



## **STRATEGIA UNIWERSYTETU GDAŃSKIEGO na lata 2025-2030**

### **1. MISJA**

Misją Uniwersytetu Gdańskiego jest prowadzenie kształcenia na najwyższym poziomie, działalności naukowej o najwyższej jakości oraz kształtowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym i współtworzenie gospodarki opartej na innowacjach.

### **2. WIZJA**

Uniwersytet Gdański to utworzona w 1970 r. nowoczesna Uczelnia położona nad Morzem Bałtyckim, która kieruje się dewizą: „In mari via tua”. Autonomia, kreatywność i zaangażowanie w rozwój najwyższej jakości kształcenia oraz doskonalenie badań naukowych w połączeniu z poszanowaniem tradycji i troską o integrację środowiska naukowego w otoczeniu biznesu stanowią rozpoznawalną markę Uniwersytetu Gdańskiego w Polsce, Europie i na całym świecie.

Uniwersytet Gdański ma ambicje być Uczelnią badawczą, aktywnie uczestniczącą w rozwoju kultury naukowej w wymiarze krajowym i międzynarodowym, opartą na modelu zarządzania przez wartości, promującą interdyscyplinarną komunikację naukową, współdziałanie i twórcze zaangażowanie oraz budującą wspólnotę akademicką.

Uniwersytet Gdański jest otwarty dla wszystkich, którzy swoją wiedzą, twórczym zaangażowaniem oraz postawą, przyczyniają się do umocnienia jego rangi, działają na rzecz pomysłowości społeczności akademickiej w trosce o dobro wspólne.

### **3. WARTOŚCI**

Naczelnymi wartościami Uniwersytetu Gdańskiego są: racjonalne dążenie do prawdy, podążanie za najlepszymi wzorcami nauki światowej oraz nowoczesne kształcenie służące rozwojowi społeczno-gospodarczemu. Zaangażowaniu w tworzenie wiedzy oraz budowaniu więzi, a także rozwiązywaniu problemów społeczności akademickiej służy dialog społeczny, prowadzony w duchu wzajemnego szacunku i zaufania oraz tolerancji dla różnorodności poglądów. W Uniwersytecie Gdańskim tworzy się wartości intelektualne i je komunikuje z poszanowaniem wolności słowa i sumienia, wolności nauczania, wolności badań naukowych oraz wolności twórczości artystycznej.

### **4. METODYKA OPRACOWANIA STRATEGII, MONITOROWANIA JEJ REALIZACJI ORAZ RAPORTOWANIE**

Strategia Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego na lata 2025-2030 została wypracowana w modelu partycypacyjnym, z udziałem ponad 70 przedstawicieli różnych jednostek Uczelni, w tym właścicieli procesów zarządczych. W tworzeniu Strategii brało udział zarówno grono rektorskie, dziekani wraz z właściwymi prodziekanami, jak również dyrektorzy i kierownicy jednostek organizacyjnych.

Cztery filary strategii generalnej UG stanowią tzw. jej perspektywy, które zgodnie z metodyką budowania planów strategicznych opartą na Zrównoważonej / Strategicznej Karcie Wyników (ang. *Balanced Scorecard*) zostały odpowiednio kaskadowane na cele strategiczne, operacyjne, a dalej – zadania strategiczne. W obrębie wszystkich czterech perspektyw założona została równowaga poziomów istotności: każda z nich to 25% strategii generalnej. Wnętrza tych perspektyw stanowią natomiast ważne zróżnicowanym poziomem wag wiązki celów strategicznych, a dalej – celów operacyjnych.

Dla czterech perspektyw Uniwersytetu Gdańskiego sformułowano 20 celów strategicznych, po pięć dla każdej perspektywy. Do każdego celu strategicznego przypisano po pięć celów operacyjnych, co łącznie dało 100 celów operacyjnych.

Ważnym aspektem pracy nad realizacją przyszłych zadań w UG (2025 – 2030) jest pionierski system informatyczny (stanowiący zarazem dynamiczne, stale uzupełniane repozytorium danych), który umożliwia zarządzanie zarówno strategią generalną Uczelni, jak również strategiami wszystkich 11 wydziałów. Narzędzie to umożliwia monitorowanie aktualnego stanu wykonania uzgodnionych i przyjętych celów strategicznych i operacyjnych, a nie wyłącznie w rozliczeniu rocznym. Przeznaczony do tych celów innowacyjny Moduł IT/STRATEGIA UG ma na celu ułatwienie przyszłych prac nad bieżącą ewaluacją Strategii, co może mieć miejsce w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.

Dalsze kaskadowanie zadań strategicznych Strategii Rozwoju UG na strategię wydziałowe nie zakłada prostego mechanizmu opartego na zasadach proporcjonalności. Uwzględniany jest tym samym indywidualny charakter każdego z wydziałów Uniwersytetu, a te z uwagi na to, iż różnią się zasadniczo od siebie, muszą zachować prawo do swojej autonomii, odrębności i decyzyjności. Przy delegowaniu konkretnych zadań na poziomie wydziałów pojawia się zatem także przestrzeń na wprowadzenie na wydziałach autonomicznych celów strategicznych, pozostających jednak w relacji do strategii generalnej UG.

Projektowanie Strategii rozwoju UG na lata 2025-2023 realizowane było z zastosowaniem podejścia interdyscyplinarnego, ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu kryterium hierarchii w strukturze organizacyjnej Uczelni. Projekt Strategii był konsultowany wieloszczebelowo, zarówno podczas warsztatów strategicznych (22 października, 5 i 8 listopada 2024), a także na posiedzeniu Senackiej Komisji ds. Organizacji i Strategii, a po uzyskaniu opinii Rady Uczelni została ona ostatecznie zatwierdzana na posiedzeniu Senatu UG w dniu 19 grudnia 2024. Jest ona pod wieloma względami innowacyjna: oparta na metodyce *Balanced Scorecard*, zakładająca dynamiczny sposób raportowania, wyznaczająca drogę rozwoju wszystkich jednostek Uczelni, a także wypracowana we współpracy ze wszystkimi właścicielami celów, z uwzględnieniem jak najszerzej, reprezentatywnej perspektywy obszarowej.

## **5. PERSPEKTYWY STRATEGICZNE**

Urzeczywistnienie wizji Uniwersytetu Gdańskiego jako Uczelni badawczej, aktywnie uczestniczącej w rozwój kultury naukowej w wymiarze krajowym i międzynarodowym, będzie realizowane poprzez cztery cele strategiczne, obejmujące wszystkietrzy składowe misji Uczelni oraz przestrzeń jej wewnętrznego samodoskonalenia: (1) kształcenie, (2) badania naukowe, (3) wzajemne relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym, oraz (4) efektywne zarządzanie Uniwersytetem. Dzięki temu realizacja Strategii Rozwoju UG będzie następować w sposób zrównoważony, co umożliwi harmonijny rozwój Uniwersytetu we wszystkich czterech wiodących obszarach (perspektywach BSC):

1. Najwyższy poziom kształcenia uniwersyteckiego
2. Najwyższa jakość w badaniach naukowych i kreowaniu innowacji
3. Otwartość, społeczna odpowiedzialność i umiędzynarodowienie Uniwersytetu
4. Najwyższy poziom efektywności w zarządzaniu Uniwersytetem

### **5.1. Najwyższy poziom kształcenia uniwersyteckiego**

Pierwsza z perspektyw Strategii Rozwoju UG zostanie osiągnięta poprzez realizację pięciu celów strategicznych, z których każdy podzielony został na dalsze pięć celów operacyjnych i wielu działań umożliwiających m.in.: wszechstronne wspomaganie procesu kształcenia, wyposażenie studentów i doktorantów w nowoczesną wiedzę wspierającą zdolności innowacyjne oraz umiejętności i kompetencje

niezbędne do radzenia sobie w życiu i aktywności zawodowej. Ambicją Uczelni jest również kształcenie i wychowanie absolwentów o otwartych umysłach, odnajdujących swoje miejsce w zmieniającym się świecie, zdolnych do podejmowania dalekosiężnych wyzwań oraz świadomych swojej roli społecznej, tożsamości regionalnej i więzi narodowych.

<b>1. NAJWYŻSZY POZIOM KSZTAŁCENIA UNIWERSYTECKIEGO</b>			
<b>1.1.</b>	<b>Nowoczesne kształcenie w duchu budowania inkluzywności, dialogu i partycypacji</b>		<b>30%</b>
1.1.1.	Zwiększenie aktywnego udziału różnych grup interesariuszy w procesie tworzenia, realizacji i ewaluacji oferty edukacyjnej		20%
1.1.2.	Bieżąca aktualizacja oferty edukacyjnej o treści promujące różnorodność, inkluzywność i wielokulturowość, w tym w ujęciu międzynarodowym		20%
1.1.3.	Zwiększenie dostępności edukacji dla osób z różnymi potrzebami		20%
1.1.4.	Zwiększenie dostępności zasobów i narzędzi wspierających rozwój studenckich i doktoranckich projektów oraz inicjatyw oddolnych		20%
1.1.5.	Poszerzenie oferty interdyscyplinarnych oraz mikroedukacyjnych inicjatyw w obszarze kształcenia oraz rozwój katalogu kursów i szkoleń		20%
<b>1.2.</b>	<b>Przyciąganie, odkrywanie i wspieranie talentów wszystkich studentów i doktorantów</b>		<b>20%</b>
1.2.1.	Wzmocnienie indywidualizacji kształcenia poprzez mentoring, tutoring i uelastycznienie programów studiów, promowanie interdyscyplinarności oraz rozwój kompetencji transwersalnych		30%
1.2.2.	Zwiększenie zaangażowania studentów i doktorantów w inicjatywy naukowe i organizacyjne w Uniwersytecie		20%
1.2.3.	Koordynowanie procesu wspierania talentów (identyfikacja i wytyczanie ścieżki rozwoju)		20%
1.2.4.	Nawiązywanie partnerstw z instytucjami oświaty, w tym zwłaszcza ze szkołami podstawowymi i ponadpodstawowymi		15%
1.2.5.	Rozbudowa środowiska rozwoju kulturalnego, społecznego i sportowego dla studentów i doktorantów		15%
<b>1.3.</b>	<b>Budowanie kultury ustawicznego rozwoju kompetencji osób zaangażowanych w proces kształcenia</b>		<b>20%</b>
1.3.1.	Zwiększenie dostępności szkoleń i warsztatów z zakresu nowoczesnych metod nauczania, wykorzystania technologii w dydaktyce oraz rozwijania umiejętności interpersonalnych dla nauczycieli akademickich		25%
1.3.2.	Podnoszenie kompetencji i kwalifikacji pracowników administracyjnych obsługujących studentów i doktorantów		20%
1.3.3.	Systematyczne badanie potrzeb i doświadczeń nauczycieli, oczekiwania studentów oraz realizacji procesu dydaktycznego		20%
1.3.4.	Rozbudowa zasobów edukacyjnych online, w szczególności kursów, materiałów dydaktycznych oraz webinarium		15%
1.3.5.	Wdrażanie inicjatyw promujących innowacyjność dydaktyczną, w tym konkursów oraz opracowanie transparentnego systemu motywacyjnego w tym zakresie		20%
<b>1.4.</b>	<b>Rozwój zintegrowanego systemu doskonalenia jakości kształcenia</b>		<b>15%</b>
1.4.1.	Regularne przeglądy oferty edukacyjnej w celu zapewnienia jej aktualności i zgodności z przepisami, potrzebami rynku pracy oraz trendami kształcenia		20%
1.4.2.	Doskonalenie metodyki ankietyzacji w procesie ewaluacji jakości kształcenia		15%
1.4.3.	Opracowanie zintegrowanego systemu gromadzenia i analizowania danych dotyczących jakości kształcenia		25%
1.4.4.	Podnoszenie jakości kształcenia poprzez grupy wsparcia (onboarding, mentoring, superwizje)		25%
1.4.5.	Wzrost dostępności narzędzi dydaktycznych wspierających proces kształcenia z uwzględnieniem etycznego i zgodnego z prawem wykorzystania sztucznej inteligencji		15%
<b>1.5.</b>	<b>Kształtowanie pozytywnego postrzegania Uniwersytetu jako środowiska uczenia się i rozwoju</b>		<b>15%</b>
1.5.1.	Systemowa realizacja działań promujących uczelnię jako miejsce uczenia się		20%

1.5.2.	Promowanie sukcesów studentów, doktorantów oraz absolwentów	20%
1.5.3.	Wzmacnianie otwartości polityki informacyjnej	20%
1.5.4.	Organizacja wydarzeń angażujących absolwentów, ukierunkowana na promocję uczelni	20%
1.5.5.	Monitorowanie losów zawodowych absolwentów	20%

## 5.2. Najwyższa jakość w badaniach naukowych i kreowaniu innowacji

Uniwersytet Gdański ma ambicje uzyskania statusu Uczelni badawczej. Pięć zdefiniowanych i opisanych poniżej celów strategicznych dla tej perspektywy wraz z konkretnymi 25-oma celami operacyjnymi ma prowadzić do wszechstronnego wspierania nieskrępowanej, dogłębnej i twórczej eksploracji przestrzeni badawczej pod kątem poznawczym oraz aplikacyjnym, a także wzmocnić udział naukowców naszej Uczelni w rozwiązywaniu istotnych problemów społeczno-gospodarczych na gruncie krajowym i międzynarodowym. Planowane rozwiązania systemowe mają intensywnie wspierać naukowców naszej Uczelni w aktywnościach zarówno indywidualnych, jak i pracach zespołowych, a w szczególności w działaniach o charakterze interdyscyplinarnym i międzynarodowym.

<b>2. NAJWYŻSZA JAKOŚĆ W BADANIACH NAUKOWYCH I KREOWANIU INNOWACJI</b>		
<b>2.1.</b>	<b>Podnoszenie jakości działalności naukowej</b>	<b>25%</b>
2.1.1.	Zwiększenie liczby najbardziej prestiżowych publikacji o zasięgu międzynarodowym, przy jednoczesnym uwzględnieniu specyfiki dyscyplin naukowych	35%
2.1.2.	Zwiększenie udziału środków ze źródeł zewnętrznych w finansowaniu działalności naukowej	20%
2.1.3.	Intensyfikacja działań zmierzających do wzmocnienia priorytetowych obszarów badawczych	15%
2.1.4.	Prowadzenie intensywnych działań na rzecz osiągnięcia statusu predestynującego do miana uczelni badawczej	25%
2.1.5.	Doskonalenie wewnętrznego systemu planowania i monitorowania działalności naukowej	5%
<b>2.2.</b>	<b>Rozwijanie potencjału kadry naukowej</b>	<b>25%</b>
2.2.1.	Wspieranie potencjału kadry naukowej motywacyjnymi programami wewnętrznymi	25%
2.2.2.	Aktualizacja polityki rozwoju w grupach pracowników badawczo-dydaktycznych i badawczych	25%
2.2.3.	Zwiększenie liczby szkoleń i kursów podnoszących kompetencje kadry naukowej	10%
2.2.4.	Intensyfikacja działań wspierających inicjatywy związane z tworzeniem nowych zespołów badawczych	20%
2.2.5.	Opracowanie i wdrożenie programu zatrudniania wybitnych doktorantów i naukowców	20%
<b>2.3.</b>	<b>Doskonalenie systemu finansowania nauki</b>	<b>20%</b>
2.3.1.	Udoskonalenie programu motywacyjnego wspierającego zaangażowanie kadry naukowej w pozyskiwanie funduszy zewnętrznych	15%
2.3.2.	Wsparcie organizacyjne i finansowe priorytetowych obszarów badawczych, w tym utrzymanie Międzynarodowych Centrów Badawczych	25%
2.3.3.	Identyfikacja i wykorzystanie nowych źródeł finansowania badań naukowych	25%
2.3.4.	Optymalizacja efektywności finansowej badań naukowych	15%
2.3.5.	Projekcyjny podział środków wewnętrznych na działalność naukową	20%
<b>2.4.</b>	<b>Pogłębianie relacji pomiędzy działalnością naukową oraz społeczeństwem i gospodarką</b>	<b>15%</b>
2.4.1.	Realizacja wspólnych projektów i prac rozwojowych z instytucjami społecznymi i jednostkami gospodarczymi	15%
2.4.2.	Promowanie i upowszechnienie rezultatów badań poprzez różnicowane kanały komunikacji	10%
2.4.3.	Zwiększenie liczby projektów badawczych i prac rozwojowych o profilu aplikacyjnym	25%

	2.4.4.	Wspieranie transferu rezultatów badań naukowych do gospodarki	25%
	2.4.5.	Podjęcie aktualnych i istotnych społecznie lub gospodarczo problemów badawczych	25%
<b>2.5.</b>	<b>Wzmacnianie pozycji naukowej na arenie międzynarodowej</b>		<b>15%</b>
	2.5.1.	Zwiększenie liczby wyjazdów pracowników na naukowe staże zagraniczne	15%
	2.5.2.	Intensyfikacja działań zmierzających do zwiększenia liczby prowadzonych badań i kształcenia doktorantów przez naukowców zagranicznych	15%
	2.5.3.	Intensyfikacja działań na rzecz współpracy projektowej z partnerami zagranicznymi	30%
	2.5.4.	Podjęcie działań zmierzających do międzynarodowej promocji kadry naukowej oraz potencjału badawczego uczelni	25%
	2.5.5.	Wdrożenie programu wsparcia organizacyjnego dla naukowców z zagranicy chcących realizować swoje badania naukowe w UG	15%

### 5.3. Otwartość, społeczna odpowiedzialność i umiędzynarodowienie Uniwersytetu

Uniwersytet Gdański ma ambicje być Uczelnią otwartą, społecznie odpowiedzialną i zaangażowaną. Ambicje te będą materializowały się poprzez: tworzenie i umacnianie więzi między Uczelnią a otoczeniem społeczno-gospodarczym z wykorzystaniem nowych form współpracy, oraz wyposażanie absolwentów w wachlarz kluczowych kompetencji, odpowiadających potrzebom państwa, w tym przede wszystkim gospodarki i rynku pracy, a także upowszechnianie i pomnażanie narodowych i ogólnoludzkich dóbr kultury jako ważnego atrybutu tożsamości narodowej i europejskiej. Osiągnięcie tych zamierzeń umożliwi realizacja zadań strategicznych zawartych w pięciu poniżej prezentowanych celach strategicznych, kaskadowanych dalej na łącznie 25 celów operacyjnych.

<b>3. OTWARTOŚĆ, SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ I UMIĘDZYNARODOWIENIE UNIwersYTETU</b>			
<b>3.1.</b>	<b>Umocnienie pozycji Uniwersytetu jako międzynarodowego kampusu akademickiego</b>		<b>20%</b>
	3.1.1.	Profesjonalizacja obsługi administracyjnej interesariuszy zagranicznych	25%
	3.1.2.	Zrównoważone umiędzynarodowienie	20%
	3.1.3.	Uczenie przez zaangażowanie – rozwój Service-Learning w Uniwersytecie Gdańskim	15%
	3.1.4.	Budowanie międzynarodowej widoczności i marki Uniwersytetu	20%
	3.1.5.	Doskonalenie procesów i narzędzi wspierających umiędzynarodowienie Uczelni	20%
<b>3.2.</b>	<b>Wspieranie procesów transformacji społecznej i gospodarczej na rzecz realizacji celów zrównoważonego rozwoju</b>		<b>25%</b>
	3.2.1.	Rozwój współpracy na rzecz zielonej transformacji	25%
	3.2.2.	Podnoszenie kompetencji społeczności akademickiej oraz interesariuszy zewnętrznych w zakresie zrównoważonego rozwoju	20%
	3.2.3.	Rozwój aktywności kulturalno-społecznej	20%
	3.2.4.	Rozwój oferty edukacji pozaformalnej i popularyzacja nauki w otoczeniu zewnętrznym	15%
	3.2.5.	Wspieranie regionalnej wspólnoty gospodarczo-samorządowej w podejmowaniu i wdrażaniu działań na rzecz zrównoważonego rozwoju	20%
<b>3.3.</b>	<b>Efektywna realizacja polityki różnorodności (w tym równości oraz inkluzyjności) w Uniwersytecie</b>		<b>15%</b>
	3.3.1.	Kształtowanie świadomości społeczności akademickiej w kwestiach równości i inkluzyjności	25%
	3.3.2.	Kształtowanie postaw społeczności akademickiej w kwestiach równości i inkluzyjności	25%
	3.3.3.	Wzmacnianie działań na rzecz osób z niepełnosprawnościami oraz wsparcia psychologicznego członków społeczności akademickiej	25%
	3.3.4.	Doskonalenie narzędzi umożliwiających regularnie monitorowanie i raportowanie postępów w zakresie wdrażania polityki równości i inkluzyjności	15%

	3.3.5.	Rozwijanie działań wspomagających równowagę pracy zawodowej i życia prywatnego	10%
<b>3.4.</b>	<b>Zwiększenie poziomu komercjalizacji usług i praw własności intelektualnej na rzecz i we współpracy z otoczeniem</b>		<b>25%</b>
	3.4.1.	Doskonalenie ram organizacyjnych i prawnych umożliwiających efektywną komercjalizację produktów usług i praw własności intelektualnej	20%
	3.4.2.	Doskonalenie modelu współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym	20%
	3.4.3.	Doskonalenie procesów i narzędzi komunikacji z otoczeniem gospodarczym	20%
	3.4.4.	Doskonalenie modelu komunikacji wewnętrznej w obszarze komercjalizacji wiedzy i technologii	20%
	3.4.5.	Wspieranie programu rozwoju przedsiębiorczości akademickiej	20%
<b>3.5.</b>	<b>Dążenie do osiągnięcia neutralności klimatycznej</b>		<b>15%</b>
	3.5.1.	Rozwijanie systemu sprawozdawczości pozafinansowej	20%
	3.5.2.	Rozwijanie zielonej polityki zakupowej	20%
	3.5.3.	Kształtowanie postaw i zachowań społeczności akademickiej na rzecz redukcji emisji gazów cieplarnianych	20%
	3.5.4.	Doskonalenie kultury współpracy społeczności akademickiej na rzecz osiągnięcia neutralności klimatycznej	20%
	3.5.5.	Kształtowanie polityk dziedzinowych na rzecz osiągania neutralności klimatycznej	20%

#### 5.4. Najwyższy poziom efektywności w zarządzaniu Uniwersytetem

Czwarta perspektywa strategiczna uszczegółowiona została kolejnymi pięcioma celami strategicznymi, podzielonymi na dalsze 25 celów operacyjnych. Prowadzą one m.in. do budowania stabilności ekonomicznej i finansowej Uczelni m.in. poprzez: gospodarne zarządzanie i umacnianie potencjału finansowego Uczelni, rozwijanie systemu informacji zarządczej, potencjału i kwalifikacji kadry administracyjnej, a także racjonalne i efektywne gospodarowanie zasobami materialnymi oraz właściwe i ukierunkowane na reaktywność – zarządzanie różnymi wymiarami bezpieczeństwa i jakości pracy w UG.

<b>4. NAJWYŻSZY POZIOM EFEKTYWNOŚCI W ZARZĄDZANIU UNIWERSYTEM</b>			
<b>4.1.</b>	<b>Gospodarne zarządzanie finansami publicznymi i utrzymywanie stabilnej kondycji ekonomiczno-finansowej</b>		<b>25%</b>
	4.1.1.	Doskonalenie procesów planistycznych, budżetowych i kontrolingowych	20%
	4.1.2.	Optymalizowanie decyzji zarządczych mających wpływ na maksymalizację wyniku z algorytmu subwencyjnego – badania obszarowe i analizy wrażliwości	15%
	4.1.3.	Systemowe rozwiązania optymalizujące poziomy i strukturę kosztów stałych oraz zmiennych	15%
	4.1.4.	Optymalizowanie wyników finansowych i realizacja zaplanowanych budżetów na wydziałach i w jednostkach ogólnouniwersyteckich	25%
	4.1.5.	Efektywne zarządzanie poziomem i strukturą finansowania Uczelni	25%
<b>4.2.</b>	<b>Rozwijanie Systemu Informacji Zarządczej (SIZ UG)</b>		<b>25%</b>
	4.2.1.	Rozbudowa i optymalizacja relacyjnych baz danych oraz wdrożenie kokpitów menedżerskich umożliwiających bieżącą analizę kluczowych wskaźników wydajności	30%
	4.2.2.	Stąły rozwój mierników dziedzinowych implementowanych na platformę zarządczą – w kaskadowym ujęciu dla każdego z wydziałów oraz jednostek ogólnouniwersyteckich	10%
	4.2.3.	Wzmocnienie komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi w celu doskonalenia kultury współpracy i efektywnego przepływu informacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Uniwersytetu	20%
	4.2.4.	Elektroniczny obieg dokumentów – cyfryzacja obiegu i mechanizmów przesyłania danych wewnątrzorganizacyjnych	30%
	4.2.5.	Aktualizacja SIZ pod kątem zmieniających się wymagań regulacyjnych oraz aktualnych rozwiązań technologicznych	10%
<b>4.3.</b>	<b>Rozwijanie potencjału kwalifikacji i kompetencji pracowników administracji Uniwersytetu</b>		<b>20%</b>

	4.3.1.	Budowanie skutecznego systemu stabilizacji zatrudnienia pracowników z najwyższymi kwalifikacjami zgodnego z Polityką Rozwoju Kadr UG	20%
	4.3.2.	Dostosowywanie zadań pracowników do struktury organizacyjnej i stanu realizacji Strategii	25%
	4.3.3.	Zapewnienie rozwoju zawodowego pracowników ukierunkowanego na realizację celów strategicznych Uniwersytetu	25%
	4.3.4.	Wzmacnianie pozycji UG jako atrakcyjnego miejsca pracy	20%
	4.3.5.	Unowocześnianie infrastruktury Uniwersytetu przeznaczonej do wykonywania pracy, w tym pracy zdalnej	10%
<b>4.4.</b>	<b>Optymalne wykorzystywanie zasobów materialnych i rozwój infrastruktury</b>		<b>15%</b>
	4.4.1.	Podnoszenie efektywności wykorzystywania infrastruktury	20%
	4.4.2.	Optymalizowanie procesów budowlanych, modernizacyjnych i związanych z utrzymaniem istniejącej infrastruktury w odniesieniu do zasad zrównoważonego rozwoju oraz efektywności energetycznej	25%
	4.4.3.	Opracowanie i wdrożenie systemu monitorowania nowego oraz posiadanego wyposażenia w celu optymalizacji zarządzania zasobami i zwiększenia efektywności energetycznej	10%
	4.4.4.	Podnoszenie atrakcyjności oferty komercyjnego wykorzystania infrastruktury Uczelni i dostosowywanie jej do aktualnych potrzeb z zachowaniem zasad konkurencyjności	20%
	4.4.5.	Optymalizacja procesów inwestycyjnych związanych z rozwojem nowej infrastruktury	25%
<b>4.5.</b>	<b>Podnoszenie standardów bezpieczeństwa i jakości w Uniwersytecie</b>		<b>15%</b>
	4.5.1.	Ewaluacja polityki bezpieczeństwa pracy	20%
	4.5.2.	Doskonalenie wiedzy i zwiększanie świadomości społeczności akademickiej w obszarze kultury bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia	20%
	4.5.3.	Ewaluacja i doskonalenie systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji	20%
	4.5.4.	Zwiększanie odporności systemów informatycznych na zagrożenia cybernetyczne i teleinformatyczne	20%
	4.5.5.	Zwiększanie efektywności zarządzania głównymi obszarami ryzyka w zakresie zapewnienia ciągłości działania Uniwersytetu	20%