

Uchwała nr 55/2021
Senatu Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu
z dnia 23 marca 2021 roku
w sprawie planu strategicznego Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu
na rok 2021 z perspektywą 2025

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

§ 1

Zatwierdza plan strategiczny Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu na rok 2021 z perspektywą 2025.

§ 2

Plan strategiczny, o którym mowa w §1 stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Głosowanie:

za: 4

przeciw: 0

wstrzymał się: 0

REKTOR

prof. zw. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu

**Plan strategiczny
Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu
na rok 2021
z perspektywą 2025**

*„Analfabetami XXI wieku nie będą ci,
którzy nie znają Excela lub nie potrafią programować ale ci,
którzy nie potrafią się uczyć nowych rzeczy i oduczać starych”*

Alvin Toffler

Spis treści

1. Wprowadzenie
2. Misja i wizja WSB w Toruniu
3. Plan strategiczny WSB w Toruniu do roku 2021
 - 3.1. Ogólne założenia planu strategicznego do roku 2021
 - 3.2. Cel strategiczny Uczelni oraz ścieżka dojścia do celu w perspektywie 2021-2025
 - 3.3. Projekty strategiczne w perspektywie 2021
 - 3.3.1. Projekt strategiczny - *“Włókniarz”*
 - 3.3.2. Projekt strategiczny - *Kształcenie zdalne*
 - 3.3.3. Projekt strategiczny - *Zagranica*
 - 3.3.4. Projekt strategiczny - *„Łuczniczka”*
 - 3.3.5 Projekt strategiczny - *Rozwój kapitału ludzkiego*
 - 3.3.5. Projekt strategiczny - *Doktorat*
 - 3.3.6. Projekty grupowe na 2021 z perspektywą 2025
 - 3.4. Finanse planu strategicznego do roku 2021
4. Podsumowanie
5. Załączniki

1. Wprowadzenie

Plan strategiczny Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu zawiera sformułowane działania na rok 2021, wspierające m.in. realizację przyjętego przez Senat WSB w Toruniu celu przychodowego na rok 2025. Przyjęty w tej strategii horyzont jednoroczny wynika ze zmian jakie zachodzą oraz zachodzą będą w związku z pojawieniem się pandemii COVID-19 i zmianami w obszarze społecznym, technologicznym i ekonomicznym otoczenia. Zmiany te, które przyspieszyła pandemia wpisują się również w charakterystykę Gospodarki 4.0, której wyzwaniom Uczelnia musi sprostać. Zmieniają one w sposób nieodwracalny zachowania i oczekiwania społeczeństwa, w tym również naszych klientów (*studentów i słuchaczy*) zmieniając tym samym biznesowy model działania Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu.

2. Misja i wizja WSB w Toruniu

Poniżej sformułowana misja ukazuje główne wartości, na które Uczelnia stawia oraz umiejętności, w które chce wyposażać swoich absolwentów.

Misja WSB w Toruniu (w perspektywie strategii 2025):

“Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu Uczelnią przygotowującą Studentów i Słuchaczy do funkcjonowania w Gospodarcie 4.0. ”

Realizowana w tej formie misja naszej WSB pozwoli uatrakcyjnić ofertę Uczelni oraz systematycznie zwiększać liczbę kształconych studentów i słuchaczy.

Wizja WSB w Toruniu (w perspektywie strategii 2025):

“Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu akademicką, piątą (5) pod względem liczby studentów Uczelnią niepubliczną w Polsce.”

Wizja WSB w Toruniu nakreśla główne cele strategiczne Uczelni, które związane są z:

- wielkością (*liczbą studentów*), co będzie miało przełożenie na przychody Uczelni;
- rozwojem terytorialnym na rynku łódzkim;
- uzyskaniem w ewaluacji 2022 wyniku B+ w rozwijanych przez WSB w Toruniu dyscyplinach naukowych, co w efekcie da możliwość uzyskania statusu członka Federacji WSB-DSW;

3. Plan strategiczny WSB w Toruniu do roku 2021

Mając na względzie powyższe okres strategiczny określony przez Holding TETOS na lata 2021-25 z perspektywą 2030 został w Grupie TEB A podzielony na przejściowy rok 2021 oraz – z dzisiejszej perspektywy określający sytuację po zakończeniu pandemii – okres 2022-25 (*biorący pod uwagę horyzont strategiczny 2030*). Pełna Strategia 2025 dla Grupy TEB A zostanie przyjęta jesienią 2021 roku.

3.1. Ogólne założenia planu strategicznego do roku 2021

Plan strategiczny WSB w Toruniu jest zgodny z „Załoženiami do strategii Holdingu TETOS 2025 z wizją 2030”, wersja 2.0 z dnia 28 lipca 2020 r. na lata 2021-2025. Podstawowe jej cele i planowane działania w horyzoncie strategii 2025 oparte są o przyjęty w planie strategicznym Grupy TEB Akademia na rok 2021 z perspektywą 2025 model PUMA **P**(praktyczna) **U**(uniwersalna) **M**(masowa) **A**(akademicka). W obecnym planie strategicznym zrezygnowano również z przygotowania analizy SWOT, która stanowić będzie część składową strategii 2022- 2025.

3.2. Cel strategiczny Uczelni oraz ścieżka dojścia do celu w perspektywie 2021-2025

Główny cel strategiczny ilościowy na rok 2025 przyjęty przez Senat WSB w Toruniu wynosi 67 mln. W ramach tego celu w roku 2021 Uczelnia powinna osiągnąć 48,31 mln zł przychodu z zakładaną rentownością 3%.

Tabela nr 1 Ścieżka dojścia do celu przychodowego do roku 2025 [w mln zł]

2021	2022	2023	2024	2025
48,31	50,61	51,70	59,32	67,19

Ocena potencjału generowania przychodów przez WSB w Toruniu (*w podziale na poszczególne jednostki*) zaprezentowana została w tabeli nr 2.

Tabela nr 2 Cele przychodowe 2025 - dezagregacja na latach 2021-2025 [w mln zł]

Treść		2021	2022	2023	2024	2025
I.p.	Jednostka					
1.	Wydział Toruń	22,44	23,90	24,62	25,02	25,41
1.1.1.	I, II stopień, jednolite	19,75	20,39	21,12	21,51	21,91
1.1.2.	SP/MBA	2,70	3,51	3,51	3,51	3,51
1.2.1.	w tym, rekrutacja z zagranicy	1,66	1,93	2,11	2,16	3,02
1.2.2.	w tym, nowa oferta		0,23	0,60	1,07	1,47
2.	Wydział Bydgoszcz	16,02	18,63	20,80	23,20	25,17
2.1.1.	I, II stopień, jednolite	13,67	15,69	17,44	19,50	21,25
2.1.2.	SP/MBA	2,36	2,94	3,36	3,71	3,92
2.2.1.	w tym, rekrutacja z zagranicy	0,52	1,13	1,52	2,03	3,02
2.2.2.	w tym, nowa oferta		0,70	1,81	3,21	4,41
3.	Wydział/WSB Łódź	0,00	0,74	3,30	7,30	12,30
3.1.1.	I, II stopień, jednolite	xxx	0,46	2,09	5,58	10,12
3.1.2.	SP/MBA	xxx	0,28	1,21	1,72	2,18
3.2.1.	w tym, rekrutacja z zagranicy	xxx	xxx	0,32	2,26	1,80
4.	Pozostałe przychody	9,84	7,33	2,98	3,80	4,30
4.1.1.	W tym GRANTY	9,56	7,03	2,68	3,50	4,00
5.	łącznie przychody [1+2+3+4]	48,31	50,61	51,70	59,32	67,19

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

- a) **projektów strategicznych** zarówno w wymiarze uczelnianym, jak również w ujęciu grupowym;
- b) **zadań indywidualnych**, wspierających realizację tych celów.

Kluczowe projekty strategiczne opisane zostały poniżej w treści niniejszego dokumentu, natomiast zadania wspierające – ostateczny ich zakres i liczba określona zostanie w roku 2021, z uwzględnieniem horyzontu 2025.

3.3. Projekty strategiczne w perspektywie 2021

Poniżej zaprezentowane zostały projekty strategiczne w perspektywie 2021, które zostały przygotowane z myślą ujęcia ich w perspektywie strategii 2022-2025. W tym miejscu przedstawiono podstawowe założenia związane z nimi, tj.: cel projektu, miernik, planowane działania do zrealizowania przede wszystkim w roku 2021.

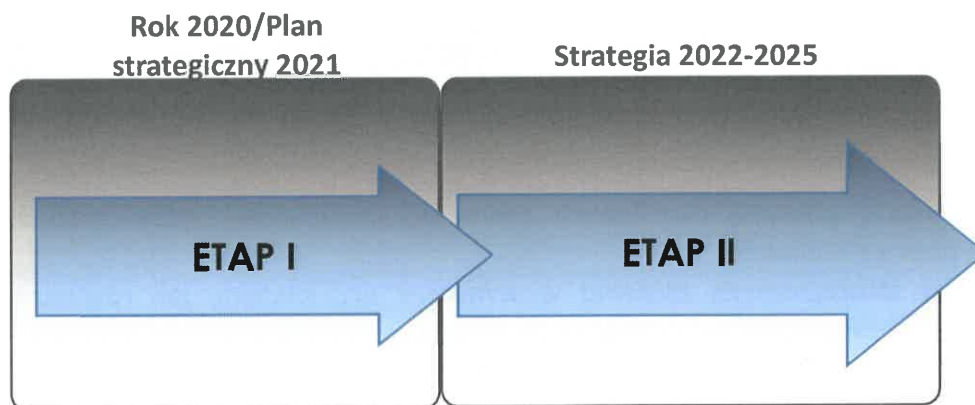
3.3.1. Projekt strategiczny - „Włókniarz”

PS „Włókniarz” jest odpowiedzią Uczelni w zakresie kluczowego aspektu strategicznego związanego z rozwojem terytorialnym WSB w Toruniu. Jest to kluczowy, najważniejszy w opinii Uczelni projekt, w tej perspektywie strategicznej, którego realizacja jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia nadrzędnego celu organizacji w perspektywie 2025 – tj. wielkość przychodu 67 mln zł. Niniejszy projekt będzie realizowany w dwóch etapach:

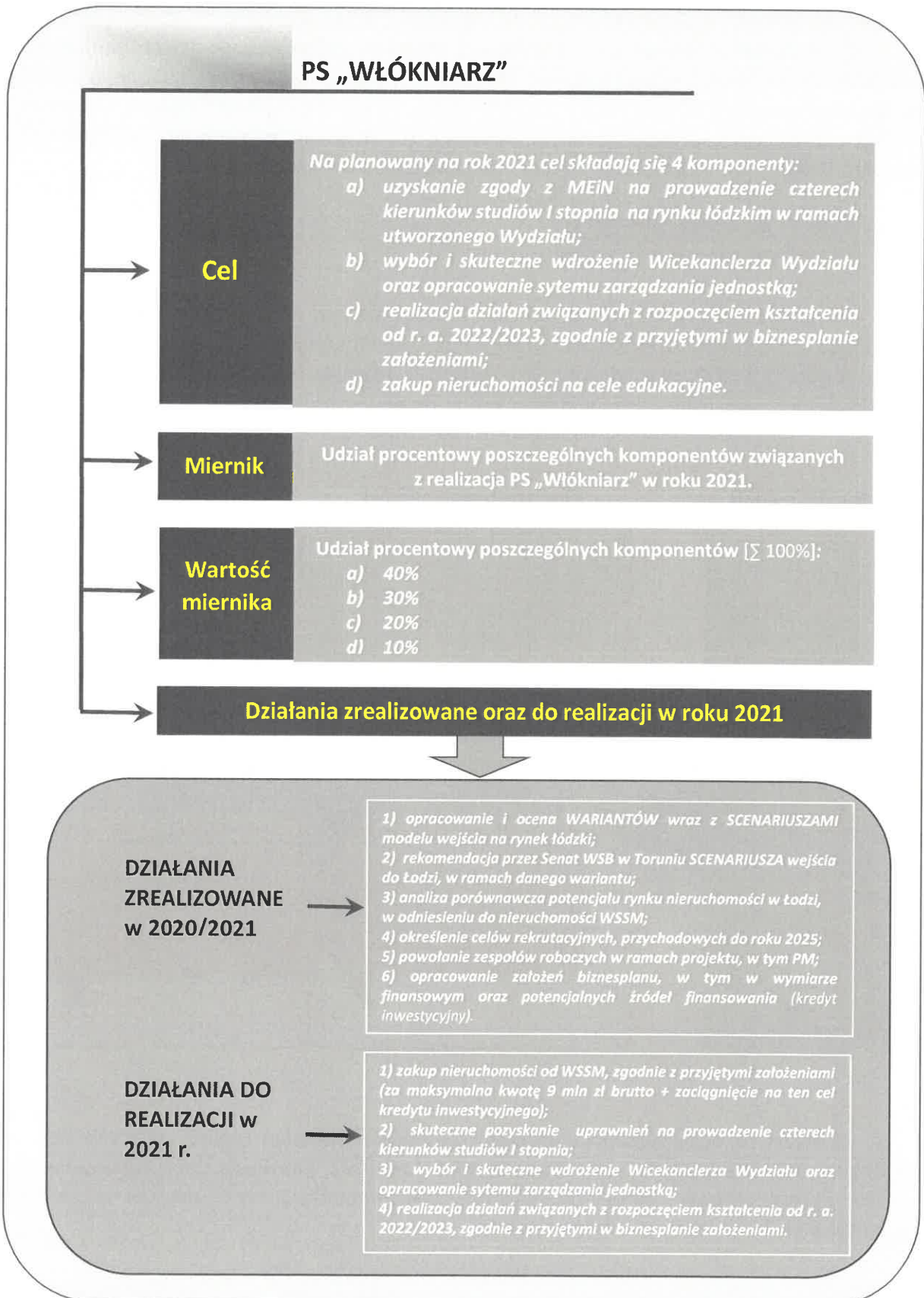
- **Etap I – do końca roku 2021;**
- Etap II – w okresie 2022-2025.

Etap I rozpoczął się już w roku 2020 i sprowadzał się przede wszystkim do opracowania alternatywnych modeli wejścia na rynek łódzki wraz z szczegółowymi biznesplanami. W tym momencie **priorytetową** kwestią jest podjęcie przez Założyciela decyzji w odniesieniu do rekomendowanego przez Senatu WSB w Toruniu, w zakresie wejściu do Łodzi, w wariantcie - **Wydział WSB w Toruniu**. Ta decyzja warunkuje dalsze działania związane z realizacją projektu również w I etapie.

Natomiast Etap II – sprowadza się do wdrożenia przyjętych założeń, w tym modelu wejścia na rynek łódzki. Organicznego rozwoju oferty zarówno na studiach wyższych jak i na studiach podyplomowych.



Cel na rok 2021 oraz jego miernik w odniesieniu do PS „Włókniarz” prezentuje poniższy schemat.

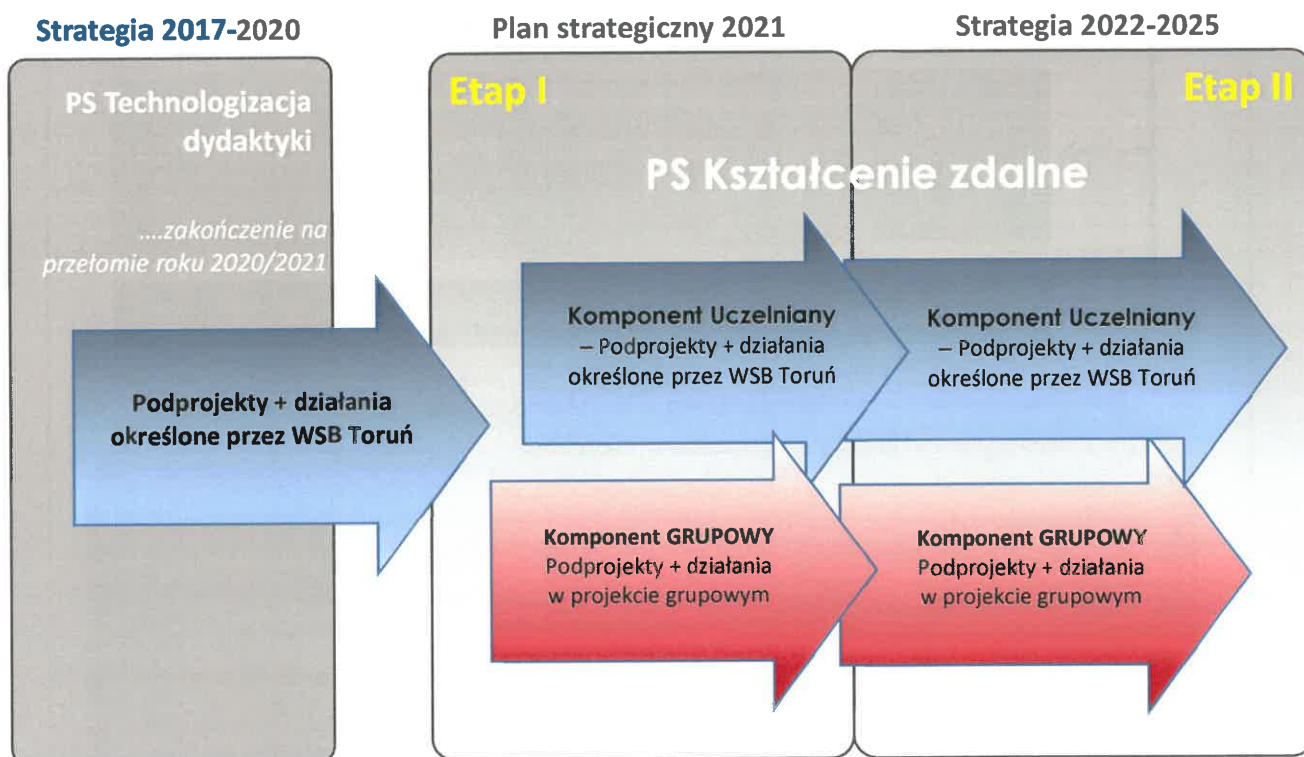


3.2.2. Projekt strategiczny - *Kształcenie zdalne*

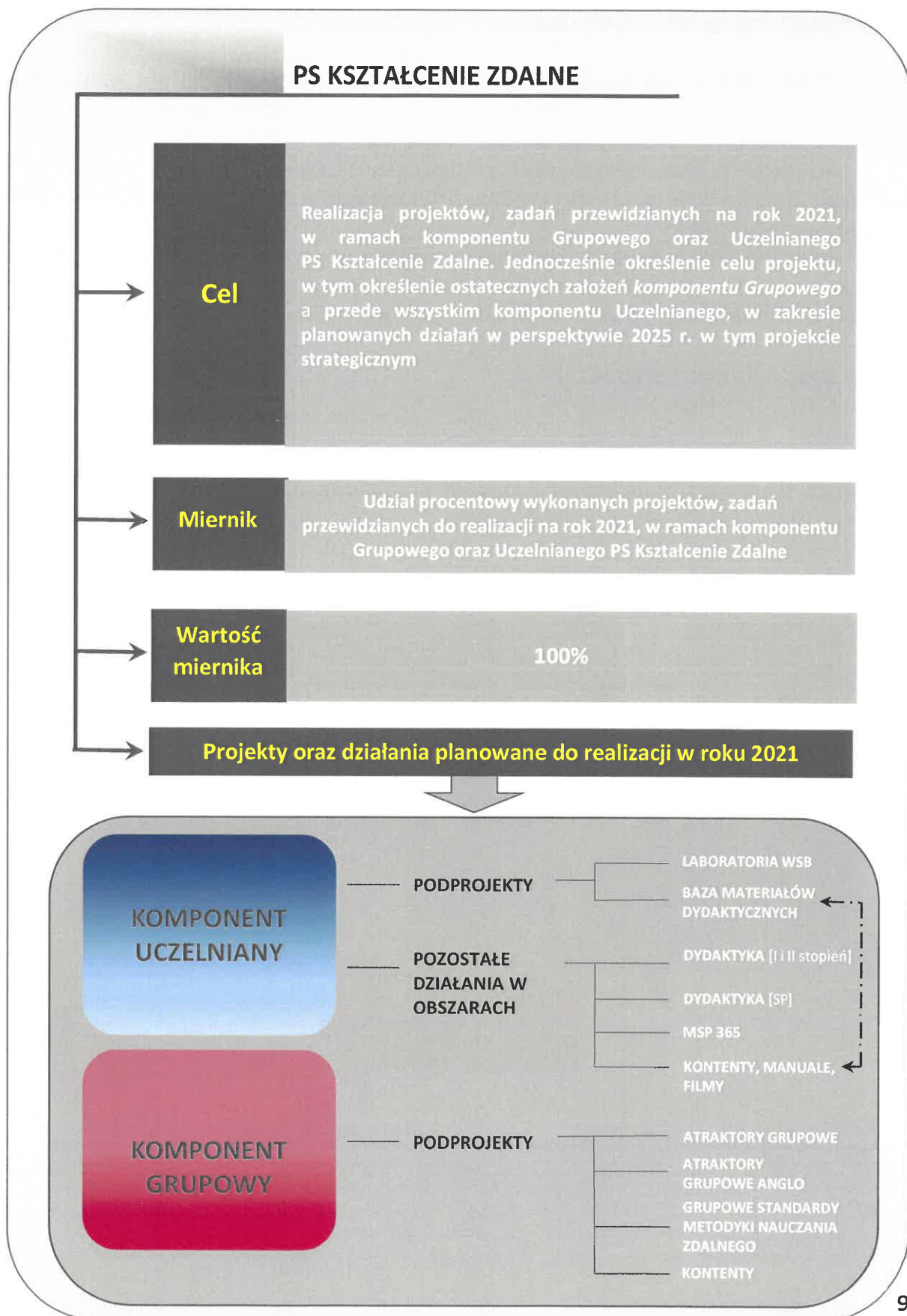
PS Kształcenie zdalne jest kontynuacją Projektu strategicznego PS Technologizacja dydaktyki rozpoczętego w perspektywie strategicznej 2017-2020 i przekształconego z uwagi na złożoność projektu oraz zmianę uwarunkowań w program o tej samej nazwie. Uczelniany projekt strategiczny „Kształcenie zdalne” w swojej istocie powinien być zgodny z założeniami Projektu Grupowego „Kształcenie Zdalne”, składając się z dwóch etapów:

- **Etap I – do końca roku 2021;**
- Etap II – w okresie 2022-2025.

W planie strategicznym na rok 2021 oraz kolejnej strategii planowanej na lata 2022-2025, ten projekt strategiczny na poziomie Uczelni powinien przyjąć status Programu oraz nazwę „PS Kształcenie zdalne”, aby zachować również pewną spójność semantyczną w tym zakresie – zarówno z perspektywy WSB w Toruniu oraz Grupy TEB-A.



Z uwagi na dużą złożoność projektu oraz wielość działań realizowanych w ramach strategii Grupy TEB Akademia, określony został cel na 2021, natomiast doprecyzowanie celu w kolejnej perspektywie strategicznej nastąpi po określeniu go przez Grupę. Cel na rok 2021 oraz jego miernik prezentuje schemat poniżej.



3.2.3. Projekt strategiczny - Zagranica

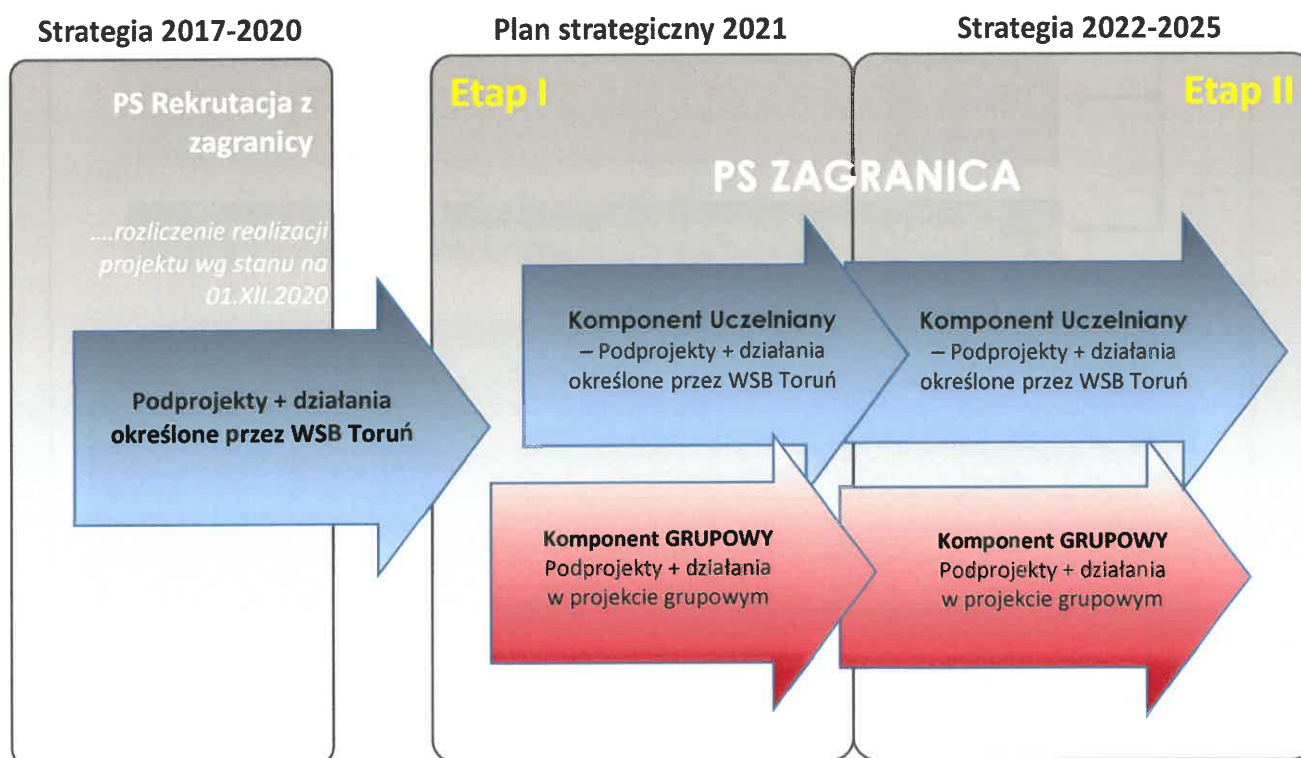
Projekt Strategiczny Zagranica realizowany przez WSB w Toruniu jest kontynuacją *PS Rekrutacja z zagranicy* realizowanego w ramach strategii 2020 – zakłada dalszy rozwój naszej Uczelni poprzez rekrutację studentów z zagranicy.

Uczelnia chce intensyfikować rozwój w tym obszarze, który w efekcie ma spowodować, iż w roku 2025 w WSB w Toruniu (*na trzech wydziałach*) kształcić się będzie **min. 1600** studentów zagranicznych.

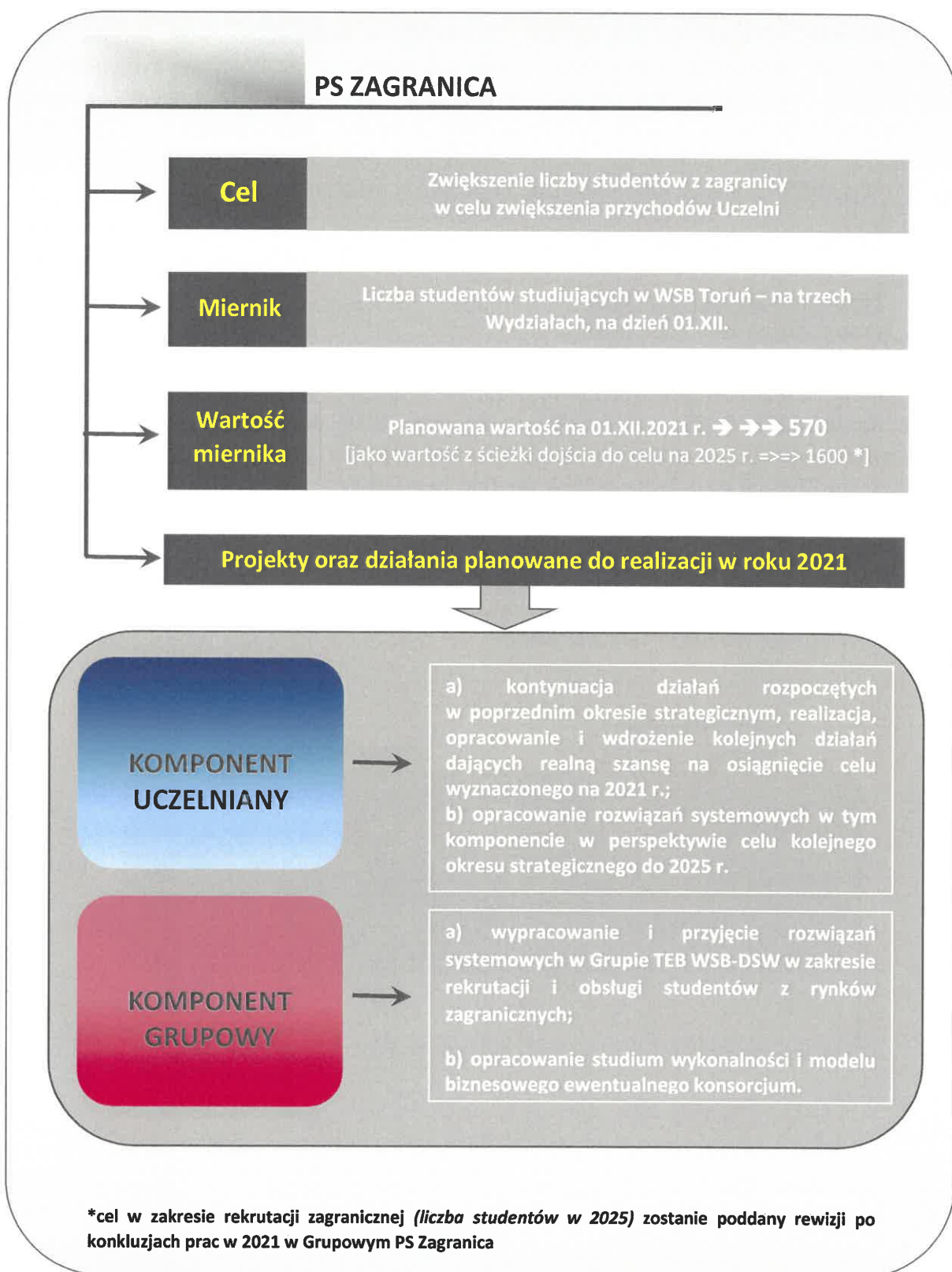
WSB w Toruniu zakłada również czynny i aktywny udział w działaniach zwiększających rekrutację studentów z zagranicy w Grupie TEB A. Projekt ten powinien również być zgodny z założeniami Projektu Grupowego „Zagranica”, składającego się z dwóch etapów:

- **Etap I – do końca roku 2021;**
- Etap II – w okresie 2022-2025.

W planie strategicznym na rok 2021 oraz kolejnej strategii planowanej na lata 2022-2025, ten projekt strategiczny na poziomie Uczelni powinien przyjąć status Programu.



Z uwagi na istotne znaczenie z perspektywy celu przychodowego na rok 2025 określony został cel na 2021, ale także cel w kolejnej perspektywie strategicznej do roku 2025 oraz jego miernik, które zaprezentowano na schemacie poniżej.



3.2.4. Projekt strategiczny - „Łuczniczka”

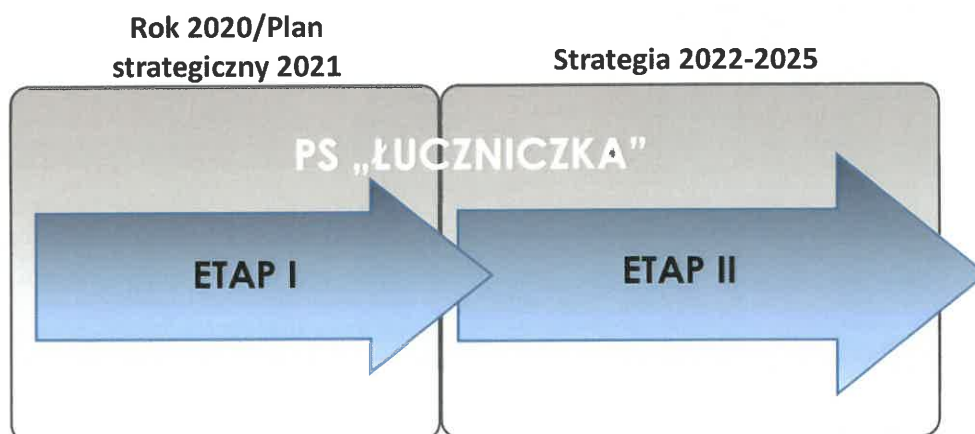
Projekt strategiczny „Łuczniczka” dla WFiZ w Bydgoszczy musi wygenerować kompleksowy, wielowymiarowy zestaw działań realizowanych na Wydziale bydgoskim, tak aby realnym stało się w perspektywie strategicznej 2021-2025 dorównanie - zarówno w wymiarze finansowym, jak również w swoistej „dojrzałości organizacyjnej” – Wydziałowi w Toruniu. Osiągnięcie założonego stanu staje się kluczową kwestią, z uwagi na planowany udział przychodów generowanych przez tę jednostkę w osiągnięciu w roku 2025 celu.

Niniejszy projekt będzie realizowany w dwóch etapach:

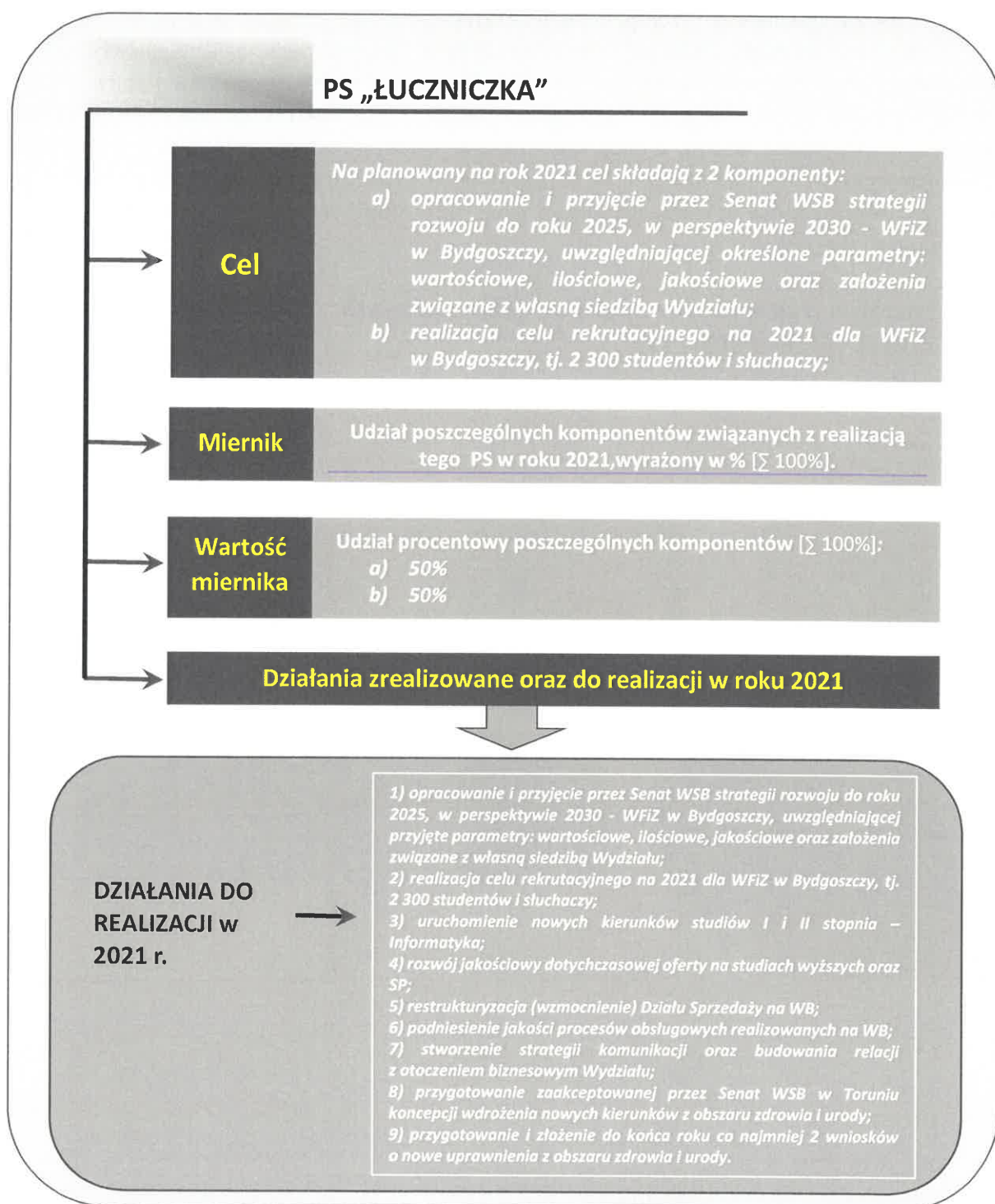
- **Etap I – do końca roku 2021;**
- Etap II – w okresie 2022-2025.

Etap I – opracowanie Strategii rozwoju WFiZ w Bydgoszczy w ramach Strategii WSB Toruń na lata 2022-2025, z perspektywą do roku 2030. Jednocześnie krótkookresowo (w perspektywie 2021) realizacja, w tym kontynuowanie podjętych już działań, które umiejscowią Wydział na ścieżce dojścia do celu określonego na rok 2025. Potwierdzeniem tego będzie osiągnięcie zakładanego na rok 2021 celu rekrutacyjnego przypisanego do WB.

Natomiast Etap II – sprowadza się do realizacji opracowanych i przyjętych założeń, ujętych w ww. Strategii rozwoju WFiZ w Bydgoszczy. Natomiast potwierdzeniem skutecznego ich wdrożenia będzie osiągnięcie celów wartościowych, ilościowych oraz jakościowych przypisanych do tej jednostki naszej Uczelni.



Cel na rok 2021 oraz jego miernik w odniesieniu do PS „Łuczniczka” prezentuje poniższy schemat.



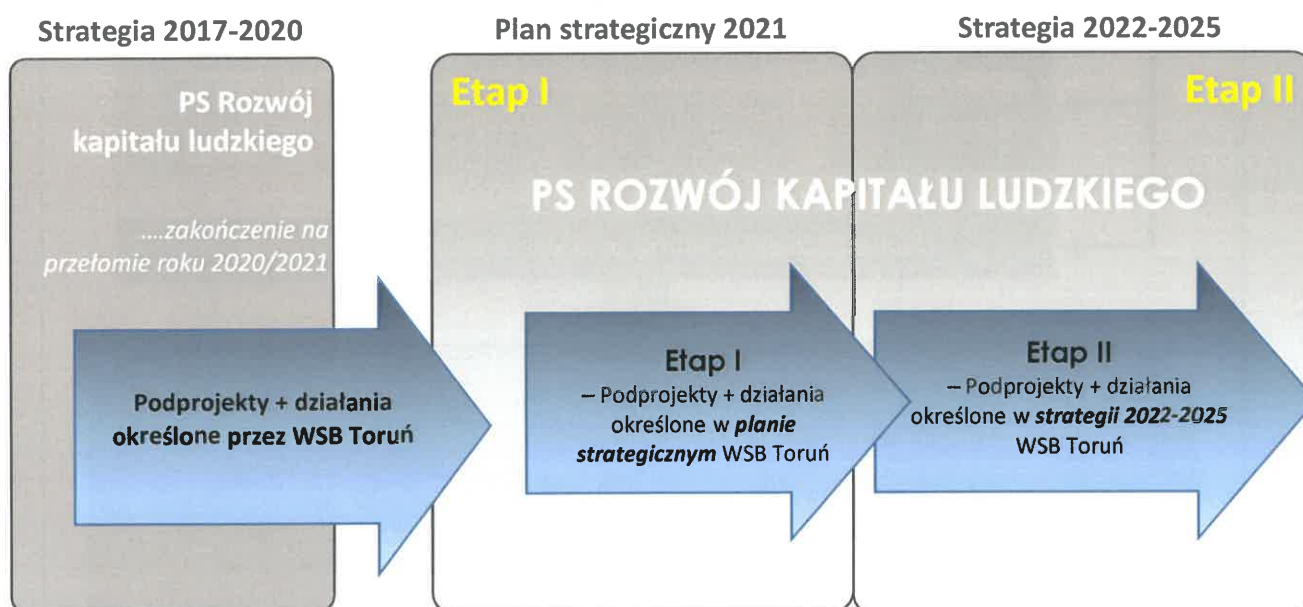
3.2.5 Projekt strategiczny – *Rozwój kapitału ludzkiego*

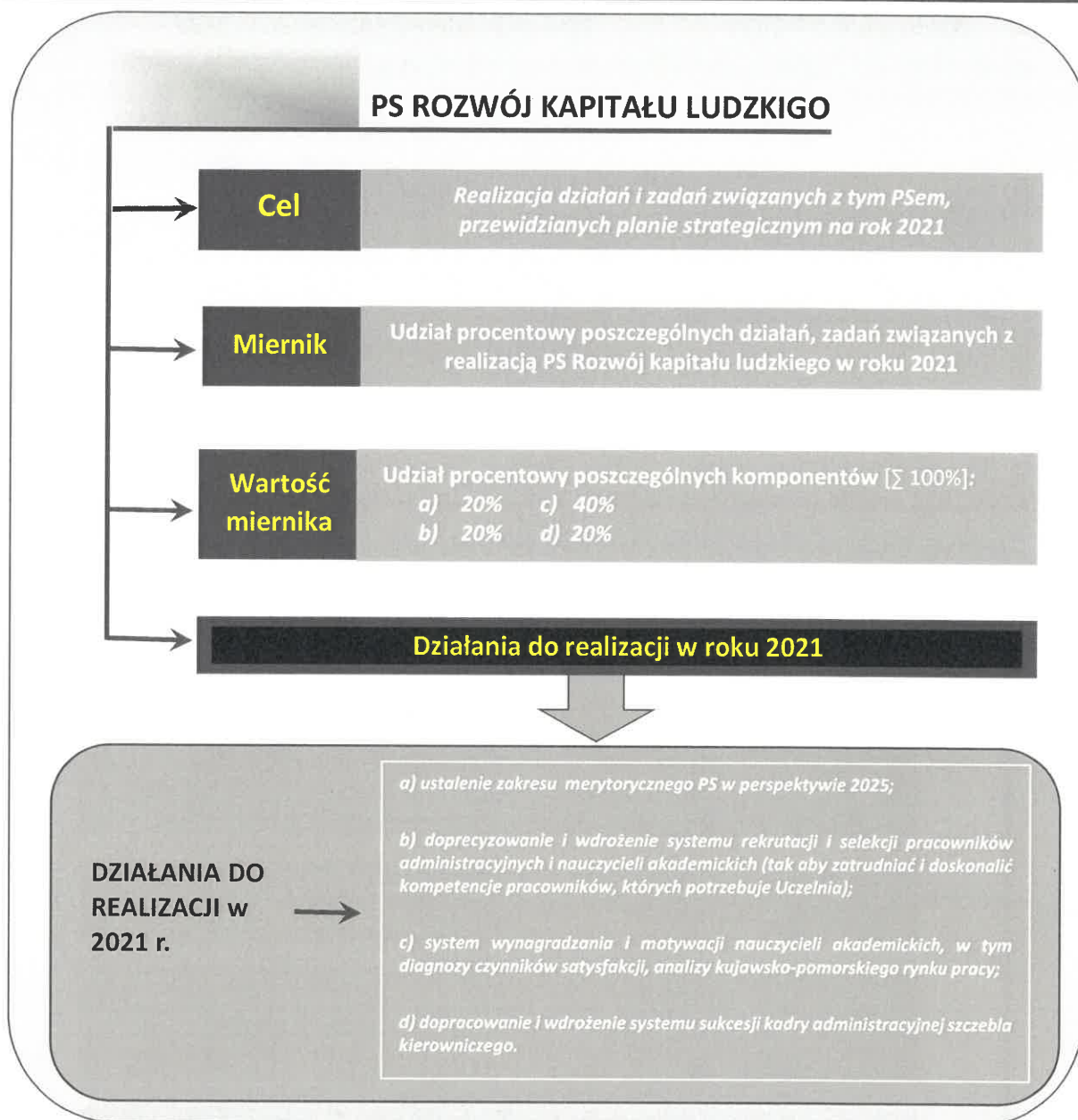
Dynamicznie zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze, rozwijająca się konkurencja w szkolnictwie wyższym oraz wzrost oczekiwań i wymagań naszych klientów-studentów oraz słuchaczy wymaga ciągłego rozwoju zasobów ludzkich naszej Uczelni, które są najważniejszym czynnikiem rozwoju WSB w Toruniu,

W nowej strategii 2022-2025, w której WSB w Toruniu chce realizować swoją nową misję, która m.in. ma sprowadzać się do przygotowania naszych studentów i słuchaczy do funkcjonowania w gospodarce 4.0, oprócz rozwoju produktowego niezbędny będzie adekwatny do potrzeb rozwój: wiedzy, kompetencji i umiejętności zawodowych pracowników administracyjnych i dydaktycznych. Te działania będą miały za zadanie stymulowanie naszej kadry do generowania nowych rozwiązań oraz pomysłów, stanowiących wartość dodaną w rozwoju naszej Uczelni.

Niniejszy projekt będzie realizowany w dwóch etapach:

- **Etap I – do końca roku 2021;**
- Etap II – w okresie 2022-2025.





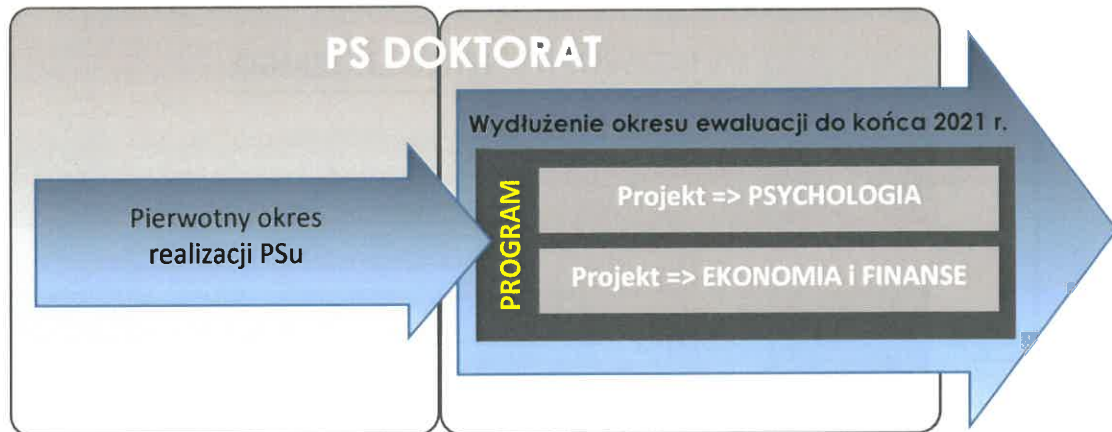
3.2.5. Projekt strategiczny - *Doktorat*

Ze względu na wydłużenie okresu parametryzacji do końca 2021 r., a w związku z tym zgodnie z ustaleniami z ostatniej rewizji strategii 2020 - okres rozliczenia tego PSu, oraz celu jakościowego WSB w Toruniu przesunięty został do 30 czerwca 2022 r.;

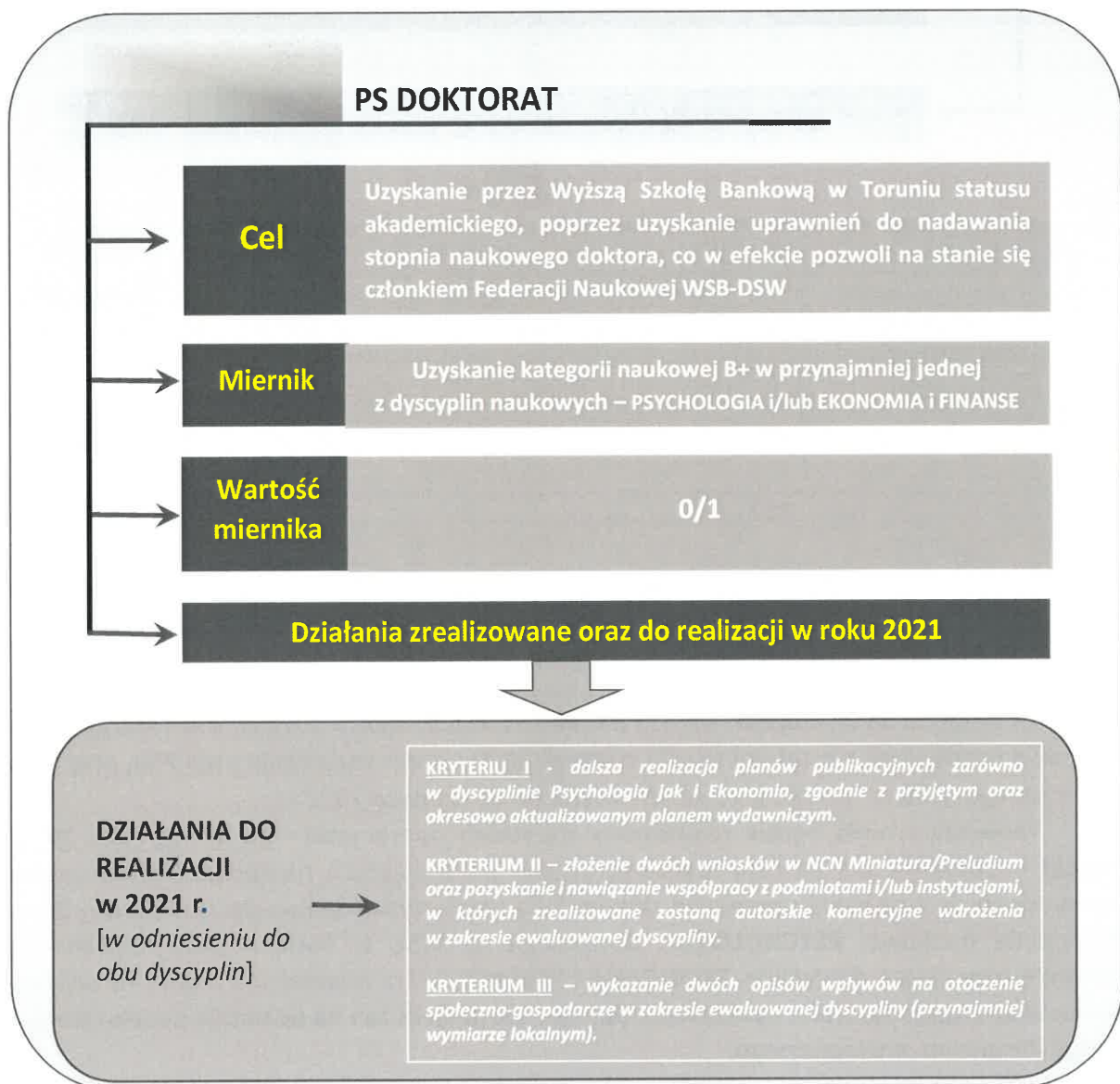
Niniejszy projekt będzie realizowany od strony operacyjnej - **do końca roku 2021**. Projekt – *Doktorat*, ma na celu realizację działań pozwalających na spełnienie warunków ustawowych do uzyskania uprawnień doktorskich, czyli uzyskania kategorii naukowej B+ w dyscyplinie naukowej **PSYCHOLOGIA**. Równoległe w WSB w Toruniu podejmowane są działania rozwijające dyscyplinę **EKONOMIA I FINANSE**, która również ma szansę na wysoką ocenę w ewaluacji dyscyplin naukowych. Dlatego też projekt ten na poziomie Uczelni przyjął status *Programu strategicznego*.

Strategia 2017-2020

Plan strategiczny 2021 → do VI.2022



Cel na rok 2021 oraz jego miernik w odniesieniu do PS Doktorat prezentuje poniższy schemat.



3.2.6. Projekty grupowe w perspektywie 2021

Pozostałe strategiczne działania podejmowane przez Uczelnię, związane będą z realizacją projektów grupowych TEB Akademia, do których należą poniżej ujęte w tabeli PS. W zestawieniu przedstawiono także podstawowe cele do zrealizowania w roku 2021, w ramach poszczególnych projektów grupowych.

Jednocześnie należy podkreślić w tym miejscu, że osoby zaangażowane w realizację poszczególnych projektów grupowych z poziomu WSB w Toruniu (*jako sponsorzy/liderzy/członkowie zespołów projektowych*) wskazane zostaną w 2021 r.

Tabela nr 3 Grupowe projekty strategiczne w perspektywie 2021

Projekt Strategiczny	Cel 2021
PS Transformacja Cyfrowa	<ul style="list-style-type: none"> Redukcja długu technologicznego i organizacyjnego poprzez realizację i wdrożenie przyjętych projektów
PS Kształcenie Zdalne	<ul style="list-style-type: none"> Zapewnienie studentom GTA wysokiej jakości kształcenia zdalnego („nauczysz się online tego samego co tradycyjnie”) Integracja LMS Moodle z MS365 – wspólny interfejs służący usprawnieniu korzystania ze zintegrowanego środowiska uczenia się (<i>powiązanego docelowo również z Extranetem 3.0 i Experią/SOTS</i>) Wypracowanie strategicznych decyzji dotyczących organizacji funkcji kształcenia zdalnego w GTA oraz wdrożenie rozwiązań wynikających z tych decyzji – związanych z Technologizacją Dydaktyki i z grupową strategią kształcenia zdalnego
PS Atrybuty Marki 2.0	<ul style="list-style-type: none"> W 2021 roku nie będą realizowane
PS Nauka i Federacja	<ul style="list-style-type: none"> Uzyskanie w najbliższej ocenie parametrycznej (<i>lipiec 2022</i>) odpowiedniej kategorii naukowej (B+), pozwalającej na utrzymanie przez podmioty współtworzące statusu uczelni akademickiej, w co najmniej dwóch dyscyplinach: <ul style="list-style-type: none"> jednej z dyscyplin ekonomicznych, pedagogice. Decyzja strategiczna w sprawie wyboru scenariusza strategicznego w zakresie rozwoju akademickości – po pozytywnej decyzji: weryfikacja wieloaspektowego studium wykonalności statusów akademickich (<i>ostateczna decyzja po ewaluacji 2022</i>)
PS Rebranding	<ul style="list-style-type: none"> Wybór jednej finalnej nazwy marki parasolowej i konceptu kreatywnego do dalszych prac
PS Zagranica	<ul style="list-style-type: none"> Wypracowanie i przyjęcie rozwiązań systemowych w GTA w zakresie rekrutacji i obsługi studentów z rynków zagranicznych. Decyzja o ewentualnej ekspansji na rynki zagraniczne (tzw. „Wschód”) na podstawie studium wykonalności i modelu biznesowego. Decyzja o powołaniu ewentualnego konsorcjum.

3.3. Finanse planu strategicznego do roku 2021

3.3.1 Budżet

W ramach działań realizowanych jako projekty grupowe ustalono dla roku 2021 poniższy wymiar kosztowy, w oparciu o wypracowane klucze podziałowe (tabela nr 4):

Tabela nr 4	Projekt strategiczny grupowy	koszty/nakłady 2021	w zł
	WSB Toruń	3 061 754	
	PS Kształcenie Zdalne	258 255	
	PS Transformacja Cyfrowa	2 461 109	
	PS Atrybuty Marki 2.0	0	
	PS Nauka i Federacja	111 888	
	PS Rebranding	74 224	
	PS Zagranica	156 278	

Dla projektów strategicznych realizowanych na poziomie Uczelni skalkulowane zostały poniższe wymiary finansowe (tabela nr 5):

Tabela nr 5	Projekt strategiczny Uczelniany	koszty/nakłady 2021	w zł
	WSB Toruń	10 902 830	
	PS Włóknierz	9 329 950	
	PS Kształcenie zdalne*	0	
	PS Zagranica	183 000	
	PS Łączniczka*	0	
	PS Rozwój kapitału ludzkiego*	0	
	PS Doktorat	603 440	

*dokładne kwoty nakładów dla tych projektów oszacowane zostaną do końca I kw. 2021 r., po określeniu i wycenie poszczególnych działań związanych z ich realizacją

3.3.2 Szacowane przychody

Zgodnie z przyjętymi założeniami, w oparciu o dotychczasową rekrutację oraz przyjęte cele rekrutacyjne dla roku akademickiego 2021/2022, jak również estymując przychody możliwe do pozyskania w ramach realizowanych projektów z dofinansowaniem zewnętrznym, szacuje się, że przychody dla roku 2021 osiągną poziom 48.307.269 zł. W przyjętej wartości

przychodów kwota 38.466.965,- zł stanowi przychody uzyskiwane w ramach działalności edukacyjnej (*studia wyższe, SP oraz MBA*) (tabela nr 6).

Tabela nr 6

Źródło finansowania	Udział w przychodach
WSB Toruń	48 307 269
PS Zagranica	2 013 500
PS Łuczniczka - nowa oferta	117 500
Dotychczasowe produkty (studia wyższe, SP, MBA)	36 335 965
Pozostałe przychody Uczelni (niezależne od strategii)	1 199 962
Przychody wynikające z pozyskanych projektów unijnych	8 640 342

w zł

3.3.3 Finansowanie działań

Projekty strategiczne o charakterze grupowym finansowane będą z następujących źródeł (tabela nr 7):

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

Tabela nr 7

Projekt strategiczny grupowy	Koszty 2021
WSB Toruń	3 061 754
Grant	1 798 019
FDW	144 217
Budżet Uczelni	1 119 518

w zł

4. Podsumowanie

Plan strategiczny WSB w Toruniu na rok 2021 zawiera projekty mające na celu utrzymanie pozycji ilościowej i jakościowej lidera w regionie, jak również stworzenie podwalin do realizacji celu wizyjnego określonego w horyzoncie 2025 r.

Po uwzględnieniu aktualnej sytuacji uczelni konkurencyjnych, jak również potencjału i perspektyw na rynku kujawsko-pomorskim oraz łódzkim, priorytetowe znaczenie chociażby w odniesieniu do stawianego celu przychodowego w perspektywie 2025 przyjmuje w planie strategicznym PS „Włókniarz”.

Plan strategiczny wykorzystuje w zakresie jej realizacji system zarządzania obowiązujący w Holdingu TETOS oparty o następujące regulacje tj.: Statut Holdingu TETOS, Statut Grupy TEB Akademia oraz statut, regulamin organizacyjny oraz przepisy wewnętrzne obowiązujące w WSB w Toruniu. Przyjęto, podobnie jak w poprzedniej strategii system zarządzania przez cele i delegowanie części kompetencji do sponsorów i liderów odpowiedzialnych za poszczególne projekty. Obecna sytuacja związana z pandemią wymagać będzie także dużej elastyczności w zarządzaniu strategią oraz zwiększonej częstotliwości rewizji i oceny jej realizacji.

Elastyczność realizacji strategii polegać będzie również na wariantowej jej budowie. W zakresie wybranej metodologii realizacji strategii będziemy się opierać na dobrych praktykach płynących z własnych doświadczeń oraz wypracowanych w ramach Grupy, szczególnie mając na uwadze – główne zasady w zakresie ładu projektowego (*polityka*) w Grupie TEB Akademia.

5. Załączniki:

- 1/ Projekty strategiczne Uczelni => *Sponsorzy, Liderzy w roku 2021;*
- 2/ Dokumenty związane z PS „Włókniarz”;
- 3/ Model finansowy planu strategicznego 2021 - *plik Excel.*

Załącznik nr 1 – Projekty strategiczne Uczelni => *Sponsorzy, Liderzy w roku 2021*

I.p.	Nazwa projektu	Sponsor	Lider
1.	Projekt strategiczny – „ <i>Włóknierz</i> ”	Anna Kocikowska	Violetta Bartoszek
2.	Projekt strategiczny - <i>Kształcenie zdalne</i>	Jacek Wójcik	Łukasz Reszczyński
3.	Projekt strategiczny - <i>Zagranica</i>	Jacek Wójcik	Marcin Ryniec
4.	Projekt strategiczny - „ <i>Łuczniczka</i> ”	Monika Chodorek	Karolina Marchlewska
5.	PS - <i>Rozwój kapitału ludzkiego</i>	Anna Kocikowska	Joanna Szala
6.	Projekt strategiczny - <i>Doktorat</i> => <i>mający status Programu strategicznego:</i>		
6.1.	Projekt – PSYCHOLOGIA =>	Anna Kocikowska	Monika Chodorek
6.2.	Projekt – EKONOMIA i FINANSE =>	Anna Kocikowska	Marek Jacek Stankiewicz

Załącznik nr 2 – Dokumenty związane z PS „Włókniarz”

l.p.	nazwa dokumentu	link
1.	Rekomendacja Senatu WSB w Toruniu - dot. wyboru wariantu oraz scenariusza wejścia Uczelni toruńskiej do Łodzi.	Rekomendacja Senatu
2.	Analiza porównawcza przyjętych wariantów (w tym przypisanych do nich scenariuszy) opracowanych dla projektu - WSB Łódź.	Analiza porównawcza
3.	Syntetyczna informacja finansowa dwóch scenariuszy – A2 i B2.	Syntetyczna informacja finansowa
4.	Informacja o parametrach determinujących decyzję o wariacie wejścia do Łodzi - Wydział vs. Uczelnia, w zakresie projektów UE - w horyzoncie najbliższej perspektywy UE.	Informacja środki unijne
5.	<i>Executive Summary</i> zakup budynku od WSSM w Łodzi dla Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu.	Executive summary budynek Łódź