwentnie dążymy do realizacji obranych przez Uczelnię kierunków rozwoju i chronimy jej dorobek. Współpracujemy, eliminując nieprawidłowości.
Troszczymy się o dobro i wizerunek Uczelni.

Empatia

Rozumiemy ludzi, motywy ich działań i emocje. Zakładamy dobre intencje. Wspólnie szukamy rozwiązań.

Transparentność

Budujemy zaufanie poprzez otwartą, bezpośrednią i skuteczną komunikację opartą na faktach i prawdzie. Transparentność sprawia, że nasze decyzje są jawne i podejmowane według ustalonych zasad.

Wolność myśli i przekonań

Dbamy o to, aby nasza Uczelnia była miejscem, gdzie panuje wolność myśli i przekonań. Stoimy na straży etyki badawczej i wolności prowadzenia badań naukowych.

Uczciwość

Do obowiązków podchodzimy rzetelnie, a w ich realizacji kierujemy się uczciwością i sprawiedliwością.
Dobro Uczelni stawiamy na pierwszym miejscu. Dotrzymujemy zobowiązań.

Misja WUM

Misja Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego wyznacza kierunek, w którym podążamy i określa, w jaki sposób możemy oddziaływać na nasze otoczenie: studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich, pracowników administracji i pacjentów, na rzecz których działają wszystkie wymienione grupy. Traktujemy ją jako syntezę pomysłu na Uczelnię, która wskazuje wyznaczony przez nas kierunek działań.

Jesteśmy wspólnotą akademicką działającą z poszanowaniem wolności myśli i wypowiedzi, równości praw i tradycji.

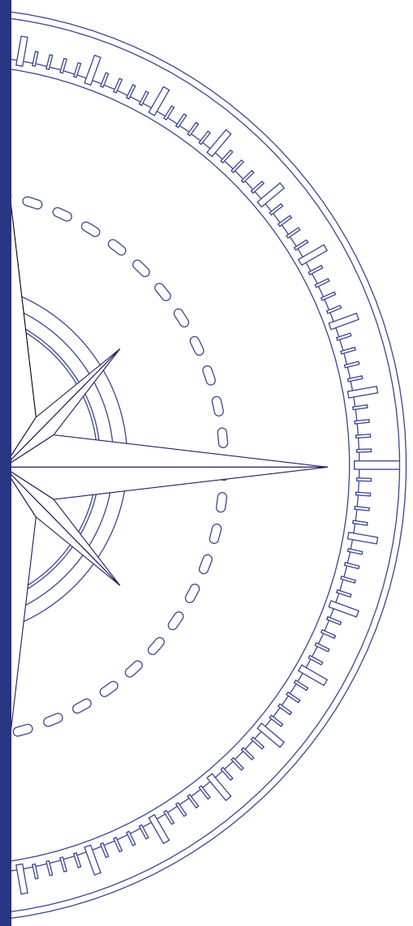
Naszą misją jest najlepsze kształcenie oparte na innowacyjnej medycynie i prowadzeniu badań naukowych na najwyższym poziomie.

Mamy realny wpływ na rozwój medycyny oraz systemu ochrony zdrowia. Mamy również możliwość kreowania angażujących, pełnych szacunku postaw w społeczeństwie.

Wizja WUM

Wizja to wyobrażenie Uczelni w przyszłości. Opisuje to, co chcemy osiągnąć w okresie obowiązywania Strategii, tj. do roku 2024. Wyznacza kierunek planowania i realizacji Strategii na poziomie celów strategicznych oraz operacyjnych. Nasza wizja jest otwarta na przyszłość, ale jednocześnie powinna być traktowana jako inspiracja w codziennych działaniach.

Wypracowana wizja rozwoju Uczelni pozwoli, po jej wdrożeniu, ugruntować pozycję WUM pośród nowoczesnych organizacji w Polsce i na świecie, mających na uwadze dobro całej społeczności akademickiej ukierunkowując ją na ciągły rozwój.



Chcemy, aby dzięki realizacji naszej Strategii w 2024 roku nasza Uczelnia:

- była wiodącym ośrodkiem akademickim o najwyższym poziomie kształcenia oraz badań naukowych,
- prowadziła wzorcową w Polsce opiekę zdrowotną dzięki silnej pozycji podmiotów leczniczych i naukowych,
- stała się efektywnie działającą organizacją, dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii i optymalizacji potencjału intelektualnego i ekonomicznego,
- była stabilnym i inspirującym miejscem pracy oferującym możliwości rozwoju zawodowego,
- stała się miejscem dla ludzi z pasją, ambicjami, dążących do ustawicznego samodoskonalenia,
- prowadziła nowoczesną dydaktykę, naukę oraz rozwój osobisty studentek i studentów,
- wspierała członków społeczności akademickiej na każdym etapie rozwoju zawodowego i naukowego,
- przestrzegała wartości i dochowywała tradycji WUM,
- kształtowała studentów i absolwentów o najwyższym poziomie wiedzy, umiejętnościach oraz wartościach etycznych.

Kanon wartości Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego

Stworzenie kanonu wartości WUM to efekt prac i dyskusji przedstawicieli środowisk zaangażowanych w tworzenie Strategii. Kluczowe znaczenie miało spotkanie warsztatowe, podczas którego w debacie udział wzięli przedstawiciele nauczycieli, naukowców, pracowników administracji, związków zawodowych, studentów, doktorantów i absolwentów. Uczestnicy warsztatu, podzieleni na małe grupy, tworzyli listę wartości, które ich zdaniem powinny być podstawą działań podejmowanych w Uczelni przez najbliższe lata. Podczas prezentacji wartości, uznanych za kluczowe przez poszczególne grupy robocze, ważne było nie tylko wskazanie wartości, ale również uzasadnienie wypracowanej propozycji. W dalszej części prac nad Strategią, umożliwiło to doprecyzowanie, jakie działania będą sprzyjały ich realizacji.

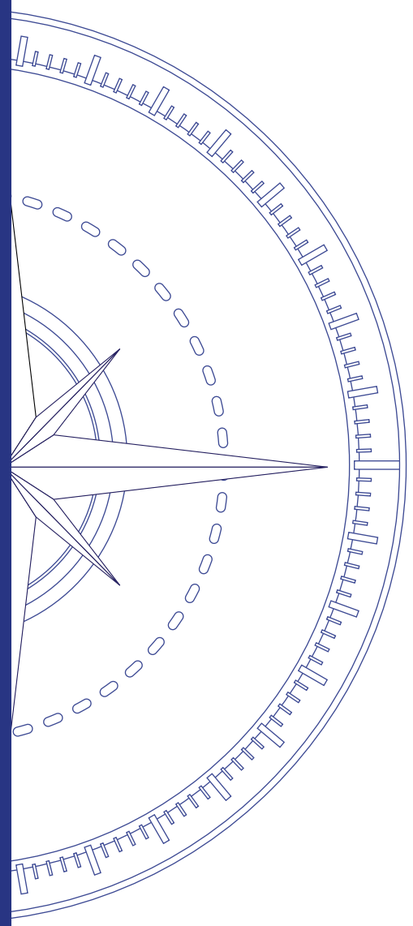
Wartości są kompasem, według którego będziemy obierać kierunki działań i je realizować. Nasze otoczenie i warunki życia ulegają ciągłym zmianom, zaś wartości są trwałe.

Przypominają o tym, co dla nas i naszej Uczelni było i jest najważniejsze, i do czego jesteśmy powołani. Starania studentów i doktorantów, pracowników administracji i nauczycieli akademickich mają ostatecznie na celu dobro pacjentów.

Kanon wartości WUM: jakimi wartościami chcemy się kierować?

Nadrzędną, szczególnie ważną wartością, jest wzajemny szacunek członków naszej społeczności. Uważamy, że wszyscy jesteśmy ważni dla Uczelni i mamy wpływ na jej rozwój. Tworzymy tolerancyjną wspólnotę kultur, respektującą różnorodność i odmienność przekonań.

Podstawą naszych działań na rzecz rozwoju Uczelni jest zaangażowanie. Wykazujemy inicjatywę i przedsiębiorczość. Realizujemy, a nawet przekraczamy stawiane nam cele i zadania. Z pasją upatrujemy nowych wyzwań. Nieustannie doskonalimy się i szukamy innowacyjnych rozwiązań.



Praca zespołowa przy realizacji wspólnych celów gwarantuje ich realizację. Dzięki partnerskim relacjom angażujemy się we wspólne projekty. Mając na uwadze dobro nas wszystkich, dzielimy się wiedzą i inspirujemy nawzajem. Swoją postawą zachęcamy do nieskrępowanej wymiany myśli i doświadczeń.

Jesteśmy profesjonalni, dzięki czemu rzetelnie i odpowiedzialnie realizujemy nasze zadania. Systematycznie podnosimy kwalifikacje, pogłębiamy wiedzę i umiejętności. Odpowiedzialnie podejmujemy inicjatywy, zawsze mając na względzie dobro Uczelni.

Budujemy zaufanie poprzez otwartą, bezpośrednią i skuteczną komunikację opartą na faktach i prawdzie. Transparentność sprawia, że nasze decyzje są jawne i podejmowane według ustalonych zasad.

Empatia pozwala nam rozumieć ludzi, motywy ich działań i emocje. Zakładamy dobre intencje. Wspólnie szukamy rozwiązań.

Dbamy o to, aby nasza Uczelnia była miejscem, gdzie panuje wolność myśli i przekonań. Stoimy na straży wolności prowadzenia badań naukowych przy przestrzeganiu zasad etyki badawczej.

Do obowiązków podchodzimy rzetelnie, a w ich realizacji kierujemy się uczciwością i sprawiedliwością. Działamy etycznie. Dobro Uczelni stawiamy na pierwszym miejscu. Dotrzymujemy zobowiązań.

Tworzymy lojalną społeczność akademicką, która wzajemnie się wspiera i przestrzega kanonu wartości WUM. Konsekwentnie dążymy do realizacji obranych przez Uczelnię kierunków rozwoju i chronimy jej dorobek. Współpracujemy, eliminując nieprawidłowości. Troszczymy się o dobro i wizerunek Uczelni.

Cele strategiczne

Niezwykle ważnym etapem prac nad Strategią było opracowanie obszarów i celów strategicznych, których wyznaczenie określi kierunki działań podejmowanych w Uczelni w ciągu najbliższych lat. W toku prac wyróżniono 5 obszarów związanych z zakresem działań poszczególnych prorektorów. Dodatkowo wyróżniono obszar podległy kanclerzowi, uznając, jego istotność dla powodzenia zadań realizowanych z myślą o rozwoju Uczelni .

Opracowanie celów strategicznych to kolejna część etapu planowania strategicznego (tj. (i) analiza, (ii) planowanie i (iii) wdrożenie). Za ich sformułowanie odpowiadał Zespół ds. Strategii, bazując na Misji i Wizji, które zamierza realizować Uczelnia. Zadaniem celów jest wskazywanie najlepszej drogi do ich osiągnięcia. Podczas prac koncepcyjnych wykorzystano m.in. metodykę analizy porównawczej poddając analizie obszary: regulacji, konkurencji, wewnętrznej sytuacji Uczelni oraz makroekonomiczne.

Cele strategiczne traktowane są więc jako długoterminowe, ogólne kierunki rozwoju najważniejszych obszarów działalności naszej Uczelni. Ich zadaniem jest m.in. wskazanie priorytetowych zadań i kierunków rozwoju, umożliwienie efektywnej alokacji zasobów i sprawne, oparte na jasnych zasadach budżetowanie.

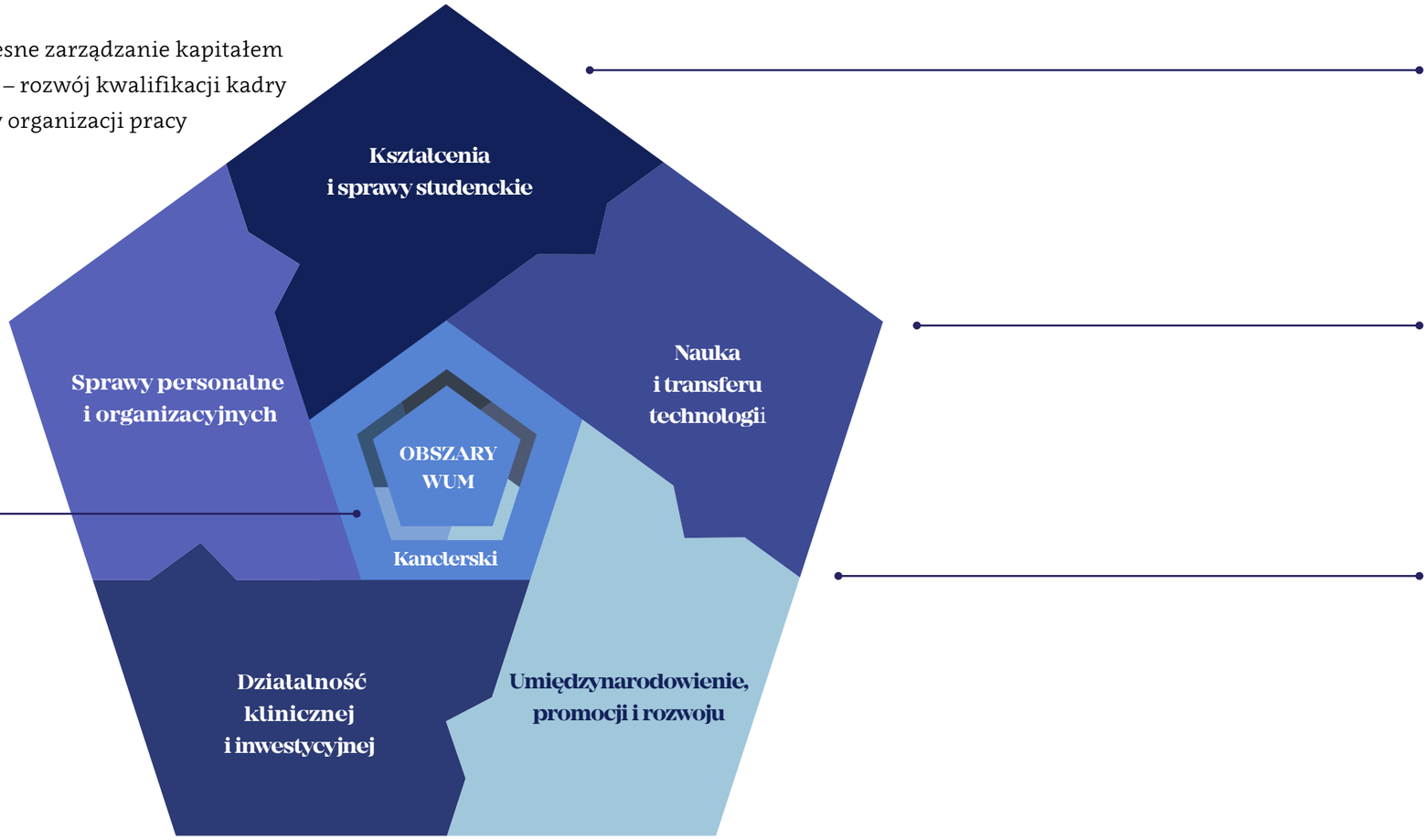
Cele strategiczne i operacyjne będą kaskadowane do ekspertów i adekwatnych jednostek organizacyjnych WUM, w zadaniem opracowania planów ich wdrożenia. W trzeciej fazie, status realizacji celów będzie cyklicznie mierzony i monitorowany, a wnioski będą przedstawiane w formie raportu.

Cele strategiczne poszczególnych obszarów

Kształcenie i sprawy studenckie	Nauczanie na najwyższym poziomie dzięki kadrze dydaktycznej o wysokiej wartości merytorycznej, nowoczesnej infrastrukturze, dydaktyce i formom kształcenia.
Nauka i transfer technologii	Wsparcie i rozwój innowacyjnych badań oraz osiągnięcie statusu uczelni badawczej
Umiędzynarodowienie, promocja i rozwój	Najlepsi studenci rekrutowani dzięki promocji i doskonałej reputacji WUM. Integracja społeczności akademickiej za sprawą otwartej i skutecznej komunikacji
Działalność kliniczna i inwestycyjna	Silna pozycja akademickiej bazy leczniczej, gwarantująca efektywną współpracę w zakresie dydaktyki i nauki . Spółki zależne i inwestycje pracujące na rzecz powiększania przewagi konkurencyjnej WUM
Sprawy personalne i organizacyjne	Nowoczesne zarządzanie kapitałem ludzkim – rozwój kwalifikacji kadry i kultury organizacji pracy
Kanclerski	Efektywny i elastyczny model zarządzania wraz z dyscypliną budżetowo-kosztową dla należytego wsparcia i rozwoju obszarów merytorycznych WUM

Cele operacyjne

W tworzenie celów operacyjnych były zaangażowane Zespoły Tematyczne reprezentujące sześć kluczowych obszarów WUM. Na czele każdego zespołu stał lider – osoba z ogromnym doświadczeniem w danym obszarze, dobrze znająca uwarunkowania Uczelni. Uszczegółowienie celów operacyjnych, w formie kart projektów, pozwoli wyznaczyć konkretne, mierzalne zadania dla całej Uczelni. W połączeniu z planem wdrożenia umożliwi pomiar stanu ich realizacji.



Nowoczesne zarządzanie kapitałem ludzkim – rozwój kwalifikacji kadry i kultury organizacji pracy

Efektywny i elastyczny model zarządzania wraz z dyscypliną budżetowo-kosztową dla należytego wsparcia i rozwoju obszarów merytorycznych WUM

Nauczanie na najwyższym poziomie dzięki kadrze dydaktycznej o wysokiej wartości merytorycznej, nowoczesnej infrastrukturze, dydaktyce i formom kształcenia

Wsparcie i rozwój innowacyjnych badań oraz osiągnięcie statusu uczelni badawczej

Najlepsi studenci rekrutowani dzięki promocji i doskonałej reputacji WUM. Integracja społeczności akademickiej za sprawą otwartej i skutecznej komunikacji

Silna pozycja akademickiej bazy leczniczej, gwarantująca efektywną współpracę w zakresie dydaktyki i nauki Spółki zależne i inwestycje pracujące na rzecz powiększania przewagi konkurencyjnej WUM

Kształcenie i sprawy studenckie

Wstęp

Kształcenia studentów na najwyższym poziomie należy do priorytetowych działań Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, płynących bezpośrednio z misji naszej Uczelni. Dla uzyskiwania najwyższej jakości nauczania konieczne są jednak stałe ulepszenia, zarówno w programach nauczania, jak i organizacji studiów. Muszą się one koncentrować na tworzeniu nowych programów dydaktycznych, dostosowanych do aktualnego zapotrzebowania rynku pracy. Powinno przy tym uwzględniać nie tylko praktyczne przygotowanie studentów do wykonywania zawodów, ale również rozwijać Ich zainteresowania, nauczać prawidłowej komunikacji zarówno z chorym i jego rodziną, jak również z współpracującym personelem medycznym, kształtować u studenta odpowiedzialność za podejmowane decyzje, a przede wszystkim wpoić potrzebę i umiejętność stałego samodoskonalenia w naukach medycznych.

Warszawski Uniwersytet Medyczny ma ambicje utrzymania wiodącej pozycji wśród uczelni medycznych w kraju, a tym samym bycie Uczelnią rozpoznawalną, jako tworząca najlepsze i najnowocześniejsze warunki studiowania, oferując atrakcyjne programy nauczania powiązane z najwyższą jakością kształcenia.

Cel strategiczny

Nauczanie na najwyższym poziomie dzięki kadrze dydaktycznej o wysokiej wartości merytorycznej, nowoczesnej infrastrukturze, dydaktyce i formom kształcenia.

Analiza SWOT

Mocne strony

1. Ugruntowana pozycja Uczelni na arenie ogólnopolskiej.
2. Wysoki poziom kwalifikacji absolwentów i ich dobre przygotowanie wyrażone pozycją w rankingach zdawalności LEK i LDEK.
3. Zapotrzebowanie rynku pracy na absolwentów Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.
4. Szeroka i różnorodna w formie oferta kształcenia (studia, kursy, szkolenia).
5. Wysokie kwalifikacje naukowe i dydaktyczne nauczycieli akademickich.
6. Ścisłe powiązanie dydaktyki z działalnością naukowo-badawczą, w tym wysoka aktywność naukowa studentów.
7. Duża liczba i znacząca aktywność Studenckich Kół Naukowych.
8. Stworzenie ogólnouczelnianego systemu e-learningu wspierającego kształcenie studentów, w tym rozwój metod kształcenia z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i uatrakcyjnienie oferty kształcenia.

Słabe strony

1. Zachwiana proporcja między liczbą studentów a możliwościami ich kształcenia na najwyższym poziomie w obecnych warunkach bazy dydaktycznej.
2. Rozproszona baza dydaktyczna.
3. Niewystarczające do rosnących potrzeb przygotowanie pedagogiczne kadry akademickiej.
4. Zbyt mały nacisk na rozwój miękkich umiejętności studentów.
5. Brak możliwości finansowych dla zapewnienia prowadzenia części zajęć praktycznych w odpowiednio małych grupach.
6. Niedoskonały system monitorowania losów absolwentów i wymagań rynku pracy.

Szanse

1. Rozwój współpracy międzynarodowej i krajowej w zakresie dydaktyki.
2. Dostępność zewnętrznych środków finansowych na rozwój dydaktyki.
3. Współpraca z interesariuszami zewnętrznymi, innymi ośrodkami krajowymi i zagranicznymi.
4. Zwiększanie nacisku na praktyczne formy kształcenia.
5. Tworzenie autorskich programów kształcenia podstawowego i fakultatywnego.
6. Wsparcie systemu państwa poprzez:

- zmiany legislacyjne w zapisach ustawy dotyczące kredytów studenckich dla studentów studiów niestacjonarnych na kierunku lekarskim w j. polskim.
- realizację programów wspierających kształcenie studentów ze wschodu.

Zagrożenia

1. Konkurencja ze strony innych uczelni.
2. Zmieniająca się sytuacja demograficzna.
3. Niedostateczne przygotowanie merytoryczne kandydatów na studia związane z pandemią Covid –19.
4. Ograniczone środki finansowe wynikające ze zmieniającego się otoczenia gospodarczego.
5. Niedobór kadry akademickiej, w tym słabnące zainteresowanie karierą akademicką wśród młodych osób oraz odpływ wysokiej klasy specjalistów do innych uczelni krajowych i zagranicznych.
6. Niepewność umów z jednostkami ochrony zdrowia, w których prowadzone są obecnie zajęcia ze studentami (kwestie finansowe).

Podsumowanie SWOT

Najważniejszym celem Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego w obszarze kształcenia jest nauczanie na najwyższym poziomie dzięki kadrze dydaktycznej o wysokiej wartości merytorycznej, nowoczesnej infrastrukturze, dydaktyce i formom kształcenia.

Mając na celu nauczanie studentów na najwyższym poziomie, Uczelnia zapewni dydaktykę na najwyższym poziomie, poprzez systematyczne kształcenie kadry medycznej oraz unowocześnianie infrastruktury dydaktycznej m.in. budowę nowego i rozwój obecnego uczelnianego Centrum Symulacji Medycznych.

Doskonalenie procesu nauczania studentów będzie uwzględniać wprowadzenie nowoczesnych technik kształcenia wykorzystujących, jak dotychczas, narzędzia informatyczne i multimedialne. Oprócz niezbędnych umiejętności, które studenci kierunków medycznych powinni posiąść poprzez praktyczną naukę na bazie klinicznej, należy wprowadzić nowoczesne metody symulacyjne, zarówno manualne, jak i komputerowe, uzupełnione o nauczanie e-learningowe oraz kształcenie hybrydowe.

Jednym z najistotniejszych celów obszaru kształcenia jest wdrożenie nowatorskiego modelu przekazywania wiedzy przyszłym lekarzom, który będzie miał odzwierciedlenie w poprawie wyników zdawalności egzaminów LEK i LDEK.

Podniesienie zdawalności tych egzaminów będzie jednym ze wskaźników, które potwierdzą zasadność wprowadzenia nowego modelu kształcenia.

Modyfikacja oferty dydaktycznej opierająca się na ciągłym monitorowaniu zmieniającego się zapotrzebowania na rynku pracy we współpracy z pracodawcami, przyczyni się do uatrakcyjnienia oferty kształcenia oraz lepszego przygotowania praktycznego studentów do podjęcia pracy po ukończeniu studiów.

Dodatkowym celem w obrębie obszaru kształcenia jest promocja studiów niestacjonarnych (płatnych) na kierunku lekarskim prowadzonych w języku polskim w nowej formule. Jest nią projekt zmian w ustawie dotyczący kredytów studenckich, który zakłada wsparcie finansowe „ze środków budżetu państwa, dla osób podejmujących i odbywających odpłatne studia w języku polskim na kierunku lekarskim z obowiązkiem ich późniejszego odpracowania w publicznej służbie zdrowia", stwarzając szansę studiowania szerszej grupie osób.

Cele operacyjne

1. **Rozwój infrastruktury obiektów dydaktycznych:**

a. Budowa i rozwój uczelnianego Centrum Symulacji Medycznych.
b. Stała modernizacja bazy dydaktycznej, w tym jej niezbędne remonty.
c. Doposażenie jednostek w sprzęt dydaktyczny.
d. Wzbogacenie zasobów biblioteki uniwersyteckiej.

2. **Doskonalenie procesu nauczania studentów:**

a. Wzrost efektywności metod przekazywania wiedzy w celu poprawy wyników egzaminów LEW i LDEW.
b. Wdrożenie innowacyjnych form kształcenia we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.
c. Doskonalenie nowoczesnych, wspomagających metod kształcenia, m.in. przy użyciu programów komputerowych, e-learningu, VR, a także rozwijanie kształcenia hybrydowego, w tym rozwój programu „pacjent symulowany".
d. Rozwój kształcenia praktycznego – intensyfikacja współpracy z podmiotami zewnętrznymi/pracodawcami.

e. Rozwój metod weryfikacji efektów uczenia się, w tym rozwój egzaminów testowych, pisemnych oraz innych metod sprawdzających umiejętności.

3. **Doskonalenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli:**

a. Podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli poprzez prowadzenie szkoleń z efektywnych metod nauczania, mobilizowanie do uczestnictwa w specjalistycznych kursach i szkoleniach.
b. Stworzenie grupy liderów w zakresie metodyki nauczania, którzy organizowaliby wewnętrzne szkolenia dzieląc się swoim doświadczeniem i tzw. dobrymi praktykami uczenia.
c. Organizacja konferencji, warsztatów itp. służących integracji i współpracy nauczycieli akademickich, takich jak np. cyklicznie odbywające się Fora Akademickie czy Dni Kultury Jakości Uczelni.

4. **Modyfikacja oferty dydaktycznej uwzględniającej potrzeby rynku (obecne i przyszłe):**

a. Bieżące monitorowanie zmieniającego się zapotrzebowania na rynku pracy, w tym rozwój współpracy z absolwentami.
b. Wzmocnienie współpracy z pracodawcami i wywarcie realnego wpływu na kształtowanie treści programowych – rozszerzenie działalności Biura Karier.
c. Aktualizacja/modyfikacja/doskonalenie programów kształcenia w celu zwiększenia ich atrakcyjności i upraktycznienia kształcenia.
d. Doskonalenie i rozszerzenie kształcenia mającego na celu rozwój kompetencji komunikacyjnych w praktyce zawodowej absolwentów.
e. Rozwój programu "symulowany pacjent" rozwijającego metodykę nauczania praktycznych umiejętności technicznych i nietechnicznych na różnych etapach procesu kształcenia.
f. Wdrożenie zajęć/fakultetów interprofesjonalnych – łączenie na zajęciach studentów z różnych kierunków.

5. **Rozwijanie oferty edukacyjnej w języku angielskim:**

a. Rozpoznanie zapotrzebowania i konkurencyjności na rynku.
b. Wybranie kolejnych kierunków nauczania, na które jest zapotrzebowanie.

6. **Podniesienie efektywności uczelnianego Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia:**

a. Doskonalenie systemu oceny procesu kształcenia – ankieta studencka.
b. Uwzględnianie w praktyce wyników oceny wykładowców i hospitacji zajęć, w tym zajęć e-learningowych.
c. Rozwój uczelnianej kultury jakości kształcenia - kształtowanie postaw proakademickich wśród studentów i nauczycieli akademickich.
d. Poprawa efektywności obsługi procesu kształcenia np.: dziekanat, administracja, biblioteka.

Nauka i transfer technologii

Wstęp

Dynamiczny rozwój nauk medycznych, farmaceutycznych i nauk o zdrowiu jest dużą szansą ale i dużym wyzwaniem dla naszego Uniwersytetu. WUM dysponuje ogromnym potencjałem intelektualnym, naukowym oraz rozbudowaną infrastrukturą badawczą. Wszystko to sprawia że WUM oferuje unikatową w skali kraju wielodyscyplinarną platformę do prowadzenia innowacyjnych badań we wszystkich dyscyplinach naukowych reprezentowanych w WUM. Jednak pomimo szerokich możliwości badawczych, doświadczania liderów zespołów badawczych, dużego zaangażowania młodych badaczy i nadal bardzo wysokiej pozycji naukowej WUM obecnie nie posiada statutu uczelni badawczej. Ogranicza to wysokość środków finansowych przeznaczonych na badania naukowe.

Niezbędne jest wspieranie interdyscyplinarnej współpracy pomiędzy różnymi jednostkami naukowymi Uniwersytetu oraz współpracy z ośrodkami polskimi i zagraniczni. Konieczna jest dbałość o rozwój kariery naukowej na różnych etapach oraz opracowania ścieżek rozwoju zawodowego.

Do skutecznego prowadzenia badań naukowych wymagane jest sprawne profesjonalne wsparcie administracyjne pozwalające badaczom na skoncentrowanie się prowadzeniu badań. Wiele procesów administracyjnych nadal zdecydowanie wymaga usprawnienia. Nowoczesna nauka działa we współpracy z w otoczeniem społeczno-gospodarczym jej intensyfikacja będzie jednym z ważnych elementów Strategii.

Wsparcie zespołów badawczych, rozwój interdysplinarnej współpracy naukowej, nie tylko z wiodącymi ośrodkami krajowymi i zagranicznymi, ale również obrębie naszej Uczelni, pomoc w pozyskiwaniu środków na badania naukowe i rozwój infrastruktury oraz efektywne wsparcie w przygotowaniu publikacji naukowych o wysokiej jakości pozwolą na umocnienie wysokiej pozycji naukowej WUM i uzyskanie statutu uczelni badawczej.

Cel strategiczny

Wsparcie i rozwój innowacyjnych badań oraz osiągnięcie statusu uczelni badawczej

Analiza SWOT

Mocne strony

1. Silne środowisko naukowe i wysoko wykwalifikowana kadra naukowa.
2. Wzrastająca skuteczność w pozyskiwaniu projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.
3. Aktywność publikacyjna naukowców w prestiżowych czasopismach specjalistycznych.
4. Jednostki wsparcia administracyjnego dla działalności naukowej Uniwersytetu.
5. Infrastruktura i aparatura naukowa sprzyjająca procesom badawczym.
6. Doświadczona kadra stanowiąca odpowiednie środowisko naukowo-badawcze dla rozwoju młodych naukowców.
7. Atrakcyjna oferta kształcenia w szkole doktorskiej – liczba kandydatów przewyższa liczbę dostępnych miejsc.
8. Aktywny udział w pracach międzynarodowych sieci uniwersyteckich.
10. Reprezentacja dyscyplin naukowych kluczowych dla rozwoju potencjału naukowego Polski.
11. Silne oddziaływanie na politykę ochrony zdrowia dzięki realizacji projektów strategicznych z punktu widzenia polityki naukowej państwa.
12. Wysoko budżetowe projekty badawcze, umożliwiające finansowanie nowatorskich terapii i aparatury naukowej.
13. Aktywny wkład kadry naukowej w rozwój niekomercyjnych badań klinicznych.

Słabe strony

1. Brak kompleksowej oferty usługowej oraz bazy danych o możliwościach badawczych i laboratoriach udostępnianych na rzecz interesariuszy zewnętrznych.
2. Niedostateczne wsparcie analityczne procesów podejmowania decyzji strategicznych.
3. Niska atrakcyjność oferty uniwersytetu dla naukowców z zagranicy.
4. Brak programów mentoringowych wspierających rozwój młodych naukowców.
5. Niska aktywność w pozyskiwaniu prestiżowych grantów międzynarodowych i mała liczba międzynarodowych projektów badawczych.

6. Brak dużego doświadczenia pracowników w kierowaniu projektami międzynarodowymi.
7. Tendencja do prowadzenia badań indywidualnie oraz w wąskich obszarach tematycznych z ograniczoną otwartością na współpracę.
8. Brak wyspecjalizowanych struktur wspierających prowadzenie niekomercyjnych badań klinicznych.
9. Struktura wiekowa i hierarchiczna kadry naukowej.
10. Niska skuteczność pracy promującej wyniki badań i ofertę naukową uniwersytetu.
11. Hierarchiczny model struktury organizacyjnej o ograniczonej elastyczności oraz nadmierna formalizacja organizacyjna.

Szanse

1. Lokalizacja sprzyjająca nawiązywaniu współpracy środowiska naukowego – współpraca z instytucjami naukowymi zlokalizowanymi na kampusie Ochota przy realizacji interdyscyplinarnych projektów badawczych (Uniwersytet Warszawski, Instytuty PAN, Szpitale Kliniczne).
2. Dostępność do nowoczesnej infrastruktury badawczej na kampusie Ochota.
3. Inicjatywa: Doskonała Uczelnia Badawcza – polityka naukowa preferująca koncentrację nakładów w najlepszych jednostkach badawczych.
4. Wspieranie systemowe ochrony zdrowia uwarunkowane aktualną sytuacją epidemiologiczną.
5. Możliwości dywersyfikacji źródeł finansowania Uczelni – krajowe i międzynarodowe programy wsparcia rozwoju badań naukowych i kadry akademickiej – nowe instrumenty finasowania badań naukowych – Krajowy Plan Odbudowy i zwiększania odporności, HORYZONT EUROPA, Program niekomercyjnych badań klinicznych, Programy Zdrowotne Ministra Zdrowia.
6. Większa elastyczności wykorzystania subwencji ze środków publicznych.
7. Dynamiczny rozwój wybranych sektorów i branż gospodarki powiązanych z kierunkami prowadzonych badań naukowych.

8. Trendy społeczne i gospodarcze stymulujące zapotrzebowanie na badania naukowe.
9. Przenikanie do środowiska akademickiego dobrych praktyk z innych sektorów i branż gospodarki.
10. Rozwój współpracy z wiodącymi w skali światowej ośrodkami naukowymi.
11. Możliwość stworzenia kompleksowej platformy badawczej dla współpracy naukowców z różnych dziedzin.
12. Dodatkowe środki na cyfryzację Uczelni.
13. Wspólne wytyczne międzynarodowych instytucji finansujących dotyczące zarządzania danymi badawczymi.

Zagrożenia

1. Rosnąca presja na system finansów publicznych przejawiająca się w ograniczeniu możliwości finansowania nauki.
2. Nadmierna orientacja na wyniki w systemach finansowania i oceny Uczelni.
3. Utrudnienia formalno-prawne i brak programów wsparcia finansowego dla naukowców przyjeżdżających z zagranicy.
4. Niska łączna wartość nakładów na naukę w stosunku do innych krajów Unii Europejskiej.
5. Nieprecyzyjne o nadmiernej dynamice zmian przepisy prawa w zakresie funkcjonowania uczelni.
6. Zasobność konkurencyjnych ośrodków naukowych o podobnym profilu.
7. Systemowy problem emigracji utalentowanych badaczy, zwłaszcza młodych naukowców.
8. Odpływ wysokokwalifikowanej kadry naukowej w celach zarobkowych do krajów UE.
9. Słaba pozycja polskich czasopism naukowych na arenie międzynarodowej.
10. Rosnąca złożoność i niejednorodność zewnętrznych systemów IT (ZSUN, SL2014, LSI i inne).
11. Rozrost biurokratycznych procedur związanych z finasowaniem nauki przez agendy rządowe.
12. Zależność finansowa Uczelni od budżetu państwa.

Podsumowanie SWOT

Najistotniejsze problemy współczesnego świata, a także najszybciej rozwijające się obecnie obszary wiedzy mają charakter wielodyscyplinarny. Od zdolności podejmowania i rozwiązywania takich problemów zależy pozycja Uczelni, uczestnictwo w światowym obiegu wiedzy, a także wpływ na rozwój nauki. Interdyscyplinarność naukowa to podstawowa cecha współczesnych badań naukowych. Badania te dotyczą: patofizjologii, nowych metod diagnostycznych, skutecznych innowacyjnych terapii lekowych, ochrony zdrowia, prewencji chorób, promocji zdrowia oraz nowatorskich terapii i nowych leków. Badania będą koncentrowały się między innymi wokół zagadnień związanych z zapobieganiem, diagnostyką i leczeniem chorób społecznych i cywilizacyjnych, ale również chorób rzadkich, wsparciem interdyscyplinarnych badań medycznych oraz optymalizacją terapii w formule niekomercyjnych badań klinicznych. Prace badawcze wymagają znacznych inwestycji nie tylko w zakresie podnoszenia kompetencji ludzi nauki, ale i odpowiedniego infrastruktury badawczej w postaci najnowszej, najbardziej zaawansowanej aparatury oraz rozwiązań informatycznych.

Ponadto z uwagi na wielodyscyplinarność badań konieczne jest wsparcie rozwój współpracy naukowej wewnątrz samego WUM np. pomiędzy jednostkami teoretycznym a klinicznymi WUM ma dobrze ugruntowaną pozycję na arenie międzynarodowej w dziedzinach nauk medycznych i nauk o zdrowiu i nauk farmaceutycznych. Mimo otwartości na współpracę z zagranicznymi jednostkami naukowymi brakuje mechanizmów wspierających współpracę międzynarodową i skuteczne aplikowanie o międzynarodowe projekty badawcze.

Struktura i mechanizmy finansowania badań naukowych niedostatecznie sprzyjają promowaniu wysokiej jakości badań. Postulowane zwiększenie udziału środków rozdzielanych na zasadach konkurencyjnych oraz jasne powiązanie kryteriów podziału tych środków z dokonaniami naukowymi, będzie istotnym bodźcem poprawy jakości badań prowadzonych w WUM.

Wsparcie w początkowym etapie kariery naukowej jest niezbędne do uzyskania niezależności badawczej, doświadczenia, poszerzenia wiedzy i budowania kapitału relacji. Pierwsze lata po doktoracie są kluczowe dla dalszego rozwoju kariery badacza i wyboru drogi naukowej. Programy mentoringowe pozwalające m.in. na nabycie kompetencji menadżerskich – menadżer nauki – nawiązania współpracy naukowej stanowią korzyść zarówno dla naukowca, jak i dla Uczelni – kształtowanie liderów nauki. Uczelnia musi zadbać o zróżnicowane, inspirujące środowisko do rozwoju. Efektywne zarządzanie tak złożoną organizacją, jaką jest Uczelnia, wymaga korzystania z systemów informatycznych, dostosowanych do specyfiki jej funkcjonowania. Klarowne raportowanie kluczowych wskaźników jest niezbędne zarówno dla zarządzających i naukowców, jak też do budowania kultury zarządzania strategicznego. WUM potrzebuje także "wyjścia na zewnątrz" ze swoim potencjałem badawczym poprzez efektywną promocję wyników badań naukowych oraz budowanie CORE FACILITY dla przedsiębiorców.

Niezwykle istotne, dla efektywnej komercjalizacji wyników badań, jest poszerzanie współpracy z kluczowymi osobami świata nauki i gospodarki.

Cele operacyjne

1. Identyfikacja strategicznych obszarów badawczych oraz rozwój zespołów naukowych.

a. Ukierunkowanie działań Uczelni na wsparcie innowacyjnych zespołów badawczych, w których tworzone jest unikalne know-how strategiczne z punktu widzenia doskonałości naukowej Uczelni i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

b. Wspieranie interdyscyplinarnej współpracy naukowej pomiędzy jednostkami WUM do prowadzenia innowacyjnych badań naukowych.

c. Efektywna strategia publikacyjna.

d. Promocja kluczowych osiągnięć naukowych.

e. Zwiększenie liczby prestiżowych (krajowych i międzynarodowych) grantów mających wpływ na rozwój strategicznych obszarów badawczych Uczelni.

2. Intensyfikacja współpracy interdyscyplinarnej i międzynarodowej.

a. Rozwój współpracy, w tym współpracy międzynarodowej, z wiodącymi jednostkami naukowymi.
b. Networking międzynarodowy i włączenie w międzynarodowe inicjatywy odpowiadające na globalne potrzeby w ochronie zdrowia, co jednocześnie przekłada się na widoczność w rankingach międzynarodowych i wysokość środków uzyskiwanych w ramach subwencji.
c. Zwiększenie udziału zespołów badawczych w europejskich programach badawczych na rzecz badań i innowacji HORYZONT EUROPA.
d. Stworzenie narzędzi zachęcających naukowców do udziału w międzynarodowych sieciach badawczych.
e. Kompleksowe wsparcie na etapie przygotowania wniosku o dofinasowanie projektów z programu HORYZONT EUROPA.
f. Budowanie potencjału Uczelni w zakresie pełnienia funkcji lidera projektów międzynarodowych.

3. Wsparcie rozwoju kariery naukowej na różnych etapach oraz opracowanie ścieżek rozwoju zawodowego.

a. Mobilność międzynarodowa naukowców i doktorantów.
b. Umiędzynarodowienie szkoły doktorskiej.
c. Stworzenie systemu wczesnej identyfikacji młodych talentów na początkowych etapach rozwoju zawodowego umożliwiających kształcenie kluczowych kompetencji do zarządzania działalnością naukową. Każdy z Młodych Liderów Zespołów Badawczych powinien mieć mentora wspierającego rozwój jego kariery naukowej (najkorzystniej, aby program mentorski był finansowany ze środków subwencji, a mentorzy byli pracownikami innych instytucji).

Program kompetencyjny powinien obejmować:

- planowanie kariery naukowej,
- budowanie sieci współpracy,
- kształtowanie umiejętności przywódczych,
- zarządzenie projektami naukowymi,
- Fundrising.

d. Opracowanie stałych zasad oceny aktywności naukowej pracowników (numeracja)

4. Kompleksowe wsparcie zespołów badawczo-dydaktycznych w przygotowaniu i realizacji projektów.

a. Maksymalizacja środków finansowanych pozyskiwanych z subwencji i ich efektywne wykorzystanie w działalności naukowej.
b. Stworzenie szybkiej ścieżki dla realizacji i wdrażania projektów poprzez optymalizację zespołów administracyjnych na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej Uczelni (zespoły: kadrowe, płacowe, finansowe, księgowe, zamówień publicznych, logistyki, aparatury). Tworzenie zespołów projektowych do obsługi administracyjnej wyznaczenie konkretnych osób odpowiedzialnych za poszczególne obszary. W tym zakresie powinna zostać dokonana analiza potrzeb ze strony interesariuszy.
c. Wzmocnienie kadrowe zespołów administracyjnych nadzorujących projekty – profesjonalizacja zarządzania projektami badawczymi i dydaktycznymi.
d. Poprawa przepływu informacji w Uczelni.
e. Stworzenie narzędzi do kompleksowego systemu informatycznego do zarządzania projektami zintegrowanego z systemami obecnie wdrażanymi przez uczelnię.
f. Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów umożliwiających sprawne śledzenie przepływu dokumentacji projektowej.
g. Kompleksowy system szkoleń wzmacniających kompetencje pracowników.
h. System informacji zwrotnej od interesariuszy umożliwiający bieżące korygowanie działań.
i. Mierzenie jakości i wydajności pracowników odpowiedzialnych za poszczególne projekty.

5. **Budowa potencjału organizacyjnego Uczelni w zakresie przygotowania i wspierania innowacyjnych badań przedklinicznych i klinicznych we współpracy z bazą kliniczną WUM.**

a. Stworzenie kompleksowego systemu wsparcia pracowników naukowych w tworzeniu projektów niekomercyjnych badań klinicznych (medical writer, statystyka).

b. Stworzenie bazy umożliwiającej kompleksową obsługę niekomercyjnych i komercyjnych badań klinicznych.

6. **Wdrożenie efektywnej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.**

7. **Zwiększenie skali zastosowań efektów działalności naukowej w przemyśle biotechnologicznym i działalności klinicznej**.

a. Wzrost potencjału wdrożeniowego Uczelni.

b. Komercjalizacja i partnerstwo w badaniach naukowych w branży biomedycznej.

8. **Wsparcie rozwoju infrastruktury badawczej.**

a. Utrzymanie i dalszy rozwój dostępu do infrastruktury i aparatury badawczej uczelni.

b. Core facility

c. Wykorzystywanie elementów wysokowartościowej aparatury, które pozwoli na dołączenie do europejskiej czołówki infrastruktur badawczych

Działaność kliniczna i inwestycyjna

Wstęp

Z uwagi na obecną sytuację epidemiczną wszyscy musieliśmy zmienić podejście do zarządzania oraz ponownie ułożyć działania według nowej hierarchii np.: w stworzonej bazie klinicznej do celów dydaktycznych i naukowych – badawczych WUM oraz inwestycjach w podmiotach leczniczych, dla których WUM jest podmiotem tworzącym.

Niezwykle istotnym zadaniem na najbliższe lata jest przygotowanie i wdrożenie programu naprawczego dla szpitali tworzących Uniwersyteckie Centrum Kliniczne WUM. Jego celem jest redukcja zadłużenia tych jednostek oraz poprawa ich efektywności finansowej.

Z uwagi na problemy związane z dydaktyką kliniczną opartą na tzw. „bazie obcej", zasadnym byłoby kształcić jak największą liczbę studentów w podmiotach leczniczych Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.

Należy tu podkreślić, iż jedną z wielu pilnych inwestycji jest rewitalizacja kampusu Lindleya.

Z uwagi na skomplikowany i rozproszony układ budynków utrudnia on organizację procesu udzielania świadczeń medycznych, co jest bezpośrednio związane z kształceniem studentów.

Kolejną pilną inwestycją jest rozpoczęcie budowy i oddanie do użytku – Centrum Symulacji Medycznych, co musi być poprzedzone dokładną analizą i modyfikacją założeń projektowych. Pozwoli to na wprowadzenie nowoczesnych metod kształcenia praktycznego.

Cele strategiczne

1. **Silna pozycja akademickiej bazy leczniczej, gwarantująca efektywną współpracę w zakresie dydaktyki i nauki.**
2. **Spółki zależne i inwestycje pracujące na rzecz powiększania przewagi konkurencyjnej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.**

Analiza SWOT 1

Silna pozycja akademickiej bazy leczniczej, gwarantująca efektywną współpracę w zakresie dydaktyki i nauki.

Mocne strony

1. Szeroki wachlarz świadczeń pozwalający na wieloprofilowe kształcenie.
2. Wysokiej klasy specjaliści.
3. Hierarchizowanie działań rozwojowych, w tym inwestycyjnych, adekwatnie do potrzeb i możliwości, w szczególności – finansowych.
4. Inwestycje infrastrukturalne w obszary, których wzmocnienie jest niezbędne z punktu widzenia zmian demograficznych i epidemiologicznych.
5. Wysoki potencjał podmiotów WUM w zakresie działań edukacyjnych stanowiący wysokiej jakości ośrodek kształcenia kadr medycznych.
6. Szerokie spektrum współpracy z podmiotami leczniczymi i uczelniami z kraju i zagranicy.

Słabe strony

1. Ograniczone możliwości inwestycyjne wynikające z ograniczonych źródeł finansowania.
2. Zbyt mała baza własna dla celów badawczo-dydaktycznych.
3. Brak wystarczających środków dla rozszerzania własnej bazy klinicznej.
4. Narastające potrzeby infrastrukturalne z uwagi na wysoki poziom eksploatacji infrastruktury wynikający z popytu podmiotów leczniczych.
5. Niezakończony proces ujednolicania i optymalizacji wykorzystywanej infrastruktury w tym systemów i infrastruktury IT w obszarze medycznym (HIS, RIS, PACS).

Szanse

1. Intensyfikująca się współpraca podmiotów leczniczych i podmiotów naukowo-badawczych oraz podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw) w sferze B+R skutkująca wdrażaniem innowacji o wysokim potencjale.
2. Planowane działania strategiczne na poziomie krajowym i międzynarodowym, w tym perspektywa finansowa UE 2021-2026 jako szansa dla pozyskiwania źródeł finansowania.
3. Rozszerzanie współpracy z innymi jednostkami, z tzw. „bazą obcą".
4. Budowa bazy własnej - Centrum Symulacji Medycznych.
5. Dalsze, systematyczne pozyskiwanie finansowania zewnętrznego jako istotny czynnik dla rozwoju bazy dydaktyczno-naukowej.

Zagrożenia

1. Zbyt częste zmiany systemowe, organizacyjne i prawne w ochronie zdrowia wprowadzane przez Ministerstwo Zdrowia i Narodowy Fundusz Zdrowia.
2. Zmiany w obszarze kształcenia wyższego np. wymogi ministerialne, przepisy dotyczące kształcenia podyplomowego kadry medycznej.
3. Ograniczenia w dostępie do finansowania dla podmiotów o najwyższej referencyjności np.: brak zapłaty za nad wykonania lub wykonania procedury wysokospecjalistycznych, prowadzących jednocześnie kształcenie kadr medycznych.
4. Krótkie obowiązywanie umów na kształcenie w tzw. „bazie obcej" może spowodować przerwy w kształceniu, częstą zmianę miejsc na prowadzenie zajęć dla studentów.
5. Ryzyko pogłębiającego się zadłużenia w podmiotach np.; w UCK, mimo podejmowanych działań restrukturyzacyjnych/naprawczych.
6. Konkurencja w zakresie powstawania i kształcenia przyszłej kadry medycznej na uczelniach medycznych w sektorze prywatnym.

Częste zmiany prawne, systemowe, organizacyjne, a także w obszarach wpływających bezpośrednio na proces kształcenia wprowadzane przez Ministra Zdrowia oraz Narodowy Fundusz Zdrowia, powodują problemy w podpisywaniu długoterminowych umów na kształcenie i prowadzenie zajęć dydaktycznych z podmiotami jednostek z tzw. bazy obcej.

Zawieranie umów na krótki czas powoduje brak stabilności oraz gwarancji nauczania w jednym miejscu, możliwość opóźnień w rozpoczęciu zajęć oraz trudności w zagwarantowaniu tej samej kadry wykładowców w innych miejscach. Nie sprzyja to również planowaniu zajęć w dłuższym czasie, a także tworzeniu planów dydaktycznych w różnych miejscach.

Prowadzenie zajęć w jednostkach na bazie obcej powoduje również wzrost kosztów dydaktyki, ponieważ podmioty te wnioskują o podwyższenie stawek za prowadzenie zajęć dydaktycznych.

Uczelnia nie posiada wystarczających środków finansowych na utworzenie własnej bazy dydaktyczno-badawczej dlatego jest zmuszona posiłkować się podmiotami zewnętrznymi.

Środki przyznawane przez Ministra Zdrowia są nie wystarczające, aby pokryć realizację zadań dydaktycznych z udziałem świadczeń zdrowotnych.

Bez wystarczającego dofinansowania może zaistnieć ryzyko niezrealizowania pełnego obowiązku kształcenia przed dyplomowego wraz z udzielaniem świadczeń medycznych.

Brak wystarczającego dofinansowania powoduje również niewystarczającą promocję naszej Uczelni oraz promocję zdrowia.

Cele operacyjne

1. **Rozszerzenie bazy dydaktycznej poprzez budowanie bazy własnej lub szukanie wysokospecjalistycznej bazy obecnej z negocjowaniem warunków finansowych odpowiadającym możliwościom Uczelni.**
2. **Oddanie do użytkowania Centrum Symulacji Medycznych, poprzedzone wnikliwą analizą i modyfikacją założeń do projektu opierających się na zmianie sytuacji spowodowanej konkurencją na rynku oraz czynnikami epidemicznymi związanymi z Covid-19.**
3. **Wzmocnienie i wykorzystanie potencjału zakładów stomatologicznych oraz podmiotów zależnych w celu zoptymalizowania interdyscyplinarnej opieki nad pacjentem np.: pacjent onkologiczny oraz kształcenia studentów, stażystów podyplomowych oraz rezydentów w holistycznym podejściu do całego procesu terapeutyczno-rehabilitacyjnego.**
4. **Poprawa kondycji finansowej podmiotów i spółek zależnych poprzez bieżącą weryfikację zawartych umów na realizację świadczeń komercyjnych.**
5. **Nawiązanie współpracy z segmentem klientów biznesowych poprzez szersze świadczenie usług medycznych, takich jak profilaktyka i diagnostyka.**

Analiza SWOT 2

Spółki zależne i inwestycje pracujące na rzecz powiększania przewagi konkurencyjnej Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.

Mocne strony

1. Możliwość świadczenia usług komercyjnych przez Spółki - kontynuacja świadczeń komercyjnych.
2. Wysoki potencjał WUM w zakresie działań edukacyjnych.
3. Szeroki wachlarz świadczeń pozwalających na leczenie kompleksowe i wieloprofilowe dzieci i dorosłych.
4. Duży potencjał udzielania świadczeń i rozwoju w obszarze działań medycznych, naukowych i badawczych.

Słabe strony

1. Brak Centrum Symulacji Medycznej.
2. Ograniczone możliwości finansowe - niewystarczające środki finansowe spółek na cele inwestycyjne.
3. Niedobory kadrowe w zakresie personelu lekarskiego, pielęgniarskiego i personelu pomocniczego.
4. Infrastruktura w niektórych klinikach przestarzała lub wyeksploatowana np. „Kampus Lindleya".
5. Niewystarczająca promocja oraz brak rozwiniętej reklamy np.: w mediach społecznościowych

Szanse

1. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury w szpitalach lub klinikach (zgodnie z możliwościami finansowymi).
2. Stworzenie nowoczesnej, interdyscyplinarnej bazy klinicznej, w której realizowane będzie holistyczne podejście do procesu terapeutyczno-rehabilitacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem pacjenta onkologicznego.
3. Komercjalizacja usług medycznych i stomatologicznych wraz z cennikiem, ze szczególnym uwzględnieniem klienta biznesowego oraz promocja na rynku zewnętrznym.
4. Zwiększenie przychodów poprzez wdrożenie do praktyki diagnostyczno-terapeutycznej rozwiązań wspierających np.: telediagnostyka, telekonsultacje, tele-opieka nad pacjentem 65+ na bazie monitoringu oraz dostęp do nowych szerszych grup pacjentów realizowanych przez personel CM WUM.
5. Możliwość wyznaczenia wspólnych celów medycznych i organizacyjnych z WUM i UCK, których realizacja oparta będzie na środkach finansowych pozyskiwanych w ramach unijnej perspektywy finansowej.
6. Promocja podmiotów i spółek zależnych wraz z ofertą świadczonych usług.

Zagrożenia

1. Konkurencja na rynku usług medycznych, w tym stomatologicznych.
2. Duża konkurencja w pozyskiwaniu środków z funduszy zagranicznych, w tym unijnych, na inwestycje i projekty.
3. Konieczność podejmowania działań nieprzewidzianych i nieplanowanych z obszaru zarządzania kryzysowego np.; Covid.
4. Pogłębiające się problemy finansowe szpitali klinicznych z powodu braku możliwości wykonywania planowego kontraktu poprzez przekształcania Klinik w Oddziały „covidowe".
5. Brak wystarczających środków na wymianę i modernizację infrastruktury w podmiotach WUM oraz Klinikach posadowionych na tzw. „bazie obcej".
6. Warszawski Uniwersytet Medyczny nie posiada wystarczających środków na remonty i modernizację swoich podmiotów leczniczych czy spółek zależnych.

7. Część z posiadanej infrastruktury i nieruchomości zostały użyczone takim podmiotom jak np.: SDKJ i CSK w kampusie Banacha (np.: Izba Przyjęć). Analiza ich kondycji jednoznacznie wskazuje na konieczność pilnych modernizacji, do których realizacji niezbędne jest uzyskanie dofinansowanie np. z Ministerstwa Zdrowia lub innych jednostek budżetu Państwa.
8. Kolejnym wyzwaniem jest dokończenie realizacji inwestycji w Centrum Symulacji Medycznych, w którym będzie można wprowadzać i rozwijać nowoczesne metody kształcenia. Jest to element bardzo istotny w nauczaniu praktycznym, szczególnie w czasie epidemii.

Cele operacyjne

1. **Pozyskiwanie funduszy zewnętrznych na poprawę infrastruktury w obszarach, w których jest ona potrzebna (szpitale, kliniki – własne, jak i na bazie obcej).**
2. **Przeprowadzenie remontów szpitali, klinik i spółek po uzyskaniu środków, w celu rozwijania nowych innowacyjnych obszarów w działalności klinicznej, a także poprawienia konkurencyjności w podmiotach leczniczych, gdzie prowadzone są zajęcia dydaktyczne i prace naukowe.**
3. **Zakupy i sukcesywna wymiana sprzętu oraz urządzeń medycznych w podmiotach WUM i spółkach zależnych z uwagi na wyeksploatowanie posiadanego sprzętu, a także postęp technologiczny.**
4. **Pilna rewitalizacja „Kampusu Lindleya" polegająca na odnowieniu pod nadzorem konserwatora zabytków istniejących nieruchomości i budowie nowych pawilonów.**
5. **Budowa Centrum Symulacji Medycznych.**

Umiędzynarodowienie, promocja i rozwój

Wstęp

Proces umiędzynarodawiania nasz uniwersytet ma już dawno za sobą – jesteśmy uznawani w świecie jako uczelnia dobrze kształcąca, uczestnicząca w europejskiej wymianie akademickiej, a od czasu stworzenia przed 25 laty oddziału English Division – kształcąca również specjalnie na potrzeby zagranicznych rynków pracy. Nasz uniwersytet ma też bardzo dobrą markę badawczą, o czym świadczą wysokie lokaty w światowych rankingach - najwyższe spośród polskich uczelni medycznych. Musimy dołożyć starań, aby nasza Uczelnia utrzymała tę dobrą markę. Będziemy rozwijać programy międzynarodowej współpracy badawczej, korzystając z otwierających się obecnie funduszy zewnętrznych. Będziemy też konsekwentnie podnosić poziom i poszerzać zakres naszej oferty dydaktycznej dla obcokrajowców, kierując ją do nowych krajów, w tym do krajów ościennych. Na tę ofertę składać się będą również studia podyplomowe w Szkole Doktorskiej WUM, w której zajęcia będą prowadzone w języku angielskim.

Niekorzystną zmianą ostatnich lat jest postępująca utrata poczucia związku z Uczelnią jej pracowników i studentów. Bez tej więzi nie ma akademickiej wspólnoty – a to ona jest źródłem samej nazwy „uniwersytet". Chcemy podjąć działania zmieniające tę złą sytuację. Aby być wspólnotą, my – jej członkowie, musimy się lepiej znać, szanować i wspierać. Służyć temu ma rozbudowa komunikacji wewnątrz Uczelni. Docenianie wkładu każdego z członków naszej społeczności powinno przełożyć się na poczucie współudziału we wszystkich sukcesach naszej Uczelni. Osiągamy ich wiele, ale za mało o nich informujemy. Będziemy unowocześniać komunikację z mediami i społeczeństwem Warszawy, wykorzystując lepiej nowoczesne formy przekazu, ale przede wszystkim aktywizując samych studentów i pracowników do dzielenia się informacjami. Będąc częścią Warszawy powinniśmy otworzyć szerzej WUM na kontakty ze społecznością lokalną. Służyć temu mają akcje promujące nasze najlepsze akademickie i medyczne osiągnięcia, długą historię i zaangażowanie w sprawy społeczne – wyrażane poprzez wolontariat, działalność charytatywną czy oświatową. Dużą wagę przykładamy do rozwoju pasji i talentów członków naszej wspólnoty. Osiągnięcia sportowe i artystyczne – szczególnie studentów - będą silniej wspierane i propagowane. W szczególny sposób podkreślamy kulturowe zobowiązanie, jakie ciąży na naszej akademickiej wspólnocie. W przygotowanej Strategii wskazujemy na kanon uniwersalnych wartości, które są szczególnie ważne w pracy uczelni medycznej. W czasie swojej 200-letniej historii, nasz Uniwersytet w ogromnym stopniu wpływał na losy Polski, przede wszystkim za sprawą znakomitych profesorów oraz wychowanków. Jesteśmy dumni z ich osiągnięć, a absolwenci są dumni z Uczelni, która ich wykształciła. Chcemy utrzymywać i pielęgnować związki z wychowankami, którzy są najlepszymi ambasadorami naszej Alma Mater. Nasza uczelnia będzie też pielęgnować pamięć o wybitnych, już nieżyjących przedstawicielach naszej społeczności. Wystawy i wykłady organizowane w Muzeum Historii Medycyny będą przede wszystkim popularyzować ogólną wiedzę o postępie w rozwoju medycyny i farmacji. Zwracając się z ofertą zajęć muzealnych do młodzieży, chcemy zwiększyć zainteresowanie studiowaniem na wszystkich kierunkach nauczanych w WUM. Ważnym elementem scalającym i promującym wizerunek WUM jest ujednolicony system identyfikacji wizualnej. Prace nad jego opracowaniem już rozpoczęliśmy.

Nowoczesna uczelnia to uczelnia w pełni zaadaptowana do zmieniających się uwarunkowań. Dzięki technologiom komputerowym mogliśmy rozpocząć nauczanie zdalne już w pierwszych dniach po wybuchu pandemii. Uczelnia nowoczesna to uczelnia cyfrowa. Nie tylko w obszarze prowadzenia dydaktyki, ale przede wszystkim sprawnej komunikacji wewnętrznej. Trwa wdrażanie „elektronicznego dziekanatu" – systemu, który będzie integrował wszystkie informacje dotyczących toku studiów. Prowadzone są też dalsze prace wdrożeniowe systemu ERP, stanowiącego podstawowe narzędzie do zarządzania przedsiębiorstwem tak dużym jak nasz Uniwersytet. Uczelnia wprowadzi też pakiet oprogramowania do elektronicznego obiegu dokumentów i ich archiwizacji. Przy okazji prac nad tym rozwiązaniem dokonamy uproszczeń szeregu procedur administracyjnych. W efekcie obu tych działań

czas od zgłoszenia sprawy do jej realizacji ulegnie skróceniu. Niezmiernie ważnym elementem nowoczesnych sieci informatycznych jest cyberbezpieczeństwo. Centrum Informatyczne będzie rozwijać zabezpieczenia chroniące nasze zasoby informatyczne przed atakami hackerskimi oraz będzie wspierać użytkowników naszej sieci. Planowane są też nowe inwestycje w sprzęt zabezpieczający infrastrukturę informatyczną WUM przed zamierzonymi i przypadkowymi zagrożeniami. Rozwój i modernizacja platform e-learningowych, modernizacja stron internetowych, rozwój intranetu, aplikacji mobilnej oraz wsparcie dla e-kancelarii czy e-dziekanatu oraz zabezpieczenie sieci WUM przed wyciekiem poufnych danych będą najważniejszymi zadaniami dla Centrum Informatycznego.

Wsparcie informatyczne wymaga dobrze przygotowanej kadry informatyków. Chcemy podnosić kwalifikacje tych specjalistów poprzez dodatkowe szkolenia.

Harmonijne wdrażanie zamierzonych działań w zakresie trzech podobszarów obszaru umiędzynarodowienia, promocji i rozwoju przyniesie długofalowe korzyści dla ugruntowania marki uczelni, jej sprawnego zarządzania i bezpieczeństwa.

Cele strategiczne

Najlepsi studenci rekrutowani dzięki promocji i doskonałej reputacji WUM. Integracja społeczności akademickiej za sprawą otwartej i skutecznej komunikacji.

Analiza SWOT

Mocne strony

1. Rozpoznawalność w Polsce i na świecie.
2. Rozwinięta współpraca naukowa.
3. Wysoki poziom kształcenia.
4. Ugruntowana pozycja partnera wymiany akademickiej.
5. Własne media społecznościowe z aktualną zawartością.
6. Dotarcie medialne do szerokiego grona zróżnicowanych odbiorców.
7. Nowoczesna infrastruktura informatyczna.
8. Dostosowanie do nauki i pracy zdalnej.

Słabe strony

1. Niedostateczna wymiana informacji w ramach Uczelni.
2. Niewykorzystany potencjał osiągnięć Uczelni w aspekcie komunikacji.
3. Niedostateczna obecność informacji o WUM wśród potencjalnych kandydatów z zagranicy.
4. Mała świadomość istnienia i niska ergonomia kanałów informacyjnych uczelni.
5. Niewystarczające działania Uczelni w zakresie promocji oferty edukacyjnej (ograniczany budżet).
6. Pasywność członków społeczności akademickiej w przekazywaniu informacji
7. Słabe utożsamianie się pracowników i studentów z Uczelnią.
8. Niewykorzystany potencjał relacji z absolwentami WUM (brak programu alumni).
9. Analogowa uczelnia: papierowy obieg dokumentów, archiwizacja i niezadawalające bezpieczeństwo danych, brak aktualizacji danych zasilających systemy IT.

Szanse

1. Rekrutacja studentów zagranicznych z nowych regionów geograficznych.
2. Nowe programy finansujące wymianę międzynarodową.
3. Cybernaucznie i odmiejscowienie stanowisk pracy
4. Nowa perspektywa projektowa Erazmus 2021-2027.
5. Większa liczba, lepszej jakości studentów dzięki rosnącej pozycji międzynarodowej uczelni w rankingach i zapotrzebowaniu na specjalistów medycznych.
6. Prowadzenie zajęć klinicznych w najlepszych szpitalach (ranking Newsweek).

Zagrożenia

1. Rosnąca pozycja lokalnych uczelni kształcących na tych samych kierunkach, zarówno publicznych, jak i rosnącej liczbie prywatnych (ryzyko utworzenia bezpłatnych studiów na uczelniach prywatnych).
2. Dalsze ograniczenia wynikające z pandemii Covid.
3. Niestabilne, często zmieniające się przepisy.
4. Zagrożenie cyberatakami na WUM.
5. Ryzyko negatywnych kampanii PR ze strony szybko rosnącej konkurencji.

Podsumowanie SWOT

WUM posiada duże doświadczenie dydaktyczne, naukowe i kliniczne dzięki czemu cieszy się renomą w Polsce i na świecie. Nowoczesna infrastruktura IT została przetestowana i unowocześniona w czasie pandemii. Mimo to, nadal szereg sfer funkcjonowania Uczelni odbywa się analogowo, a pracownicy nie w pełni wykorzystują możliwości cyfrowe dostępnych rozwiązań IT.

Dodatkowo istotną kwestią jest rosnące ryzyko cyberataków oraz wynikająca z niego konieczność skutecznej ochrony danych wrażliwych w zasobach sieci.

Istotnym problemem jest słabe utożsamianie się pracowników i studentów z uczelnią. W związku z tym zaplanowaliśmy szereg inicjatyw promujących WUM, jej kadrę i osiągnięcia absolwentów.

Cele operacyjne w zakresie promocji

1. **Rozwój komunikacji wewnętrznej w zakresie**:
a. identyfikacji i priorytetyzacji informacji,
b. rozwoju kanałów komunikacji np.: Intranet, aplikacje mobilne, media społecznościowe.
2. Rozwój komunikacji zewnętrznej w zakresie:
a. media relations,
b. obecności w mediach społecznościowych,
c. innych szeroko zakrojonych działań promujących Uczelnię.

3. **Propagowanie osiągnięć naukowych i medycznych WUM, m. in. poprzez**:
a. publikacje naukowe w wiodących czasopismach,
b. publikacje popularnonaukowe w masmediach,
c. współpracę z biznesem,
d. organizację i uczestnictwo w konferencjach branżowych.
4. Rozwinięcie współpracy z absolwentami WUM.

Cele operacyjne w zakresie umiędzynarodowienia:

1. **Digitalizacja obsługi programu Erasmus+ i wdrożenie European Student Card Initiative**
2. **Wzmocnienie współpracy międzynarodowej poprzez**:
a. projekty finansujące stypendia wyjazdowe,
b. wspólne przewody doktorskie realizowane z prestiżowymi uczelniami i instytutami europejskimi.

3. **Rozwój kadry dzięki współpracy międzynarodowej, wymianie pracowników, wyjazdom szkoleniowym oraz wizytom naukowców zagranicznych.**

4. **WUM dla obcokrajowców**:
a. tworzenie nowych kierunków studiów
b. szkoła doktorska dla obcokrajowców
c. rozwój kierunków nauczanych w języku angielskim
d. rekrutacja obcokrajowców na studia w języku polskim

5. **Wymiana kadry dydaktycznej**

Cele operacyjne w zakresie rozwoju – program „cyfrowa uczelnia”

1. **Rozwój oprogramowania i aplikacji**:
a. Zwiększenie efektywności wykorzystania istniejącej infrastruktury informatycznej,
b. elektroniczny obieg dokumentów,
c. cyfrowa Kancelaria i Archiwum,
d. planowanie etatów i wynagrodzeń,
e. controling finansowy,
f. Erasmus Without Paper,
g. sklep intranetowy.

2. **Rozwój infrastruktury**:
a. zwiększenie przepustowości łącza internetowego do 10Gbit/s,
b. zakup urządzenia do archiwizacji wchodzącej i wychodzącej poczty e-mail

3. **Cyberbezpieczeństwo**:
a. Analiza stanu bezpieczeństwa
b. Wdrożenie systemu DLP (Data Loss Prevention - ochrona przed wyciekiem danych).
c. Zakup nowych i wymiana istniejących urządzeń bezpieczeństwa sieciowego i antyDDOS.

d. Zwiększenie bezpieczeństwa kluczowej infrastruktury IT poprzez rozwój kompetencji cyfrowych pracowników WUM i zespołu Centrum Informatyki
e. zwiększenie bezpieczeństwa kluczowej infrastruktury IT poprzez wprowadzenie procedur raportowania i rozliczania działań serwisowych oraz redundancję krytycznej infrastruktury

4. **Identyfikacja i stałe monitorowanie potrzeb informatycznych środowiska akademickiego**:
a. Cykliczne pozyskiwanie informacji nt. potrzeb informatycznych pracowników i studentów WUM
b. Opracowanie i coroczna aktualizacja długoterminowych planów rozwoju kompetencji cyfrowych, oprogramowania i infrastruktury IT w WUM.

5. **Dostarczenie kompleksowych narzędzi analitycznych dla wsparcia nauki i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym**:
a. Wdrożenie i promocja wewnętrzna Platformy Analitycznej WUM złożonej z zestawu narzędzi statystycznych i narzędzi do wizualizacji danych dostępnych dla pracowników naukowych i administracyjnych.
b. Podnoszenie kompetencji pracowników WUM w zakresie wykorzystania oprogramowania oferowanego przez WUM.

Sprawy personalne i organizacyjne

Wstęp

Cele strategiczne

Kapitał ludzki największą wartością Uczelni

Brytyjski ekonomista Alfred Marshall napisał: „ze wszystkich rodzajów kapitału najbardziej wartościowy jest ten zainwestowany w istoty ludzkie". Celem Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego jest dalszy rozwój kapitału intelektualnego pracowników dydaktycznych, badawczych, doktorantów oraz pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe dzięki stworzeniu spójnej i przejrzystej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Rozbudowane zostaną mechanizmy motywujące pracowników do podnoszenia swoich kwalifikacji oraz przejmowania inicjatyw i działań zbieżnych ze strategicznymi kierunkami rozwoju uczelni. Wprowadzony zostanie system oceny pracowników połączony z systemem wynagradzania i awansów oraz udoskonalony zostanie system premiowania najlepszych.

W ostatnich latach, głównie z uwagi na obniżenie atrakcyjności zarobków, nastąpił widoczny spadek zatrudnienia na uczelni. W szczególny sposób stało się to widoczne w grupie nauczycieli akademickich. Z analiz rynku wynika, że tendencja ta najprawdopodobniej utrzyma się jeszcze przez kilka najbliższych lat.

W związku z powyższym obserwujemy powstawanie niekorzystnej dla rozwoju Uczelni „luki pokoleniowej" związanej z procesem starzenia się kadry badawczej i dydaktycznej. Środkiem zaradczym będzie stworzenie efektywnego systemu motywacyjnego dla kadry akademickiej oraz wypracowanie jasnych zasad sprzyjających uzyskaniu awansu zawodowego.

Opracowane zostaną również rozwiązania wspierające uzupełnianie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez udział w szkoleniach i kursach, zarówno krajowych jak i zagranicznych, dla kadry nauczycielskiej i administracyjnej.

W celu poprawienia kultury organizacyjnej wypracowane zostaną mechanizmy zwiększające skuteczność komunikacji w Uczelni pomiędzy jednostkami badawczo-dydaktycznymi i administracyjnymi.

Nowoczesne zarządzanie kapitałem ludzkim – rozwój kwalifikacji kadry i kultury organizacji pracy

Mocne strony

1. Rozpoznawalna marka WUM jako stabilnego i wypłacalnego pracodawcy.
2. Doświadczona kadra naukowa i dydaktyczna.

Słabe strony

1. Brak spójnej i przejrzystej polityki zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju pracowników.
2. Nieskuteczny i niespójny system motywacyjny.
3. Niedostosowanie systemu ocen okresowych do potrzeb rozwoju zawodowego pracowników.
4. Kultura organizacyjna nie sprzyja rozwijaniu współpracy i promowaniu właściwych postaw i zachowań.
5. Rosnąca średnia wieku pracowników z jednoczesnym brakiem planu sukcesji.
6. Wysokie koszty osobowe wynikające m.in. z rezerw na niewykorzystane urlopy oraz rosnącej liczby nadgodzin.

Szanse

1. Zwiększenie mobilności pracowników.
2. Zautomatyzowanie procesów ZZL.
3. Rozwój zawodowy kadry naukowej poprzez zwiększenie liczby osób ze stopniem naukowym doktora habilitowanego i tytułem profesora.
4. Rekrutacja najzdolniejszych absolwentów uczelni.

Zagrożenia

1. Mała atrakcyjność finansowa dla młodych ludzi.
2. Zmniejszająca się atrakcyjność pracy badawczej i dydaktycznej na Uczelni.
3. Niedobór kadry badawczej, dydaktycznej.
4. Zmienność w przepisach regulujących pracę Uczelni.
5. „Luka pokoleniowa" związana z procesem starzenia się kadry akademickiej.
6. Rosnąca liczba konkurencyjnych podmiotów prywatnych i państwowych

Podsumowanie SWOT

Dotychczasowy brak jasnego zarządzania zasobami ludzkimi spowodował nierówności w systemie wynagradzania, motywowania i awansowania pracowników. Do 2019 roku pracownicy jednostek, zarówno nauczyciele akademiccy, jak i kadra administracyjna, podlegali dziekanowi i dochodziło do sytuacji, że wydziały którym uczelnia przyznawała większy budżet zapewniały wyższe uposażenie i lepsze warunki szkoleń i rozwoju naukowego. W konsekwencji taka polityka doprowadziła do nierówności w obrębie Uczelni i czasem znacznego zróżnicowania płac na tożsamych stanowiskach. Co znamienne, w Uczelni nie funkcjonuje dział Human Resources (HR) , który powinien odpowiadać za zarządzanie zasobami ludzkimi, lecz Biuro ds. Personalnych, które z uwagi na zakres zadań powinno zajmować się obsługą spraw pracowniczych, a nie zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W odpowiedzi na przeprowadzoną analizę przygotowano uszczegółowione cele operacyjne, które będą opracowywane i wdrażane przez obszar ds. personalnych i organizacyjnych.

Cele operacyjne

1. **Usprawnienie polityki kadrowej:**

a. Wprowadzenie przejrzystych procedur rekrutacji i warunków zatrudnienia.
b. Modyfikacja systemu zatrudniania pracowników niebędących nauczycielami w celu wzmacniania działań strategicznych Uczelni.
c. Stałe monitorowanie potrzeb Uczelni w zakresie potrzeb kadrowych, służące zoptymalizowaniu zatrudnienia, co zapewni efektywne funkcjonowanie jednostek.
d. Cyfryzacja procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, umożliwi to zbudowanie mechanizmów zapobiegających rozwojowi nadmiernej biurokracji.

2. **Wzmocnienie i optymalizacja zasobów kadrowych:**

a. Zoptymalizowanie wskaźników udziału pracowników niebędących nauczycielami do nauczycieli akademickich.
b. Dążenie do zatrudniania naukowców do realizacji projektów

badawczych, w grupie pracowników badawczych, finansowanych ze źródeł zewnętrznych oraz pozyskiwanie z tej grupy najlepszych, w celu zatrudnienia w uczelni na stałe.

3. **Stworzenie warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego:**

a. Modyfikacja systemu wynagradzania i nagradzania pracowników, dążenie do wprowadzenia systemu wynagrodzenia zależnego od jakości pracy (system projakościowy) oraz powiązanego z systemem okresowej oceny pracowników.
b. Opracowanie i wdrożenie systemu ocen pracowników oraz zasad analizy wyników oceny okresowej.
c. Opracowanie systemowych mechanizmów umożliwiających przekwalifikowanie się pracownikom, których zakres czynności nie przystaje do nowych zadań.
d. Wprowadzenie kompleksowych rozwiązań służących do podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników wszystkich kategorii, stworzenie skutecznego systemu szkoleń pracowników.
e. Wzmocnienie kompetencji i roli kadry kierowniczej Uczelni poprzez indywidualne wspieranie rozwoju zawodowego.
f. Wprowadzenie systemu obowiązkowych szkoleń dla młodych pracowników pozwalających na zdobycie i rozwój umiejętności niezbędnych do pracy naukowej i dydaktycznej.

4. **Doskonalenie kultury organizacyjnej:**

a. Budowanie skutecznej komunikacji.
b. Wypracowanie zasad współpracy i cyklicznych spotkań.
c. Doskonalenie umiejętności prowadzenia spotkań i dyskusji.

Kanclerski

Wstęp

Istotne i częste zmiany zachodzące otoczeniu mikro i makroekonomicznym wymagają od nas jeszcze większego profesjonalizmu, efektywności i coraz większej specjalizacji. Opisane w Strategii, przez poszczególne obszary, wyzwania wymagają od obszaru kanclerskiego pogodzenia zróżnicowanych potrzeb każdej z jednostek, z jednoczesną maksymalizacją korzyści dla całej Uczelni.

Myśląc o Uczelni, w obszarze kanclerskim, patrzymy na organizację jako całość na pierwszym miejscu stawiając osoby, które ją tworzą, rozwijają i będą w następnych okresach ją budować.

Skuteczne zarządzanie tak dużą organizacją, która oparta jest na finansowaniu ze źródeł zewnętrznych takich jak: subwencje ministerialne, udział w projektach naukowych, badawczo-rozwojowych oraz innych źródłach finansowania, w tym wykorzystywaniu potencjału gospodarczego zasobów własnych, wymaga od nas wszystkich efektywnych rozwiązań i zasad zrozumiałych zasad współpracy.

Nieodzownym i skutecznym narzędziem wspierającym kadrę w osiąganiu założonych celów jest planowanie i możliwość weryfikacji założeń podczas pracy nad projektami oraz analiza osiągniętych wyników przez przejrzyste raportowanie i tworzeniu informacji niezbędnej do podejmowania decyzji.

Czekające nas wyzwania w postaci nowych inwestycji, z pewnością podniosą rangę Uczelni oraz przyczynią się do coraz większej liczby absolwentów osiągających sukcesy w pracy zawodowej. Nowoczesna baza dydaktyczno-naukowa to również skuteczny sposób na przyciągnięcie szerokiego grona najlepszych naukowców, badaczy, studentów oraz pracowników administracyjnych.

Posiadane nieruchomości zobowiązują nas nie tylko do ich utrzymania, remontów, ale takiego zarządzania aby przynosiły pożytki, które należy reinwestować w kolejne projekty.

Wyzwaniem będzie prowadzenie kilku złożonych inwestycji jednocześnie, zwłaszcza budowa Centrum Symulacji Medycznych, termomodernizacja i remont budynku Rektoratu, które w zakresie logistyki dydaktyki oraz dywersyfikacji źródeł finansowania muszą być prowadzone bez znacznego pogorszenia warunków dla naszych pracowników i studentów.

Cel strategiczny

Efektywny i elastyczny model zarządzania wraz z dyscypliną budżetowo-kosztową dla należytego wsparcia i rozwoju obszarów merytorycznych WUM

Analiza SWOT

Mocne strony

1. Bogata infrastruktura nieruchomościowa
2. Ugruntowana marka wum
3. Nowoczesny sprzęt i infrastruktura techniczna
4. Liczne granty, projekty naukowe i badawcze dzięki kadrze naukowej wum

Słabe strony

1. Niekonkurencyjny poziom wynagrodzeń
2. Konieczność pozyskiwania nowej kadry o kompetencjach przystających do nowych wyzwań
3. Niezadowalający poziom wsparcia projektów naukowych i badawczych w zakresie obsługi administracyjnej
4. Brak skutecznych narzędzi i metodyki oceny efektywności inwestycji
5. Niewspierający procesów decyzyjnych system informacji zarządczej i budżetowania
6. Niska efektywność wykorzystania powierzchni i infrastruktury dydaktycznej
7. Istotne obciążenie finansowe i ograniczenie możliwości rozwoju uczelni w przypadku problemów finansowych szpitali i spółek zależnych

Szanse

1. Popyt rynku na kształcenie studentów na kierunkach lekarskim, pielęgniarskim i innych zawodów medycznych
2. Krajowy plan odbudowy jako źródło finansowania
3. Krajowe programy rozwoju szpitali – źródło finansowania
4. Niskie stopy procentowe jako zewnętrzne źródło finansowania działalności i inwestycji
5. Covid-19 – praca zdalna/hybrydowa – brak konieczności rozbudowy infrastruktury budowalnej – niższe koszty działania

Zagrożenia

1. Niestabilne otoczenie regulacyjne (w szczególności szpitale)
2. Zależność uczelni od zgód i decyzji administracyjnych w strategicznych tematach rozwojowych
3. Rosnące wymagania formalne, dokumentacyjne i pracochłonność (zamówienia publiczne)
4. Covid-19 – niższa efektywność pracy, wydłużone terminy realizacji postępowań administracyjnych, zakupów, inwestycji i innych
5. Covid-19 – praca zdalna/hybrydowa konieczność rozbudowy infrastruktury informatycznej

Podsumowanie SWOT

Stabilna sytuacja finansowa zachęca do planowania inwestycji i dalszego rozwoju Uczelni. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę bogatą infrastrukturę budowlaną oraz zmieniające się oczekiwania i potrzeby obszarów dydaktycznych i naukowych, konieczne jest dokonanie szczegółowych analiz potrzeb i możliwości.

Wymagać to będzie wzmocnienia kompetencji kadry oraz opracowania i wdrożenia nowoczesnych metodyk i narzędzi controlingowych.

Szczegółowe inicjatywy w tym zakresie zostały opisane w celach operacyjnych obszaru kanclerskiego.

Cele operacyjne

1. **Efektywne planowanie - nowy model budżetowania:**

a. Operacyjna współpraca pomiędzy Kontrolingiem a szefami jednostek (proces) na etapie budżetu oraz raportów – Finance Business Partner

b. Budżetowanie oddolne poprzez określenie limitów dla jednostek - właściciele procesów – szef jednostki

c. Proces obron budżetów i odpowiedzialności za wykonanie

2. **Raportowanie w powiązaniu z budżetem**

a. Nowy model komunikacji i walidacji danych

b. Wprowadzenie nowego modelu obiegu informacji w zakresie realizacji planów z jednostkami organizacyjnymi

c. Wdrożenie analizy wskaźnikowej

d. Opracowanie procesu współpracy pomiędzy Kontrolingiem a szefami jednostek na etapie budowy budżetu oraz raportów

3. **Polityka i strategia zarządzania nieruchomościami**

a) Powierzchnie i jej efektywne wykorzystanie
b) Remonty, modernizacje, utrzymanie
c) Inwestycje
d) Sprzedaż / dzierżawa

4. **Bezpieczeństwo**

a) Opracowanie polityki i zasad
b) Poprawa efektywności i standaryzacja zarządzania ubezpieczeniami
c) infrastruktura i zasoby (ochrona)
d) Bezpieczeństwo energetyczne, przeciwpożarowe i inne

5. **Zamówienia publiczne i projekty – wsparcie procesu**:

a) Proces pozyskiwania danych do planu zamówień publicznych na etapie budżetowania
b) Cykliczne zmiany planów poprzez elastyczne podejście do planowania
c) Efektywne wykorzystanie zasobów – rozbudowanie narzędzi do automatyzacji procesów

6. **Operacyjna współpraca zawiązana z informatyzacją, digitalizacją i odmiejscowienia stanowisk pracy i nauki**

a) Efektywne wykorzystanie zasobów technicznych
b) Przemyślana polityka wdrożeniowa narzędzi informatycznych

Wdrożenie i monitoring Strategii WUM

Zadaniem dokumentu „Strategia WUM na lata 2020 – 2024" jest wskazanie kierunków rozwoju, określenie zasad i wartości, priorytetyzacja zadań oraz określenie następnych kroków w procesie planowania i wdrożenia.

Formalne zatwierdzenie kierunków rozwoju opisanych w dokumencie „Strategia WUM na lata 2020-2024", będzie początkiem etapów planowania i wdrożenia. Wiązać się będą m.in. z powołaniem struktur organizacyjnych, zarządzających i monitorujących postęp wdrażania Strategii, przygotowaniem szczegółowego planu wdrożenia w formie Programu Strategia WUM 2020-2024, wyborem metodyk i narzędzi pomiaru postępów prac, opracowaniem kart projektów. Dodatkowo przeprowadzony zostanie proces szacowania i alokacji budżetów zgodnie z ustalonymi priorytetami zaplanowanych działań.

Cele strategiczne i operacyjne zostaną kaskadowane do jednostek organizacyjnych i wyznaczonych liderów. Ich zadaniem będzie opracowanie kart projektów, zaplanowanie realizacji i wdrożenie.

W fazie planowania i monitoringu będzie wykorzystywana m. in. metodyka zrównoważonej karty wyników (tj. balance scorecard), która przełoży wizję i strategię na cele i mierniki wydajności, prezentując je z różnych, strategicznie ważnych dla Uczelni, perspektyw. Ilościowy i jakościowy monitoring realizacji Strategii pozwoli cyklicznie określać postęp prac oraz na bieżąco korygować odchylenia od założonego planu. Efekty prac i kierunki rozwoju będą oceniane i aktualizowane w formie raportu z realizacji Strategii WUM.

Podobnie jak podczas tworzenia dokumentu „Strategia WUM na lata 2020-2024" bardzo liczymy na zaangażowanie i wsparcie całego środowiska akademickiego WUM. Niezmiennie jesteśmy otwarci na dialog, pomysły i inicjatywy, które przybliżą nas do realizacji założonych w Strategii celów. Z tego względu, tak ważne jest dla nas dotarcie z komunikacją na temat nowej Strategii do jak najszerszego grona społeczności akademickiej WUM. W związku z powyższym, po zatwierdzeniu niniejszego dokumentu, zostanie przygotowany i ogłoszony szczegółowy plan komunikacji i wdrożenia Strategii WUM.

UNIVERSITAS MEDICA VARSOVIENSIS
1809
SALUTI PUBLICAE