



**STRATEGIA ROZWOJU  
POMORSKIEGO UNIWERSYTETU  
MEDYCZNEGO W SZCZECINIE  
NA LATA 2015–2024**





# **STRATEGIA ROZWOJU POMORSKIEGO UNIWERSYTETU MEDYCZNEGO W SZCZECINIE NA LATA 2015–2024**

Szczecin 2015

## Senacka Komisja ds. Strategii Uniwersytetu

Przewodniczący

prof. dr hab. n. med. Andrzej Ciechanowicz

Członkowie

prof. dr hab. n. med. Kazimierz Ciechanowski

prof. dr hab. n. med. Leszek Domański

prof. dr hab. n. med. Jacek Gronwald

prof. dr hab. n. zdr. Beata Karakiewicz

prof. dr hab. n. med. Jerzy Samochowiec

prof. dr hab. n. med. Marta Wawrzynowicz-Syczewska

dr hab. n. med. Katarzyna Grocholewicz

mgr Maria Czerniecka

mgr Dariusz Książdz

### **Zespół konsultacyjny**

mgr Anna Mielcarzewicz

mgr Marta Nizio

mgr Maria Jolanta Nowacka

## SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE	4
2. DIAGNOZA OBECNEJ SYTUACJI UCZELNI	4
2.1. Stan aktualny Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie	4
2.1.1. Struktura organizacyjna Uczelni	4
2.1.2. Struktura zatrudnienia	4
2.1.3. Działalność dydaktyczna	5
2.1.4. Działalność naukowo-badawcza	7
2.1.5. Finansowanie działalności dydaktycznej, naukowo-badawczej i usługowej	8
2.1.6. Współpraca międzynarodowa	10
2.1.7. Szpitale kliniczne i inne jednostki opieki zdrowotnej	10
2.1.8. Baza infrastrukturalna Uczelni	10
2.1.9. Inwestycje i remonty	10
2.1.10. Projekty inwestycyjne, szkoleniowe, innowacyjne i badawcze dofinansowane z funduszy strukturalnych	10
3. ETAPY PRAC NAD STRATEGIĄ	13
4. MISJA I WIZJA POMORSKIEGO UNIWERSYTETU MEDYCZNEGO W SZCZECINIE	16
5. CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	16
6. KARTY STRATEGICZNE	16
7. ZAKOŃCZENIE	24

## 1 WPROWADZENIE

Głównym celem opracowania strategii rozwoju Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie, zwanego w dalszej części Uniwersytetem, Uczelnią lub PUM, jest wskazanie kierunków jego rozwoju na lata 2015–2024 w poszczególnych obszarach jego działalności, tj.: dydaktycznej, naukowo-badawczej, klinicznej, administracyjno-inwestycyjnej.

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie stoi przed wielkimi wyzwaniami, jakie niesie dynamika zmian wyznaczona przez otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Biorąc pod uwagę trudne uwarunkowania zewnętrzne, m.in. ograniczenia finansowania, konkurencję ze strony publicznych uczelni niemedycznych oraz uczelni niepublicznych tworzących kierunki medyczne, niż demograficzny, Uniwersytet wyznaczył na dalsze lata działalności priorytetowe kierunki rozwoju.

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie posiada wiele atutów pozwalających zrealizować stawiane przed nim cele. Od dłuższego czasu rośnie pozycja Uczelni na rynku usług edukacyjnych. W Rankingu Szkół Wyższych Perspektywy 2014 PUM zajęł 26. miejsce (awans o 5 miejsc) na 88 uczelni akademickich i 8. miejsce (awans o 2 miejsca) wśród uczelni medycznych. Jest najlepszą uczelnią województwa zachodniopomorskiego, zatrudnia uznana kadrę naukową i dydaktyczną, posiada bogate zaplecze kliniczne, znaczącą liczbę nowoczesnej aparatury naukowo-badawczej, stabilną sytuację finansową opartą na rachunku ekonomicznym. Posiadany potencjał oraz jego efektywne wykorzystanie daje szerokie możliwości dalszego rozwoju Uniwersytetu na arenie międzynarodowej. Realizacja strategii wymaga jednak współpracy i koordynacji działań jednostek organizacyjnych Uniwersytetu, powiązania ich z otoczeniem zewnętrznym oraz podnoszenia jakości procesu zarządzania.

Strategia Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie jest dokumentem własnym Uniwersytetu. Przy opracowaniu strategii oparto się m.in. na informacjach zawartych:

- w założeniach i priorytetach:
  - Strategii Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu,
  - Strategii Polska 2030 – Trzecia fala nowoczesności,
  - Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku,

- Strategii rozwoju województwa zachodniopomorskiego,
- Strategii rozwoju Szczecina 2025 – Szczecin dla Ciebie,
- w danych demograficznych,
- w sprawozdaniach finansowych Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie,
- w Polityce zarządzania ryzykiem w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym w Szczecinie,
- w analizie aktualnej sytuacji Uniwersytetu w poszczególnych obszarach jego działalności.

## 2 DIAGNOZA OBECNEJ SYTUACJI UCZELNI

### 2.1. Stan aktualny Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie

#### 2.1.1. Struktura organizacyjna Uczelni

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie ma 4 wydziały: Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim, Lekarsko-Stomatologiczny, Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej oraz Nauk o Zdrowiu. W strukturze organizacyjnej wydziałów znajdują się: oddziały, katedry, kliniki, zakłady, oddziały kliniczne, samodzielne pracownie i studia wydziałowe.

Na Uniwersytecie działają jednostki pozawydziałowe, prowadzące działalność naukową, dydaktyczną oraz ogólnouczelniane.

Zasady funkcjonowania administracji i jej strukturę organizacyjną oraz zakresy zadań jednostek administracyjnych określono w *Regulaminie Organizacyjnym Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie* ([http://sci.pum.edu.pl/opr/R/ZR\\_035-15.pdf](http://sci.pum.edu.pl/opr/R/ZR_035-15.pdf)).

#### 2.1.2. Struktura zatrudnienia

Według stanu na dzień 1 października 2014 r. w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym w Szczecinie były zatrudnione 1072 osoby, z czego 625 osób było nauczycielami akademickimi, stanowiąc 58% ogółu zatrudnionych. W tabeli nr 1 przedstawiono dane na temat struktury zatrudnienia, a w tabeli nr 2 dane o strukturze zatrudnienia nauczycieli akademickich.

W roku akademickim 2013/2014 – 11 nauczycielom akademickim nadano tytuł naukowy profesora, a 16 zostało awansowanych na stanowiska profesorskie.

**Tabela nr 1.**

Struktura zatrudnienia w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym w Szczecinie wg stanu na dzień 1.10.2014 r. – bez urlopowanych

Grupa pracownicza	Razem	Pełny etat	Niepełny etat	Udział (%)
Nauczyciele akademicki	625	437	188	58
Naukowo-techniczni	131	96	35	12
Pracownicy biblioteki	29	29	–	3
Pracownicy administracji	206	202	4	19
Pracownicy obsługi	81	64	17	8
<b>Razem</b>	<b>1072</b>	<b>828</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

W tabeli nr 3 przedstawiono dane dotyczące zatrudnienia pracowników (nauczycieli akademickich i niebędących nauczycielami akademickimi) w jednostkach organizacyjnych Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie wg stanu na dzień 1 października 2014 r.

### 2.1.3. Działalność dydaktyczna

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie oferuje kształcenie na 14 kierunkach studiów. Prowadzi jednolite studia magisterskie, studia I i II stopnia, w formie stacjonarnej i nie-stacjonarnej, studia doktoranckie, studia podyplomowe oraz kształcenie podyplomowe.

Liczbę kandydatów na studia na Uczelni oraz studentów przyjętych na I rok studiów w roku akademickim 2014/2015 przedstawiono w tabeli nr 4 i 5.

W tabeli nr 6 przedstawiono liczbę absolwentów w roku akademickim 2013/2014.

W roku akademickim 2014/2015 w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym w Szczecinie na poszczególnych wydziałach studiuje 4480 studentów oraz 238 uczestników studiów doktoranckich (tab. 7).

W tabeli nr 8 przedstawiono liczbę uczestników kursów, studiów podyplomowych zrealizowanych w roku akademickim 2013/2014.

W roku akademickim 2014/2015 Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie kontynuuje projekty mające na celu m.in. upowszechnianie wiedzy o zdrowiu oraz kształtowanie postaw prozdrowotnych skierowane do:

- dzieci w wieku 7–13 lat – Dziecięcy Uniwersytet Medyczny – DUM PUM,
- uczniów szkół średnich – Młodzieżowy Uniwersytet Medyczny – MAM PUM,
- osób powyżej 60. roku życia – Medyczny Uniwersytet Seniora – MUS PUM.

#### Tabela nr 2.

Struktura zatrudnienia nauczycieli akademickich w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym w Szczecinie wg stanu na dzień 1.10.2014 r. – bez urlopowanych

Nauczyciele akademicy	Razem	Pełny etat	Niepełny etat	Udział (%)
Profesorowie zwyczajni	39	32	7	6
Profesorowie nadzwyczajni:	67	65	2	11
z tytułem	54	52	2	9
bez tytułu	13	13	–	2
Profesorowie wizytujący	3	2	1	–
Adiunkci:	160	155	5	26
z habilitacją	65	63	2	10
bez habilitacji	95	92	3	16
Asystenci:	145	92	53	23
ze stopniem doktora	141	89	52	23
bez stopnia doktora	4	3	1	–
Starszy kustosz dyplomowany	1	1	–	–
Inni pracownicy dydaktyczni	210	90	120	34
<b>Razem</b>	<b>625</b>	<b>437</b>	<b>188</b>	<b>100</b>

#### Tabela nr 3.

Zatrudnienie pracowników w jednostkach organizacyjnych Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie wg stanu na dzień 1.10.2014 r. – bez urlopowanych

Jednostka organizacyjna	Nauczyciele akademicy		Pracownicy niebędący nauczycielami	
	razem	pełny etat	razem	pełny etat
Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim	250	179	115	86
Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej	41	33	44	44
Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	140	88	21	20
Wydział Nauk o Zdrowiu	193	136	33	27
Jednostka pozawydziałowa	1	1	29	29
<b>Razem</b>	<b>625</b>	<b>437</b>	<b>242</b>	<b>206</b>

**Tabela nr 4.**

Liczba kandydatów na studia na Uczelni w roku akademickim 2014/2015

Lp.	Wydział	Studia				
		stacjonarne	niestacjonarne	English Program	Asklepios Program	ogółem
1.	Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim	2057	289	289	97	2732
2.	Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	976	140	63	–	1179
3.	Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej	244	–	–	–	244
4.	Wydział Nauk o Zdrowiu	978	277	–	–	1255
	<b>Razem</b>	<b>4255</b>	<b>706</b>	<b>352</b>	<b>97</b>	<b>5410</b>

**Tabela nr 5.**

Liczba studentów przyjętych na I rok studiów w roku akademickim 2014/2015

Lp.	Wydział	Studia				
		stacjonarne	niestacjonarne	English Program	Asklepios Program	ogółem
1.	Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim	162	45	104	29	340
2.	Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	84	21	24	–	129
3.	Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej	123	–	–	–	123
4.	Wydział Nauk o Zdrowiu	637	173	–	–	810
	<b>Razem</b>	<b>1006</b>	<b>239</b>	<b>128</b>	<b>29</b>	<b>1402</b>

**Tabela nr 6.**

Liczba absolwentów w roku akademickim 2013/2014

Lp.	Wydział	Studia				
		stacjonarne	niestacjonarne	English Program	Asklepios Program	ogółem
1.	Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim	178	23	51	–	252
2.	Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	79	10	11	–	100
3.	Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej	95	–	–	–	95
4.	Wydział Nauk o Zdrowiu	400	288	–	–	688
	<b>Razem</b>	<b>752</b>	<b>321</b>	<b>62</b>	<b>–</b>	<b>1135</b>

**Tabela nr 7.**

Liczba studentów studiujących na poszczególnych wydziałach oraz uczestników studiów doktoranckich w roku akademickim 2014/2015

Lp.	Wydział	Studia					
		stacjonarne	niestacjonarne	English Program	Asklepios Program	razem	doktoranckie
1.	Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim	936	239	544	47	1766	122
2.	Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	359	84	76	–	519	46
3.	Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej	377	–	–	–	377	–
4.	Wydział Nauk o Zdrowiu	1540	278	–	–	1818	70
	<b>Razem</b>	<b>3212</b>	<b>601</b>	<b>620</b>	<b>47</b>	<b>4480</b>	<b>238</b>

**Tabela nr 8.**

Liczba uczestników kursów, studiów podyplomowych zrealizowanych w roku akademickim 2013/2014

Lp.	Nazwa szkolenia	Liczba uczestników	Liczba absolwentów
1.	Kursy specjalizacyjne dla lekarzy	550	550
2.	Kursy specjalizacyjne dla lekarzy dentyków	173	173
3.	Szkolenia specjalizacyjne	88	70
4.	Studia podyplomowe	229	220
5.	Studia podyplomowe 45+	261	245
6.	Specjalizacje w dziedzinie medycyny rodzinnej	149	149
	<b>Razem</b>	<b>1450</b>	<b>1407</b>



#### 2.1.4. Działalność naukowo-badawcza

W wyniku przeprowadzonej w 2013 r. oceny parametrycznej jednostek Uczelni, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznało poszczególnym jednostkom następujące kategorie:

- Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim – kat. A,
- Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej – kat. A,
- Wydział Nauk o Zdrowiu – kat. A,
- Wydział Lekarsko-Stomatologiczny – kat. B.

W 2014 r. Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie otrzymał z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego dotację podmiotową na finansowanie działalności statutowej w zakresie utrzymania potencjału badawczego jednostek w wysokości 4 707 000,00 zł oraz dotację celową na prowadzenie badań naukowych lub prac rozwojowych i badań z nimi związanych służących rozwojowi młodych naukowców, a także uczestników studiów doktoranckich w kwocie 944 840,00 zł. Wysokość dotacji podmiotowej i celowej na poszczególne wydziały oraz liczbę realizowanych zadań i projektów badawczych przedstawiono w tabeli nr 9.

W 2014 r. realizowano 42 projekty badawcze krajowe (w tym 5 nowo zatwierdzonych na 2013 r.) finansowane w kwocie 17 825 720,00 zł przez Narodowe Centrum Nauki i Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz 1 grant międzynarodowy w ramach 7. programu Ramowego Unii Europejskiej w łącznej kwocie 522 511,00 zł.

#### Nagrody naukowe i wyróżnienia

W 2014 r. kadra naukowa Uczelni była wielokrotnie wyróżniana za osiągnięcia naukowe i wkład w rozwój medycyny. Wśród wielu otrzymanych nagród za prestiżowe należy uznać:

- nagrodę Ministra Zdrowia I stopnia przyznaną dr. hab. n. med. Mateuszowi Kurzawskiemu za osiągnięcia naukowe uzyskane w 2013 r. będące podstawą nadania stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk medycznych, w tym za rozprawę habilitacyjną stanowiącą cykl publikacji pt. *Związek wybranych czynników genetycznych ze skutecznością i bezpieczeństwem leczenia immunosupresyjnego po przeszczepieniu nerki*,
- nagrodę Ministra Zdrowia za całokształt dorobku naukowego przyznaną prof. dr. hab. n. med. Bogusławowi Machalińskiemu,
- Zachodniopomorski Klub Liderów Nauki przyznany dr. n. med. Tomaszowi Huzarskiemu za całokształt dorobku naukowego.

W 2014 r. zostało opublikowanych 1319 prac naukowych, których autorami byli pracownicy PUM. Liczbę publikacji naukowych pracowników Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie przedstawiono w tabeli nr 10.

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie był organizatorem i współorganizatorem 27 konferencji naukowych, z których 5 było współfinansowanych w kwocie 38 500,00 zł przez Zachodniopomorski Urząd Marszałkowski w Szczecinie.

**Tabela nr 9.**

Wysokość dotacji podmiotowej i celowej oraz liczba realizowanych zadań i projektów badawczych

Lp.	Wydział	Wysokość dotacji podmiotowej (zł)	Liczba zadań badawczych	Wysokość dotacji celowej (zł)	Liczba projektów badawczych
1.	Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim	2 772 530,00	73	414 500,00	38
2.	Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	709 380,00	44	194 980,00	16
2.	Wydział Nauk o Zdrowiu	553 130,00	60	303 300,00	21
3.	Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej	671 960,00	20	32 060,00	1
<b>Razem</b>		<b>4 707 000,00</b>	<b>197</b>	<b>944 840,00</b>	<b>76</b>

**Tabela nr 10.**

Liczba publikacji naukowych pracowników Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie

Liczba publikacji naukowych	Łączna liczba prac	Liczba prac z IF	Łączna wartość IF	Liczba prac z punktacją Ministerstwa	Łączna wartość punktacji Ministerstwa
Ogółem, w tym m.in.:	1319	309	910,806	699	9771,000
artykuł polski	380	75	66,709	344	2556,000
artykuł zagraniczny	254	232	836,793	236	6606,000
fragment polski	173	0	0,000	100	413,000
fragment zagraniczny	7	0	0,000	3	15,000
praca redaktorska	14	0	0,000	4	16,000
monografia	4	0	0,000	2	40,000

**Tabela 11.**

Główne źródła uzyskanych przychodów, wielkości poniesionych kosztów oraz wynik finansowy netto

Przychody (tys. zł)		Koszty (tys. zł)	
Przychody działalności operacyjnej	158 854,5	Koszty działalności operacyjnej	151 149,7
Podstawowe	146 279,1	Podstawowe	148 467,3
w tym:		w tym:	
przychody działalności dydaktycznej	117 297,7	amortyzacja	12 901,8
z tego: dotacje	78 336,4	zużycie materiałów i energii	18 113,3
przychody własne	38 761,0	usługi obce	13 621,2
przychody działalności badawczej	28 981,4	podatki i opłaty	402,5
z tego: dotacje podmiotowe	5 543,2	wynagrodzenia	81 434,6
projekty NCN	3 787,3	w tym: ze stosunku pracy	64 229,6
projekty zagraniczne	2 004,9	ubezpieczenia społeczne i inne pracownicze	15 930,1
działalność usługowa	17 236,0	aparatura naukowo-badawcza	2 030,7
		podróże służbowe i koszty reklamy	909,2
		pozostałe	4 746,4
pozostałe przychody	12 575,4	pozostałe koszty operacyjne	2 682,4
z tego: równowartość odpisów amortyzacyjnych od środków finansowanych z dotacji celowych	8 270,4		
Przychody finansowe	547,8	Koszty finansowe	76,0
zyski nadzwyczajne		straty nadzwyczajne	21,7
<b>Wynik finansowy – zysk netto 8 154,9 tys. zł</b>			

### 2.1.5. Finansowanie działalności dydaktycznej, naukowo-badawczej i usługowej

Sytuację finansową Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie za 2014 r., obejmującą główne źródła uzyskanych przychodów, wielkości poniesionych kosztów oraz wynik finansowy netto przedstawiono w tabeli nr 11.

#### Działalność dydaktyczna

Według stanu na dzień 31 grudnia 2014 r. budżet Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie z tytułu prowadzonej działalności dydaktycznej został ustalony na poziomie 117 297 736,00 zł, na który składają się przychody ujęte w tabeli nr 12.

**Tabela nr 12.**

Struktura przychodów z działalności dydaktycznej w 2014 r.

Lp.	Struktura przychodów	Wysokość (zł)	Udział (%)
1.	Dotacja Ministerstwa Zdrowia	77 705 403,00	66,2
2.	Dotacje inne	3 690 612,00	3,2
3.	Przychody własne	35 901 721,00	30,6
<b>Przychody z działalności dydaktycznej ogółem</b>		<b>117 297 736,00</b>	<b>100,0</b>

W strukturze przychodów własnych zaprezentowanych w tabeli nr 12, największy udział procentowy mają przychody z tytułu kształcenia w programie anglojęzycznym – 62,65% oraz kształcenia na studiach niestacjonarnych – 23,70%. Łącznie

pozycje te wynoszą 31 001 105,00 zł i stanowią 26,4% ogółu przychodów działalności dydaktycznej Uniwersytetu.

Odpowiadające tym przychodom koszty działalności dydaktycznej wyniosły 120 340 203,12 zł, a ich podział w 2014 r. przedstawiono w tabeli nr 13.

**Tabela nr 13.**

Koszty działalności dydaktycznej w 2014 r.

Lp.	Struktura kosztów	Wysokość (zł)	Udział (%)
1.	Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim	51 951 228,36	43,2
2.	Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	20 889 736,07	17,4
3.	Wydział Nauk o Zdrowiu	27 550 905,28	22,9
4.	Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej	9 569 300,69	7,9
5.	Jednostki międzywydziałowe	2 165 776,57	1,8
6.	Koszty dydaktyki klinicznej, zjazdów, kursów, sympozjów	4 745 216,59	3,9
7.	Koszty dydaktycznych projektów finansowanych ze środków UE	3 468 039,56	2,9

Wynik rozliczenia działalności dydaktycznej w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym w Szczecinie był ujemny i wyniósł 3 042 467,12 zł.

**Tabela nr 14.**

Struktura przychodów Uczelni w 2014 r. z tytułu prowadzonej działalności naukowo-badawczej i usługowej

Lp.	Struktura przychodów	Wysokość (zł)	Udział (%)
1.	Dotacja podmiotowa na finansowanie działalności statutowej, w tym: – na utrzymanie potencjału badawczego, – na prowadzenie badań naukowych przez młodych naukowców	5 543 231,14 4 826 820,84 716 410,30	19,1
2.	Środki na realizację projektów finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki	3 787 250,82	13,1
3.	Środki na realizację projektów finansowanych z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju	293 433,27	1,0
4.	Środki na finansowanie współpracy naukowej z zagranicą, w tym: – z funduszy strukturalnych	2 004 933,80 1 745 725,87	6,9
5.	Środki na realizację programów specjalnych	116 468,00	0,4
6.	Środki ze sprzedaży pozostałych prac prowadzonych w ramach działalności usługowej	17 236 038,78	59,5
<b>Razem</b>		<b>28 981 355,81</b>	<b>100</b>

**Działalność naukowo-badawcza i usługowa**

W 2014 r. Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie uzyskał z działalności naukowo-badawczej i usługowej przychody w kwocie 28 981 355,81 zł. Strukturę przychodów tej działalności w 2014 r. przedstawiono w tabeli nr 14.

Odpowiadające tym przychodom koszty działalności naukowo-badawczej i usługowej wyniosły 28 240 169,50 zł, a ich strukturę w 2014 r. przedstawiono w tabeli nr 15.

W ciągu roku zrealizowano 206 prac w ramach działalności statutowej, 96 było prowadzonych przez młodych badaczy, 46 w ramach projektów krajowych, 4 projekty NCBR, 10 projektów współfinansowanych ze środków zagranicznych. Rozkład aktywności naukowych na poszczególnych wydziałach przedstawiono w tabeli nr 16.

W 2014 r. działalność usługowa prowadzona była przez 24 jednostki organizacyjne Uczelni, a na ich bazie działało 30 pracowników, które osiągnęły przychody w wysokości 17 236 038,78 zł oraz wypracowały zysk w wysokości 1 237 129,14 zł.

**Tabela nr 15.**

Struktura kosztów działalności naukowo-badawczej i usługowej

Lp.	Struktura kosztów	Wysokość (zł)	Udział (%)
1.	Amortyzacja	612 614,26	2,1
2.	Materiały	7 075 373,53	24,8
3.	Usługi obce	2 713 393,52	9,5
4.	Aparatura naukowo-badawcza	2 030 699,42	7,1
5.	Wynagrodzenia	10 169 292,08	35,6
6.	Narzut na wynagrodzenia	1 063 919,38	3,7
7.	Świadczenia na rzecz pracowników	9 859,56	0,0
8.	Podatki i opłaty	115 791,58	0,4
9.	Podróże służbowe	368 760,10	1,3
10.	Pozostałe koszty	536 266,77	1,9
11.	Narzut kosztów pośrednich	3 841 110,71	13,6
<b>Razem</b>		<b>28 537 080,91</b>	<b>100,0</b>
Zmiana stanu + BO		+ 2 562 558,90	–
Roboty w toku – BZ		– 2 859 470,31	–

**Tabela nr 16.**

Rozkład aktywności naukowych na poszczególnych wydziałach

Rodzaj działalności/Wydział	Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim	Wydział Lekarsko-Stomatologiczny	Wydział Nauk o Zdrowiu	Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej	Razem
Działalność statutowa	76	44	64	22	206
Młodzi badacze	46	19	27	4	96
Projekty badawcze NCN	26	3	6	11	46
Projekty badawcze finansowane z NCBR	1	–	–	3	4
Projekty współfinansowane ze środków zagranicznych	3	–	1	6	10
Prace zlecone	–	1	–	–	1
Nagrody, stypendia dla młodych naukowców	2	–	–	–	2
Działalności usługowe	18	1	6	5	30
<b>Razem</b>	<b>172</b>	<b>68</b>	<b>104</b>	<b>51</b>	<b>395</b>

### 2.1.6. Współpraca międzynarodowa

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie uczestniczy w realizacji Programu wymiany międzynarodowej Erasmus. Jest to program Unii Europejskiej skierowany do studentów i pracowników wyższych uczelni, za pomocą którego wspierana jest międzynarodowa współpraca szkół wyższych. Umożliwia on studentom naukę za granicą – wyjazdy na część studiów oraz na praktyki. Promuje wyjazdy nauczycieli akademickich w celu prowadzenia zajęć na uczelniach partnerskich. Daje uczelniom możliwość udziału w wielu projektach razem z partnerami zagranicznymi.

Uniwersytet przystąpił do programu Erasmus w roku akademickim 2001/2002. W roku akademickim 2007/2008 Uczelnia uzyskała rozszerzoną Kartę Uczelni Erasmusa (Erasmus University Charter 2007–2013) na okres 6 lat. Dnia 19 listopada 2013 r. Parlament Europejski podjął decyzję ustanawiającą program Erasmus+ nowym programem Unii Europejskiej na rzecz kształcenia i szkolenia młodzieży i dorosłych, także w dziedzinie sportu. W wyniku ogłoszonego przez Komisję Europejską konkursu o nadanie Karty Erasmusa Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie w grudniu 2013 r. uzyskał Erasmus Charter for Higher Education na lata 2014–2020.

W roku akademickim 2012/2013 w ramach Programu LLP-ERASMUS na studia wyjechało 19 studentów PUM, w tym 16 z Wydziału Lekarskiego z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim (Niemcy, Hiszpania, Włochy), 1 z Wydziału Lekarsko-Biotechnologicznego i Medycyny Laboratoryjnej (Norwegia), 2 z Wydziału Nauk o Zdrowiu na praktyki (Turcja) oraz 2 pracowników dydaktycznych w celu przeprowadzenia zajęć ze studentami na uczelniach partnerskich. W tym samym roku na studia na Wydział Lekarski z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim przyjechało 9 studentów z uczelni partnerskich, w tym 5 z Hiszpanii oraz 4 z Włoch. We wrześniu 2013 r. na praktyki przyjechało 2 studentów z Francji.

Do 2013 r. zostało podpisanych 15 umów bilateralnych z uczelniami partnerskimi, 3 nowe umowy podpisano w roku akademickim 2012/2013. Oznacza to nowe możliwości korzystania z wymiany międzynarodowej.

W roku akademickim 2013/2014 liczba studentów, którzy wyjechali na studia, wzrosła do 22, w tym 17 osób z Wydziału Lekarskiego z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim (Niemcy, Francja, Hiszpania, Włochy), 2 z Wydziału Lekarsko-Biotechnologicznego i Medycyny Laboratoryjnej (Norwegia), 1 z Wydziału Lekarsko-Stomatologicznego (Włochy). Na praktyki letnie aplikuje 10 studentów. W listopadzie 2013 r. wyjechało 2 pracowników dydaktycznych w celu przeprowadzenia zajęć ze studentami na uczelniach partnerskich.

W roku akademickim 2013/2014 na studia do PUM przyjechało 9 studentów, w tym 4 z Hiszpanii, 4 z Włoch oraz 1 student z Niemiec na Wydział Lekarsko-Biotechnologiczny i Medycyny Laboratoryjnej.

W czerwcu 2013 r. Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie w ramach umowy zawartej z Asklepios Kliniken GmbH Hamburg nawiązał współpracę ze stroną niemiecką w zakresie:

- 1) naboru studentów z Niemiec na studia na kierunku lekarskim prowadzonych przez Uniwersytet w języku angielskim w ramach Programu Asklepios,
- 2) umożliwienia studentom kierunku lekarskiego, którzy przyjęci zostali na studia w ramach Programu Asklepios, uczestniczenia w zajęciach dydaktycznych w szpitalach należących do Asklepios w ramach procesu kształcenia, zgodnie z programem studiów kierunku lekarskiego,
- 3) włączenia personelu zatrudnionego w szpitalach Asklepios w proces kształcenia studentów przyjętych na studia w ramach Programu Asklepios.

Jednocześnie strony umowy zobowiązały się do podejmowania wspólnych działań mających na celu:

- promocję studiów prowadzonych w ramach Programu Asklepios,
- aktywne zachęcanie do podejmowania studiów medycznych na Uniwersytecie,
- organizację programów kulturowych przybliżających studentom kulturę oraz historię regionu.

Zgodnie z zawartą umową w roku akademickim 2013/2014 przyjęto 30 studentów, natomiast w roku akademickim 2014/2015 – 29 studentów.

### 2.1.7. Szpitale kliniczne i inne jednostki opieki zdrowotnej

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie jest podmiotem tworzącym dla:

- 1) Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego Nr 1 im. Prof. T. Sokołowskiego PUM w Szczecinie,
- 2) Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego Nr 2 PUM w Szczecinie,
- 3) Uniwersyteckiej Kliniki Stomatologicznej PUM Sp. z o.o.

Szpitale kliniczne z mocy obowiązujących przepisów prawnych realizują zadania polegające na udzielaniu świadczeń zdrowotnych, kształceniu przed- i podyplomowym w zawodach medycznych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych oraz promocją zdrowia. Stanowią one podstawę działalności dydaktycznej i naukowo-badawczej Uniwersytetu.

W 2014 r. szpitale dysponowały łącznie 1257 łózkami (w tym: 71 łózkami dla noworodków i 46 inkubatorami) w 41 całodobowych klinikach oraz 51 miejscami na 4 oddziałach dziennych. Ponadto w szpitalach funkcjonowały 33 pracownie specjalistyczne, 5 zakładów, 6 laboratoriów i 87 poradni specjalistycznych.

Według stanu na dzień 31 grudnia 2014 r. w obu szpitalach hospitalizowano 75 395 pacjentów, w ramach oddziałów dziennych leczono 6536 pacjentów, wykonano 32 165 zabiegów operacyjnych (w tym: 130 przeszczepów nerek, 30 przeszczepów rogówek, 10 wszczepień zastawek serca oraz 397 operacji wad serca aorty piersiowej w krążeniu pozaustrojowym), udzielono 294 642 porad specjalistycznych w poradniach specjalistycznych, udzielono 2959 świadczeń z zakresu medycyny pracy, udzielono 88 054 porad w SOR/Izbach Przyjęć, zrealizowano 1 100 002 różnych badań diagnostycznych, wykonano 13 694 dializ oraz przyjęto 3272 porodów.



Szpital w 2014 r. były miejscem wykonywania pracy dla 3211 osób, z czego:

- 2 552 zatrudnione były na umowę o pracę,
- 659 wykonywało usługi medyczne na podstawie umów cywilnoprawnych.

W 2014 r. szpitale Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie prowadziły gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej. Podmioty lecznicze posiadają stabilną sytuację finansową, inwestycje prowadziły z dużym zaangażowaniem środków własnych (75,1%), nie generowały zobowiązań wymagalnych, natomiast działalność finansową zamknęły wynikiem dodatnim netto w wysokości:

- Samodzielny Publiczny Szpital Kliniczny Nr 1 im. Prof. T. Sokołowskiego PUM w Szczecinie – 977 605,75 zł,
- Samodzielny Publiczny Szpital Kliniczny Nr 2 PUM w Szczecinie – 7 236 014,70 zł.

Uniwersytecka Klinika Stomatologiczna PUM Sp. z o.o. w 2014 r. prowadziła działalność leczniczą w zakresie podstawowych i specjalistycznych usług stomatologicznych oraz realizowała zadania dydaktyczne i badawcze w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocją zdrowia, w tym wdrażaniem nowych technologii medycznych oraz metod leczenia. Działalność Spółki prowadzona była w 10 poradniach powiązanych z zakładami stomatologicznymi Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie, w których udzielono świadczeń dla 65 564 pacjentów.

Spółka w 2014 r. była miejscem pracy dla 183 osób, z czego:

- 89 zatrudnione były na umowę o pracę,
- 94 zatrudnione były na umowę–zlecenie.

Według stanu na dzień 31 grudnia 2014 r. kapitał własny Uniwersyteckiej Kliniki Stomatologicznej PUM Sp. z o.o. wynosił 1 363 000,00 zł; wszystkie udziały w kapitale podstawowym były objęte przez Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie. Działalność finansową spółka zamknęła wynikiem dodatnim netto w wysokości 175 269,26 zł.

### 2.1.8. Baza infrastrukturalna Uczelni

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie na terenie miasta Szczecina, Polic, Barlinka i Dziwnowa posiada nieruchomości z przeznaczeniem na prowadzenie działalności statutowej. Ich całkowita powierzchnia gruntowa wynosi 359 468,17 m<sup>2</sup>, a łączna powierzchnia lokalowa 190 236,48 m<sup>2</sup>. Przedmiotowe nieruchomości stanowią własność Uniwersytetu. W tabeli nr 17 przedstawiono wykaz nieruchomości Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie wraz z tytułem prawnym do ich użytkowania.

### 2.1.9. Inwestycje i remonty

Inwestycje i remonty w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym w Szczecinie odbywały się zgodnie z zatwierdzonym planem inwestycyjno-remontowym na 2014 r.

W ciągu roku realizowano 10 głównych zadań inwestycyjnych, przeprowadzono 20 prac remontowych w budynkach

dydaktycznych oraz socjalnych Uczelni. Na bieżąco prowadzono prace w zakresie eksploatacji oraz utrzymania stanu technicznego obiektów i urządzeń.

Ogółem w 2014 r. na wszystkie zadania inwestycyjne obiektów PUM w zakresie robót budowlanych wydatkowano kwotę 4 378 329,86 zł.

Prace remontowe prowadzone były zgodnie z opracowanym i zatwierdzonym *Planem remontów na rok 2014*. Ogółem wysokość wydatków w zakresie prac remontowych w obiektach Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie wyniosła 1 544 015,83 zł.

### 2.1.10. Projekty inwestycyjne, szkoleniowe, innowacyjne i badawcze dofinansowane z funduszy strukturalnych

Bardzo istotnym źródłem finansowania działalności Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie w obszarach działalności dydaktycznej, naukowej, inwestycyjnej były i są środki Unii Europejskiej pozyskiwane w ramach funduszy strukturalnych. W 2014 r. kontynuowano na Uczelni realizację 18 projektów o ogólnej wartości około 188 600 000,- zł. Jest to ogólna wartość projektów, które realizowane były niejednokrotnie przez kilka lat.

Najważniejsze projekty realizowane w Pomorskim Uniwersytecie Medycznym w Szczecinie:

1. Projekty inwestycyjne o łącznej wartości około 118 000 000,- zł, zakończone w 2014 r.:
  - *Centrum Nowych Technologii Medycznych Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie* – celem projektu była budowa infrastruktury edukacyjnej, która przyczyni się do podniesienia jakości kształcenia na Uczelni, wzmocnienia kompetencji, zwiększenia otwartości i mobilności studentów oraz kadry akademickiej, a także zwiększenia dostępności edukacji dla różnych grup społecznych poprzez umożliwienia kształcenia na odległość,
  - *Ponadregionalne Centrum Diagnostyki i Leczenia Nowotworów Dziedzicznych* – celem projektu była budowa budynku o całkowitej powierzchni około 18 000 m<sup>2</sup> i jego wyposażenie w najnowocześniejszą wysokospecjalistyczną aparaturę medyczną. Powstała w wyniku realizacji projektu infrastruktura szpitalna pozwoli na zwiększenie dostępności, efektywności oraz jakości udzielanych wysokospecjalistycznych świadczeń medycznych z zakresu onkologii, jak również wdrażanie nowych technologii medycznych i metod leczenia, realizację zadań dydaktycznych i badawczych.
2. Projekty szkoleniowe – zrealizowano łącznie 8 projektów o łącznej wartości około 16 000 000,- zł dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy oraz Programu PL07 – Fundusze Norweskie. Realizacja projektów przyczyniła się do budowy potencjału rozwojowego Uczelni poprzez: wzbogacenie oferty edukacyjnej

**Tabela nr 17.**

Wykaz nieruchomości Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie, tytuł prawny oraz podstawa prawna nabycia tytułu prawnego

Lp.	Położenie	Oznaczenie (nr KW, nr dz. ew.)	Powierzchnia w m <sup>2</sup>		Tytuł prawny do nieruchomości		Podstawa prawna nabycia tytułu prawnego do nieruchomości (np. umowa, decyzja administracyjna, wyrok sądu)
			gruntowa	lokalowa	gruntowej	lokalowej	
1.	Szczecin, ul. Broniewskiego 24, 26	KW SZ1S/00161724/9, dz. 29, 18/3	11 627,00	6181,70	własność		umowa sprzedaży Rep A 5518/2009 z 25.09.2009 r.
2.	Szczecin, ul. Broniewskiego 19a	KW SZ1S/00154722/3, dz. 3/32	4228,00	255,00	własność		decyzja administracyjna
3.	Szczecin, Plac PCK – łądowisko i parking	KW SZ1S/00156712/4, dz. 18/2	13 000,00	0,00	własność	–	umowa sprzedaży Rep A 129/2007
4.	Szczecin, Plac PCK – droga dojazdowa do szpitala	KW SZ1S/00156712/4, dz. 36/3	1373,00	0,00	własność	–	umowa sprzedaży Rep A 129/2007
5.	Szczecin, ul. Rybacka 1	KW SZ1S/00082491/8, dz. 8/9	3123,00	7016,00	własność		decyzja administracyjna
6.	Szczecin, ul. Unii Lubelskiej 1a, 1b	KW SZ1S/00093454/7, dz. 91	64 541,00	62 700,55	własność		decyzja administracyjna
7.	Szczecin, ul. Ku Stońcu 12, 13	KW SZ1S/00100986/8, dz. 9/5	655,00	1668,53	własność		decyzja administracyjna
8.	Szczecin, al. Powstańców Wlkp. 72, ul. Szpitalna7, ul. Połabska 4	KW SZ1S/00091890/1, dz. 36	79 937,00	58 819,52	własność		decyzja administracyjna
9.	Szczecin, ul. Dunikowskiego 2, 4, 6, al. Powstańców Wlkp. 20	KW SZ1S/00082492/5, dz. 2/1	26 872,00	16 768,22	własność		decyzja administracyjna
10.	Szczecin, ul. Zawadzkiego 52	KW SZ1S/00090793/4, dz. 17/1	142,17	284,87	własność		decyzja administracyjna
11.	Szczecin, ul. Wernyhory 15, 17	KW SZ1S/00088187/6, dz. 8	39 823,00	9103,44	własność		decyzja administracyjna
12.	Szczecin, ul. Żołnierska 48	KW SZ1S/00109077/6, dz. 7/1	2720,00	4768,00	własność		decyzja administracyjna
13.	Szczecin, ul. Żołnierska 54	KW SZ1S/00112330/2, dz. 7/13	1851,00	1740,42	użytko- wanie wieczyste	własność	umowa sprzedaży Rep A 5928/2014 z 1.12.2014 r.
14.	Dziwnów, ul. Matejki 10	KW SZ1K/00006491/5, dz. 469	1943,00	617,00	własność		decyzja administracyjna
15.	Barlinek, ul. Sportowa 6	KW SZ1M/00020478/4, dz. 719	11 389,00	1054,46	własność		decyzja administracyjna
16.	Police, ul. Siedlecka 2	KW SZ2S/00009284/6, dz. 318/61, dz. 3132/3, dz. 3132/5, 3132/6, 3132/7	43 436,00	15 091,39	własność		umowa sprzedaży Rep A 5349/2006
17.	Szczecin, ul. Podgórna 22/23	KW SZ1S/00080965/8, dz. 8/11	674,00	1144,20	użytko- wanie wieczyste	własność	umowa o oddanie w użytkowanie wieczyste i nieodpłatne przeniesienie własności Rep A 4161/95 z 18.08.1995 r.
18.	Szczecin, ul. Piotra Skargi 15	KW SZ1S/00116028/0, dz. 63/1	1193,00	927,20	użytko- wanie wieczyste	własność	akt notarialny Rep A 4959/1999 z 16.06.1999 r.
19.	Szczecin, ul. Żołnierska	KW SZ1S/00088175/9, dz. 7/10, dz. 7/11	45 665,00	0,00	użytko- wanie wieczyste	–	umowa ustanowienia wieczystego użytkowania – udział 124/1000
20.	Szczecin, ul. Gen. Dezyderego Chłapowskiego 31	KW SZ1S/00056156/7, dz. 21/2	5276,00	2096,40	własność		umowa sprzedaży 5080/2010

na nowych kierunkach studiów podyplomowych, prowadzenie studiów pomostowych dla pielęgniarek i położnych, rozszerzenie oferty edukacyjnej o kursy skierowane do osób spoza społeczności akademickiej, prowadzenie programu wyrównawczego z matematyki i fizyki dla studentów I roku, stałe podnoszenie kompetencji kadry dydaktycznej w ramach szkoleń w najlepszych ośrodkach krajowych i zagranicznych, wizyty studyjne specjalistów zagranicznych ośrodków akademickich oraz organizację warsztatów i staży dla polskich lekarzy za granicą.

3. Projekty innowacyjne i badawcze – o łącznej wartości około 53 000 000,- zł, w tym:
  - *Innowacyjne metody wykorzystania komórek macierzystych w medycynie* – celem nadrzędnym projektu jest zaproponowanie nowych innowacyjnych rozwiązań wykorzystania komórek macierzystych w medycynie w oparciu o dotychczasowe doświadczenia i wieloletnią współpracę uczestniczących w projekcie zespołów. Prowadzone badania dotyczą szczególnego rodzaju komórek macierzystych zwanych VSELS (*very small embryonic-like stem cells*),
  - *Pomerania regionem modelowym ds. współpracy terytorialnej w zakresie badań przesiewowych noworodków* – celem nadrzędnym projektu jest stworzenie modelowego systemu badań przesiewowych noworodków z obszaru Euroregionu Pomerania,
  - *Budowa infrastruktury informatycznej spełniającej standardy umożliwiające współpracę biobanku onkologicznego z europejskimi sieciami naukowo-badawczymi* – celem projektu jest poprawa efektywności oraz bezpieczeństwa dostępu i wymiany danych gromadzonych w Ośrodku Nowotworów Dziedzicznych niezbędnych do spełnienia współczesnych standardów współpracy pomiędzy europejskimi ośrodkami naukowymi.

### 3 ETAPY PRAC NAD STRATEGIĄ

Od dłuższego czasu w społeczności akademickiej Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie dojrzała potrzeba opracowania strategii rozwoju Uczelni na okres kolejnej dekady. Prace przygotowawcze nad strategią rozpoczęto już w 2012 r., a ich intensyfikacja nastąpiła na przełomie 2013 i 2014 r.

W grudniu 2013 r. dokonano zmian w składzie Senackiej Komisji ds. Strategii; przewodnictwo Komisji przejął Rektor, a w jej skład weszli Prorektorzy, Dziekani oraz Kanclerz. W posiedzeniach uczestniczyli z głosem doradczym Prodziekani oraz Kwestor. Komisja w tym czasie przyjęła *Harmonogram prac nad strategią rozwoju Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie* oraz odbyła 11 posiedzeń roboczych, na których na bieżąco omawiano postępy prac.

W pierwszym etapie prac nad strategią przedstawiono ramy czasowe opracowania oraz główne kierunki rozwoju Uniwersytetu, sprowadzając je do obszarów działalności Uczelni (działalność dydaktyczna, działalność naukowo-

-badawcza, działalność kliniczna, działalność administracyjno-inwestycyjna). Zwrócono uwagę, że opracowana strategia powinna być osadzona w realiach Uczelni (uwzględniając czynniki ekonomiczne, polityczne, organizacyjne, prawne itp.), a prace nad nią powinny być prowadzone w oparciu o wszystkie dokumenty źródłowe określające ramy funkcjonowania Uczelni oraz różne modele zarządzania Uczelnią.

Kolejnym etapem prac Komisji było opracowanie projektu misji i wizji Uniwersytetu. Wychodząc naprzeciw wyzwaniom współczesnej dydaktyki i nauki, aktualnym tendencjom europejskim i światowym, a także polskiemu ustawodawstwu, wypracowano projekt misji Uczelni, który po wielu konsultacjach został przyjęty przez członków Komisji w ostatecznym kształcie.

Analizy strategicznej dokonano z wykorzystaniem metodologii SWOT (*S – strenghts* – silne strony, *W – weaknesses* – słabe strony, *O – opportunities* – szanse, *T – threats* – zagrożenia), badając silne i słabe strony Uczelni oraz interakcje z czynnikami zewnętrznymi. Analizy SWOT dokonano pierwotnie w poszczególnych obszarach działalności Uczelni (działalność dydaktyczna, działalność naukowo-badawcza, działalność kliniczna, działalność administracyjno-inwestycyjna), natomiast w dalszej kolejności w oparciu o analizę ogólnouczelnianą. Schemat analizy SWOT przedstawiono w tabeli nr 18.

**Tabela nr 18.**  
Schemat analizy SWOT

		Charakter oddziaływania czynnika	
		czynniki wewnętrzne	czynniki zewnętrzne
Miejsce występowania czynnika	pozytywne	Silne strony Strenghts <b>S</b>	Szanse Opportunities <b>O</b>
	negatywne	Słabe strony Weaknesses <b>W</b>	Zagrożenia Threats <b>T</b>

W tabeli nr 19 przedstawiono wyniki zbiorczej analizy SWOT Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie.

W oparciu o prezentowane dane analizy SWOT dokonano wyboru modelu strategii Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie poprzez zastosowanie algebraicznej metody określenia strategii. Metoda ta polega na określeniu wartości wskaźników: AR – atrakcyjności rynkowej przedsięwzięcia, PR – pozycji rynkowej, a następnie PSS – prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego.

#### Określenie atrakcyjności rynkowej przedsięwzięcia AR

$$AR = \frac{O}{O + T} = \frac{SZANSE}{SZANSE + ZAGROZENIA} = \frac{1,98}{1,98 + 1,83} = 0,52$$

#### Określenie pozycji rynkowej PR

$$PR = \frac{S}{S + W} = \frac{SILNE STRONY}{SILNE STRONY + SŁABE STRONY} = \frac{2,03}{2,03 + 1,54} = 0,57$$

**Tabela nr 19.**

Wyniki analizy zbiorczej SWOT Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie

**1. Silne strony, słabe strony**

Lp.	Czynnik	Kierunek i siła wpływu czynnika na organizację (1–5)	Istotność czynnika w stosunku do pozostałych czynników	Rzeczywisty wpływ czynnika na organizację (3 × 4)
1	2	3	4	5
Silne strony (S)				2,03
1.	Profesjonalna kadra naukowa i dydaktyczna	5	0,09	0,45
2.	Umiędzynarodowienie studiów	4	0,06	0,24
3.	Poszerzająca się oferta w zakresie kształcenia przed- i podyplomowego	5	0,07	0,35
4.	Potencjał do realizacji innowacyjnych projektów badawczych	4	0,04	0,16
5.	Bogate zaplecze kliniczne – materiał kliniczny do prowadzonych badań naukowych i do dydaktyki	3	0,05	0,15
6.	Znacząca liczba nowoczesnej aparatury naukowo-badawczej	4	0,08	0,32
7.	Stabilna sytuacja finansowa podmiotów leczniczych	3	0,03	0,09
8.	Ugruntowana pozycja podmiotów leczniczych na rynku usług medycznych	2	0,01	0,02
9.	Komplementarność podmiotów leczniczych	2	0,01	0,02
10.	Potencjał rozwojowy posiadanych nieruchomości	3	0,05	0,15
11.	Kadra administracyjna z długoletnim doświadczeniem	4	0,02	0,08
Słabe strony (W)				1,54
12.	Niedostateczne wykorzystanie infrastruktury badawczej	5	0,04	0,20
13.	Rozproszona baza dydaktyczna	3	0,02	0,06
14.	Problem z organizacją nauczania praktycznego na V roku studiów kierunku lekarsko-dentystycznego i VI roku studiów kierunku lekarskiego	2	0,06	0,12
15.	Zbyt niska aktywność badawcza pracowników naukowych	3	0,04	0,12
16.	Niski stopień informatyzacji procesu dydaktycznego i procesów zarządczych	2	0,04	0,08
17.	Niski stopień zainteresowania naukowców projektami wdrożeniowymi	2	0,06	0,12
18.	Niski stopień komercjalizacji wyników badań naukowych	4	0,05	0,20
19.	Niewystarczające dostosowanie procesu i warunków kształcenia do potrzeb osób niepełnosprawnych	3	0,06	0,18
20.	Brak spójnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi (systemu awansów, motywacji, rozwijania kompetencji, ocen pracowniczych)	3	0,05	0,15
21.	Brak systemu zarządzania finansami na poziomie jednostek organizacyjnych	5	0,05	0,25
22.	Stan techniczny nieruchomości, w tym obiektów socjalnych	3	0,02	0,06
			$\Sigma = 1$	

**2. Szanse, zagrożenia**

Lp.	Czynnik	Kierunek i siła wpływu czynnika na organizację (1–5)	Istotność czynnika w stosunku do pozostałych czynników	Rzeczywisty wpływ czynnika na organizację (3 × 4)
1	2	3	4	5
Szanse (O)				1,98
1.	Rosnące zainteresowanie strony niemieckiej studiami na Uczelni	5	0,08	0,40
2.	Dostępność środków finansowych z programów unijnych i budżetu państwa	4	0,07	0,28
3.	Wzrost zainteresowania kształceniem w języku angielskim	5	0,08	0,40
4.	Wykorzystanie oferowanych innowacyjnych technik kształcenia	2	0,01	0,02



5.	Rozwój współpracy międzywydziałowej i międzyuczelnianej w zakresie badań naukowych (konsorcja i sieci)	3	0,05	0,15
6.	Współpraca transgraniczna	4	0,03	0,12
7.	Współpraca z przedsiębiorcami i innymi podmiotami	4	0,03	0,12
8.	Popyt na usługowe badania naukowe	3	0,03	0,09
9.	Wzrost zapotrzebowania na usługi medyczne spowodowany trendami demograficznymi i cywilizacyjnymi	5	0,06	0,30
10.	Słabość „konkurencji” na rynku usług medycznych	2	0,02	0,04
11.	Możliwość finansowania zatrudnienia oraz podnoszenia kwalifikacji pracowników ze środków pozabudżetowych (nowa perspektywa finansowa)	3	0,02	0,06
Zagrożenia (T)				1,83
12.	Ryzyko utraty studentów zagranicznych wobec trudności w organizacji nauczania praktycznego V roku studiów kierunku lekarsko-dentystycznego i VI roku studiów kierunku lekarskiego	5	0,08	0,40
13.	Ryzyko pogarszania się dostępu studentów do pacjentów z uwagi na niespójność przepisów o działalności leczniczej i świadczeniach gwarantowanych, co bezpośrednio wiąże się z ryzykiem niewykonania określonych w programie studiów zabiegów diagnostycznych i terapeutycznych	3	0,05	0,15
14.	Niż demograficzny	5	0,06	0,30
15.	Konkurencja ze strony publicznych uczelni niemedycznych oraz uczelni niepublicznych	3	0,05	0,15
16.	„Odpływ” bardzo dobrej kadry do innych krajów UE i do innych instytucji	2	0,02	0,04
17.	Malejąca tendencja w przyznawaniu grantów prowadząca do obniżenia możliwości awansu naukowego pracowników Uczelni i zmniejszającej się liczby publikacji	2	0,03	0,06
18.	Niestabilność wytycznych w zakresie pozyskiwania środków na naukę (zmieniające się wytyczne w każdym z ogłaszanych konkursów oraz w trakcie realizacji projektów badawczych)	3	0,05	0,15
19.	Niewystarczające finansowanie usług zdrowotnych, które może wpłynąć negatywnie na wynik finansowy szpitali klinicznych	1	0,01	0,01
20.	Ograniczenia lub brak środków z MZ na realizację inwestycji strategicznych	4	0,06	0,24
21.	Ograniczenia w finansowaniu uczelni publicznych	3	0,06	0,18
22.	Ograniczenia inwestycji infrastrukturalnych współfinansowanych z UE	3	0,05	0,15
			<b>Σ = 1</b>	

## Określenie strategii

Strategia				
	maxi–maxi	mini–maxi	maxi–mini	mini–mini
Wartość PR	> 0,5	< 0,5	> 0,5	< 0,5
Wartość AR	> 0,5	> 0,5	< 0,5	< 0,5

## Określenie prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego PSS

$$PSS = \frac{AR + PR}{2} = \frac{0,52 + 0,57}{2} = 0,55$$

Jeżeli wartość PSS jest mniejsza od 0,5, to Uczelnia nie ma szans sukcesu.

Z przedstawionych danych analizy SWOT oraz analizy wskaźnikowej wynika, że Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie jest Uczelnią, w której silne strony zdecydowanie

dominują nad słabymi, a w otoczeniu przeważają szanse nad zagrożeniami. W związku z tym Uniwersytet powinien koncentrować się na wykorzystywaniu potencjalnych szans w otoczeniu w oparciu o swoje silne strony. **Powyższe założenia wpisują się w agresywną strategię działania (maxi–maxi).**

W oparciu o wyniki przeprowadzonych analiz wytyczono cele strategiczne i operacyjne, które sprowadzono również do obszarów działalności Uczelni. Cele opracowano zgodnie z zasadą SMART (S – skonkretyzowane, M – mierzalne, A – akceptowalne, R – realne, T – terminowe).

Ostatnim etapem prac nad strategią było opracowanie kart strategicznych, w których przedstawiono w sposób uporządkowany zestaw działań i decyzji (z uwzględnieniem wagi, złożoności, czasu realizacji, odpowiedzialności, źródeł finansowania i mierników osiągnięcia celów) służących osiągnięciu celów strategicznych i operacyjnych.

Efekt prac Senackiej Komisji ds. Strategii Rektor zaprezentował w czerwcu 2014 r. na posiedzeniu Senatu. Rozpoczęto ogólnouczelnianą debatę społeczności akademickiej nad kierunkami rozwoju Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie, sformułowanymi celami strategicznymi i operacyjnymi, treścią zapisów działań i decyzji.

#### **4 MISJA I WIZJA POMORSKIEGO UNIwersYTETU MEDYCZNEGO W SZCZECINIE**

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie został powołany w 1948 r. jako Akademia Lekarska, na istniejącej wówczas w Szczecinie bazie szpitalnej oraz w oparciu o kadre naukowo-dydaktyczną napływającą ze wschodnich rubieży Polski i z zagranicy (przedwojennych asystentów i adiunktów renomowanych wydziałów medycznych polskich uniwersytetów). Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie był wówczas jedną z trzech wyższych Uczelni Szczecina, ale pierwszą ze wszystkimi uprawnieniami do nadawania stopni naukowych.

Podczas pierwszej inauguracji roku akademickiego Uczelni, która miała miejsce 25 listopada 1948 r., w poczet studentów wpisano 59 osób. W dniu 18 czerwca 1949 r. odbyły się pierwsze obrony prac doktorskich, a 2 września 1950 r. przeprowadzono pierwsze kolokwium habilitacyjne z zakresu chorób wewnętrznych.

W trakcie swojego istnienia Uczelnia kilka razy zmieniała nazwę. Od 2010 r. funkcjonuje jako Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie.

Obecnie Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie jest uczelnią o uznanej renomie, która swoją działalność opiera na trzech stabilnych filarach, tj.: działalności dydaktycznej, działalności naukowej oraz działalności leczniczej prowadzonej w oparciu o bazę dwóch szpitali klinicznych i Uniwersyteckiej Kliniki Stomatologicznej PUM Sp. z o.o.

#### **MISJA**

##### **Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie**

Misją Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie jest prowadzenie w oparciu o najwyższe standardy działalności dydaktycznej, badań naukowych, rozwoju kadry naukowej oraz działalności w zakresie ochrony zdrowia.

Zgodnie z deklaracją władz Uczelni, wszystkie te zadania są traktowane jako ważne i realizowane w poszanowaniu idei prawdy, szacunku do wiedzy oraz rzetelności w jej upowszechnianiu.

Problematyka naukowa związana jest z profilem jednostek naukowo-dydaktycznych Uczelni. Najnowsze wyniki badań naukowych włączane są w proces dydaktyczny, diagnostyczno-leczniczy, a także w badania usługowe i eksperckie.

Celem polityki kadrowej Uczelni jest zaspokojenie potrzeb kadrowych związanych z działalnością dydaktyczną, z uwzględnieniem konieczności zaangażowania kadry w długofalowe badania naukowe.

#### **WIZJA**

##### **Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie**

Zamierzeniem jest, by Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie był nadal:

- najlepszą Uczelnią Pomorza Zachodniego o ugruntowanej pozycji wśród uczelni europejskich, która poprzez prowadzenie badań naukowych na bazie innowacyjnych rozwiązań przyczyniać się będzie do rozwoju nauk medycznych i nauk o zdrowiu,
- Uczelnią medyczną o uznanej pozycji w Polsce i Europie dzięki ofercie kształcenia zorientowanej na wzrost umiejętności i kompetencji, a także dzięki wysokiemu poziomowi prowadzonych badań naukowych,
- Uczelnią otwartą na otoczenie społeczno-gospodarcze, umożliwiającą wykorzystanie prowadzonych badań poprzez ich komercjalizację, przygotowującą studentów do pracy w kraju i Europie,
- Uczelnią europejską przyczyniającą się do rozwoju medycyny, w której kształcenie w zawodach medycznych oraz mających zastosowanie w ochronie zdrowia jest związane z naukową współpracą zespołów badawczych między uczelniami polskimi i zagranicznymi,
- Uczelnią dobrze zarządzaną, w której student, nauczyciel akademicki, pracownik i inni członkowie społeczności akademickiej rozpoznają i realizują swoje role,
- Uczelnią, w której widzi się, rozumie i uczy, że podmiotem medycyny jest człowiek, a nie jego choroba.

#### **5 CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE**

Realizacja wizji Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie jest zdeterminowana osiągnięciem założeń celów strategicznych i operacyjnych zdefiniowanych w 4 obszarach działalności Uczelni:

- działalności dydaktycznej,
- działalności naukowo-badawczej,
- działalności klinicznej,
- działalności administracyjno-inwestycyjnej.

Każdemu obszarowi przypisano cel strategiczny, cele operacyjne i działania do realizacji. Tak sformułowane cele i działania uwzględniające misję Pomorskiego Uniwersytetu Medycznego w Szczecinie wytyczyły jego kierunki rozwoju.

Rodzaj działalności Cel	Działalność dydaktyczna	Działalność naukowo-badawcza	Działalność kliniczna	Działalność administracyjno-inwestycyjna
Cel strategiczny	Dydaktyka na europejskim poziomie – profesjonalści na rynku usług medycznych	Osiągnięcie i utrzymanie przez PUM wysokiej pozycji naukowej w Polsce i na świecie	Szpitala kliniczne i inne podmioty lecznicze utworzone przez PUM jako liderzy rynku usług medycznych	Uczelnia profesjonalnie zarządzana
Cele operacyjne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poszerzenie oferty edukacyjnej.</li> <li>2. Rozwój kierunków kształcenia strategicznych dla rynku i regionu oraz poprawa stanu infrastruktury obiektów dydaktycznych.</li> <li>3. Rozwój studiów obcojęzycznych: – w języku niemieckim na Wydziale Lekarskim z Oddziałem Nauczania w Języku Angielskim i Wydziale Lekarsko-Stomatologicznym; – w języku angielskim na innych wydziałach i kierunkach.</li> <li>4. Zwiększenie przychodów w obszarze studiów niestacjonarnych, podyplomowych, kursów i szkoleń.</li> <li>5. Organizacja nauczania praktycznego na VI roku studiów kierunku lekarskiego oraz V roku studiów kierunku lekarsko-dentystycznego.</li> <li>6. Przystosowanie procesu i warunków kształcenia dla potrzeb osób niepełnosprawnych.</li> <li>7. Podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich.</li> <li>8. Wykonywanie przez studentów procedur medycznych wynikających ze standardów nauczania w podmiotach leczniczych stanowiących bazę kliniczną do nauczania.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysoki potencjał naukowy PUM.</li> <li>2. Usystematyzowanie i poszerzenie działań związanych z komercjalizacją wiedzy.</li> <li>3. Rozwój działań mających na celu realizację innowacyjnych projektów badawczych i prowadzenie komercyjnych badań naukowych.</li> <li>4. Rozwój działań mających na celu realizację innowacyjnych badań podstawowych.</li> <li>5. Rozwój naukowy pracowników.</li> <li>6. Efektywne zarządzanie działalnością naukową.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrzymanie stabilnej sytuacji finansowej podległych podmiotów leczniczych.</li> <li>2. Współpraca z podległymi podmiotami leczniczymi.</li> <li>3. Centralizacja i rozwój wysoko specjalistycznych usług medycznych w priorytetowych dziedzinach polityki zdrowotnej państwa, w tym zwłaszcza: geriatrii, psychiatrii, onkologii, traumatologii.</li> <li>4. Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie jako lider w kreowaniu polityki zdrowotnej regionu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawa jakości systemu zarządzania Uczelnią.</li> <li>2. Rozwój istniejącej infrastruktury.</li> <li>3. Stworzenie polityki informacyjnej Uczelni.</li> </ol>

## 6 KARTY STRATEGICZNE

### Legenda

**Karta strategiczna:** cele strategiczne i ich opis, cele operacyjne służące osiągnięciu celów strategicznych, uporządkowany zestaw działań i decyzji służący osiągnięciu celów strategicznych (celów pośrednich), z uwzględnieniem wagi, złożoności, czasu realizacji, odpowiedzialności, źródeł finansowania i mierników osiągania tych celów.

**Cele strategiczne:** wynikają z głównych wyzwań zidentyfikowanych podczas prac analityczno-diagnostycznych w obszarach działalności Uczelni (dydaktycznej, naukowo-badawczej, klinicznej, administracyjno-inwestycyjnej).

**Waga zadań:** 1 – ważne, 2 – bardzo ważne, 3 – priorytetowe.

**Złożoność zadań:** 1 – proste, 2 – złożone, 3 – bardzo złożone.

**Czas wykonania:** A – 3 miesiące, B – 6 miesięcy, C – rok, D – 2 lata, E – powyżej 2 lat, A–E – proces ciągły.

**Odpowiedzialność:** R – Rektor, D – Prorektor ds. dydaktyki, N – Prorektor ds. nauki, S – Prorektor ds. klinicznych, K – Kanclerz.

**Źródła finansowania:**

Z – zewnętrzne, np.: dotacje z budżetu państwa, środki projektów UE, środki z umów o współpracy z firmami.

W – własne, np. przychody Uczelni z dydaktyki i wynajmu pomieszczeń, środki z działalności usługowo-naukowej.

B+R – badania i rozwój.

## KARTA STRATEGICZNA – DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNA

OBSZAR STRATEGICZNY	CEL STRATEGICZNY	OPIS CELU	CELE OPERACYJNE	DZIAŁANIA I DECYZJE	WAGA 1–3	STOPIEŃ ZŁOŻONOŚCI 1–3	CZAS REALIZACJI	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	MIERNIKI – REZULTAT	
1	Dydaktyka na europejskim poziomie – profesjonalści na rynku usług merytorycznych.	Stworzenie pełnoprofilowej oferty edukacyjnej wysokiej jakości odpowiadającej zapotrzebowaniu na rynku pracy, oczekiwaniom pracodawców i zapotrzebowaniu społecznemu.	1. Poszerzenie oferty edukacyjnej. 2. Rozwój kierunków kształcenia strategicznych dla rynku i regionu oraz poprawa stanu infrastruktury obiektów dydaktycznych.	5	6	7	8	9	10	11	
				<p>1.1. Współpraca z uczelniami w regionie w zakresie tworzenia nowych kierunków i specjalności wynikających z aktualnych potrzeb rynku i regionu, w tym zwłaszcza w zakresie nauk farmaceutycznych.</p> <p>1.2. Współpraca z właściwymi ministerstwami i organami samorządu terytorialnego oraz pozyskiwanie środków na kształcenie podyplomowe.</p> <p>2.1. Nawiązanie współpracy z podmiotami leczniczymi i innymi podmiotami gospodarczymi.</p> <p>2.2. Budowa nowych obiektów dydaktycznych wraz z wyposażeniem z przeznaczeniem na potrzeby istniejących i nowo otwieranych kierunków, w tym w szczególności:</p> <p>2.2.1. Centrum Medycyny Fizykalnej i Rehabilitacji Medycznej,</p> <p>2.2.2. Centrum Innowacyjnej Edukacji Medycznej (CIEM),</p> <p>2.2.3. Nowoczesne sale dydaktyczne na terenie SPSK-2,</p> <p>2.2.4. Wydział Stomatologii PUM/Centrum Stomatologii.</p> <p>3.1. Uruchomienie kształcenia w języku niemieckim na kierunku lekarskim i lekarsko-dentystycznym.</p> <p>3.2. Uruchomienie kształcenia w języku angielskim na innych kierunkach – pielęgniarstwo i położnictwo.</p> <p>3.3. Uruchomienie kształcenia w języku angielskim na bazie obcej.</p> <p>4.1. Promocja studiów niestacjonarnych, kursów i szkoleń w mediach.</p> <p>4.2. Organizacja studiów niestacjonarnych, kursów i szkoleń zgodnie z zapotrzebowaniem rynku pracy.</p>							<p>Utworzenie nowych kierunków, utworzenie kierunku farmacja, utworzenie co najmniej jednego kierunku wspólnego.</p> <p>Uruchomienie kształcenia podyplomowego/studiów podyplomowych</p> <p>Umowy, porozumienia, w tym na praktyki studenckie. Liczba udostępnionych miejsc na praktyki.</p> <p>Liczba wybudowanych obiektów, liczba sal dydaktycznych/seminaryjnych/laboratoryjnych</p> <p>Oferta edukacyjna skierowana na rynek niemiecki.</p> <p>Oferta edukacyjna w języku angielskim.</p> <p>Oferta edukacyjna na bazie obcej.</p> <p>Liczba materiałów dźwiękowych oraz filmowych w radiu i telewizji, liczba ogłoszeń w prasie lokalnej.</p> <p>Liczba studentów, liczba zorganizowanych kursów i szkoleń.</p>
DZIAŁALNOŚĆ DYDAKTYCZNA											
					3	3	E	R + D + K	Z + W		
					3	2	E	R + D + K	W + Z		
					3	2	E	R + D + K	W + Z		
					3	2	E	R + D + K	W + Z		
					2	1	A-E	R + D + K	W		
					2	2	A-E	R + D + K	W		

<p>5. Organizacja nauczania praktycznego na VI roku studiów kierunku lekarskiego oraz V roku studiów kierunku lekarsko-dentystycznego.</p>	<p>5.1. Monitorowanie i ocena potencjału dydaktycznego, w tym m.in.: zasobów kadrowych, bazy dydaktycznej.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>C</p>	<p>R + D + S</p>	<p>W</p>	<p>Zapewnienie miejsc do nauczania praktycznego dla wszystkich studentów.</p>
<p>6. Przystosowanie procesu i warunków kształcenia dla potrzeb osób niepełnosprawnych.</p>	<p>5.2. Nawiązanie współpracy z podmiotami leczniczymi w zakresie zabezpieczenia miejsc praktyk zawodowych.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>C</p>	<p>R + D + S</p>	<p>W</p>	<p>Umowy z podmiotami leczniczymi.</p>
<p>7. Podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich.</p>	<p>6.1. Utworzenie stanowiska ds. osób niepełnosprawnych.</p>	<p>2</p>	<p>1</p>	<p>A</p>	<p>R + K</p>	<p>W</p>	<p>Usunkjonowanie stanowiska ds. osób niepełnosprawnych w strukturze PUM.</p>
<p>8. Wykonywanie przez studentów procedur medycznych wynikających ze standardów nauczania w podmiotach leczniczych stanowiących bazę kliniczną do nauczania.</p>	<p>6.2. Analiza potrzeb edukacyjnych, dostosowywanie możliwości kształcenia osób niepełnosprawnych do rzeczywistego zapotrzebowania.</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>A-E</p>	<p>R + D + K</p>	<p>Z + W</p>	<p>Raport z analizy potrzeb edukacyjnych niepełnosprawnych kandydatów na studia. Stworzenie informatora dla niepełnosprawnych kandydatów na studia.</p>
<p></p>	<p>6.3. Modernizacja istniejącej bazy dydaktycznej z uwzględnieniem potrzeb osób niepełnosprawnych, w tym w szczególności: 6.3.1. Rozbudowa hali sportowej i infrastruktury towarzyszącej.</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>E</p>	<p>R + D + K</p>	<p>Z + W</p>	<p>Liczba przygotowanych wniosków/projektów inwestycyjnych, liczba obiektów przystosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych.</p>
<p></p>	<p>7.1. Organizowanie kursów metodologicznych w językach: polskim i angielskim.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>A-E</p>	<p>R + D + K</p>	<p>W + Z</p>	<p>Liczba nauczycieli akademickich z certyfikatem ukończenia kursu metodologicznego w językach: polskim i angielskim.</p>
<p></p>	<p>7.2. Działania podejmowane przez Uczelnię Zespół/Wydziałowe Zespoły ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>A-E</p>	<p>R + D</p>	<p>W</p>	<p>Sprawozdania. Ocena ewaluacyjna w ankiecie studenckiej, ocena okresowa pracownika.</p>
<p></p>	<p>7.3. Poszerzenie, unowocześnianie narzędzi dydaktycznych (symulatory, wideokamery, programy komputerowe, baza biblioteczna itp.), rozwój e-learningu.</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>A-E</p>	<p>R + D + K</p>	<p>W + Z</p>	<p>Liczba zakupionego sprzętu i aparatury.</p>
<p></p>	<p>8.1. Współpraca z innymi Uczelniami w ramach KRAUM i KRASP, współpraca z Ministerstwem Zdrowia.</p>	<p>3</p>	<p>2</p>	<p>A-E</p>	<p>R + D</p>	<p>W</p>	<p>Zmiany w obowiązujących przepisach dotyczących działalności leczniczej, świadczeń gwarantowanych.</p>

## KARTA STRATEGICZNA – DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA

OBSZAR STRATEGICZNY	CEL STRATEGICZNY	OPIS CELU	CELE OPERACYJNE	DZIAŁANIA I DECYZJE	WAGA 1-3	STOPIEN ZŁOŻONOŚCI 1-3	CZAS REALIZACJI	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	MIERNIKI – REZULTAT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Osiągnięcie i utrzymanie przez PUM wysokiej pozycji naukowej w Polsce i na świecie.	Celem strategicznym PUM jest osiągnięcie i utrzymanie wysokiej pozycji naukowej w Polsce i na świecie poprzez rozwój kadry naukowej, realizację innowacyjnych projektów badawczych, w tym w ramach B+R, przy uwzględnieniu komercjalizacji wiedzy.	1. Wysoki potencjał naukowy PUM.  2. Usystematyzowanie i poszerzenie działań związanych z komercjalizacją wiedzy.  3. Rozwój działań mających na celu realizację innowacyjnych projektów badawczych i prowadzenie komercyjnych badań naukowych.	1.1. Dążenie do uzyskania jak najwyższej kategorii parametrycznej wydziałów uczelni.  1.2. Zwiększenie liczby i podniesienie jakości publikacji naukowych pod afiliacją PUM.  1.3. Dążenie do uzyskania statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego (KNOW).  2.1. Opracowanie i wdrożenie procedur, działań związanych z korzystaniem z infrastruktury badawczej.  2.2. Nawiazanie przez zespoły badawcze współpracy z podmiotami gospodarczymi.  2.3. Współpraca CTT PUM z instytucjami otoczenia biznesu (IOB).  3.1. Zwiększenie efektywności posiadanych laboratoriów, które będą realizowały usługi w ramach B+R.  3.2. Stworzenie interdyscyplinarnych zespołów badawczych łączących różne jednostki celem tworzenia innowacyjnych projektów B+R.  3.3. Wsparcie potencjalnych beneficjentów w zakresie pozyskiwania środków finansowych na badania stosowane, rozwojowe oraz wdrożeniowe.  3.4. Opracowanie komercyjnej oferty B+R.	3	3	E	R + N	Z + W	Kategoria A/A+.
					3	3	E	R + N	Z + W	Zwiększenie minimum o 10% liczby i jakości publikacji (sumaryczny IF), ograniczenie liczby osób niepublikujących (współczynnik N0).
					3	3	E	R + N	W	Uzyskanie statusu KNOW.
					3	3	C	R + N + K	W	Regulamin korzystania z infrastruktury B+R.
					3	3	E	R + N	Z + W	Baza sprzętu i aparatury. Liczba złożonych wniosków projektowych.
					3	1	E	R + N	Z + W	Minimum 5 listów intencyjnych.
					2	3	E	R + N	Z	Liczba zawartych umów.
					2	2	E	N	W	Stworzenie 3 zespołów interdyscyplinarnych.
					2	1	E	N	W	Przeprowadzenie minimum 4 szkoleń rocznie.
					1	3	E	N	W	Przeprowadzenie minimum 5 audytów naukowych/rok.
DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA										



DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-BADAWCZA													
4. Rozwój działań mających na celu realizację innowacyjnych badań podstawowych.	4.1. Wsparcie potencjalnych beneficjentów w zakresie pozyskiwania środków finansowych na badania podstawowe.	1	1	E	N	W + Z	Minimum 4 newslettery rocznie, minimum 1 szkolenie na temat projektów badawczych.						
	4.2. Stworzenie międzywydziałowych i interdyscyplinarnych zespołów badawczych celem realizacji badań podstawowych.	2	2	E	N	W	Stworzenie 1 zespołu.						
	5.1. Organizacyjne wsparcie pracowników naukowych, młodych naukowców w zakresie rozwoju kariery naukowej.	1	1	E	N	Z + W	Liczba stopni i tytułów naukowych, liczba publikacji.						
5. Rozwój naukowy pracowników.	5.2. Wspieranie badaczy w merytorycznym tworzeniu projektów.	2	2	A-E	R + N	Z + W	Powstanie Centrum Analiz i Metodologii Badań Naukowych, zwiększenie liczby grantów, liczby punktów z IF.						
	6.1. Stworzenie narzędzi wspomagających i usprawniających proces wnioskowania, realizacji oraz sprawozdawczości badań naukowych.	2	1	E	N	W	Liczba kompletnych i terminowych dokumentów związanych z działalnością naukową.						

## KARTA STRATEGICZNA – DZIAŁALNOŚĆ KLINICZNA

OBSZAR STRATEGICZNY	CEL STRATEGICZNY	OPIS CELU	CELE OPERACYJNE	DZIAŁANIA I DECYZJE	WAGA 1–3	STOPIEŃ ZŁOŻONOŚCI 1–3	CZAS REALIZACJI	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	MIERNIKI – REZULTAT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
DZIAŁALNOŚĆ KLINICZNA	Szpitale Uniwersyteckie i inne podmioty lecznicze utworzone przez PUM jako liderzy rynku usług medycznych.	Utrzymanie wiodącej roli podległych podmiotów leczniczych na rynku usług medycznych.	1. Utrzymanie stabilnej sytuacji finansowej podległych podmiotów leczniczych.	1.1. Nadzór właścicielski, kontrola i ocena działalności nadzorowanych szpitali klinicznych wg obowiązujących przepisów prawa.	3	3	D	R + S	W	Utrzymanie/poprawienie wyników finansowych szpitali klinicznych.
			2. Współpraca z podległymi podmiotami leczniczymi.	1.2. Nadzór właścicielski, kontrola i ocena działalności Uniwersyteckiej Kliniki Stomatologicznej PUM Sp. z o.o. wg obowiązujących przepisów prawa.	3	3	D	R	W	Utrzymanie/poprawienie wyników finansowych spółki.
			3. Centralizacja i rozwój wysokospecjalistycznych usług medycznych w priorytetowych dziedzinach polityki zdrowotnej państwa, w tym zwłaszcza: geriatry, psychiatrii, onkologii, traumatologii.	2.1. Inicjowanie wdrażania nowoczesnych technologii medycznych, technik diagnostycznych i terapeutycznych.	3	3	E	R + S	Z + W	Poszerzenie pakietu procedur wysokospecjalistycznych. Liczba procedur.
			4. Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie jako lider w kreowaniu polityki zdrowotnej regionu.	3.1. Inicjowanie zmian organizacyjnych szpitali klinicznych.	3	3	E	R + S	Z + W	Utworzenie odpowiednich jednostek organizacyjnych w szpitalach klinicznych PUM.
				3.2. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego i innymi partnerami.	3	3	E	R + S	Z + W	Projekt M 65+, Szczecińskie Centrum Seniora, Centrum Urazowe.
				4.1. Inicjowanie, merytoryczne wsparcie opracowywanych programów polityki zdrowotnej, programów zdrowotnych.	2	2	D	R + S	W + Z	Liczba programów. Udział nadzorowanych podmiotów leczniczych w przedmiotowych programach.
				4.2. Podejmowanie działań zmierzających do zapewnienia udziału przedstawicieli Uczelni w „ciachach doradczych”: Wojewody, Marszałka, Prezydenta Miasta.	2	2	D	R + S	Z	Udział przedstawicieli w „ciachach doradczych”: Wojewody, Marszałka, Prezydenta Miasta.



## KARTA STRATEGICZNA – DZIAŁALNOŚĆ ADMINISTRACYJNO-INWESTYCYJNA

OBZAR STRATEGICZNY	CEL STRATEGICZNY	OPIS CELU	CELE OPERACYJNE	DZIAŁANIA I DECYZJE	WAGA 1-3	STOPIEŃ ZŁOŻONOŚCI 1-3	CZAS REALIZACJI	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	ŹRÓDŁA FINANSOWANIA	MIERNIKI – REZULTAT
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Uczelnia profesjonalnie zarządzana	Osiągnięcie statusu uniwersytetu dobrze zarządzanego, posiadającego system zapewnienia jakości, w którym student, nauczyciel akademicki, pracownik i inni członkowie społeczności akademickiej rozpoznają i realizują swoje role.	1. Poprawa jakości systemu zarządzania Uczelnią.	1.1. Uaktualnienie/stworzenie nowych przepisów wewnętrznych regulujących politykę zarządzania zasobami ludzkimi i procesami. 1.2. Rozwój kwalifikacji kadry. 1.3. Poprawa współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi. 1.4. Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Uczelnią z uwzględnieniem Systemu Zarządzania Jakością. 2.1. Modernizacja istniejącej bazy dydaktycznej, w tym w szczególności: 2.1.1. Termomodernizacja obiektów dydaktycznych (w tym audyty energetyczne). 2.2. Rozwój systemów informatycznych. 2.3. Modernizacja i polepszenie stanu technicznego infrastruktury społecznej. 3.1. Stworzenie polityki promocji Uczelni. 3.2. Rozwijanie narzędzi i środków komunikacji.	Liczba stworzonych procedur, opisanych procesów.  Liczba szkoleń, praktyk, staży.  Wdrożenie systemu wewnętrznej komunikacji – Intranet.  Wprowadzenie systemu.	W	R + K	D	R + K	W	Liczba stworzonych procedur, opisanych procesów.  Liczba szkoleń, praktyk, staży.
DZIAŁALNOŚĆ ADMINISTRACYJNO-INWESTYCYJNA										
			2. Rozwój istniejącej infrastruktury.		3	3	E	K	Z + W	Liczba przygotowanych wniosków/projektów inwestycyjnych, liczba obiektów zmodernizowanych.
			3. Stworzenie polityki informacyjnej Uczelni.		3	3	E	K	Z + W	Liczba złożonych wniosków/projektów na rozwój systemów informacyjnych, liczba wdrożonych nowych rozwiązań.
					3	3	D	K	W	Rozbudowa osiedla studenckiego, remonty Domów Studenckich, ośrodków wczasowych PUM.
					2	2	C	R + K	W	Opracowany dokument dotyczący zasad prowadzenia polityki promocji.
					2	2	C	K	Z + W	Nowa odsłona strony www, wydany newsletter, nowe wydawnictwa promocyjne.

## **7 ZAKOŃCZENIE**

Niniejsze opracowanie stanowi kontynuację zamierzeń rozwojowych Uczelni określonych w dokumencie *Strategia Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie na lata 2008–2015*.

Wdrożenie i monitorowanie realizacji strategii będzie miało charakter ciągły. Ocena stopnia realizacji powinna odbywać

się co najmniej raz w roku, a jej aktualizacja w trybie i na zasadach określonych przy jej opracowaniu.

Zaprezentowane w strategii cele strategiczne, wynikające z nich cele operacyjne i działania powinny być uwzględnione na etapie opracowania strategii rozwoju poszczególnych wydziałów.







---

Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie  
ul. Rybacka 1 • 70-204 Szczecin • [www.pum.edu.pl](http://www.pum.edu.pl)