



UCHWAŁA NR 34/2020
SENATU UNIwersYTETU WROCLAWSKIEGO
z dnia 6 maja 2020 r.

**w sprawie Strategii rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego
na lata 2021-2030**

Na podstawie art. 28 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2020 poz. 85, z późn. zm.) oraz § 22 pkt 3 Statutu Uniwersytetu Wrocławskiego uchwalonego uchwałą Nr 102/2019 Senatu Uniwersytetu Wrocławskiego z dnia 29 maja 2019 r. uchwala się, co następuje:

§ 1. Senat Uniwersytetu Wrocławskiego uchwala *Strategię rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2021-2030* w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszej uchwały.

§ 2. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Senatu UWr
Rektor: *prof. A. Jezierski*



Uniwersytet
Wrocławski

Strategia rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2021–2030



Spis treści

I	Misja i wartości	3
1.1	Misja	3
1.2	Wartości	3
II	Wizja rozwoju	5
III	Cele strategiczne i operacyjne	6
IV	Założenia strategii	13

I Misja i wartości

Uniwersytet Wrocławski jest uczelnią o międzynarodowym oddziaływaniu silnie zakorzenioną w mieście, regionie i kraju. Uniwersytet Wrocławski prowadzi badania naukowe oraz kształci studentów i doktorantów w duchu otwartości, samodzielności, uczciwości i tolerancji, służąc społeczeństwu i nauce oraz aspirując do roli jednego z depozytariuszy intelektualnych osiągnięć człowieka.

1.1. Misja

Misją Uniwersytetu Wrocławskiego jest:

- a. poszukiwanie prawdy, przekazywanie wiedzy i pielęgnowanie kultury;
- b. budowanie kapitału społecznego i intelektualnego poprzez kształtowanie ludzi o otwartych umysłach, przygotowanych do działania w skali lokalnej i globalnej, odnajdujących się w zmieniającym się świecie, akceptujących różnorodność oraz świadomych wagi tożsamości narodowej i regionalnej;
- c. prowadzenie badań naukowych w sposób wolny, pełny i otwarty z zachowaniem równowagi pomiędzy badaniami podstawowymi i aplikacyjnymi.

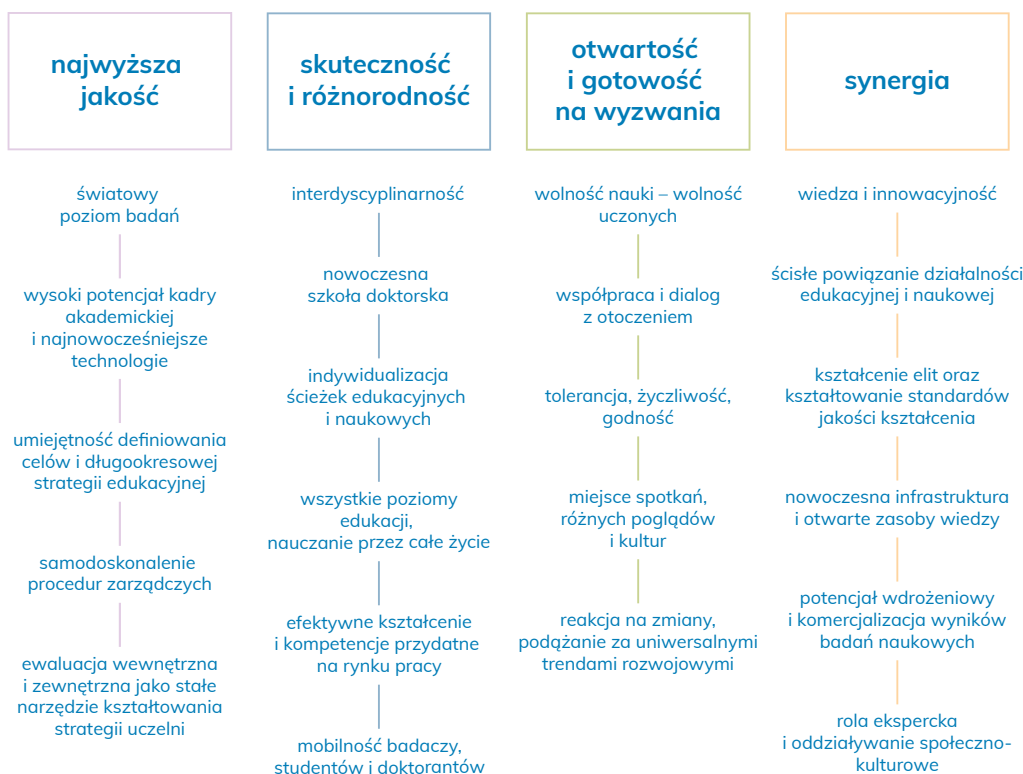
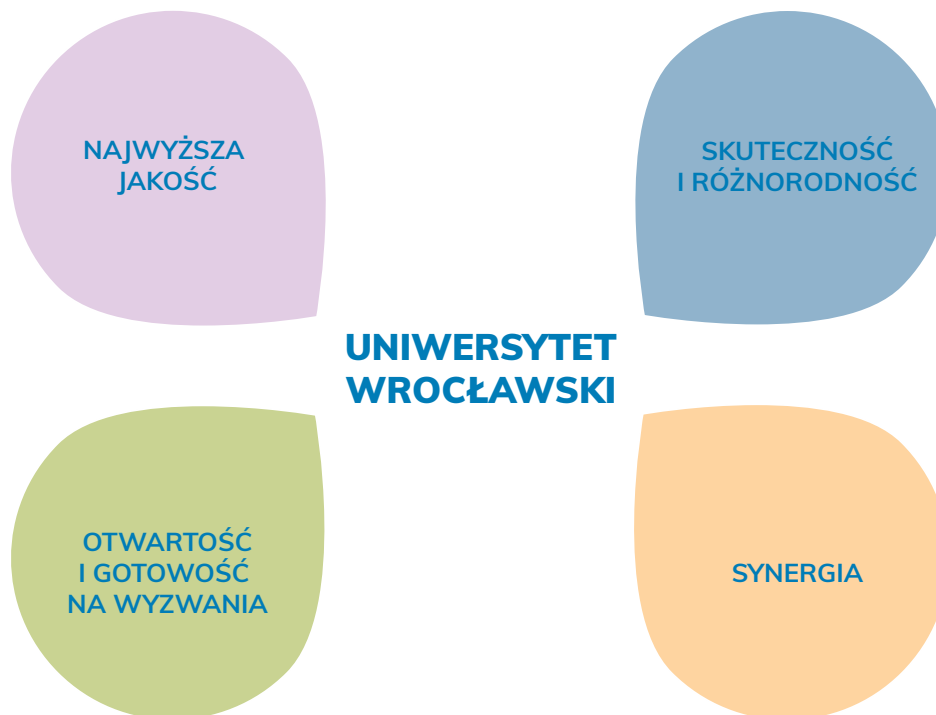
1.2. Wartości

Uniwersytet Wrocławski (*Universitas Wratislaviensis*) kultywuje wartościowe elementy bogatego i złożonego dziedzictwa akademickiego Wrocławia, a w szczególności ufundowanej w roku 1702 *Universitas Leopoldina Wratislaviensis* oraz jej instytucjonalnych kontynuacji na czele z uformowaną w latach 1811–1816 *Universitas Litterarum Wratislaviensis*. Od utworzenia w roku 1945 – mając we wdzięcznej pamięci wkład pionierów nauki w powojennym Wrocławiu, w tym uczonych wywodzących się z lwowskiego Uniwersytetu Jana Kazimierza – Uniwersytet służy nauce i społeczeństwu. Ważne są dla nas tradycje wolności akademickiej oraz gotowość do udziału w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego.

Najlepszym kapitałem i najwyższą wartością Uniwersytetu Wrocławskiego jest wspólnota pracowników, studentów i doktorantów, która utrzymuje stałą więź z absolwentami. Podmiotowość wspólnoty uniwersyteckiej stanowi podstawę utrzymania i kształtowania akademickiej autonomii, integralności i otwartości poprzez dbałość o warunki pracy i nauki oraz o najwyższe standardy etosu badacza, wykładowcy i studenta.

Wartości składające się na fundament Uniwersytetu Wrocławskiego koncentrują się wokół czterech założeń:

- a. najwyższej jakości,
- b. skuteczności i różnorodności,
- c. otwartości i gotowości na wyzwania
- d. synergii.





II Wizja rozwoju

Uniwersytet Wrocławski:

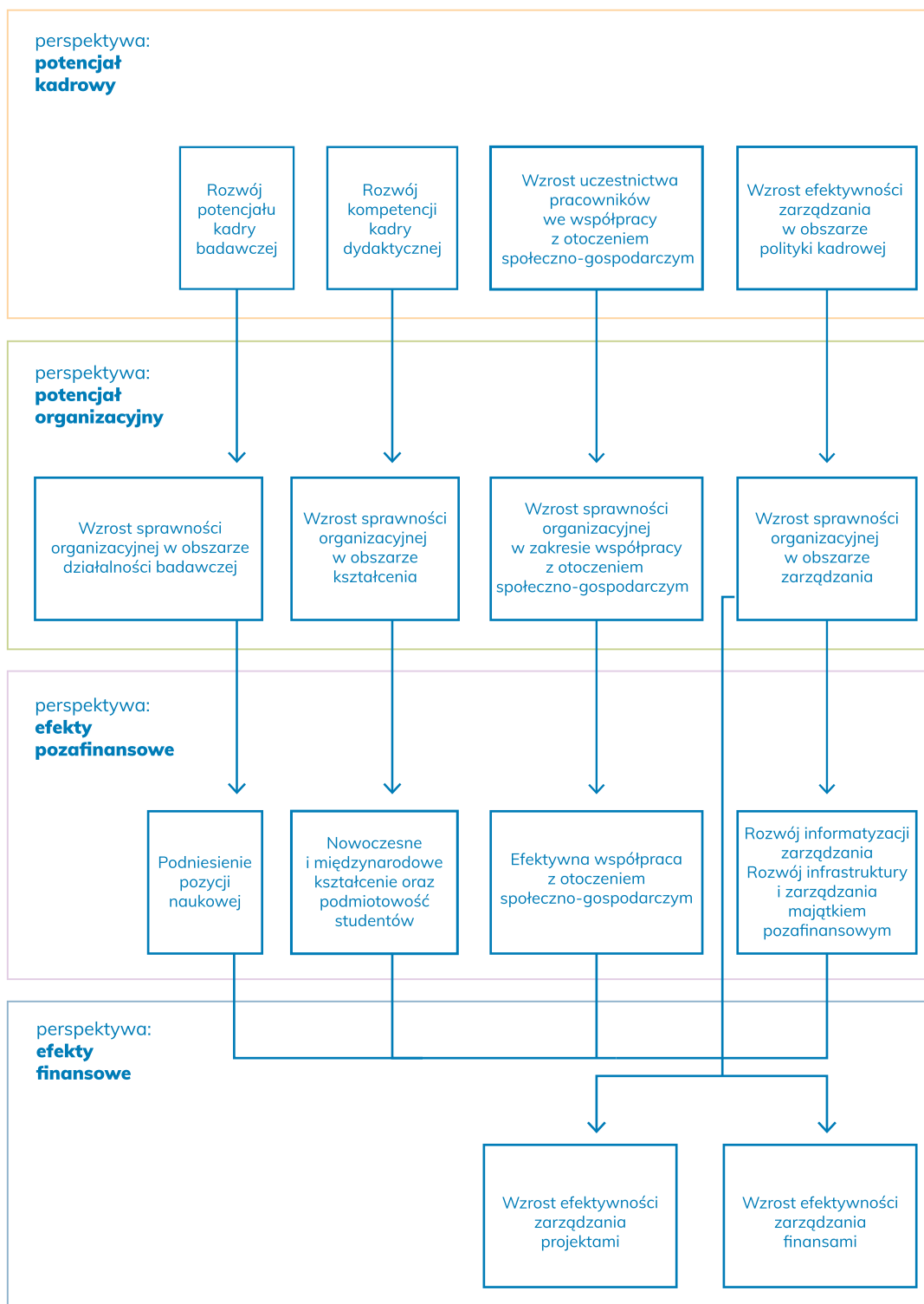
- a. dąży do osiągnięcia pozycji jednego z najważniejszych uniwersytetów Europy Środkowej jako uczelnia badawcza, prowadząca i promująca badania naukowe o najwyższej światowej jakości we współpracy z najlepszymi krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi.
- b. dąży do zacieśniania związków z Wrocławiem i Dolnym Śląskiem poprzez otwarcie na współdziałanie z jednostkami samorządu terytorialnego, uczelniami, instytucjami, przedsiębiorstwami sektora publicznego i prywatnego.
- c. jako miejsce spotkań i wymiany myśli dąży do kształtowania dobrych praktyk w przestrzeni publicznej i prywatnej, aktywnie współpracując z otoczeniem społeczno-gospodarczym, angażując się w budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy.
- d. promuje kulturę jakości w polityce kadrowej w połączeniu z wdrożeniem efektywnego zarządzania, uwzględniając realizację długookresowych celów strategicznych Uniwersytetu.
- e. wychodzi naprzeciw wyzwaniom przyszłości, stwarzając warunki rozwoju zespołów badawczych które aktywnie uczestniczą w światowym życiu naukowym i odpowiadają swoimi badaniami na potrzeby otoczenia społecznego.
- f. wspiera rozwój studentów i doktorantów, zapewniając dostęp do najnowszej wiedzy na poziomie światowym oraz promując aktywny udział w życiu naukowym.
- g. dąży do współpracy i integracji z innymi uczelniami wrocławskimi.

III Cele strategiczne i operacyjne

Uniwersytet Wrocławski przyjął następujące cele strategiczne i operacyjne:

CELE OPERACYJNE	Cel strategiczny 1 Rozwój działalności badawczej
Cel operacyjny 1.1	Rozwój potencjału kadry badawczej
Cel operacyjny 1.2	Wzrost sprawności organizacyjnej w obszarze działalności badawczej
Cel operacyjny 1.3	Podniesienie pozycji naukowej
	Cel strategiczny 2 Nowoczesne i skuteczne kształcenie
Cel operacyjny 2.1	Rozwój kompetencji kadry dydaktycznej
Cel operacyjny 2.2	Wzrost sprawności organizacyjnej w obszarze kształcenia
Cel operacyjny 2.3	Nowoczesne i międzynarodowe kształcenie oraz podmiotowość studentów
	Cel strategiczny 3 Rozwój współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Cel operacyjny 3.1	Wzrost uczestnictwa pracowników we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Cel operacyjny 3.2	Wzrost sprawności organizacyjnej w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Cel operacyjny 3.3	Efektywna współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym
	Cel strategiczny 4 Rozwój systemowego zarządzania
Cel operacyjny 4.1	Wzrost efektywności zarządzania w obszarze polityki kadrowej
Cel operacyjny 4.2	Wzrost sprawności organizacyjnej w obszarze zarządzania
Cel operacyjny 4.3	Wzrost efektywności zarządzania finansami
Cel operacyjny 4.4	Wzrost efektywności zarządzania projektami
Cel operacyjny 4.5	Rozwój informatyzacji zarządzania
Cel operacyjny 4.6	Rozwój infrastruktury i zarządzanie majątkiem

Mapa celów operacyjnych Uniwersytetu Wrocławskiego:



Uniwersytet Wrocławski przyjął do realizacji następujące zadania w ramach poszczególnych celów operacyjnych:

ZADANIA	CEL STRATEGICZNY 1 ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI BADAWCZEJ
Cel operacyjny 1.1	Rozwój potencjału kadry badawczej
Zadanie 1.1.1	Wdrożenie w obszarze badawczym zasad polityki kadrowej obejmującej zasady wartościowania stanowisk pracy, modeli kompetencji, oceny pracowników, zatrudniania, awansowania, wynagradzania, szkolenia, motywacji oraz kształtowania kultury organizacyjnej
Zadanie 1.1.2	Rozwijanie interdyscyplinarnych zespołów badawczych
Zadanie 1.1.3	Wzrost mobilności i umiędzynarodowienia kadry badawczej
Zadanie 1.1.4	Rozwój młodej kadry badawczej i jej zaangażowania w rozwój Uniwersytetu
Cel operacyjny 1.2	Wzrost sprawności organizacyjnej w obszarze działalności badawczej
Zadanie 1.2.1	Powołanie centrum pozyskiwania i obsługi projektów z radą składającą się z ekspertów mających doświadczenie w panelach lub innych instytucjach przyznających środki
Zadanie 1.2.2	Koncentracja i uzupełnienie najwyższej jakości zasobów sprzętowych, w tym specjalistycznego oprogramowania, baz danych, literatury specjalistycznej
Zadanie 1.2.3	Stworzenie systemowego wsparcia przy uzyskiwaniu patentów i komercjalizacji wyników badań naukowych
Zadanie 1.2.4	Doprowadzenie do obniżenia pensum jako instrumentu pro-jakościowego
Zadanie 1.2.5	Uruchomienie Inkubatorów Doskonałości Naukowej
Zadanie 1.2.6	Okresowa analiza osiągnięć naukowych dyscyplin w perspektywie całego Uniwersytetu
Cel operacyjny 1.3	Podniesienie pozycji naukowej
Zadanie 1.3.1	Uzyskiwanie wysokich kategorii naukowych. Utrzymanie się w gronie uczelni realizujących projekty w konkursie „Inicjatywa doskonałości - uczelnia badawcza”
Zadanie 1.3.2	Rozwój umiędzynarodowienia badań naukowych
Zadanie 1.3.3	Najwyższa jakość publikacji naukowych oraz odpowiednia ich liczba
Zadanie 1.3.4	Uzyskiwanie wysokich wyników w ramach oceny parametrycznej w obszarze publikacji
Zadanie 1.3.5	Pozyskiwanie środków na badania naukowe (z uwzględnieniem badań o potencjale aplikacyjnym)
Zadanie 1.3.6	Uzyskiwanie wysokich wyników w ramach oceny parametrycznej w obszarze grantów
Zadanie 1.3.7	Stworzenie profesjonalnej platformy dla publikacji afiliowanych w Uniwersytecie
Zadanie 1.3.8	Wysoka pozycja szkoły doktorskiej

	CEL STRATEGICZNY 2 NOWOCZESNE I SKUTECZNE KSZTAŁCENIE
Cel operacyjny 2.1	Rozwój kompetencji kadry dydaktycznej
Zadanie 2.1.1	Wdrożenie w obszarze kształcenia zasad polityki kadrowej obejmującej zasady wartościowania stanowisk pracy, modeli kompetencji, oceny pracowników, zatrudniania, awansowania, wynagradzania, szkolenia, motywacji oraz kształtowania kultury organizacyjnej
Zadanie 2.1.2	Wzrost potencjału kadry dydaktycznej poprzez rozwój w zakresie kwalifikacji merytorycznych, umiejętności metodycznych i komunikacyjnych oraz etyki
Zadanie 2.1.3	Rozwój młodej kadry badawczo-dydaktycznej i jej zaangażowania w rozwój Uniwersytetu
Zadanie 2.1.4	Umiędzynarodowienie kadry badawczo-dydaktycznej
Cel operacyjny 2.2	Wzrost sprawności organizacyjnej w obszarze kształcenia
Zadanie 2.2.1	Wdrażanie innowacyjnych technologii dydaktycznych
Zadanie 2.2.2	Nowoczesna infrastruktura i otwarte zasoby wiedzy
Zadanie 2.2.3	Tworzenie bazy danych i promowanie dobrych praktyk w zakresie kształcenia
Zadanie 2.2.4	Promowanie oferty edukacyjnej dla studentów zagranicznych
Zadanie 2.2.5	Pozyskiwanie najlepszych kandydatów na studia
Cel operacyjny 2.3	Nowoczesne i międzynarodowe kształcenie oraz podmiotowość studentów
Zadanie 2.3.1	Uzyskiwanie wysokich wyników w ramach oceny programowej i kompleksowej
Zadanie 2.3.2	Rozwój kształcenia interdyscyplinarnego
Zadanie 2.3.3	Wykorzystanie najnowszych badań w kształceniu
Zadanie 2.3.4	Definiowanie i aktualizacja celów w strategii kształcenia we współpracy z odpowiednimi przedstawicielami interesariuszy zewnętrznych oraz reagowanie na zmiany, podążanie za uniwersalnymi trendami rozwojowymi
Zadanie 2.3.5	Indywidualizacja ścieżek kształcenia studentów i zwiększenie ich udziału w badaniach naukowych
Zadanie 2.3.6	Efektywne kształcenie kompetencji przydatnych na rynku pracy
Zadanie 2.3.7	Zwiększenie poziomu uwiędzynarodowienia rekrutacji i kształcenia studentów
Zadanie 2.3.8	Wzrost mobilności kadry dydaktycznej, studentów i doktorantów
Zadanie 2.3.9	Tworzenie i promowanie oferty kształcenia przez całe życie
Zadanie 2.3.10	Tworzenie i promowanie oferty kształcenia w obszarze profesjonalnym
Zadanie 2.3.11	Dostrzeganie i wykorzystanie w kształceniu aspektów wielokulturowości oraz kwestii ekologicznych
Zadanie 2.3.12	Nauczanie i wzmacnianie interpersonalnych postaw tolerancji, życzliwości oraz godności innej osoby

Zadanie 2.3.13	Propagowanie etosu, kultury i motywacji uniwersyteckiej oraz aktywny udział studentów w życiu Uniwersytetu
Zadanie 2.3.14	Wspieranie i motywowanie materialne studentów
CEL STRATEGICZNY 3 ROZWÓJ WSPÓŁPRACY Z OTOCZENIEM SPOŁECZNO-GOSPODARCZYM	
Cel operacyjny 3.1	Wzrost uczestnictwa pracowników we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Zadanie 3.1.1	Analizowanie potencjału pracowników w obszarze współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Zadanie 3.1.2	Rozwój kompetencji pracowników w zakresie podejmowania i realizacji współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Zadanie 3.1.3	Budowanie relacji Uniwersytetu z otoczeniem poprzez promocję osiągnięć pracowników, młodych badaczy oraz zespołów badawczych
Cel operacyjny 3.2	Wzrost sprawności organizacyjnej w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Zadanie 3.2.1	Opracowanie oraz wdrożenie strategii komunikacji i polityki wizerunkowej Uniwersytetu
Zadanie 3.2.2	Rozwijanie współpracy z absolwentami i ich aktywny udział w promocji Uniwersytetu
Zadanie 3.2.3	Utworzenie bazy ekspertów - pracowników Uniwersytetu dla potrzeb kontaktu z mediami
Zadanie 3.2.4	Opracowanie i promocja oferty działalności badawczej i eksperckiej Uniwersytetu
Zadanie 3.2.5	Opracowanie zasad polityki społecznej i ekologicznej odpowiedzialności Uniwersytetu
Zadanie 3.2.6	Opracowanie zasad wykorzystania dziedzictwa i zasobów Uniwersytetu w budowaniu relacji z otoczeniem
Cel operacyjny 3.3	Efektywna współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Zadanie 3.3.1	Rozwój współpracy Uniwersytetu z polskimi i zagranicznymi uczelniami. Działania na rzecz integracji środowiska akademickiego Wrocławia
Zadanie 3.3.2	Rozwój współpracy Uniwersytetu z organami władzy i administracji publicznej (rządowej i samorządowej)
Zadanie 3.3.3	Rozwój współpracy Uniwersytetu z podmiotami gospodarczymi i instytucjami otoczenia biznesu
Zadanie 3.3.4	Rozwój współpracy Uniwersytetu z instytucjami kultury, edukacji i sportu
Zadanie 3.3.5	Rozwój współpracy Uniwersytetu z organizacjami pozarządowymi
Zadanie 3.3.6	Uzyskiwanie wysokich wyników w ramach oceny parametrycznej w obszarze wpływu na otoczenie
Zadanie 3.3.7	Udział przedstawicieli Uniwersytetu w gremiach akademickich i środowiskowych oraz stowarzyszeniach naukowych

	CEL STRATEGICZNY 4 ROZWÓJ SYSTEMOWEGO ZARZĄDZANIA
Cel operacyjny 4.1	Wzrost efektywności zarządzania w obszarze polityki kadrowej
Zadanie 4.1.1	Opracowanie i ustanowienie zasad polityki kadrowej obejmującej zasady wartościowania stanowisk pracy, modeli kompetencji, oceny pracowników, zatrudniania, awansowania, wynagradzania, szkolenia, motywacji oraz kształtowania kultury organizacyjnej
Zadanie 4.1.2	Wdrożenie polityki kadrowej w obszarze pracowników niebędących nauczycielami akademickimi
Zadanie 4.1.3	Opracowanie i ustanowienie zasad analizy wyników oceny okresowej
Zadanie 4.1.4	Rozwój kompetencji menedżerskich, niezbędnych do zarządzania, wśród pracowników zajmujących stanowiska kierownicze
Zadanie 4.1.5	Dbłość o wzrost poczucia identyfikacji pracowników, doktorantów, studentów z Uniwersytetem
Cel operacyjny 4.2	Wzrost sprawności organizacyjnej w obszarze zarządzania
Zadanie 4.2.1	Opracowanie zasad oraz wdrożenie zarządzania strategicznego
Zadanie 4.2.2	Opracowanie zasad i wdrożenie zarządzania procesowego
Zadanie 4.2.3	Opracowanie i wdrożenie zasad zarządzania dyscyplinami naukowymi
Zadanie 4.2.4	Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu informacyjnego dla zarządzania Uniwersytetem
Zadanie 4.2.5	Opracowanie narzędzi wspierania systemu kontroli zarządczej (w tym zarządzania ryzykiem)
Zadanie 4.2.6	Opracowanie zasad i wdrożenie komunikowania wewnętrznego i zarządzanie zmianą
Zadanie 4.2.7	Dostosowanie struktury organizacyjnej do nowego otoczenia prawnego i zasad funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego
Zadanie 4.2.8	Ograniczanie zatamizowania w organizacji poprzez wdrażanie mechanizmów współpracy w Uniwersytecie
Zadanie 4.2.9	Optymalizacja systemu ds. obsługi zamówień publicznych
Cel operacyjny 4.3	Wzrost efektywności zarządzania finansami
Zadanie 4.3.1	Określenie zasad i wdrożenie budżetowania
Zadanie 4.3.2	Opracowanie koncepcji i wdrożenie rachunku kosztów kształcenia
Zadanie 4.3.3	Wdrożenie systemu rachunku odpowiedzialności
Zadanie 4.3.4	Wdrożenie zasad ewidencji służących rozwojowi systemu informacyjnego
Zadanie 4.3.5	Wypracowanie zasad zakupu i rozwoju aparatury badawczej

Cel operacyjny 4.4	Wzrost efektywności zarządzania projektami
Zadanie 4.4.1	Stworzenie jednolitych zasad procesu aplikowania, realizacji, monitorowania efektów i rozliczania projektów
Zadanie 4.4.2	Wdrożenie zasad wyboru najefektywniejszych projektów inwestycyjnych
Zadanie 4.4.3	Utworzenie i funkcjonowanie centrum wsparcia pozyskiwania oraz obsługi funduszy zewnętrznych
Cel operacyjny 4.5	Rozwój informatyzacji zarządzania
Zadanie 4.5.1	Opracowanie i wdrożenie strategii rozwoju IT na bazie koncepcji systemu informacyjnego
Zadanie 4.5.2	Rozwój infrastruktury teleinformatycznej i centralizacja zasobów
Zadanie 4.5.3	Rozwój informatycznych systemów zarządzania i wprowadzenie elektronicznego zarządzania dokumentacją
Zadanie 4.5.4	Zwiększenie poziomu samoobsługi (elektroniczne formy komunikacji studentów z Uczelnią, portal pracowniczy, portal ABK)
Zadanie 4.5.5	Wprowadzenie intranetu
Cel operacyjny 4.6	Rozwój infrastruktury i zarządzanie majątkiem pozafinansowym
Zadanie 4.6.1	Opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania nieruchomościami i powierzchnią biurową
Zadanie 4.6.2	Opracowanie i wdrożenie bazy zasobów oraz zasad udostępniania aparatury badawczej
Zadanie 4.6.3	Opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania inwestycjami i remontami
Zadanie 4.6.4	Pozyskiwanie środków na remonty, modernizacje oraz na realizację inwestycji



IV Założenia strategii

1. Niniejsza strategia to wynik szczegółowej diagnozy, zmierzającej do rozpoznania możliwości i czynników rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego w odniesieniu do poszczególnych celów strategicznych. Celem prac było zebranie danych na temat posiadanych zasobów, infrastruktury oraz identyfikacja kierunków rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego.
2. Zmieniające się uwarunkowania międzynarodowe, krajowe, regionalne, nowe możliwości technologiczne oraz zmiany w systemie nauki i szkolnictwa wyższego to uwarunkowania zewnętrzne, będące wyznacznikiem dla działań społeczności Uniwersytetu Wrocławskiego.
3. Podstawowym zadaniem było wskazanie celów strategicznych (kierunków działań) oraz podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację.
4. Nawiązując do doświadczeń dotyczących wcześniejszych strategii, w pracach skoncentrowano się na zapewnieniu efektywności realizacji deklarowanych celów i zadań. Ważnym zadaniem było zapewnienie elastyczności strategii w relacji do zmieniających się uwarunkowań dla osiągnięcia najwyższego stopnia realizacji zakładanych celów.
5. Zaproponowane misja, wartości, wizja rozwoju, cele strategiczne i operacyjne oraz zadania są wynikiem współdziałania społeczności uniwersyteckiej. Podczas prac w sposób twórczy spotkały się różne koncepcje i konkurencyjne propozycje rozwoju uczelni, odzwierciedlające złożoność środowiska Uniwersytetu Wrocławskiego. Efektem prac jest zrównoważona wizja wielokierunkowego rozwoju Uniwersytetu.



6. Strategia została zbudowana na czterech wyjściowych założeniach:

- a. **Diagnoza** – w ramach prac nad diagnozą zostały wykorzystane analiza SWOT i PESTEL, indywidualne wywiady bezpośrednie z przedstawicielami władz Uniwersytetu, wydziałów, instytutów i katedr, a także innych komórek organizacyjnych, warsztaty z udziałem pracowników naukowych, pracowników administracyjnych, doktorantów, studentów.
- b. **Część programowa** – w ramach prac nad strategią ustalono jej podstawowe elementy. Należą do nich misja, wartości, wizja, cele strategiczne, operacyjne i szczegółowe zadania. Strategia została opracowana z uwzględnieniem założeń programu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza”.
- c. **Część instytucjonalna** – wskazano podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych. Opracowano założenia koordynacji i wdrażania zapisów strategii oraz monitorowania uzyskanych postępów.
- d. **Część finansowa** – zidentyfikowano źródła finansowania.

7. Realizacja strategii będzie monitorowana z wykorzystaniem narzędzia w postaci zrównoważonych kart wyników. Jest to metoda monitorowania realizacji strategii opracowana na podstawie praktycznych doświadczeń wielu organizacji. Wykorzystuje ona spójny system mierników finansowych i pozafinansowych. Jest instrumentem przekształcania planów strategicznych organizacji w indywidualne cele na poszczególnych szczeblach organizacji. Karty wyników, przygotowane na początku wdrażania strategii i w miarę potrzeb modyfikowane na kolejnych etapach jej

realizacji, wspomagają system zarządzania strategicznego, służący realizacji strategii w długim okresie. W kartach wyników strategia organizacji jest przekładana na spójny zestaw mierników efektywności, który stanowi bazę systemu zarządzania strategicznego. Zasady monitorowania strategii Uniwersytetu Wrocławskiego poprzez jej operacjonalizację (przedstawianie celów w postaci liczbowej) oraz określenie zadań i podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację są zawarte w zrównoważonych kartach wyników (krótko i długookresowych), które będą stosowane jako instrumenty zarządzania strategicznego.

